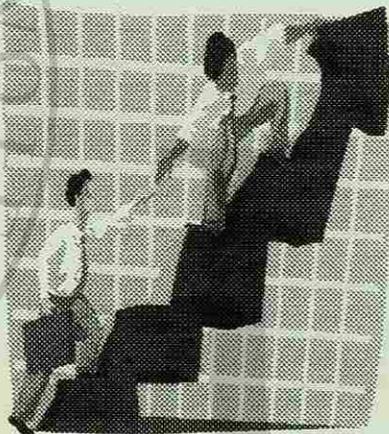


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL

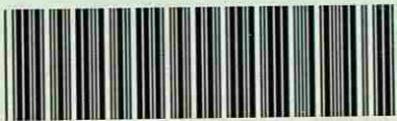
APUNTES DE:  
RECURSOS HUMANOS



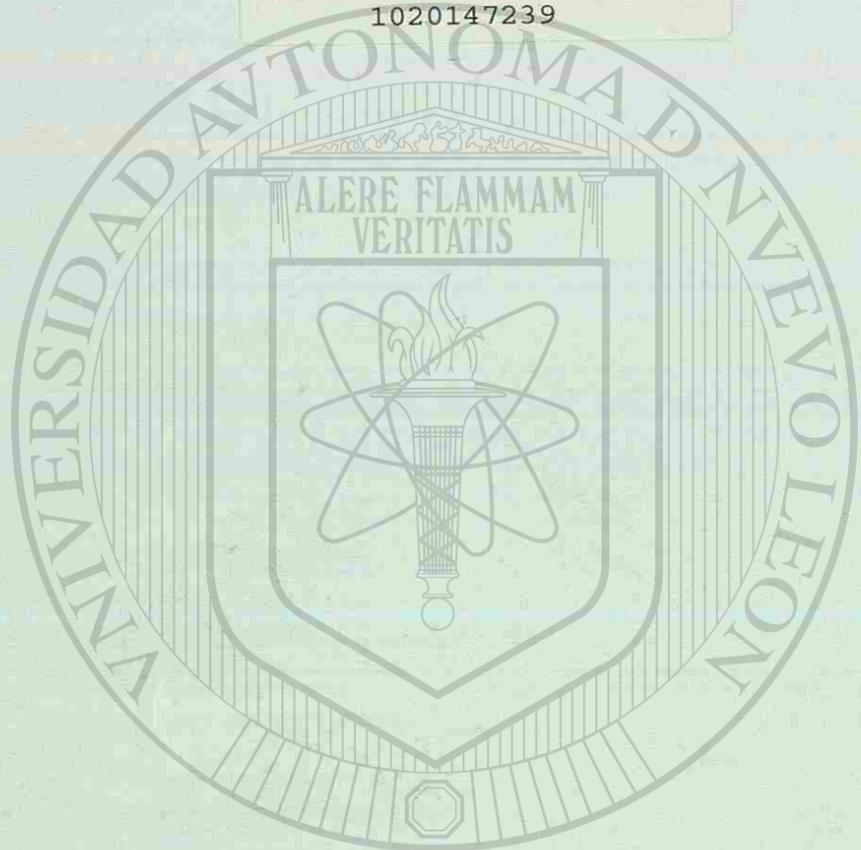
JUNIO 2001

549  
7  
1

HF5 549  
.G37  
2001



1020147239



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

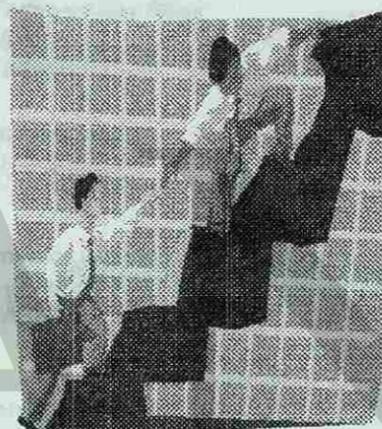
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

40

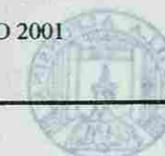
RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL

APUNTES DE:  
RECURSOS HUMANOS



JUNIO 2001



FONDO  
UNIVERSITARIO

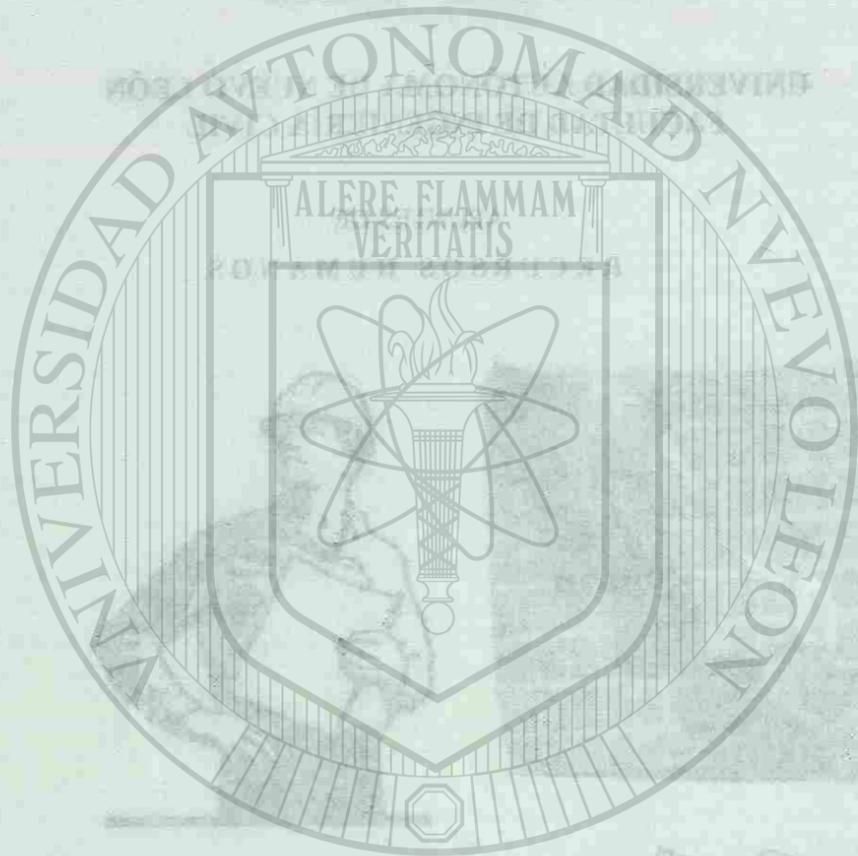
m

999467

HF5549

.G37

2001



FONDO UNIVERSITARIO

ÍNDICE

EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO

NECESIDADES Y SATISFACCIONES DEL TRABAJADOR

Objetivos e Introducción	3
Necesidades que satisface el Trabajo	
Satisfacciones en el trabajo	4
Trabajo vs ociosidad	5
Jerarquías de las Necesidades de Maslow	6
Necesidades fisiológicas	7
Necesidades de Seguridad y Protección	7
Necesidades de Pertenencia y Amor	8
Necesidades de Valoración	9
Importancia del Trabajo	10
Destreza	10
Progreso y Terminación	11
Productividad	11
Autonomía	11
Conocimientos	12
Clasificación de medios por los cuales se satisfacen las necesidades	13

GRUPOS DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN INFORMAL

Objetivos	14
Organización Interna de los Grupos	16
Cohesión del Grupo	17

MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO, TIPOS DE SUPERVISIÓN

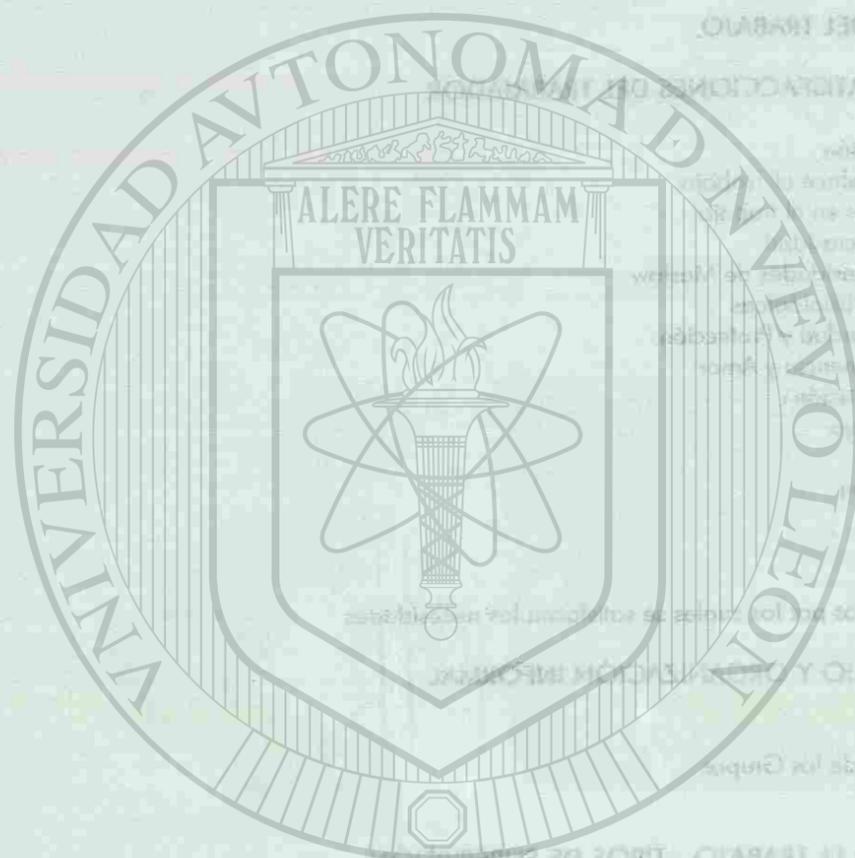
Objetivos	19
Autoritarismo o Enfoque Tradicional	21
Inconvenientes del Método	22
Paternalismo o Relaciones Humanas	23
Características y desventajas	24
Ventajas del Paternalismo	24
Negociación o Convenio Implícito	25
Ventajas y desventajas	25
Competencia	26
Ventajas y desventajas	26
Motivación Interiorizada	27

SUPERVISIÓN GENERAL

Objetivos	28
Supervisión general	29
Hipótesis sobre cuando da mejores resultados la Supervisión General	38

USO DE LA AUTORIDAD POR EL SUPERVISOR

M.E.C. Godofredo Gardner Anaya



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO:**

Objetivos	39
Dos valores de la autoridad	40
Consultar a los subordinados	41
Escuchar sugerencias	42
Crear una sensación de aprobación	43
Trato correcto a los subordinados	44

**EL SUPERVISOR Y EL GRUPO**

Objetivos	45
Respecto a las Reglas	46
Lograr la Participación del Grupo	47
Procuración de la Integración total de los Miembros del Grupo	48

**COMUNICACIONES**

Objetivos	49
Fundamentos en la Motivación	50
Motivos racionales y emocionales	51
Porque fallan las comunicaciones	51
Estrategias para tener una Adecuada Comunicación	53

**EL SUPERVISOR**

Objetivos	57
El Supervisor y el Jefe	59
Demasiados Jefes	60

**RESISTENCIA AL CAMBIO**

Objetivos	61
El Diagnostico de las Fuerzas que afectan al Cambio	64
Formas de Introducir Cambios	66
Métodos para Reducir la Resistencia al Cambio	66

**RESUMEN** 74

**BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS** 75

# EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO:

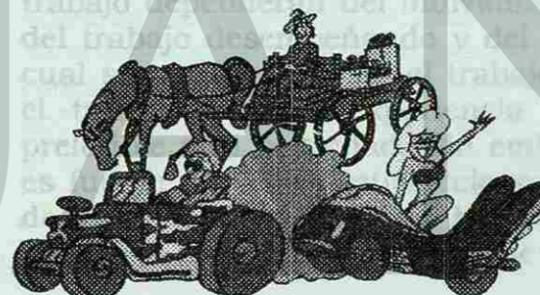
## NECESIDADES Y SATISFACCIONES DEL TRABAJADOR.

### Objetivos:

- Conocer las distintas clases de necesidades que existen en las personas.
- Resaltar la necesidad de identificarlas en los trabajadores
- Diferenciarlas y encontrar las mas importantes para motivar al trabajador a que laboren por los objetivos de la Empresa.

### INTRODUCCIÓN

Es difícil imaginar los cambios que se han dado en la sociedad en el último siglo y medio. Durante miles de años las condiciones en que se trabajaba se mantuvo intacta.



A partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII, nuestra manera de vivir se ha transformado increíblemente.

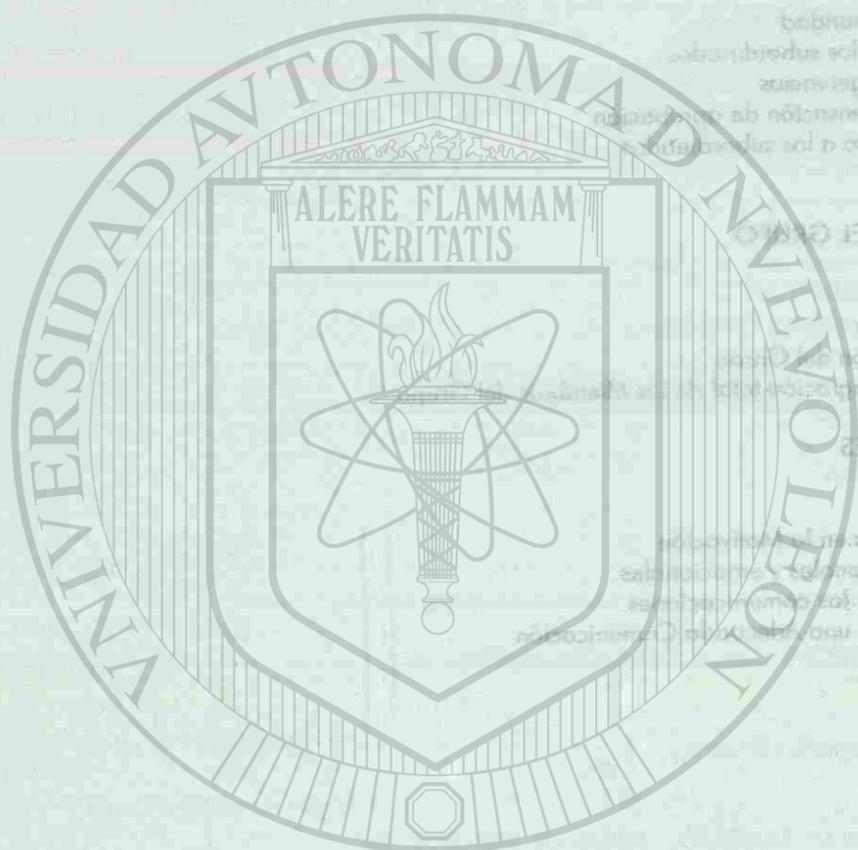
### El impacto de la revolución industrial.

Una característica distintiva de la revolución industrial es la especialización. El resultado de ésta fue un drástico cambio, tanto en las actividades que hacemos como en la manera como las hacemos. La revolución industrial cambió tanto la tecnología como las relaciones humanas.

A medida que la tecnología se hacía mas compleja, los individuos se hacían mas dependientes unos de otros, y los problemas de trabajar juntos se fueron acrecentando. Debido a esto se generó el fenómeno de la especialización en el trabajo.

Desde el punto de vista de la economía la especialización ha traído grandes ventajas, aun cuando también presenta grandes desventajas (aburrimiento, pérdida del sentido de realización, orgullo en el trabajo, etc.).

Dentro de la administración misma de las empresas también existe la especialización. Se tienen departamentos de Ingeniería, Costos, Producción, Créditos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

y Cobranzas, etc. Cada uno de los funcionarios aporta una pequeña parte del trabajo total.

En resumen: la industria moderna está sujeta a cambios constantes. Esta situación lleva a las empresas a dos situaciones importantes:

1. Se requiere una planeación mas cuidadosa de las actividades y una comunicación entre sus miembros más complicada.
2. Se presenta una resistencia al cambio por parte de los individuos, lo que hace mas complicado el motivarlos para que trabajen en armonía.

## NECESIDADES QUE SATISFACE EL TRABAJO

### EL PAPEL DEL TRABAJO PARA LOS EMPLEADOS

Las recompensas que los empleados puedan obtener por su trabajo dependerán del individuo, de la naturaleza que está del trabajo desempeñando y del nivel de la organización en cual se está ejecutando el trabajo. Para muchos individuos, el trabajo es una experiencia muy satisfactoria que es preferible a la ociosidad. Sin embargo, para otros el trabajo es fuente de pocas satisfacciones y representa un sacrificio de tiempo, que deben de hacer para ganar el dinero que necesitan para comprar de lo que buscan en la vida.



### Satisfacciones en el trabajo

Idealmente, el trabajo debería proporcionar al empleado algo más que subsistencia. También debería proporcionar satisfacción y la oportunidad de poner en juego su talento y su energía, lo que podría ser remunerador como muchas de las actividades efectuadas en su tiempo libre.



Al buscar trabajo en la actualidad muchas personas, en especial las que entran al mercado laboral por primera vez, buscan algo más que solo dinero por su trabajo.

Los egresados universitarios, especialmente, buscan un trabajo retador y significativo que les permita participar, por lo menos un grado limitado en los procesos de toma de decisiones.

IERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La enajenación en el trabajo:

Los empleados que no están satisfechos con su trabajo pueden enajenarse con respecto a él y la organización en general. La enajenación es una condición en la que el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la sociedad. La enajenación hacia el trabajo puede ser causa de que un individuo busque otro empleo y, sin duda, es una de las razones de una rotación elevada entre los recién egresados de las universidades.



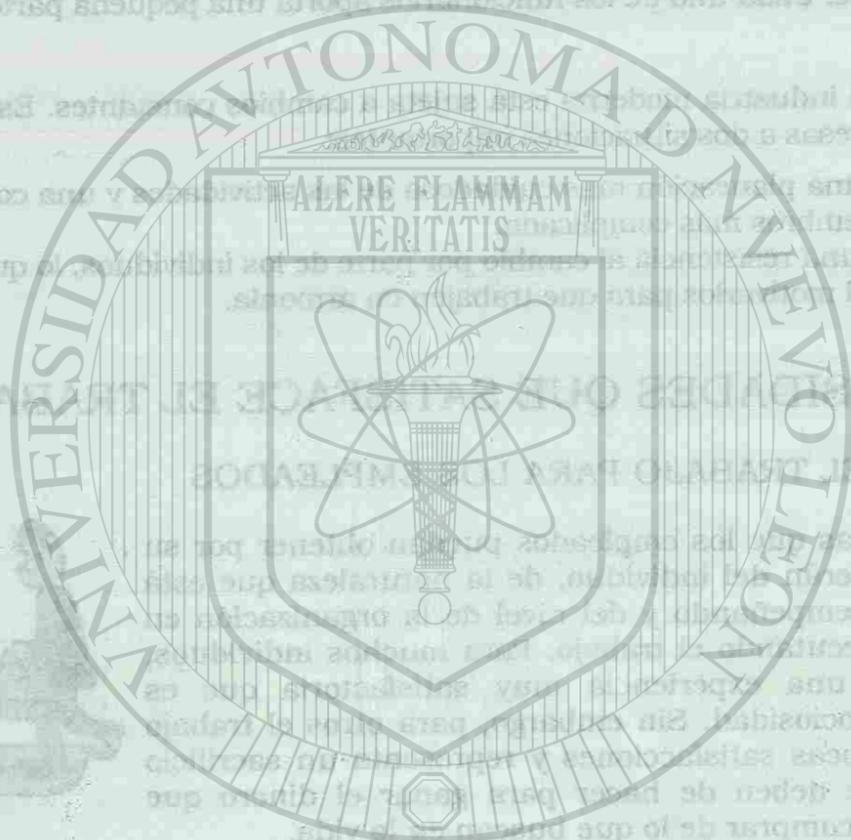
Trabajo Vs. Ociosidad

Una principal fuente de estatus en nuestra sociedad para la mayoría de los individuos es el proporcionado por un empleo lucrativo. Los desempleados, aún cuando no sea por su culpa, pueden ser observados con cierto disgusto por algunos miembros de la sociedad que sí tienen empleo. Así pues, la pérdida de su trabajo puede ser la causa de que se pierdan los ingresos y también el sentido propio del respeto. Aún cuando el trabajo no sea remunerador psicológicamente, por lo menos puede proporcionar al empleado un sentido de auto respeto porque lo capacita a sí mismo y a su familia.

y Cobranza, etc. Cada uno de los funcionarios reporta una pequeña parte del trabajo total.

En resumen, la industria moderna requiere una gran variedad de habilidades y conocimientos. Esta situación lleva a las empresas a buscar personal con estas características.

- 1. Se requiere una gran variedad de habilidades y conocimientos.
2. Se requiere una gran variedad de habilidades y conocimientos.



Las recompensas que las empresas ofrecen por su trabajo dependen del individuo, de la naturaleza del trabajo, del nivel de la organización y del nivel de la actividad. El trabajo es una experiencia muy satisfactoria que es posible a la ociosidad. Sin embargo, para que el trabajo sea fuente de pocas satisfacciones y pocas frustraciones, el tiempo que deben de pasar para que el individuo que necesita para cumplir de lo que desea.

Satisfacciones en el trabajo

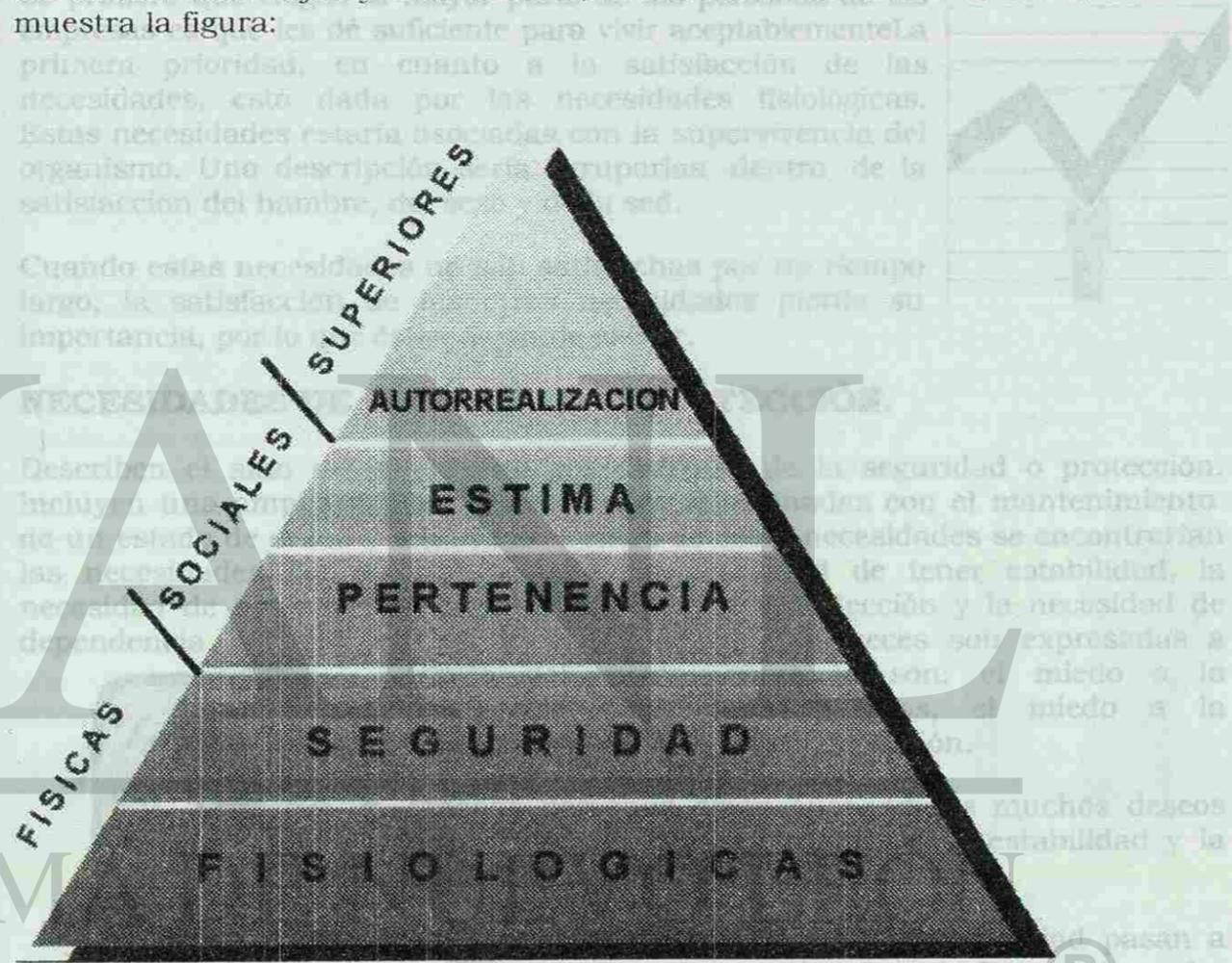
localmente, el trabajo debe proporcionar al empleado algo más que satisfacción. También la motivación, satisfacción y la oportunidad de crecer en el trabajo y el progreso, lo que puede ser remunerador como muchas de las actividades efectuadas en su tiempo libre.

Al buscar trabajo en la actualidad muchas personas en especial las que están en el mercado laboral por primera vez, buscan algo más que un salario por su trabajo.

Los egresados universitarios, especialmente, buscan un trabajo intelectual y significativo que les permita participar, por lo menos un grado limitado en los procesos de toma de decisiones.

**JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW<sup>1</sup>**

Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos, como lo muestra la figura:



...pasar a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada. La mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de "la mayoría". Lo que se ve en las necesidades que tienen muchas personas de pertenecer a un grupo social, sus círculos de conocidos. Esta necesidad se asocia con la seguridad de contar con los amigos a largo plazo. En ocasiones se prefiere un sueldo menor pero una seguridad respecto a la permanencia en el tiempo.

1. Abraham Maslow (1908 - 1970) Miembro de la dinastía de psicólogos y sociólogos de Chicago, publicó su teoría de la Motivación humana en 1943. En 1954 publicó un libro denominado *Motivación y Personalidad*.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Necesidades Fisiológicas**

La necesidad de ganarse la vida es la razón mas poderosa para que la gente trabaje.

Lo primero que exigen la mayor parte de las personas de las empresas es que les dé suficiente para vivir aceptablemente. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo. Una descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, del sexo y de la sed.



Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

**NECESIDADES DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.**

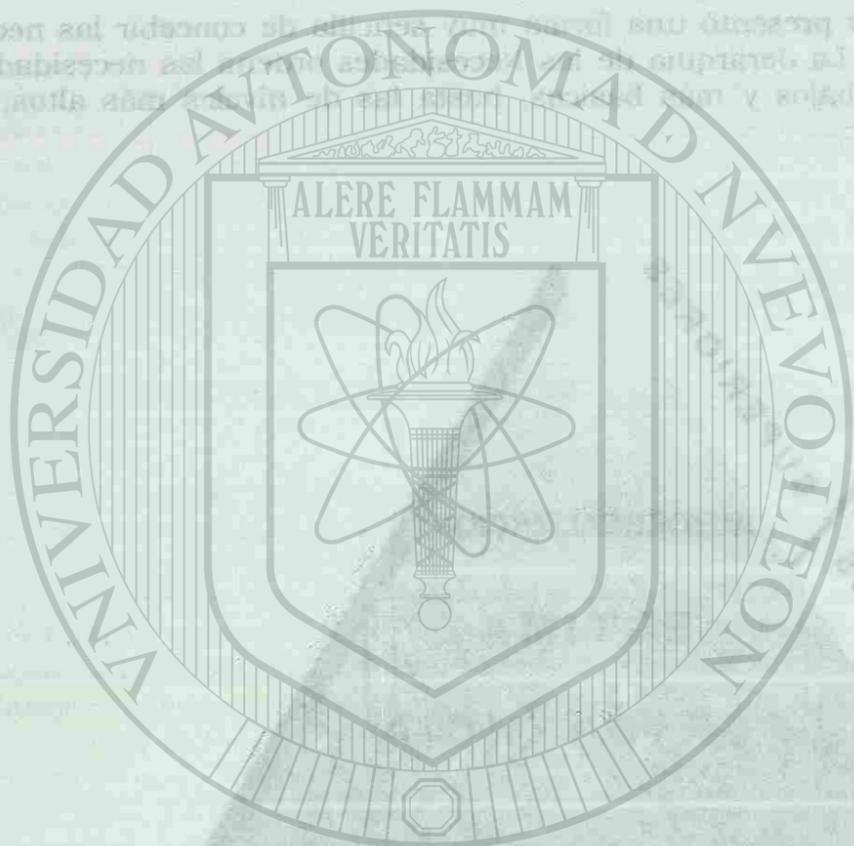
Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. La necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión.



Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; "la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad", lo que se ve en las necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas. Esta necesidades se asocian con la seguridad de contar con un empleo a largo plazo. En ocasiones se prefiere un sueldo menor pero una seguridad respecto a la permanencia en el tiempo.

En un estudio realizado entre trabajadores de la construcción, oficiales albañiles y ayudantes, se cuestionó sobre este aspecto de la seguridad en el empleo. Los



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL

El hombre es social por naturaleza. Busca relacionarse y tener amistad con los resultados fueron que aproximadamente la mitad de la muestra contestó que prefería un buen sueldo aunque fuera por poco tiempo y el resto que prefería conservar el empleo por más tiempo.

A las personas no les basta ver sus necesidades materiales satisfechas día tras día; necesita estar seguro de que se seguirán siendo satisfechas en el futuro.

### NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AMOR

Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la *necesidades de una relación íntima con otra persona*, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.



Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, limitan la expresión de estas necesidades.

En el caso de la Construcción, específicamente el trabajo en campo facilita mucho el intercambio interpersonal y es común encontrar que este tipo de necesidad es satisfactoriamente satisfecha en ella. Ésto también lo constatan las respuestas del personal de campo, a través de las respuestas a las encuestas de alumnos.

El hombre es social por naturaleza. Busca relacionarse y tener amistad con los demás. El trabajador encuentra en su trabajo una gran parte de satisfacciones a sus necesidades sociales, incluso cuando su vida doméstica no es del todo satisfactoria.

Muchas veces el empleo también le permite al trabajador sentirse identificado con un cierto círculo de compañeros, tendiendo a formar pequeños grupos sociales. Esto hace que el trabajador tenga una mejor disposición de trabajo que los que trabajan solo o en grandes masas de empleados.

Por otro lado el hecho de trabajar juntos, haciendo equipo, contribuye a la formación de un buen espíritu de trabajo. A la mayoría de la gente le gusta ayudar a los demás y ser ayudados.

*Otras necesidades sociales se derivan de la relación subordinado-supervisor.*



*Al trabajador le satisface tener un trato equitativo por parte del supervisor, quiere tener derecho a opinar y a que se le escuche cuando así lo considera prudente. También espera tener comprensión cuando se equivoca.*

Sea cual sea el tipo de trabajo que realiza el trabajador espera recibir algo de atención tanto de su jefe como de sus compañeros de trabajo.

**NECESIDADES DE VALORACIÓN (Estima)**

**Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus.**

La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases:

- Las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y
- La auto evaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

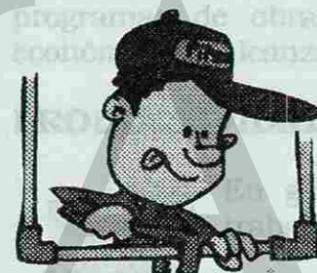
### Necesidades de Realización Personal (desarrollo)

Una de las necesidades mas fuertes del hombre es sentir que está haciendo algo, que su trabajo es de alguna de alguna manera necesario a alguien.

Principales necesidades:

- IMPORTANCIA DEL TRABAJO.
- DESTREZA.
- PROGRESO Y TERMINACIÓN.
- PRODUCTIVIDAD.
- AUTONOMÍA.
- CONOCIMIENTOS.

#### IMPORTANCIA DEL TRABAJO.



El trabajo que parece o hacemos parecer inútil conduce a frustraciones.

Las expresiones: "Dejar satisfecho al cliente", "Ayudar al prójimo", "Hacer un bien con mis servicios", son parte de los motivos que le dan sentido o no a una labor, cualquiera que esta sea.

El artesano, el albañil, la secretaria, el ingeniero, el proyectista, etc. quieren sentir la sensación de que su trabajo es importante. Esto se puede lograr muchas veces a través de estímulos al personal, ya sea de tipo valorativo (remuneración, compensación, etc.) o bien a través del reconocimiento público o privado de su labor (diploma, medalla, etc.). En ocasiones una simple "palmadita" o un "bien hecho" son reconocimientos que el trabajador valora

#### DESTREZA.

Casi todas las personas gozan con saber que están haciendo algo bien hecho.

Todos tenemos un sentido de destreza que nos impulsa a la creatividad.

Queremos ser los mejores en nuestro oficio; sin embargo, el sentido de destreza es diferente en las personas.



Generalmente los trabajadores calificados tienden a ser cada día mas perfeccionistas, lo que en ocasiones les ocasionan problemas a ellos y a los administradores de las empresas.

Ej: Que los ingenieros de una obra por construirse no quieran empezar los trabajos hasta que se tenga todo lo necesario, mientras que la administración quiere empezar lo antes posible.

### PROGRESO Y TERMINACIÓN.

Otra necesidad importante es el saber "como lo estoy haciendo" y recibir retroalimentación, aun cuando no haya recompensa por el logro o castigo por el error.

Esto se logra midiendo el progreso y terminación de mi trabajo. En el caso de la Industria de la construcción se pueden dar algunas acciones como la de publicar los programas de obra (si este es el caso) o calendario de actividades y metas económicas a alcanzar (en el caso de trabajo en gabinete).

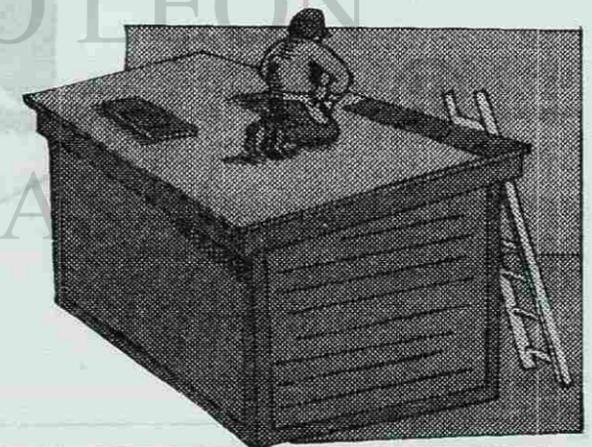
### PRODUCTIVIDAD.

En general toda la gente tiene el deseo de ser productivo en su trabajo.

Trabajando se pasa el tiempo mas rápido que no haciéndolo.

El ejercicio de las facultades físicas y mentales es una experiencia agradable.

El comportamiento de un trabajador que haraganea o evita el trabajo se explica con la insatisfacción del empleo, con la supervisión o con la empresa como un todo. Y esto es problema de esta última principalmente. Se deben proveer los medios para que el empleado sienta la "necesidad" de ser productivo; es decir que establezca internamente un compromiso con la empresa. Esto se puede lograr estableciendo la comunicación más directa con el trabajador para conocer sus inquietudes e intereses, buscando lograr un acuerdo de "ganar - ganar"



**AUTONOMÍA.**

A casi todas las personas le gusta ser su propio jefe. El trabajador busca tener iniciativa e imaginación propia.

Tanto del tipo de trabajo que hace la persona como la manera en que lo supervisan, dependerá de como se sienta éste.

Hay veces que el trabajo no le brinda oportunidades de ser creativos y esto ocasiona que los trabajadores desvien estas inquietudes hacia otras actividades desaprobadas por las administraciones: grupos sindicales, paros laborales, etc. Específicamente en la Industria de la Construcción esta manifestación de los trabajadores es muy palpable. A la gente le satisface poder contar con la confianza del jefe, ya sea el de la oficina o el de la obra.

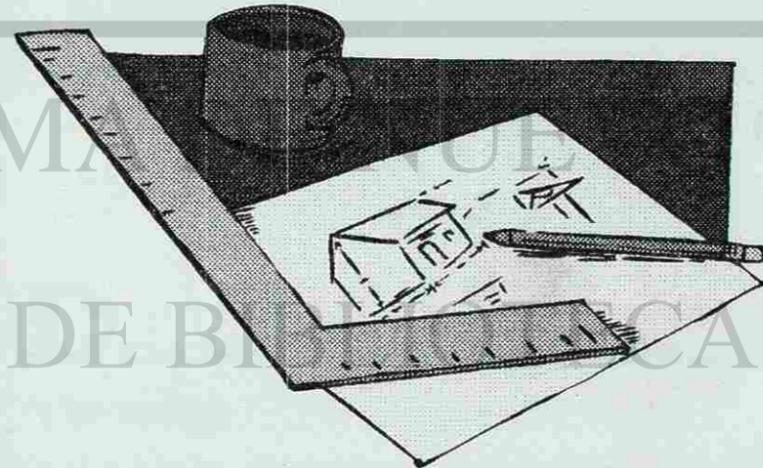
**CONOCIMIENTOS.**

El deseo de conocimiento es un impulso básico del ser humano

La gente quiere enterarse de las cosas que son importantes para ella.

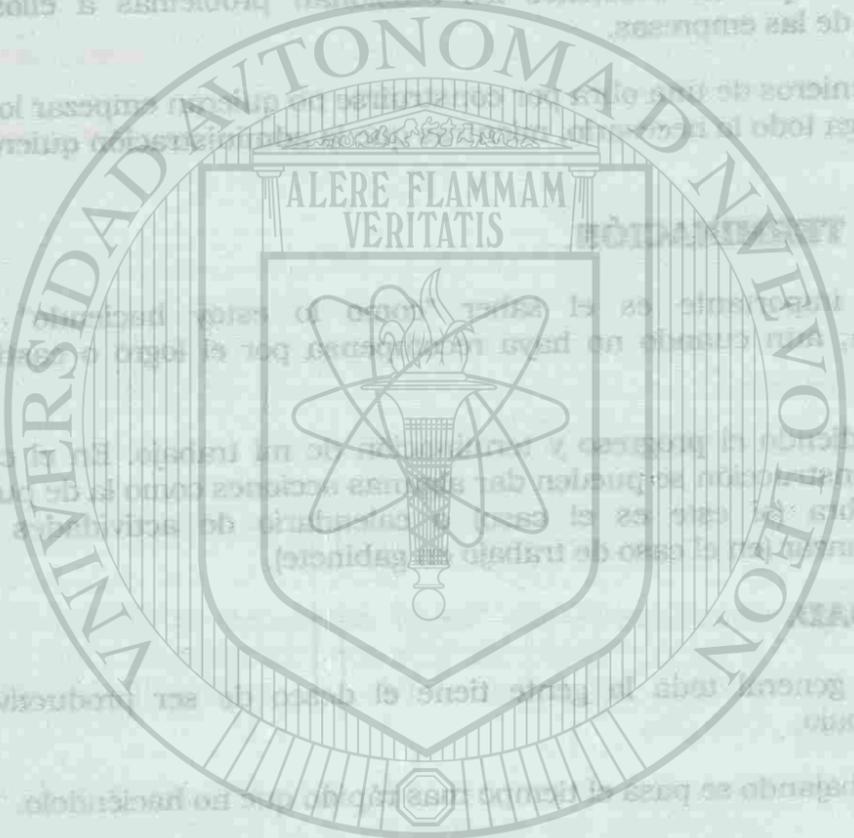
Muchas personas encuentran que el conocimiento les da un sentimiento de realización.

Ser un experto en cualquier cosa (fútbol, detalles del oficio, etc.), le da al individuo un sentido de importancia y progreso.



Generalmente los trabajadores calificados tienden a ser cada día más perfeccionistas lo que en ocasiones les ocasiona problemas a ellos y a los administradores de las empresas.

Es: Que los técnicos de las empresas tienden a ser cada día más perfeccionistas lo que en ocasiones les ocasiona problemas a ellos y a los administradores de las empresas.



Otra necesidad importante es el sentirse útil en el trabajo. En el caso de la retroalimentación, con respecto a haber sido útil por el trabajo por el error.

Esto se logra mediante el progreso y el aprendizaje. En el caso de la industria de la construcción se pueden encontrar como se debe publicar los programas de obra de este tipo es el caso de los programas de actividades y tareas económicas a largo plazo (en el caso de trabajo en equipo).

En general, toda la gente tiene el deseo de ser productiva en su trabajo.

Trabajando se pasa el tiempo más rápido que no haciéndolo.

El ejercicio de las facultades físicas y mentales es una experiencia agradable.

El comportamiento de un trabajador que permanece a cargo el trabajo es una experiencia agradable. La comunicación más directa con el trabajador para conocer sus inquietudes e intereses, buscando lograr un acuerdo de "ganar-ganar".

CLASIFICACIÓN DE MEDIOS POR LOS CUALES SE SATISFACEN LAS NECESIDADES:

- a). **FUERA DEL TRABAJO.** Porque es ahí donde el trabajador gasta el dinero que gana por sus labores.
- b). **EN TORNO AL EMPLEO.** Cuando se cuenta con un ambiente agradable de trabajo.
- c). **MEDIANTE EL EMPLEO.** Cuando el trabajo lleva una satisfacción intrínseca en su realización.



Aun y cuando es posible que los tipos de necesidades y la manera como se satisfacen pudieran traslaparse entre si, se puede decir que:

- Las necesidades fisiológicas se satisfacen fuera del trabajo;
- Las pertenencia y amor se satisfacen por medio de los contactos interpersonales en el empleo; y,
- Las de valoración y estima se satisfacen principalmente en el empleo mismo.

1. Identificar las causas que originan la formación de grupos informales de trabajo.
2. Conocer las características de la organización interna de los grupos
3. Conocer los factores de cohesión de los grupos informales.

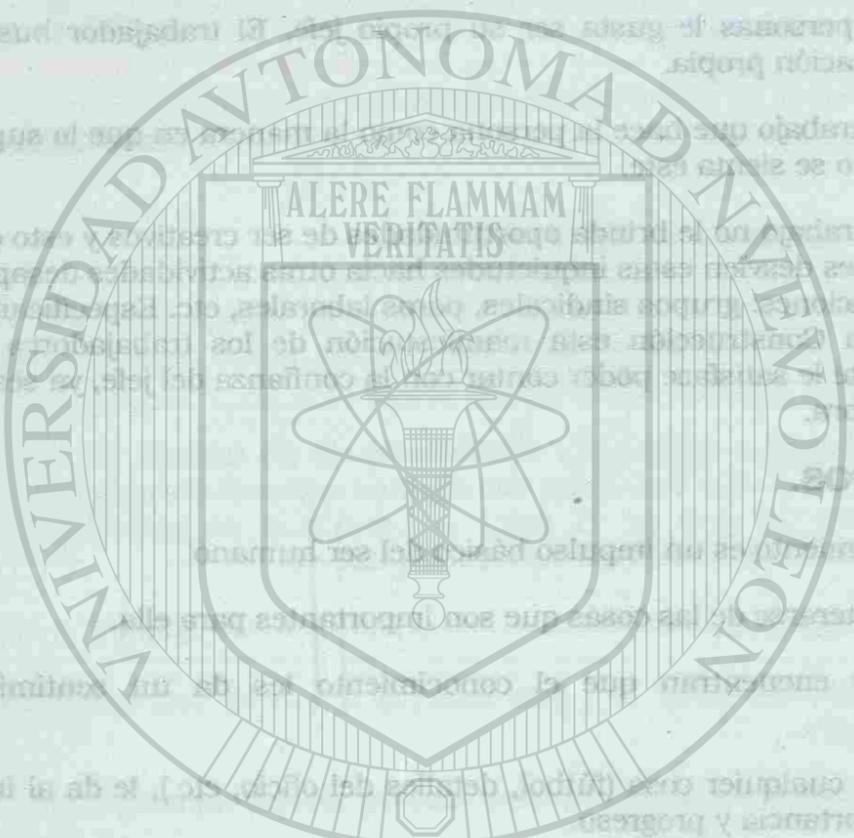
Las organizaciones del tipo de grupos poderosas y complejas es el de las sociales.

Las personas que integran a las organizaciones se comportan como miembros de grupos.

AUTONOMIA

A casi todas las personas le gusta el trabajo que es su propio. El trabajador busca tener tanto del tipo de trabajo que le gusta como de su propia iniciativa e inspiración propia.

Hay veces que el trabajo no le gusta que sea el tipo de trabajo que le gusta. Hay veces que el trabajador busca tener tanto del tipo de trabajo que le gusta como de su propia iniciativa e inspiración propia.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# GRUPOS DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN INFORMAL



El grupo funciona como una "estructura informal" para sus miembros para que puedan solucionar problemas de trabajo.

- Los miembros de un grupo de trabajo pueden ayudar a algún elemento de él a resolver una duda en cuanto a su desempeño. En ocasiones proponen soluciones más eficientes que la dirección.
- Se eliminan papeles, se establecen canales de información, etc.
- Por protección a sus miembros, el grupo unido se puede manifestar en contra de exigencias de la dirección y alterar los programas de producción de la misma; pueden sabotear el trabajo, disminuir su productividad, desprestigiar a su jefe, etc.

## OBJETIVOS:

1. Identificar las causas que originan la formación de grupos informales de trabajo.
2. Conocer las características de la organización interna de los grupos
3. Conocer los factores de cohesión de los grupos informales.

De las necesidades del hombre una de las más poderosas y compulsivas es el de las sociales.

Las personas que integran a las organizaciones se comportan como miembros de grupos.

CLASIFICACIÓN DE MEDIOS POR LOS CUALES SE SATISFACEN LAS NECESIDADES:

- a) FUERA DEL TRABAJO: que gana por sus labores.
- b) EN TORNO AL TRABAJO: un ambiente agradable de trabajo.
- c) MEDIANTE EL TRABAJO: cuando el trabajo lleva una satisfacción en su realización.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los grupos son elementos que soportan la estructura de las empresas. Las empresas los emplean para lograr sus fines.

Los grupos informales tienen vida propia: tienen jefes, reglas y normas perfectamente definidas.

Parte de una nueva organización, en cuanto a dudas, saber que es lo correcto, qué es lo incorrecto, etc., Los motiva a formar grupos en los cuales poder encontrar estas respuestas.

El grupo funciona como "guía de comportamiento" para sus miembros porque solucionan problemas de trabajo:

- Los miembros de un grupo de trabajo pueden ayudar a algún elemento de ellos a resolver una duda en cuanto a su desempeño. En ocasiones proponen soluciones mas eficientes que la dirección.
- Se eliminan papeleo, se establecen canales de información, etc.
- Por protección a sus miembros: Un grupo unido se puede manifestar en contra de exigencias de la dirección y alterar los programas de producción de la misma; pueden sabotear el trabajo, disminuir su productividad, desprestigiar a su jefe, etc.



Si *alguno* de los miembros *no se acata* a las *disposiciones* del grupo, este último se encargará de "*disciplinarlo*".

En algunos grupos, los miembros acaban definiéndose a si mismo la cantidad de producción que generarán cada uno de ellos.

La dirección puede buscar utilidad de estas reglas de grupo; buscar que el grupo tenga como regla un nivel de calidad; buscar en gran medida la labor de la dirección.

### ORGANIZACIÓN INTERNA DE LOS GRUPOS



Para permitir el buen funcionamiento del grupo se necesitan normas de conducta, sistema de retribuciones, castigos, relaciones con la supervisión, etc.

El hecho de estar formado el grupo, no garantiza su establecimiento fijo y durable.

La organización interna del grupo tiene ciertas características:

- Existe una jefatura que realiza acciones de: tomar iniciativas, consensar a los miembros, representar al grupo en tratos con la supervisión, sindicato o con los demás grupos.

Puede darse el caso de existir varios jefes en un mismo grupo.

- Existen reglas de grupo, que no tienen otro fin mas que el de hacer mas agradable la vida de los miembros o para enaltecer el trabajo; irse juntos a tomar el camión, cooperarse un sábado para mandar por los tacos, jugar a la pelota después de comer, etc. Son acciones que si no se hacen, entonces no es del grupo.

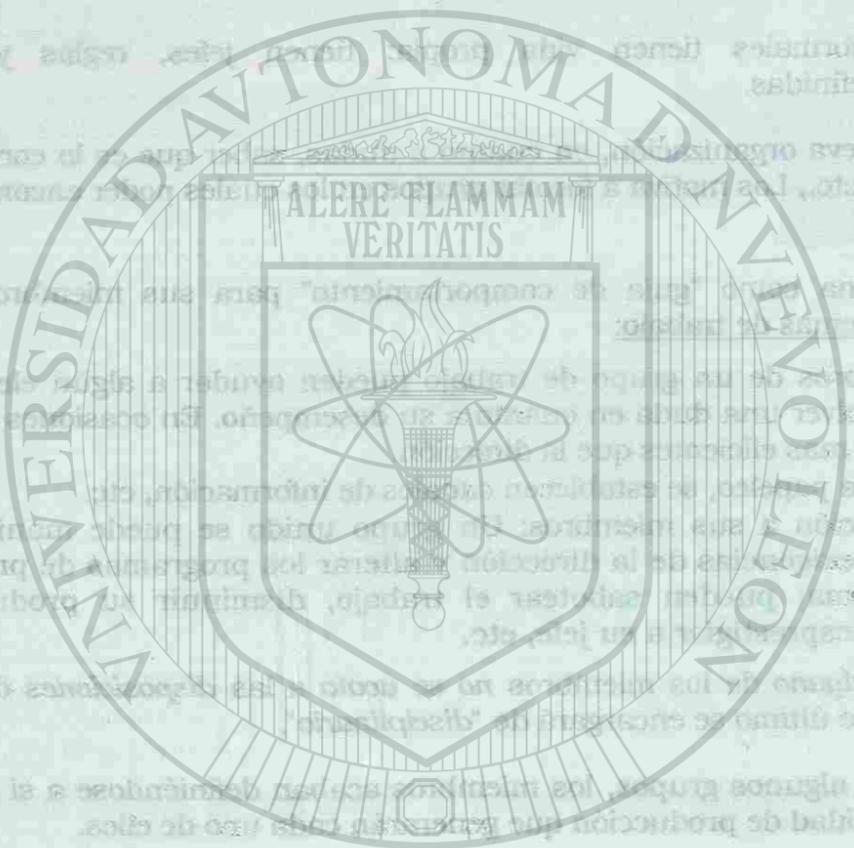
La dirección puede buscar utilidad de estas reglas de grupo; buscar que el grupo tenga como regla un buen nivel de calidad facilitará en gran medida la labor de la dirección.

#### Comunicaciones.



El hecho de permitir que exista una comunicación entre los miembros de un grupo, permite que un grupo se relacione en sus miembros.

El aislamiento de los demás grupos permite a los miembros de un grupo integrarse mas y tener mayor cohesión. Grupos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los grupos son estructuras que soportan la estructura de las empresas. Las empresas las emplean para lograr sus fines.

Los grupos intrínsecos tienen sus propias normas y reglas y normas perfectamente definidas.

Parte de una nueva organización es lo incorrecto, etc. Las normas y reglas que se establecen en estas organizaciones.

El grupo funciona para que el comportamiento de los miembros sea adecuado a las necesidades de la organización.

Los miembros de un grupo de trabajo deben tener un comportamiento adecuado a las necesidades de la organización.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento de los miembros de un grupo de trabajo debe ser adecuado a las necesidades de la organización.

El grupo funciona para que el comportamiento de los miembros sea adecuado a las necesidades de la organización.

Si algunos de los miembros de un grupo de trabajo no tienen un comportamiento adecuado a las necesidades de la organización.

En algunos grupos, los miembros de un grupo de trabajo no tienen un comportamiento adecuado a las necesidades de la organización.

**COHESIÓN DEL GRUPO**



Cuanto mas unido es el grupo, tanto mayores son las posibilidades de que sus miembros acaten sus reglas.

Los grupos coherentes responderán al unísono ante cualquier violación de sus derechos por parte de la dirección, otro grupo o incluso, por algún miembro del grupo.

Factores determinantes de la cohesión del grupo.

- Magnitud.
- Homogeneidad
- Comunicaciones
- Aislamiento de otros grupos
- Prácticas supervisoras
- Presiones exteriores
- Éxito

**Magnitud.**

La lealtad se fortalece mas con contactos constantes y directos. Por esto es que un los miembros de un grupo chico estarán mas unidos que uno muy grande.

**Homogeneidad.**

El que los miembros del grupo compartan obligaciones y sueldos similares, estrato social, creencias religiosas, etc., permite que los grupos sean mas unidos. Es mas frecuente encontrar como se organizan gente de la obra que viven para un mismo rumbo o poyan a un mismo equipo deportivo.

**Comunicaciones.**



El que las condiciones de trabajo permitan que exista rápida comunicación entre los miembros de un grupo, permitirá que un grupo sea cohesivo en sus miembros.

El *aislamiento* de los demás grupos permite a los miembros de un grupo integrarse mas y tener mayor cohesión. Grupos

separados fomentan mas su espíritu de unión y cooperación.

**Prácticas supervisoras.**

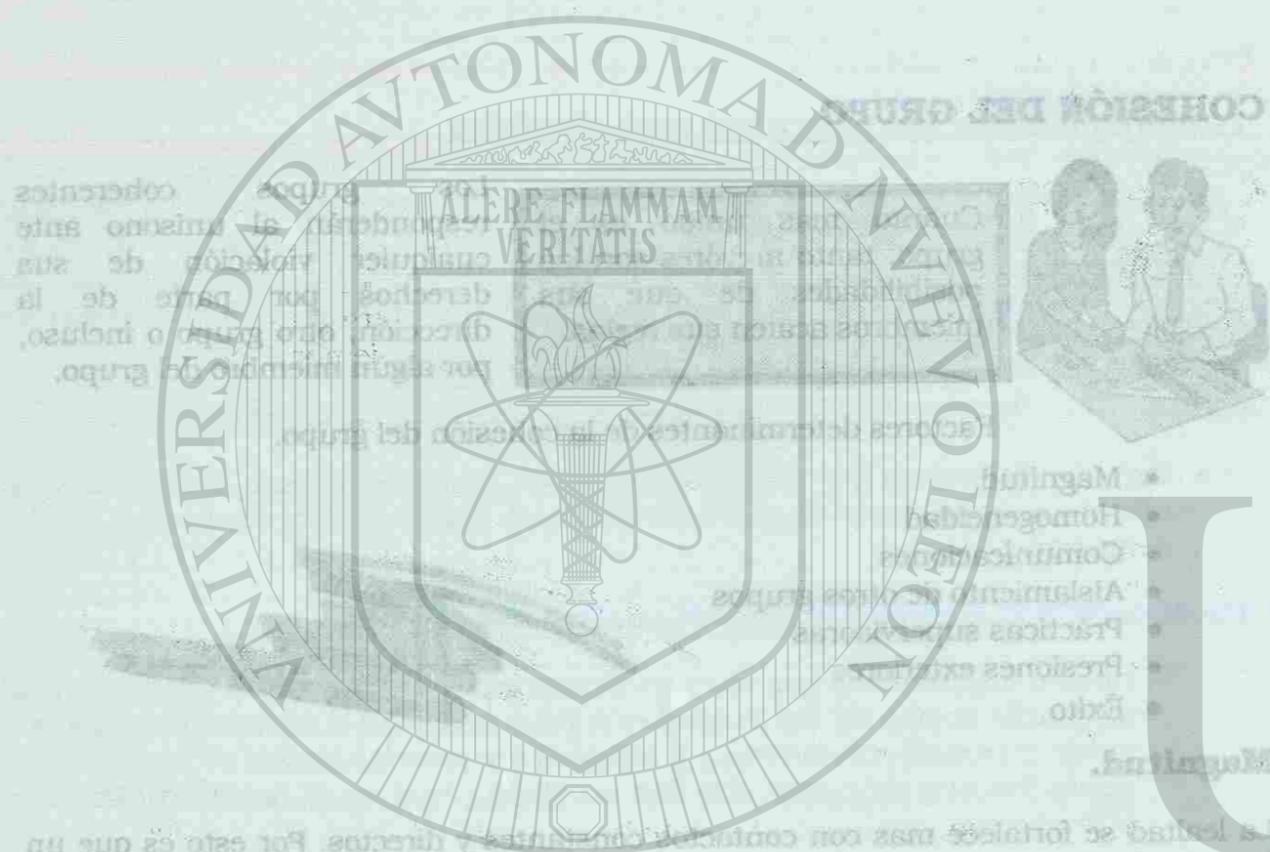
El supervisor puede contribuir a la unión del grupo premiando su comportamiento; pero también puede desunirlo provocando competencia entre sus miembros.

**Presiones exteriores.**

Los miembros del grupo se integran mas unos con otros cuando se ven amenazados; por ejemplo, contra un supervisor nuevo y estricto.

**Éxito.**

Los grupos con mas éxito se mantienen mas consistentes. El éxito puede ser en sus labores, en conseguirles beneficios por parte de sus jefes, etc.



- Éxito
- Presiones exteriores
- Prácticas supervisoras
- Aislamiento de los miembros
- Comunicación
- Homogeneidad
- Motivación

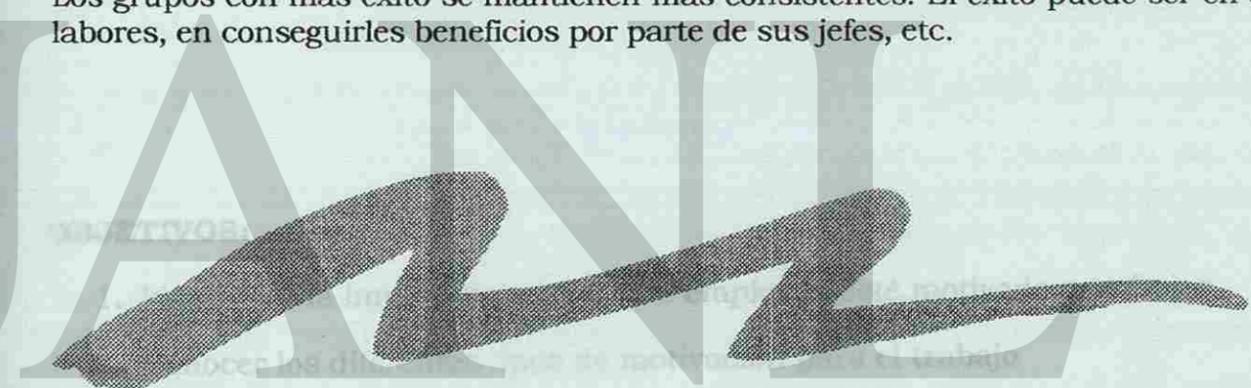
Los miembros de un grupo chico estarán más unidos que uno muy grande.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



El aislamiento de los demás grupos permite a los miembros de un grupo integrarse más y tener mayor cohesión. Grupos



3. Evaluar los distintos métodos y deducir el más adecuado para las distintas condiciones de trabajo en cada oficina o en la obra.

Uno de los problemas principales de toda sociedad es hallar una motivación para que la gente trabaje. En una sociedad moderna esto no es obra fácil, ya que

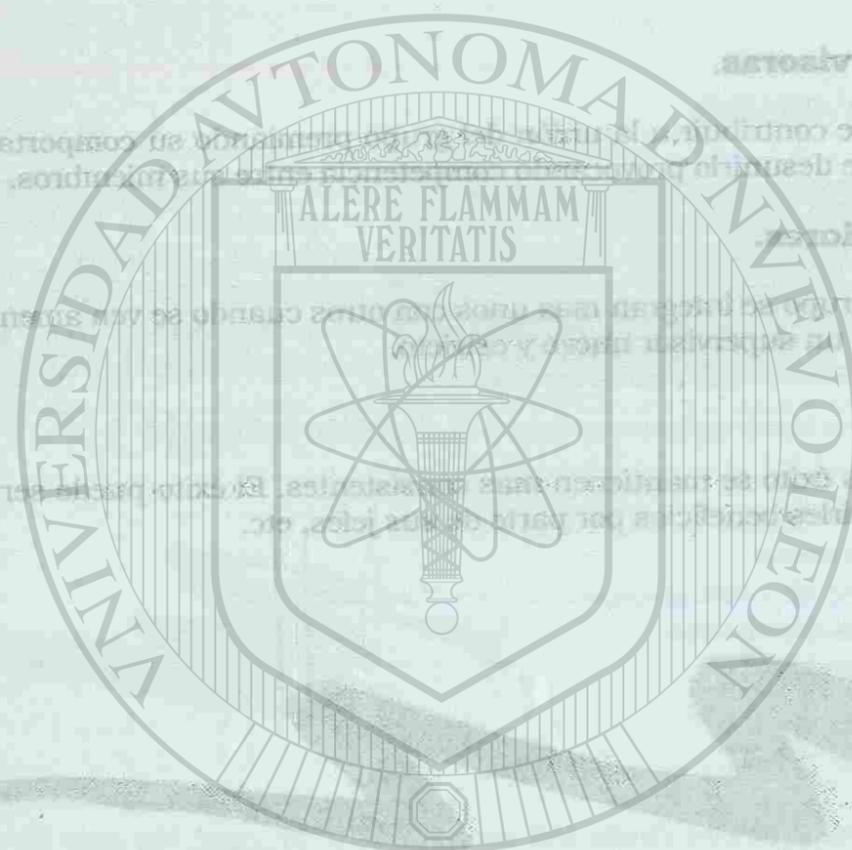
# MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO, TIPOS DE SUPERVISIÓN



**OBJETIVOS:**

1. Identificar la importancia de que el empleado esté motivado a trabajar.
2. Conocer los diferentes tipos de motivación para el trabajo
3. Evaluar los distintos métodos y deducir el más adecuado para las distintas condiciones de trabajo del supervisor, ya sea en la oficina o en la obra.

**U**no de los problemas principales de toda sociedad es hallar una motivación para que la gente trabaje. En una sociedad moderna esto no es obra fácil, ya que



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

la mayoría de las personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización.

En empresas grandes, los empleados deben trabajar en grupo, seguir órdenes que en ocasiones ni entienden ni aprueban y obedecer a superiores que ellos no eligieron. Muy pocos tendrán la oportunidad de auto-expresión ni la libertad de control ajeno como el agricultor o el hombre de negocios independiente o el profesionista.

**La pregunta importantes es:**

- ¿Cómo pueden darse las condiciones para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales y al mismo tiempo trabajar hacia los fines de la empresa?.
- ¿Cómo se puede motivar al trabajador que tiene un oficio tedioso, con poca libertad para tomar decisiones propias, teniendo este, además, características normales de tedio y obstinación?

Que la gente esté motivada a trabajar y luchar por los objetivos de la empresa es el problema de casi todas las organizaciones.

La solución es encontrar una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales, mientras laboran en las empresas.

En este tema estudiaremos algunas formas utilizadas en las empresas para motivar a sus trabajadores. Pueden existir alguna otra, pero las mas importantes son las que se mencionan.

Estos métodos tienen cada uno de ellos ventajas y desventajas.

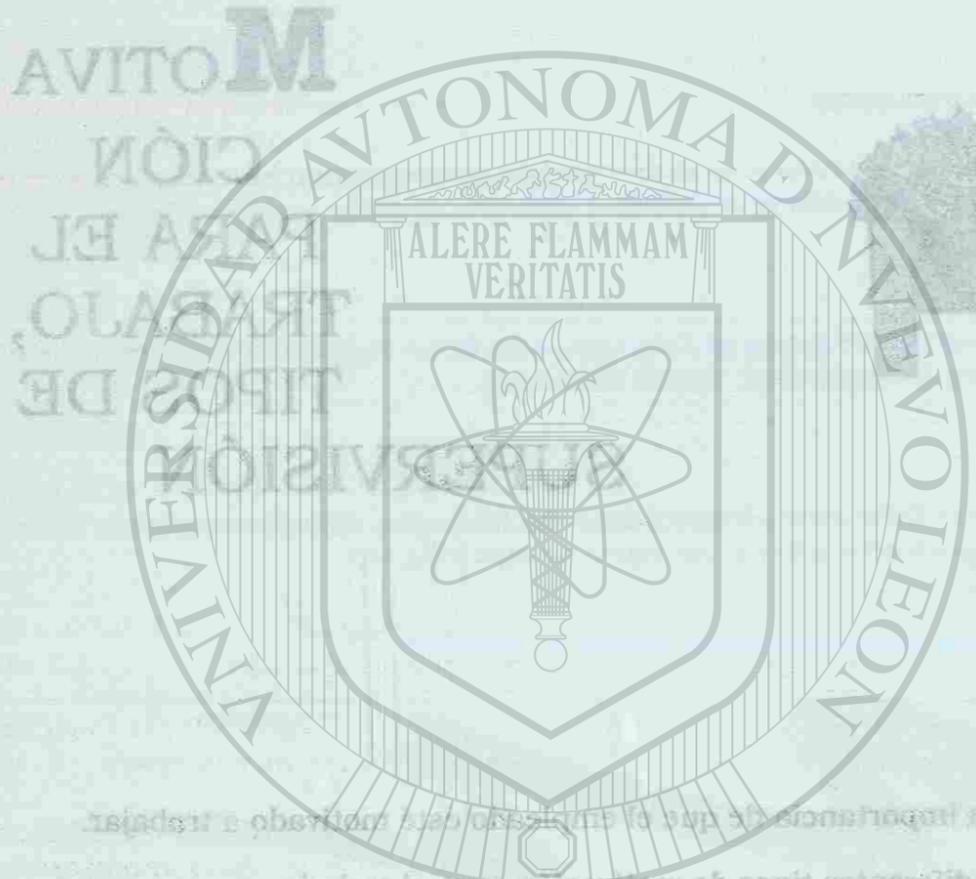
La intención es normar un criterio que permita al estudiante tener una base teórica de su aplicación en la práctica.

Su aplicación varía un tanto según el tipo de trabajo que se está ejecutando. No es lo mismo el trabajo con una rutina predeterminada, al trabajo con cierta libertad y flexibilidad.

En la práctica muchas veces se emplea una combinación de todas entre si.

Los métodos a estudiar son:

- AUTORITARISMO O ENFOQUE TRADICIONAL
- PATERNALISMO O DE RELACIONES HUMANAS
- NEGOCIACIÓN IMPLÍCITA
- COMPETENCIA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

no de los problemas principales de toda sociedad es hallar una motivación para que la gente trabaje. En una sociedad moderna esto no es obra fácil, ya que

▪ MOTIVACIÓN INTERIORIZADA

**AUTORITARISMO O ENFOQUE TRADICIONAL**

La forma tradicional de motivación en la industria (y la que parece presentarse más fácilmente a los gerentes) hace hincapié en la autoridad y los beneficios económicos.

En otros términos, este sistema consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o merma de sus ingresos si no lo hace.



*"La única razón por la cual la gente trabaja es por el salario que devenga y da rendimiento sólo por el miedo a perder el empleo."*



Debido a que da por supuesto que a la gente no le gusta el trabajo y no lo harán, se obliga a tener estrecha vigilancia. La supervisión debe indicar a cada trabajador exactamente lo que debe hacer durante cada minuto del día; debe definir todas las reglas y dar al empleado la menor posible capacidad de decisión.

Esta técnica relaciona algunas teorías respecto a que el empleado es como una mercancía y entre otras, tiene las siguientes características:

- a). Hace hincapié en la autoridad y los beneficios económicos.
- b). Tiene que haber una supervisión muy estrecha
- c). Hace caso omiso de que la gente tiene otras necesidades que no son las primarias.
- d). Se le deja al trabajador la mínima libertad de tomar decisiones.
- e). Se promulgan reglas estrictas.
- f). Se mantiene al trabajador ocupado para que no se meta en "dificultades".
- g). Su filosofía es: *"se fuerte y consigue que se haga el trabajo quebrando toda resistencia o antagonismo"*.

Este método da resultados buenos cuando los trabajadores y sus familias están tan cerca del hambre que las necesidades materiales fuera del trabajo, como alimento, vestido y techo, son de primera importancia. Esas condiciones se dieron en la Revolución Industrial, aunque hoy en día es recurrida en no pocos casos.

Sin embargo, en los últimos tiempos la política de "motivación por la fuerza" ha perdido fuerza y eficacia, los trabajadores han comenzado a esperar que su trabajo les proporcione algo más que el solo castigo. Esto se debe principalmente:



1. Un aumento en el nivel de vida de los trabajadores; esto es: a la gente le alcanza su salario para comprar mas bienes materiales (alimentos, mejor vestido, casas, autos, etc.), disfrutar de diversiones, etc.
2. La forma de educación que reciben hoy en día las personas también ha cambiado. Antes era mucho mas estricta la educación en el seno de la familia. Hoy en día se alienta la auto realización. A los jóvenes se les infunde el derecho. Esto joven jefatura
3. Los sindicatos y agrupaciones que los despidos sean hoy difíciles, protegiendo al trabajador



Existe en la actualidad un caso en que este método es ampliamente llevado a cabo:

Es el caso de los trabajadores "de confianza" (entiéndase gerentes, administradores, supervisores, etc. que no tiene sindicato); estos empleados tienen un vivo interés por progresar y son presa fácil de presiones por parte de la dirección de la empresa, amenazándolos con no promoverlos o de plano, despedirlos si no logran ciertas metas.

En ocasiones las metas que impone la dirección son tan grandes que es casi imposible alcanzarlas, lo que provoca un sentimiento de frustración a este tipo de empleados. En el caso de la Construcción esta práctica se da de manera directa sobre recién egresados de las universidades o profesionistas sin experiencia.

**Inconvenientes del método.**



El mayor inconveniente de este método es que no toma en cuenta el hecho de que las personas no son máquinas pasivas, inertes y que a menudo reaccionan en forma diferente a la esperada por la Dirección.

Otro inconveniente es que esta práctica no proporciona ningún incentivo para trabajar más del mínimo requerido para no ser sancionado.

Se corren riesgo de sabotajes, desperdicios de materiales y

productos de mala calidad al someter a los trabajadores a presiones excesivas.

Debido a que este método se aplica en todos los niveles de mando de la organización, se pueden presentar fricciones y empobrecimiento de las relaciones humanas entre ellos, provocando con esto dificultades para sacar adelante la producción.

En resumen:

Este método funciona relativamente bien cuando:

- A). se plantea mas a corto que a largo plazo
- B). se aplica a trabajadores no sindicalizados
- C). se emplea en empleados de niveles de mando medio y superiores
- D). si se aplica en recesiones económicas o hay desempleo extremo
- E). se aplica en labores altamente programadas en las que es fácil detectar cualquier desviación de las reglas.
- F). en actividades de tipo producción en serie o sistematizada.

### **PATERNALISMO O RELACIONES HUMANAS**

A principios de siglo pasado se empezó a revelar cierta área de la sociedad contra la excesiva reglamentación que exigía el método tradicional. De esos movimientos surge un nuevo pensamiento gerencial, que se denominó **relaciones personales o paternalismo**.

**Esta corriente de pensamiento sostiene que la satisfacción de las necesidades de seguridad y sociales (aunadas a las de paga equitativa) de los trabajadores, provoca en ellos un mejor estado de motivación para trabajar.**

En general, significa mejores condiciones de trabajo, prestaciones, trato digno, supervisión considerada, programas de seguridad y salud, etc.

En los argumentos del paternalismo se pueden distinguir dos formas específicas:

- **El paternalismo ingenuo**, que sostiene que si la dirección se muestra bondadosa, los empleados trabajarán mas arduamente por pura gratitud y lealtad.
- **El paternalismo sutil**, que se basa en que las condiciones buenas de trabajo, buenos beneficios y supervisión amable, provocan que el trabajador se sienta a gusto en sus labores y empleados contentos trabajan mas duro.

**CARACTERÍSTICAS Y DESVENTAJAS DE PATERNALISMO INGENUO:**

- Puede engendrar resentimientos contrarios, pues el trabajador puede considerar ofensivo recibir algo no desquitado con su trabajo.
- Lo que en un principio eran gratificaciones o regalos, pasa después a considerarse como algo normal por los trabajadores.
- Como los incentivos son para todos e iguales, nadie se esforzará en hacer mas del trabajo necesario para cumplir.
- Hay poco esfuerzo en hacer el lugar de trabajo mas grato. Las remuneraciones se disfrutan fuera del trabajo.
- Da énfasis en que: "si no hacen el trabajo como se les ordena, se les retiran las prestaciones", y esto representa una amenaza.



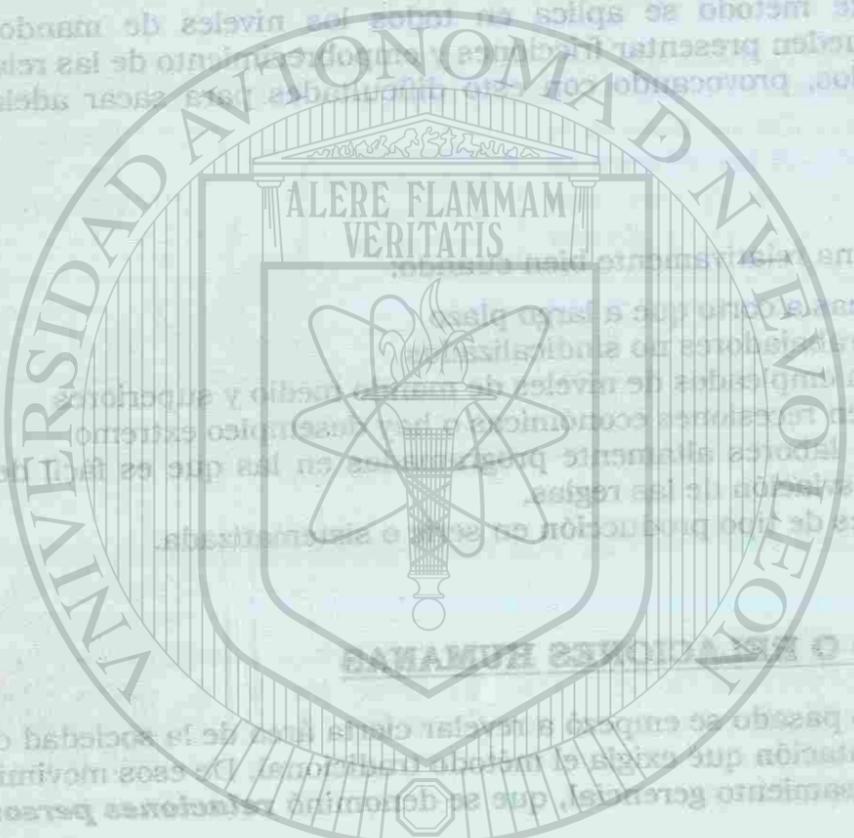
**CARACTERÍSTICAS Y DESVENTAJAS DEL PATERNALISMO SUTIL:**

- Supone que con buenas condiciones, necesariamente el empleado trabajará mas.
- Como los beneficios son igual para todos, no existe motivación para trabajar mas de lo necesario.

**VENTAJAS DEL PATERNALISMO.**

1. Buenos beneficios y servicios para el empleado sirven de sostén al prestigio de la compañía.
2. Las buenas condiciones de trabajo ayudan a disminuir la deserción.
3. La sensación de seguridad ayuda a reducir las tensiones entre los empleados.
4. Se logran buenas relaciones obrero-patronales.
5. Puede lograrse incrementar la productividad de la empresa.

Debido a que este método se aplica en todos los niveles de mando de la organización, se pueden presentar fricciones y conflictos de las relaciones humanas entre ellos, provocando así, dificultades para sacar adelante la producción.



En resumen, este método funciona a través de las siguientes características:

- A) se plantea una meta que a largo plazo...
- B) se aplica a trabajadores no especializados...
- C) se aplica en todos los niveles de mando...
- D) si se aplica en relaciones con un nivel de mando extremo...
- E) se aplica en labores altamente programadas...

A principios de siglo pasado se empezó a hablar de la sociedad contra la excesiva legislación que existe en el mundo industrial. En esos movimientos surge un nuevo pensamiento gerencial, que se denomina relaciones personales o paternalismo.

Esta corriente de pensamiento sostiene que la satisfacción de las necesidades de seguridad y sociales (anexas a las de pago equitativa) de los trabajadores, provoca en ellos un mayor estado de motivación que el que se logra en general, significa mejores condiciones de trabajo, prestaciones, más digna supervisión, programas de seguridad y salud, etc.

En los argumentos del paternalismo se pueden distinguir dos formas específicas:

- 1. El paternalismo ingenuo, que sostiene que si se muestra a los empleados un interés genuino por su bienestar y...

El paternalismo sutil, que se basa en que las condiciones buenas de trabajo, buenos beneficios y supervisión amable, provocan que el trabajador se sienta a gusto en sus labores y empleados contentos trabajan más duro.

## NEGOCIACIÓN O CONVENIO IMPLÍCITO

Una de las formas más comunes para motivar a la gente a trabajar utilizada hoy en día es la negociación (En la industria de la construcción es empleada ampliamente). La gerencia alienta al trabajador a producir un volumen "razonable" de trabajo, a cambio de una supervisión también "razonable".

Las condiciones de negociación del trabajo se acuerdan de una manera más o menos voluntaria de ambas partes y se estipula un acuerdo no escrito entre supervisor y subordinado.



El recurso de los trabajadores es: *"podemos ser colaboradores voluntarios y mantener una producción elevada, o bien, cometer actos de torpeza excesiva, abierta lentitud en el trabajo o participar en huelgas"*.



El recurso de la Gerencia es: "Tenemos poder de castigar a los trabajadores que no producen, o bien, podemos otorgarles premios, concesiones menores, etc., y hasta permitirles violaciones menores a las reglas de trabajo". Se establece un "patrón de indulgencia" entre la gerencia y los trabajadores. Es una política de "vivir y dejar vivir".

### Ventajas de este sistema:

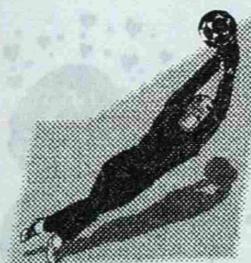
- Hace posible un nivel satisfactorio de producción.
- Crea un ambiente razonablemente armonioso entre empleados y supervisores.
- Los empleados gozan de un sentido de independencia.
- Se genera un compromiso que deben cumplir ambas partes.

### Desventajas del sistema:

- Ofrece muy poca satisfacción egocéntrica a los trabajadores.
- Sigue considerándose el trabajo como un castigo.
- Para la gerencia es un método que ofrece poca oportunidad de aumentar la producción.
- Se estabiliza la producción a un nivel más bien bajo.
- Se presentan dificultades para implementar cambios.

En la construcción se presenta casos como el de las "tareas"; se hacen concesiones, tales como permitirles llegar en ocasiones tarde; se dan estímulos o premios por avances significativos; se conceden días de trabajo, por costumbre, no oficiales.

**COMPETENCIA**



Otra forma de motivación consiste en la competencia por **aumentos de paga o ascensos que se confieren a trabajadores que se destacan en su labor**. Esta estrategia proporciona un buen medio de satisfacción de necesidades a los trabajadores. El hecho de lograr un "extra" en su sueldo o un "ascenso", significa llegar a una meta, y proporciona una sensación de realización y cumplimiento personal, además de la recompensa económica.

La competencia no se aplica en algunos casos en los que los sindicatos tengan gran influencia y donde las políticas de ascensos determinen ésta solo por la antigüedad en el trabajo. Este método funciona mejor donde se tenga mayor libertad para "negociar" y, particularmente, en grupos de trabajadores; también es muy aplicado en ciertos niveles de mando de las compañías, como supervisores, gerencias, etc., en los cuales sí se presenta una competencia entre individuos. En la parte de la obra de la Industria de la Construcción esta acción es poco utilizada por la fricción que puede provocar entre los miembros del grupo.

**Ventajas del sistema:**

- En grupos se presentan situaciones espontáneas de participación.
- Genera una sensación de emoción y exaltación por el triunfo.
- Se requiere menos supervisión en los trabajos.
- Proporciona una fuente razonablemente buena de satisfacción.
- Permite al trabajador esforzarse y prepararse mas para lograr metas.

**Desventajas del sistema:**

- No se puede esperar que toda la gente reaccione igual a la aplicación de esta estrategia. Depende del carácter y ambición de las personas.
- Puede ser peligrosa y contraproducente aplicarla en una empresa.
- A veces se dificulta medir el rendimiento de cada trabajador y, por lo mismo, poder incentivar a quien se lo merece.
- La competencia puede interpretarse como una presión y esto a veces lleva a la frustración al no llegar a los fines propuestos.
- En ocasiones los grupos de trabajo se unen para evitar la competencia, prohibiendo su práctica.

**NEGOCIACIÓN O CONVENIO IMPLÍCITO**

Una de las formas mas comunes para motivar a la gente a trabajar utilizada hoy en día es la negociación (en la industria de la construcción es empleada ampliamente). La gerencia alienta al trabajador a producir un volumen "razonable" de trabajo, a cambio de una supervisión también "razonable". Las condiciones de negociación del trabajo se acuerdan de una manera mas o menos voluntaria de ambas partes y se estipula un acuerdo no escrito entre supervisor y subordinado.



El curso de los trabajadores es: "podemos ser castigados por no producir, o bien, podemos obtener premios por producir mas". La gerencia es: "Tenemos poder de conceder premios o bien, podemos permitir violaciones menores a las reglas de trabajo. Si el trabajador es un "patron de indulgencia" entre la gerencia y los trabajadores, la "regla de vivir y dejar vivir".



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

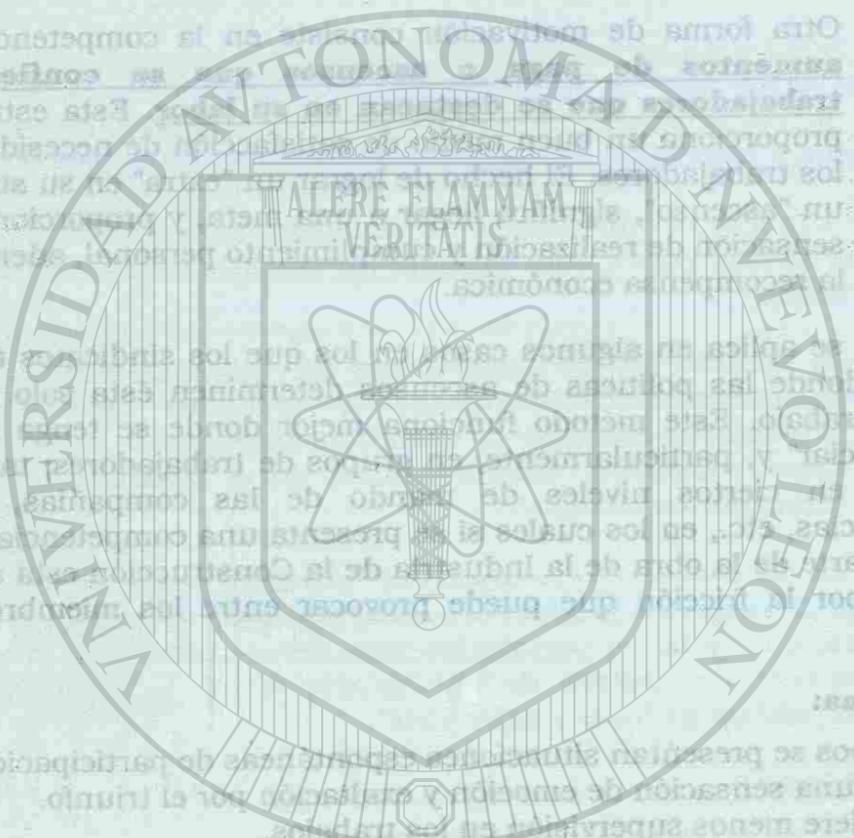
- Ventajas de este sistema:**
- Crea un ambiente razonablemente armonioso entre empleados y supervisores.
  - Los empleados gozan de un sentido de independencia.
  - Se genera un compromiso que deben cumplir ambas partes.
- Desventajas del sistema:**
- Ofrece muy poca satisfacción egocéntrica a los trabajadores.
  - Sigue considerándose el trabajo como un castigo.
  - Para la gerencia es un método que ofrece poca oportunidad de aumentar la producción.
  - Se estabiliza la producción a un nivel mas bajo.
  - Se presentan dificultades para implementar cambios.

En la construcción se presenta casos como el de las "tarefas"; se hacen concesiones, tales como permitirles llegar en ocasiones tarde; se dan estímulos o premios por avances significativos; se conceden días de trabajo, por cumplir no oficiales.

COMPETENCIA

Otras formas de motivación en la competencia por...
trabajadores que...
Esta estrategia...
proporciona...
los trabajadores...
una...
sensación de realización...

La competencia no se aplica en sí misma...
gran influencia y donde las...
antigüedad en el trabajo...
libertad para negociar...
es muy aplicado...
supervisión general...
individuos. En la...
es poco utilizada...



Permite al trabajador esforzarse y prepararse...
Proporciona una fuente razonablemente buena...
Se requiere menos supervisión...
genera una sensación de...
El grupo se presiona...
Ventajas del sistema:

Ventajas del sistema:

Permite al trabajador esforzarse y prepararse más para lograr metas.
Proporciona una fuente razonablemente buena de satisfacción.
Se requiere menos supervisión en los trabajos.
genera una sensación de autonomía y realización por el trabajo.
El grupo se presiona mutuamente para mejorar su participación.

MOTIVACIÓN INTERIORIZADA

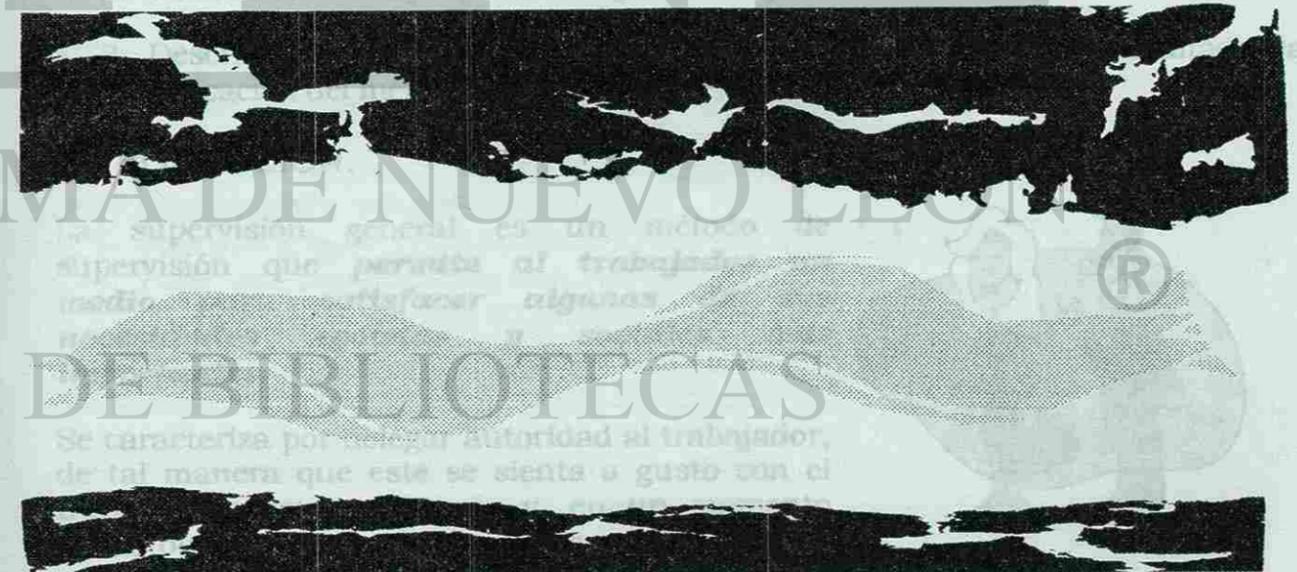


Esta estrategia de motivación hace alusión a que por medio del desempeño del trabajo mismo se logre la satisfacción de necesidades, pretendiendo que el trabajador disfrute su trabajo y haciendo menos énfasis en la motivación económica que en las necesidades egocéntricas.

La Gerencia debe crearse el compromiso de establecer las condiciones en las cuales los empleados por su propia voluntad y gusto, trabajen por los objetivos de la empresa,

La motivación interiorizada se puede lograr a través de:

- Rediseño de oficios. Procurando que cada miembro de la organización pueda estar en el lugar que más le satisfaga como empleado.
• Participación en grupos, con lo cual se logra la retroalimentación de los miembros y se fomenta el espíritu por el trabajo.
• Aplicar Supervisión General, con todas las ventajas que esto ofrece.
• Libertad de escoger carrera, procurando su realización pesonal.



# SUPERVISIÓN GENERAL

Es una estrategia que busca contrarrestar la monotonía y la falta de autonomía que la técnica ha ido provocando en ciertos trabajos; es también un método que busca aumentar la productividad y la motivación.

Existen estudios que permiten afirmar que la Supervisión general es más efectiva que la Supervisión inmediata.

La práctica de la Supervisión general no nos garantiza la solución a todos los problemas de supervisión que se presenten, al igual que una buena relación entre trabajadores y patrón no garantiza el éxito del método pues existen factores externos que pueden afectar los resultados; tal es el caso de los conflictos y tensiones entre los miembros del grupo.

La supervisión general también puede resultar desagradable o desagradable a los subordinados si no se maneja con cuidado; también influye el carácter y la actitud del supervisor; la supervisión general puede ser aplicada en situaciones que permitan la delegación de autoridad.

La supervisión general brinda a los subordinados una oportunidad para que expresen sus opiniones y permitan que los superiores se concienticen en escucharlos a hacer un juicio sobre su labor. La supervisión general es una forma de ampliación de la participación de los subordinados en el control de su propio trabajo.

## OBJETIVOS:

1. Identificar las características de este tipo Supervisión
2. Conocer las ventajas y desventajas de la aplicación del método
3. Describir las situaciones laborales en las cuales brinda mejores resultados la aplicación del método.

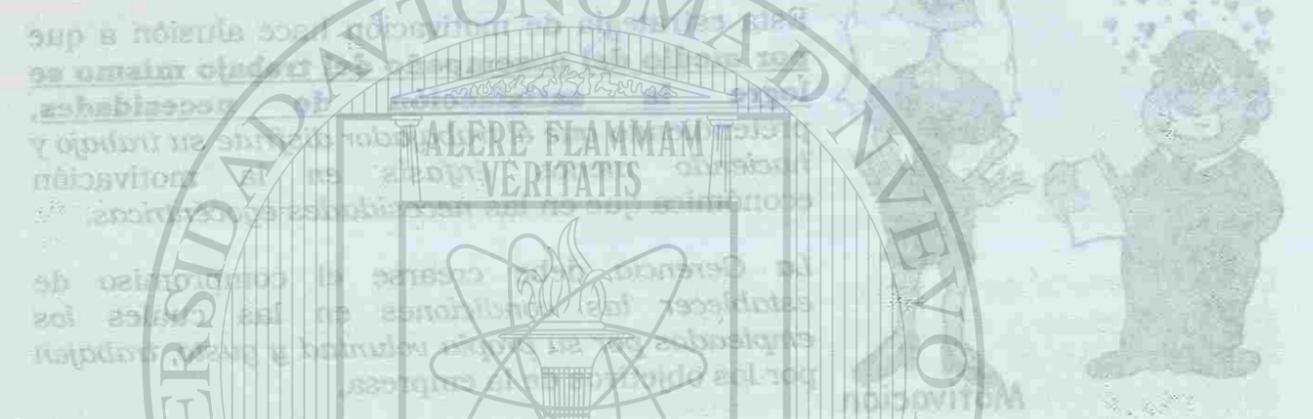
## INTRODUCCIÓN.

La supervisión general es un método de supervisión que **permite al trabajador un medio para satisfacer algunas de sus necesidades egoístas y sociales mas importantes.**

Se caracteriza por delegar autoridad al trabajador, de tal manera que este se sienta a gusto con el trabajo que esta realizando y, en un momento dado, pueda tomar decisiones personales que se relacionen con el desempeño de sus labores.

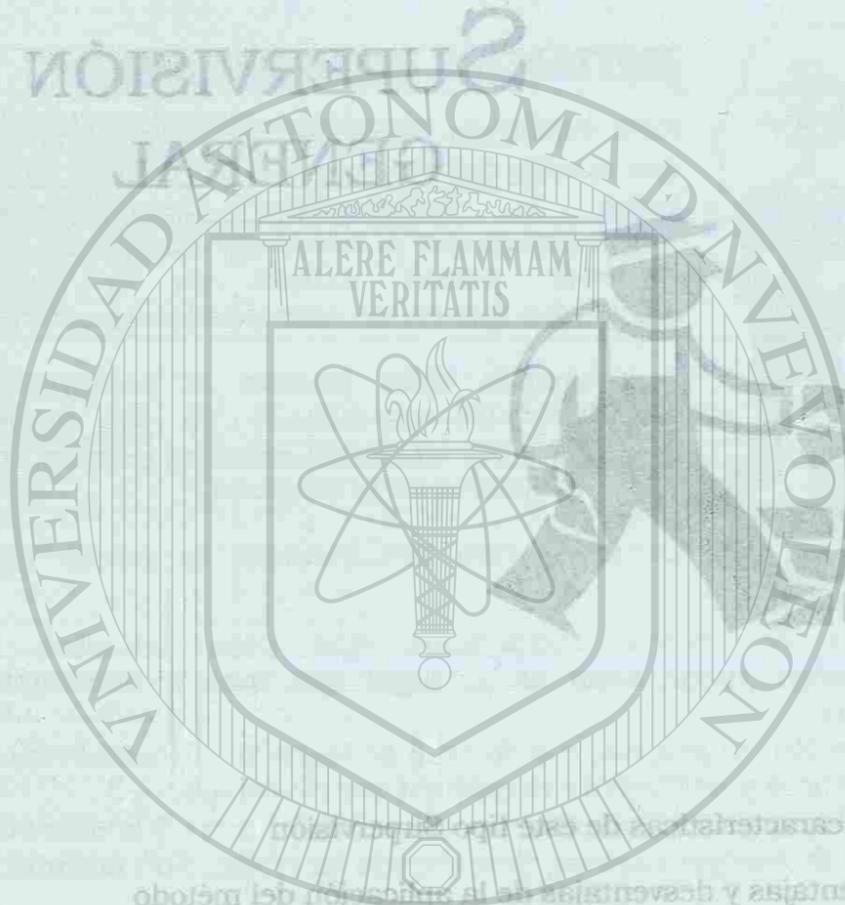


## MOTIVACIÓN INTERIORIZADA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Es una estrategia que busca contrarrestar la monotonía y la falta de autonomía que la técnica ha ido provocando en ciertas labores; es también un método que busca aumentar la productividad y la moral de los empleados de la empresa.

Existen estudios que permiten afirmar que la Supervisión general es mas efectiva que la Supervisión inmediata.

La práctica de la Supervisión general no nos garantiza la solución a todos los problemas de supervisión en las empresas, al igual que una buena relación entre trabajadores y patrón no garantiza el éxito del método pues existen factores externos que pueden afectar sus resultados; tal es el caso de los sindicatos y conflictos entre los miembros de un grupo.

Existen también labores que por su naturaleza resultan desagradables o aburridas que dificultan la práctica de la SG; también influye el carácter y personalidad del trabajador al que se va someter a la SG La gente puede responder indiferentemente ante las libertades permitidas.

**Supervisión general**



La supervisión general da a los subordinados una oportunidad para tomar acuerdos por si mismos y permite que los supervisores puedan concentrarse en enseñarles a hacer mejor su labor. La supervisión general una forma de ampliación de labores porque le da a cada subordinado la sensación de que el es su propio jefe y de que ejerce el control de cuanto rodea su trabajo.

Elementos de una supervisión general:

1. Delega su autoridad
2. Hace asignaciones claras y definidas, y supervisa a base de resultados
3. Reduce al mínimo las ordenes detalladas
4. Emplea poca presión
5. Adiestra a los subordinados
6. Hace una labor distinta a la que hacen aquellos
7. Ocupa su tiempo mas en problemas de largo alcance que a corto término.

La supervisión general misma puede frustrarse por factores tales como unas malas relaciones entre el sindicato y la dirección; conflictos internos dentro en el grupo de trabajo; practicas defectuosas en materia de personal en otros niveles de la dirección.



**A. Delega su autoridad**

El supervisor general se interesa primordialmente por los resultados y permite que sus subordinados decidan como habrán de lograrse. Le da a cada subordinado la libertad máxima de que puede valerse y que es pertinente con los fines de la organización.

Ventajas que la supervisión obtiene de este enfoque

1. Pocos son los superiores que tienen tiempo bastante para llevar a cabo su labor y la de sus subordinados.
2. Cuando los superiores se entrometen en cuestiones que, con todo derecho han de manejarlas sus subordinados, los problemas tienen tendencia a hacer como la bola de nieve.
3. El subordinado puede enorgullecerse de los resultados directamente atribuibles a sus propios acuerdos y decisiones.
4. La delegación de autoridad ayuda a formar los talentos y capacidades de los subordinados.

Naturalmente, cuanto mayor es el ámbito de libertad que se le da al subordinado tanto mayor es la sensación de autonomía de que gozara: pero siempre hay que establecer límites a la libertad del subordinado y es esencial que el mismo reconozca dichos límites.

Cuando cabe la posibilidad de que surjan dudas y preguntas lo mas importante es que el supervisor establezca claramente cuales sean las limitaciones que van a imperar.

- Por ejemplo en el campo de la construcción, si se quiere pintar un muro dejar a la persona empezar por donde se le haga mas fácil, el fin es el de pintar ese muro en el tiempo que se le asigna siempre y cuando sepa hacerlo.



Por otro lado, una de las necesidades personales del trabajador es el sentirse ser su propio jefe. Esto se puede lograr a través de la delegación de autoridad, dando al subordinado la libertad necesaria de que pueda valerse y que es permitida para lograr los fines de la organización.

La justificación a la práctica de este punto se puede resaltar a través de los siguientes puntos:

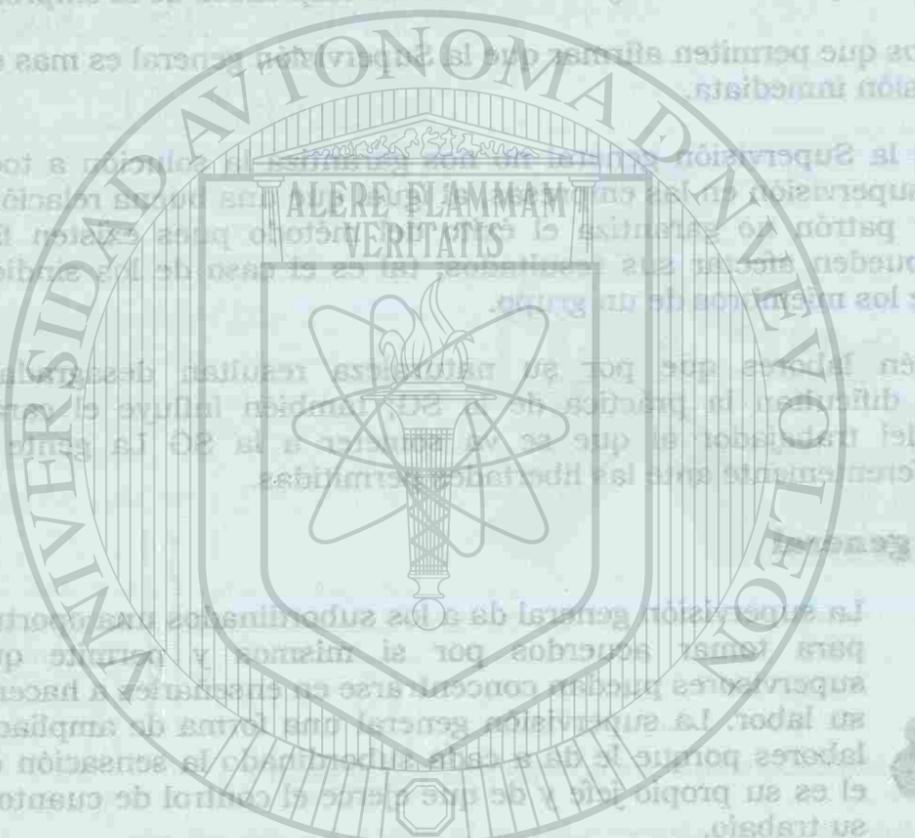
- Resulta ser una labor ardua y cansada el hecho de dar órdenes al detalle siempre y en todo momento por parte del supervisor.

Es una estrategia que busca contrarrestar la monotonía y la falta de autonomía que la técnica ha ido provocando en ciertos labores; es también un método que busca aumentar la productividad y la moral de los empleados de la empresa.

Existen estudios que permiten afirmar que la supervisión general es mas efectiva que la supervisión inmediata.

La práctica de la supervisión general permite al supervisor tener una visión más amplia de los problemas de supervisión en las unidades de trabajo y de la relación entre los subordinados y sus superiores. El supervisor puede tener una visión más amplia de los problemas de supervisión y de la relación entre los subordinados y sus superiores.

Existen también labores que por su naturaleza requieren de un supervisor general. En estos casos el supervisor general es el que debe tener la responsabilidad de responder indirectamente por los resultados de los subordinados.



La supervisión general de los subordinados proporciona una oportunidad para tener un conocimiento más amplio de los problemas de supervisión y de la relación entre los subordinados y sus superiores. El supervisor puede tener una visión más amplia de los problemas de supervisión y de la relación entre los subordinados y sus superiores.

Elementos de una supervisión general:

1. Delega su autoridad.
2. Hace asignaciones claras y definidas y supervisa a través de resultados.
3. Reduce al mínimo las órdenes detalladas.
4. Evita la supervisión.
5. Adapta a los subordinados.
6. Hace una labor distinta a la que hacen aquellos.
7. Ocupa su tiempo mas en problemas de largo alcance que a corto término.

Las prácticas de supervisión general pueden ayudar a reducir los conflictos entre el sindicato y la dirección; conflictos internos dentro en el grupo de trabajo; prácticas defectuosas en materia de personal; en otros niveles de la dirección.



A. Delega su autoridad

El supervisor general se interesa principalmente por los resultados y permite que sus subordinados tomen decisiones dentro de los límites de la delegación de autoridad. La delegación de autoridad es el acto de transferir a un subordinado la autoridad necesaria para que pueda realizar un trabajo que le ha sido asignado y que es pertinente con los fines de la organización.

1. Pocos son los subordinados que tienen la capacidad para llevar a cabo su labor y la de sus subordinados.

2. Cuando los superiores se enfrentan con cuestiones que con todo derecho han de manejarlos sus subordinados, los problemas tienen tendencias a hacer como la bola de nieve.

3. El subordinado puede equivocarse en los resultados directamente atribuidos a sus propios aciertos y errores.

4. La delegación de autoridad ayuda a formar los talentos y capacidades de los subordinados.

Naturalmente, cuanto mayor es el ámbito de libertad que se le da al subordinado tanto mayor es la responsabilidad de autonomía de los resultados; pero siempre hay que establecer límites a la libertad del subordinado y es esencial que el mismo reconozca dichos límites.

Cuando cabe la posibilidad de que surjan dudas y preguntas lo más importante es que el supervisor establezca claramente cuáles sean las limitaciones que van a imponer.

Por ejemplo en el campo de la construcción, si se quiere pintar un muro dejar a la persona encargada por donde se le haga más fácil, el fin es el de pintar ese muro en el tiempo que se le asigna siempre y cuando sepa pintar.

Por otro lado, una de las necesidades personales del trabajador es el sentirse ser su propio jefe. Esto se puede lograr a través de la delegación de autoridad, dando al subordinado la libertad necesaria de que pueda realizar el trabajo que le ha sido asignado y que es pertinente con los fines de la organización.

La justificación a la práctica de este punto se puede realizar a través de los siguientes puntos:

1. Resulta ser una labor ardua y cansada el hecho de dar órdenes al detalle siempre y en todo momento por parte del supervisor.



- Lo anterior puede ocasionar tomar decisiones inadecuadas, a veces menos efectivas que las de los trabajadores mismos.
- En ocasiones el hecho de "meterse" mas de lo necesario, según el punto de vista de los trabajadores, en el desempeño de los mismos, puede ocasionar actitudes de malestar, revanchismo, desgano y dependencia extrema por parte de estos hacia su supervisor.
- La sensación de satisfacción, al tomar una buena decisión por parte del subordinado, puede atribuirle a este el mérito total.
- Se fortalece el espíritu de aprendizaje de los empleados. El ejercicio de la autoridad solo puede desarrollarse llevándose a la práctica.

Para aplicar adecuadamente esta estrategia deben cuidarse, por parte del supervisor, varios aspectos:

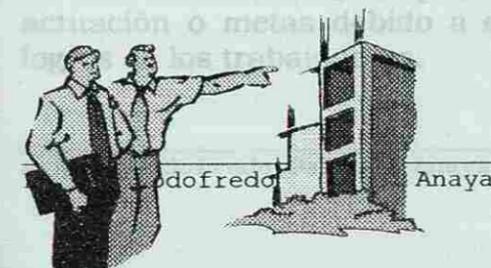
1. Deben establecerse claramente los límites a la autoridad del subordinado. Algunas veces estos límites son obvios o deben ser detallados minuciosamente.
2. Debe tener la seguridad de que se está aceptando la responsabilidad de manera consciente por parte del trabajador.
3. Debe darles la confianza de poder hacer cuestionamientos sobre su labor, a fin de que se entienda perfectamente lo que se espera de ellos.
4. El supervisor debe estar consiente de que, en última instancia, el es el responsable de los resultados, que a veces pueden ser negativos.
5. A veces el carácter y temperamento del supervisor impiden que deje hacer, a los trabajadores, su labor a su manera. Esto debe vencerse y conceder confianza a sus empleados.

Por último debe mencionarse que en ocasiones el subordinado puede bloquear los intentos de la supervisión por darle autonomía. A veces por su carácter, experiencia o costumbre tiende siempre a consultar al supervisor, a fin de poder deslindar responsabilidad si las cosas salieran mal.

**B.- Asignaciones precisas y supervisión basada en los resultados**

Deben establecerse, finamente, asignaciones o metas precisas y supervisar a base de resultados.

La delegación de autoridad lleva implícito hacer asignaciones precisas y supervisar a base de resultados. Además de fijar metas el supervisor



En la medida de que esos objetivos se consigan, la supervisión intervendrá poco, apenas debe proporcionar todas las explicaciones e informes pertinentes.

La supervisión por resultados: lo que ocurre siempre cuando se practica la supervisión a base de resultados es que la alta dirección establece implícita o explícitamente, ciertas reglas de actuación o metas que se espera que el subordinado habrá de alcanzar. El establecimiento de normas tiene ciertas ventajas desde el punto de vista desde la gerencia como de cada uno de los empleados.

1. El simple hecho de que los empleados sepan que sus esfuerzos están siendo medidos puede espolearles para que trabajen mas arduamente.
2. La supervisión a base de resultados hace que cada individuo sienta que es su propio jefe. Comprende los que se espera de el y se le alienta a que haga gala de iniciativa y a que desarrolle sus facultades en potencia. Tiene una meta por la que trabajar y, cuando la alcanza, goza de una sensación de realización.
3. La existencia de un conjunto claramente definido de normas de actuación hace que a los superiores les sea mas fácil criticar las fallas de sus subordinados.
4. Esta manera de ver la supervisión hace posible que la alta dirección descubra cuales son los departamentos que están teniendo dificultades, lo que le permite ponerles remedio inmediato.
5. La supervisión a base de resultados hace posible la evaluación de la efectividad tanto del empleado como de la supervisión, así como posibilita decidir quienes deben obtener ascensos o aumentos de paga.

Como ejemplo en la construcción, darle cierto tipo de tareas a una persona, explicándole el porque y para que, de esta forma se ira familiarizando con su labor.

También, dentro de este punto se establecen ciertos aspectos: Deben definirse metas generales que sirvan de orientación al trabajo.

Si el trabajador recibe una asignación precisa y sabe que aquello es todo lo que espera que se haga, tendrá una meta por la cual esforzarse. Ese esfuerzo le determinará si la acaba en mayor o menor tiempo, pudiendo gozar con esto de un buen rato de descanso, salida antes de la hora etc.



Deben establecerse, implícita o explícitamente, reglas de actuación o metas debido a que se trabaja por resultados, se esperan ciertos logros de los trabajadores.

Lo anterior puede ocasionar tomar decisiones inadecuadas a veces raras electivas que las de los trabajadores mismos.

En ocasiones el hecho de "retarse" mas de lo necesario para el punto de vista de los trabajadores, el al tiempo que los mismos, puede de forma que se revanchismo, de estos por parte de estos.

Se fortalece el espíritu de aprobación de los empleados. El espíritu de la autoridad solo puede desmoronarse a la práctica.

Para aplicar adecuadamente esta estrategia deben cuidarse por parte del supervisor, varios aspectos.

1. Deben establecerse claramente los límites a la autoridad del subordinado. Algunas veces estos límites son dados a los subordinados.

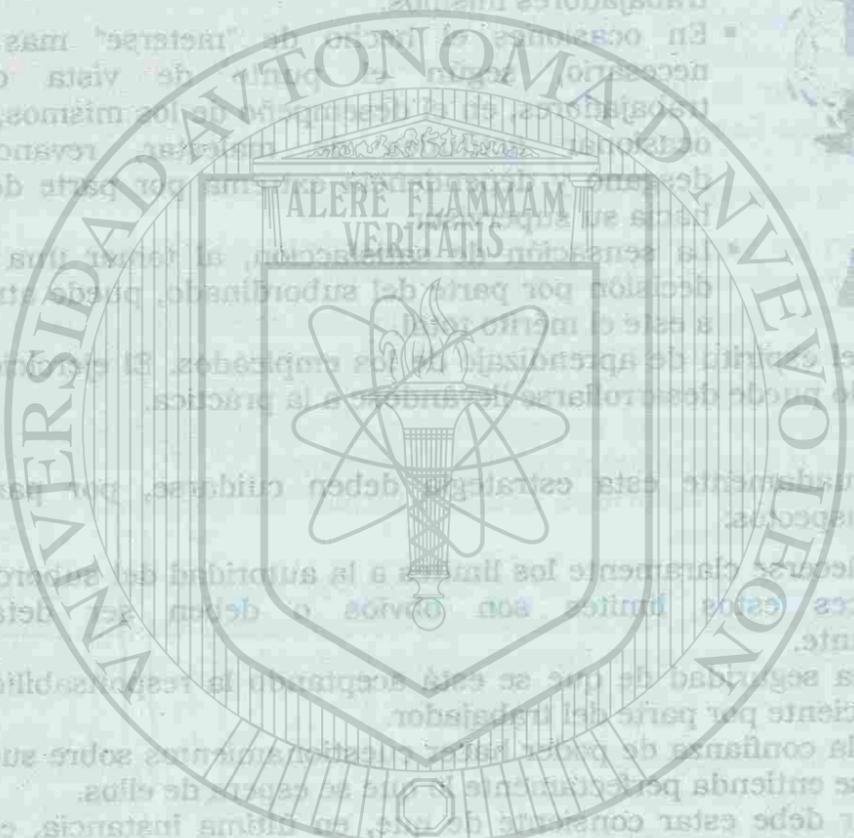
2. Debe tener la seguridad de que se está aceptando la responsabilidad de manera consciente por parte del trabajador.

3. Debe darse la confianza de poder realizar los trabajos sobre su labor. A fin de que se entienda perfectamente que se espera de ellos.

4. El supervisor debe estar consciente de que, en forma instaurada, el es el responsable de los resultados, que a veces pueden ser negativos.

5. A veces el carácter y temperamento del supervisor impiden que éste pueda a los trabajadores, su labor a su manera. Esto debe vencerse y conceder confianza a sus empleados.

Por último debe mencionarse que en ocasiones se debe tener presente que los factores de la supervisión por parte del supervisor, a veces por el carácter, experiencia o costumbre, tiende siempre a consultar al supervisor, a fin de poder deslindar responsabilidad si las cosas salen mal.



DIRECCIÓN GENERAL



debe proporcionar todas las explicaciones e informes pertinentes

La supervisión por resultados se basa en el establecimiento de metas y en la medición de los resultados. El supervisor debe proporcionar todas las explicaciones e informes pertinentes. El establecimiento de normas o reglas de actuación tiene ciertas ventajas:

1. El simple hecho de medir los resultados de los empleados hace que éstos estén siendo medidos y se sienten obligados a esforzarse por alcanzarlos.
2. La supervisión por resultados permite al supervisor detectar más fácilmente las fallas en el proceso, a fin de poder corregirlas a tiempo.
3. La existencia de estándares de trabajo y producción permite detectar fácilmente alguna etapa del proceso que esté en problemas y también hace posible la evaluación tanto del trabajador como de la supervisión.

Como ejemplo en la construcción, darle cierto tipo de tareas a una persona explicándole el porqué y para qué, de esta forma se va familiarizando con su labor.

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Si el trabajador recibe una asignación precisa y sabe que aquello es todo lo que espera que se haga, tendrá una meta por la cual esforzarse. Ese esfuerzo lo determinará si la meta en sí misma es alcanzable. Cuando se le da una meta con un plazo de tiempo, el trabajador se esfuerza por alcanzarla.

Deben establecerse, implícita o explícitamente, reglas de actuación o metas debido a que se trabaja por resultados, se esperan ciertos factores de los trabajadores.

En la medida de que esos objetivos se consigan, la supervisión intervendrá poco, aparte quizá de tributarle algún elogio al subordinado o comunicarle algún ascenso.

El establecimiento de normas o reglas de actuación tiene ciertas ventajas:

1. El simple hecho de medir los resultados de los empleados puede incentivarlos a realizar un mayor esfuerzo. Las medidas estadísticas cumplen con este objetivo.
2. Debido a que el trabajador experimenta cierta sensación de ser su propio jefe, lo compromete a lograr las metas propuestas, con lo cual logra un sentido de realización.
3. Al existir normas y metas definidas por alcanzar, permite a la supervisión detectar más fácilmente las posibles fallas en el proceso, a fin de poder corregirlas a tiempo.
4. La existencia de estándares de trabajo y producción permite detectar fácilmente alguna etapa del proceso que esté en problemas y también hace posible la evaluación tanto del trabajador como de la supervisión.

### C. Las instrucciones detalladas han de mantenerse en su mínimo

Las instrucciones detalladas tienden a que el hombre que ha de cumplirlas se sienta como un autómata, puesto que le recortan la zona de libertad de que debería gozar y le hacen difícil aprender, aunque sea a costa de errores. Se siente poco interesado en su trabajo y, con toda justicia, puede sentar la conclusión de que: "nadie de aquí espera de mí que aporte un poco de ideas".

En contraste con ello, los supervisores generales procuran dejar que sus subordinados cuiden por sí mismos de los detalles, satisfaciendo así la necesidad que sienten de autonomía y de auto expresión.



Se ha dicho que el mejor supervisor es el que da el menor número de ordenes. Algunos puntos sobre como puede el supervisor conseguir lo que desea sin dar ordenes:

1. Se necesitan menos ordenes cuando el supervisor fija metas generales y delega la autoridad para alcanzarlas.
2. Cuando un subordinado está inseguro respecto a lo que ha de hacer, el superior puede escucharle y ayudarle a llegar a una solución sin necesidad de imponerle la solución suya.
3. Estableciendo una rutina para las labores se reduce el número de ordenes que tienen que darse.

4. Cuando el individuo conoce bien su trabajo, con solo darle información se sustituye el tener que darle ordenes.
5. Hay muchas labores establecidas de tal manera que quien dicta ordenes es mas la situación, que la persona.

Por ejemplo, ya que a una persona se le han asignado la labor de armar los castillos y ha demostrado que sabe hacerlo con facilidad entonces ya no será necesario de indicarle mas que lo necesario para que cumpla con su labor y tenga libertad de hacerlo a su manera siempre y cuando este dentro de lo permitido.



En la práctica de una Supervisión General se debe tomar muy en cuenta este punto: Se logra una mayor eficiencia proporcionando información útil o haciendo sugerencias para que el trabajador resuelva los detalles de la actividad.

El supervisor debe procurar explicar el por qué quiere que se hagan las cosas y adaptar al objetivo que se persigue las aportaciones del trabajador.

Se dice que el mejor supervisor es el que menos órdenes da.

¿Cómo se puede lograr lo anterior? Se estudiarán varios puntos:

1. Se necesitan menos órdenes cuando el supervisor fija metas generales y delega. La delegación puede confiarse tanto a grupos como a individuos.
2. Dando apoyo e información al trabajador, de tal manera que se le permita irse sintiendo seguro de poder tomar decisiones por su propia cuenta.
3. Estableciendo una rutina clara de trabajo que permita estar constantemente repitiendo las instrucciones dadas.
4. En ocasiones la misma actividad nos permite disminuir substancialmente la cantidad de órdenes que se están dando. Esto hay que permitirlo y solo ejercer el control necesario. Ej. un colado.

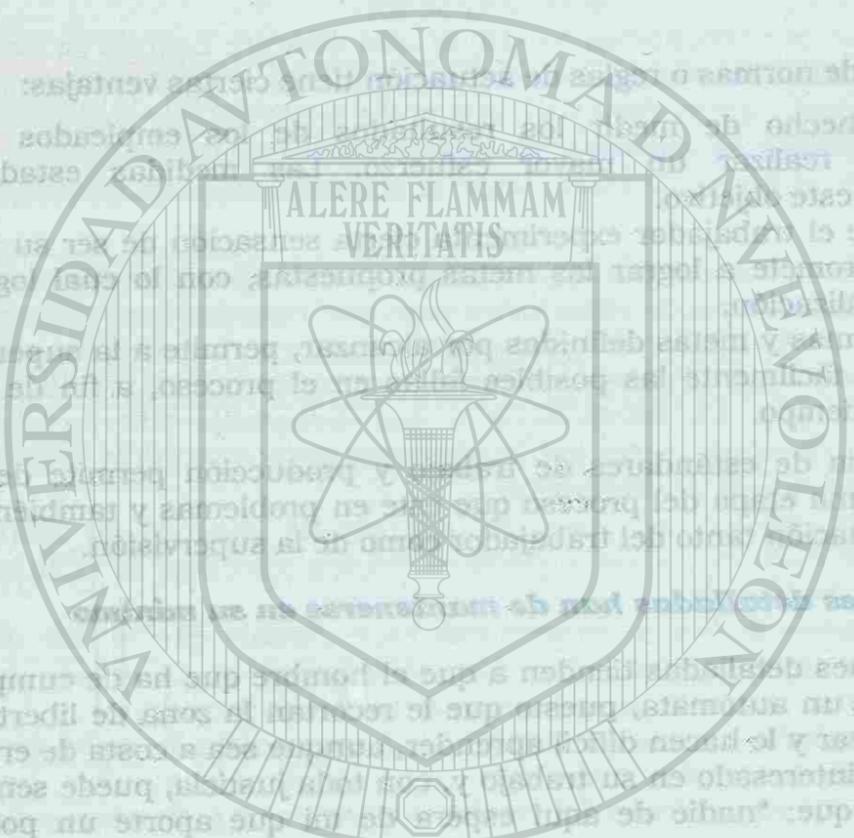
**D. Empleo de poca presión**

Este punto es quizá el mas distintivo de este método. (comparado con el de supervisión directa). El empleo de poca presión no significa dejar al trabajador toda la iniciativa y permitirle lo que se le antoje, presionarlos poco significa no andar supervisando el trabajo al detalle.

En la medida de que esos objetivos se consiguen, la supervisión interviene poco aparte quizás de intentar algún tipo de comunicación o comunicación alguna.

El establecimiento de normas o reglas...

1. El simple hecho de que el trabajador sepa que el supervisor cumple con este deber...
2. Debido a que el supervisor experimenta satisfacción por el propio hecho de que el trabajador cumple con las normas...
3. Al existir normas y reglas definidas por el supervisor, permite a la supervisión detectar más fácilmente los posibles errores en el proceso...
4. La existencia de estándares de trabajo y producción permite detectar fácilmente algunos errores en el proceso que en otros casos también hace posible la evaluación...



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Aplicar poca presión significa hacerlos sentir la responsabilidad contraída y que ellos mismos respondan a la presión, pero la que es ejercida por el mismo trabajo, no la del supervisor.



estudios de investigación sugieren que la diferencia impresionante entre los supervisores con baja productividad y los de alta productividad es el empleo hacen de la presión.

La mayor parte de las personas se siente satisfecha cuando han llevado a termino una labor difícil; una labor fácil es muy poco reto.

En cierto sentido, el *supervisor general aplica presión en el momento en el que fija las metas* que espera que sus subordinados habrán de alcanzar. Sin embargo esta es una clase de presión muy distinta a la *presión regañona* y "pegada a la espalda" que ejercen los supervisores inmediatos.

Como un ejemplo tenemos: cuando una persona en ramo de la construcción conoce su oficio, sabe que hay que entregarlo en determinado tiempo, entonces suele hacerlo con facilidad y no es necesario que se le este recordando que el trabajo urge, esta persona lo sabe y hará lo imposible por tenerlo a tiempo, en cambio si se le esta presionando probablemente se pondrá nervioso, y perderemos tiempo del normal en realizar su oficio.

**E. Adiestramiento de los subordinados**

En realidad, la supervisión general puede ocupar mas tiempo que la supervisión inmediata, puesto que el supervisor ha de dedicar una gran cantidad de energía a enseñar a los demás a que tomen decisiones.

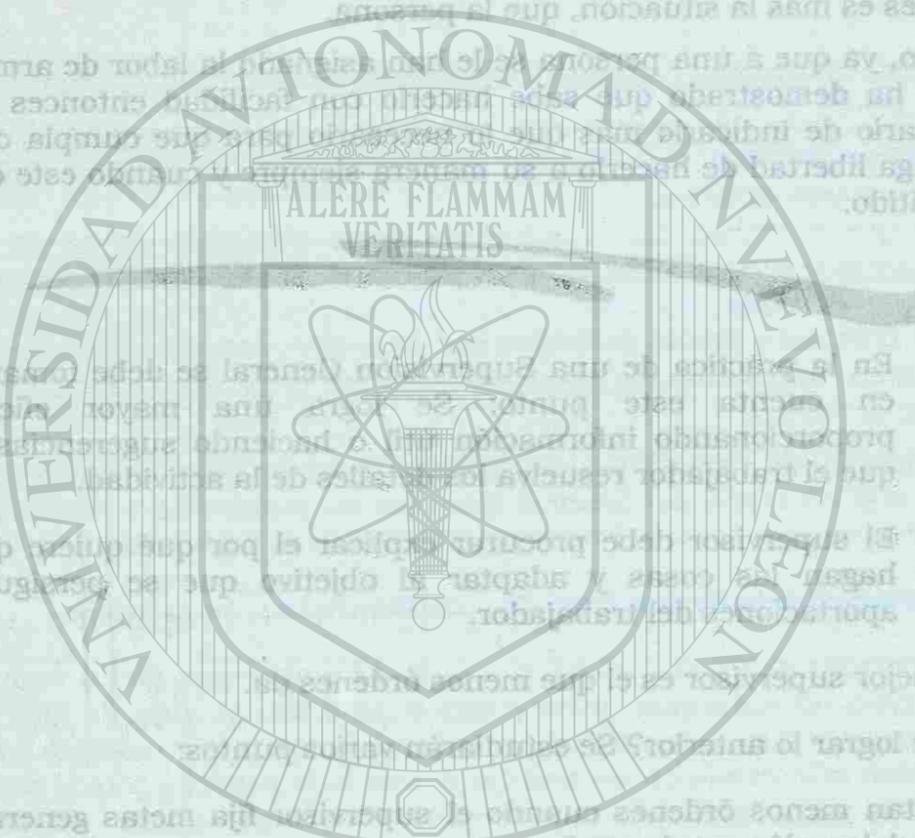
Los hombres bien adiestrados y bien preparados no tienen ninguna necesidad de instrucciones detalladas. Se ha dicho que la prueba del buen supervisor consiste en lo que sucede cuando esta fuera de su departamento.

El adiestramiento por medio de la supervisión general suele ser mas efectivo que la explicaciones y demostraciones corrientes. Gracias también al hincapié que hace en la dignidad del individuo y en su autoformación, levanta la moral del trabajador y ayuda a crear un ambiente en el que se

Por regla general, el primer paso lo constituyen fundamentalmente, una explicación y una demostración pacientes. Pero en muchos aspectos se aprende mucho mas efectivamente si se le da al educando una oportunidad para dar con la solución de los problemas, orientándole.

4. Cuando el individuo conoce bien su trabajo, con solo darle información se sustituye el tener que darle órdenes.  
5. Hay muchas labores establecidas de tal manera que quien dicta órdenes es mas la situación, que la persona.

por ejemplo, ya que a una persona se le puede enseñar a armar los castillos y ha demostrado que puede hacerlo con facilidad, entonces ya no será necesario de instrucciones para que cumpla con su labor y tenga libertad de hacerla en su propio ritmo dentro de lo permitido.



En la práctica de una supervisión general se debe tener muy en cuenta este punto. Se debe dar una mejor orientación al subordinado informándole de las actividades que se le asignan, para que el trabajador pueda resolver los problemas de la actividad. El supervisor debe proporcionar el por qué de las cosas que se hacen, las cosas y adaptar el objetivo que se persigue las actividades del trabajador.

Se dice que el mejor supervisor es el que menos ordenes da. Como se puede lograr lo anterior? Se debe dar instrucciones y delegar. La delegación puede darse tanto a grupos como a individuos. Se necesitan menos ordenes cuando el supervisor delega y delega. La delegación puede darse tanto a grupos como a individuos.

2. Dando apoyo e información al trabajador, de tal manera que se le permita irse sintiendo seguro de poder tomar decisiones por su propia cuenta.  
3. Estableciendo una buena comunicación con el trabajador, para que este pueda expresar sus ideas y sugerencias.

4. En ocasiones la misma actividad nos permite disminuir substancialmente la cantidad de ordenes que se están dando. Esto hay que permitirlo y solo cuando el control necesario. En un ambiente de libertad y responsabilidad, el trabajador puede tomar decisiones por su propia cuenta.

Este punto es quizas el mas distintivo de este método. (comparado con el de supervisión directa). El empleo de poca presión no significa dejar al trabajador toda la iniciativa y permitirle lo que se le antoje, presionarlo poco significa no andar supervisando el trabajo al detalle.

hace posible una mayor supervisión general.

Este enfoque del adiestramiento se apoya en dos leyes psicológicas;

1. La enseñanza activa es mas efectiva que la pasiva en cuanto a producir



un cambio de actitud o de comportamiento. Las personas aprenden mas fácilmente cuando hallan las soluciones por si mismas que cuando se les proporcionan respuestas ya confeccionadas.

2. Las personas aprenden con mas actividad cuando pueden ver los resultados de sus acciones y pueden corregir sus propios errores.

Por ejemplo; si a una persona en el ramo de la construcción se le cambia de puesto y sus labores cambian de ser un ayudante a un operario de alguna maquina puesto que ha demostrado tener habilidades para este tipo de cosas entonces hay que explicarle con detenimiento todo lo que tenga que ver con la maquina, cual será su función de ahora en adelante, aclararle sus dudas y las que vayan surgiendo conforme hace uso de la maquina.

La supervisión general (aparentemente), ahorra tiempo al supervisor.



Esto no es así. Una de las responsabilidades principales de este método es la de invertir una gran cantidad de tiempo en enseñar al trabajador a tomar decisiones y adiestrarse.

Trabajadores bien adiestrados no necesitan instrucciones detalladas.

El adiestramiento por medio de la supervisión general suele ser mas efectivo que el de las explicaciones y demostraciones detalladas porque hace hincapié en la dignidad del individuo y en su autoformación.

Lo esencial en esta estrategia es explicar el PORQUÉ de sus instrucciones.

Explica la base teórica de las labores a realizar y deja al trabajador la oportunidad de toparse con detalles que pueda resolver el mismo.

Aplicar para evitar que se pierda la responsabilidad contada y que ellas mismas respondan a la presión, pero la que es ejercida por el mismo trabajo, no la del supervisor.

Estudios de supervisión indican que la diferencia importante entre los supervisores con éxito y los que no lo son es el empleo de la supervisión general.

La mayor parte de las veces se siente satisfecho cuando han hecho a alguien responsable de un trabajo difícil, así como cuando han hecho a alguien responsable de un trabajo fácil.

En este sentido, el supervisor general puede ocupar más tiempo en el momento en que los supervisores con éxito están en el momento de la presión, pero cuando se les da la oportunidad de ejercer la supervisión general, ellos se sienten satisfechos.

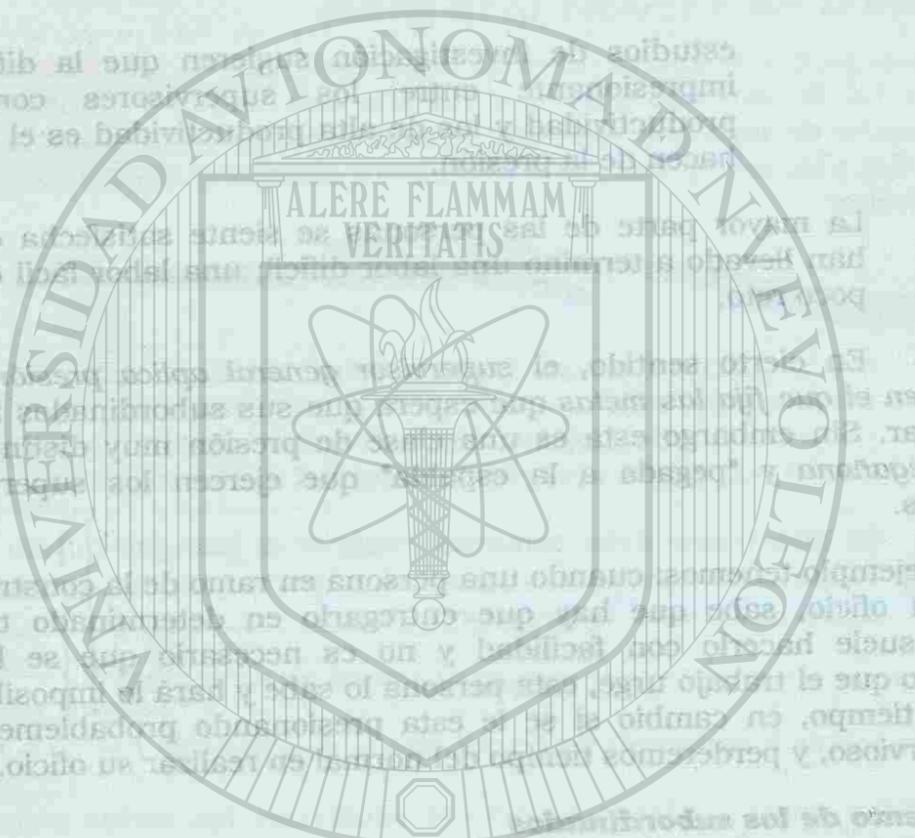
Como un ejemplo, cuando una persona es promovida a un puesto más alto, ella sabe que ha sido promovida porque ha demostrado tener habilidades para este tipo de cosas. Entonces hay que explicarle con detenimiento todo lo que tenga que ver con el nuevo puesto, cual será su función de ahora en adelante, aclararle sus dudas y las que vayan surgiendo conforme hace uso de la maquina.

En realidad, la supervisión general puede ocupar más tiempo que la supervisión inmediata, puesto que el supervisor ha de dedicar una gran cantidad de energía enseñar a los demás a que tomen decisiones.

Los supervisores con éxito no necesitan instrucciones detalladas. Se ha dicho que la prueba del buen supervisor consiste en lo que sucede cuando esta fuera de su departamento.

El adiestramiento por medio de la supervisión general suele ser mas efectivo que el de las explicaciones y demostraciones detalladas porque hace hincapié en la dignidad del individuo y en su autoformación.

Por lo tanto, el primer paso en el adiestramiento es explicar el PORQUÉ de las instrucciones. Explica la base teórica de las labores a realizar y deja al trabajador la oportunidad de toparse con detalles que pueda resolver el mismo.



Se dice que la enseñanza mas efectiva es aquella en la que priva un ambiente activo; es decir, existe retracción. (Prueba acierto-error)

**F.- Su trabajo es distinto al que hacen los subordinados**

La investigación indica que el supervisor de alta productividad dedica su tiempo a actividades que solamente dan fruto a la larga.

El supervisor general procura, empero, dar explicaciones y motivar a sus empleados para que mejoren su actuación. En lugar de dar prisas y de tomar el trabajo en sus manos, tiene paciencia suficiente para ayudar al subordinado que ha fallado.

Como ejemplo; buscaría mas trabajos para que cuando se termine el que va en marcha y con la confianza de que dará buenos resultados tener a los empleados con la seguridad de que no faltara trabajo por un buen tiempo.

Las investigaciones demuestran que un supervisor efectivo dedica gran parte de su tiempo a buscar actividades que den frutos a largo plazo.

Las labores de planeación, de coordinación de actividades con otras áreas de la empresa y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, entre otras, son actividades que le deben ser de particular importancia.

**G.- Concentración en los problemas a largo plazo**

El supervisor generaliza hacia el futuro pasa mas tiempo haciendo planes, trabajando para mejorar las relaciones con los demás departamentos, estableciendo metas y adiestrando a los subordinados para que estos puedan hacer frente a los casos fortuitos sin tener que acudir a el.



Por ejemplo; enseñarles el valor de su trabajo, explicándoles que son parte importante para la construcción que se esta efectuando y que la manera en que ellos entregan su trabajo es la mejor que se pudo haber hecho, corregir cuando sea necesario, pero siempre manteniendo una buena relación con ellos de respeto y formalidad.

**HIPÓTESIS SOBRE CUÁNDO DA MEJORES RESULTADOS LA SUPERVISIÓN GENERAL**

La práctica de la Supervisión General, por si sola, no garantiza el éxito de la actividad que practiquemos. Se debe complementar con otras formas de motivación como las de autoridad y negociación.

Existen algunas teorías que manejan conceptos que pueden llevar a obtener mejores resultados de la práctica de la Supervisión General. Entre estos están:

- Cuando el trabajo brinda satisfacciones por si solo
- Cuando se planea mas a largo que corto plazo
- Cuando el patrón de supervisión es constante en toda la organización
- Cuando la relación patrón-sindicato son buenas
- Cuando las personas a la que se les somete son aptos para ello



**Cuando el trabajo brinda satisfacciones intrínsecas.** Existen pruebas que permiten asegurar que cuando el trabajo fomenta la creatividad en las personas y les provoca una motivación interior, es adecuado aplicar este método.

Mejor a la larga que a corto plazo. Si se necesita lograr resultados a corto plazo, una supervisión inmediata sería mas recomendable. Pero si se planea la productividad a largo plazo y que la moral del trabajador se mantenga a buen nivel, es cuando conviene mas aplicar la teoría de la supervisión general.

**Patrón de supervisión constante.** Si se decide aplicar la supervisión general deben aplicarse todos sus principios. No se puede prescindir de unos y aplicar otros. También debe haber concordancia en todos los niveles de autoridad de la organización; es decir, aplicarse la estrategia en toda la empresa.

**Relaciones adecuadas entre empresa y sindicato.** Para poder poner en práctica los principios de la S.G. es imprescindible tener buenas relaciones con el sindicato, ya que este tiene capacidad de influir en los trabajadores, de tal manera que los esfuerzos hechos por la empresa por darle autonomía al trabajador puede ser inútiles.

**Según el tipo de personas.** Existen personas que debido a su formación o costumbres no aceptan la S.G. como un medio de motivación y abusan de sus privilegios. Existen también otro tipo de personas que no están dispuestas a aceptar responsabilidades adicionales a su trabajo ni tienen aspiraciones de superación personal

Puede despedir a un trabajador sin cargo ni hacerle porque la posición de este último está apoyada por los demás.

El ejercicio de la autoridad no lleva implícito una

Se dice que la enseñanza mas efectiva es aquella en la que priva un ambiente activo; es decir, existe retroacción. (Principios de enseñanza)

1. Su trabajo es distinto al que hacen los subordinados

La investigación indica que el supervisor de alta productividad dedica su tiempo a actividades que fortalecen la fuerza

El supervisor general procura producir satisfacciones y motivar a sus empleados para que trabajen en su favor. En lugar de ser perezoso y de tomar el trabajo en sus manos, tiene prácticas sencillas para ayudar al subordinado que lo necesita.

Como ejemplo: buscar más trabajo para el subordinado que se termina el que va en marcha y con la certeza de que sus propios trabajos traerán a los subordinados con la seguridad de que no faltará trabajo por un tiempo.

Las investigaciones demuestran que un supervisor efectivo dedica gran parte de su tiempo a buscar actividades que den frutos a largo plazo.

Las labores de planeación y coordinación de actividades con otros departamentos de la empresa y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre otros, son actividades que le deben ser de particular importancia.

G. Concentración en los problemas

El supervisor generaliza para el futuro, usa más tiempo haciendo planes, trabajando para mejorar las relaciones con los demás departamentos, estableciendo metas y adaptando a los subordinados para que estos puedan hacer frente a los casos fortuitos sin tener que acudir a él.

Por ejemplo: enseñarles el valor de su trabajo, explicarles que son parte importante para la construcción que se está efectuando y que la manera en que ellos entregan su trabajo es la razón que se pueda haber hecho, corregir cuando sea necesario, pero siempre manteniendo una buena relación con ellos de respeto y formalidad.

SUPERVISIÓN GENERAL

La práctica de la Supervisión General, por si sola, no garantiza el éxito de la actividad que practicamos. Se debe complementar con otras formas de motivación como las de autoridad y negociación.



# Uso de la AUTORIDAD POR EL SUPERVISOR

## OBJETIVOS:

1. Identificar los problemas a los que se puede enfrentar el supervisor con el uso de la autoridad ante sus subordinados
2. Conocer los aspectos sobresalientes de la ambivalencia de la autoridad

## INTRODUCCIÓN.

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho a usar la fuerza esta vinculado a ciertas posiciones dentro de la organización.

La autoridad permite a una personas de la organización ejercer mando o control sobre otras personas; sin embargo, en ocasiones la autoridad plenamente conferida en alguna posición de la organización puede no ser ejercida debido a que entra en conflicto con alguna norma moral, a las cuales se adhieren los miembros de la organización.

Ejemplo: Se puede promover a un empleado, sin una causa formal, solo contando con el apoyo de los demás empleados.

Puede despedir a un trabajador, sin embargo no hacerlo porque la posición de este último está apoyada por los demás.

El ejercicio de la autoridad no lleva implícito una



connotación de superioridad personal.

Un albañil puede ser mas competente que el supervisor que le asigna sus deberes.



La autoridad puede definirse también como el poder que se tiene para tomar decisiones que afecten a los demás.

La práctica de la autoridad por parte del supervisor no significa que este rompa con los esquemas propuestos en la Supervisión General. En realidad, ejercer la autoridad cuando la situación lo reclama, es inherente al empleo efectivo de la Supervisión General.

La situación en la que se encuentra un supervisor encierra ciertos aspectos relevantes. No es nada fácil crear el trabajo de equipo y generar en este la motivación necesaria y constante para que trabaje por los fines de la organización.

Hay ocasiones en las que el supervisor debe tomar medidas restrictivas y hasta desagradables, aún y siendo este el mas tolerante y paciente buscador de satisfactores para el trabajador.

Es imposible escapar totalmente a los aspectos autoritarios de la relación jefe-subordinado.

Una de las metas del supervisor ha de ser la de minimizar la cantidad de frustración que se produce cuando se actúa como jefe, y hacer que la forma de ejercer su autoridad se vea de la manera mas natural y aceptable posible.

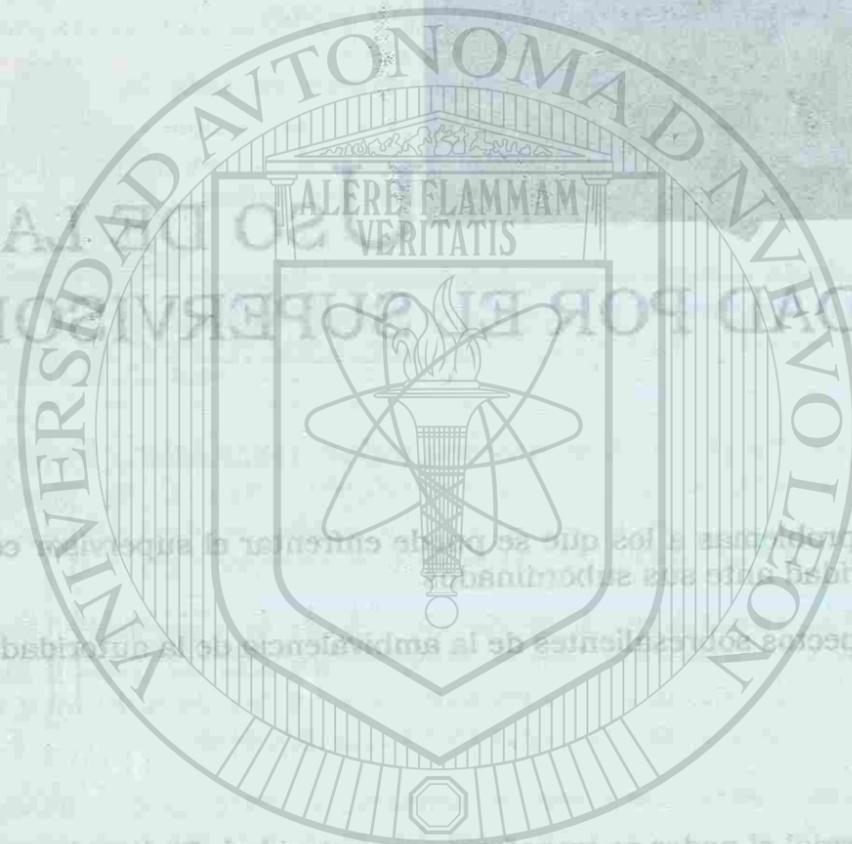
**DOS VALORES DE LA AUTORIDAD.**

Esto refiere a que estamos analizando los dos aspectos como esta se ve por las personas, e inclusive se presenta en una misma persona casi al mismo tiempo.

La mayor parte de las personas tienen sentimientos encontrados respecto a lo independiente y lo dependiente.

Por un lado nos gusta la libertad, pero si tenemos demasiada podemos sentirnos perdidos y vulnerables. Nos gusta que nos protejan, pero nos molesta los entremetimientos.

Estos son algunos de los problemas que puede enfrentar el supervisor:



**OBJETIVOS:**

1. Identificar los problemas a los que se enfrenta el supervisor con el uso de la autoridad en sus subordinados.
2. Conocer los aspectos sobresalientes de la autoridad.

**INTRODUCCIÓN:**

En la organización formal el poder se transfiere en autoridad. El derecho a usar la fuerza esta vinculado a ciertas posiciones dentro de la organización.

La autoridad permite a una persona de la organización ejercer mando y control sobre otras personas, sin embargo, no es autoridad por el mero hecho de ocupar una posición de la organización. La autoridad es el poder que se ejerce sobre los miembros de la organización.

Ejemplo: Se puede promover a un empleado, sin una causa formal, solo contando con el apoyo de los empleados.

Puede despedir a un trabajador, sin embargo no hacerlo porque la posición de este último está respaldada por los demás.

El ejercicio de la autoridad no lleva implícito una



- Si no le facilita al grupo cierta libertad, los miembros de este ejercerán la independencia por su cuenta, recurriendo al faltismo, paros laborales, etc.
- Si se otorga una independencia sobrada, los empleados puede sentir difícil ajustarse a esto, debido a que nadie puede valerse totalmente por si mismo.



Trabajar en una organización exige que todo subordinado dependa, hasta cierto grado, de la organización en general y de su supervisor en particular.

La forma en que un supervisor puede manejar este problema de dependencia, sin mostrarse indebidamente restrictivo o autoritario se basa en los siguientes puntos:

- Diferencia entre las personas
- Consultar a los subordinados
- Escuchar sugerencias
- Proporcionar información
- Crear una sensación de aprobación
- Tratar adecuadamente los errores
- Trato correcto a los subordinados

**Diferencias entre las personas.**

Existen claras diferencias entre las personas en cuanto a la cantidad de libertad que pueden soportar. Hay quienes sienten inseguridad de si mismos al tener plena libertad para hacer las cosas y necesitan ese apoyo que proporciona una supervisión, y hay quienes desarrollan mas sus aptitudes en un ambiente de autonomía. Esto se debe a situaciones tales como de educación, costumbres, preparación profesional, edad, etc.

**Consultar a los subordinados.**



*"En el pedir está el dar". La forma como el supervisor da las órdenes influye en la manera en que las mismas son recibidas.*

En las órdenes que se considere que sufrirán un efecto importante entre los subordinados o presentarán resistencia, el supervisor hará bien en discutirla con ellos, mas que querer imponerla unilateralmente .

Para lograr su objetivo, el supervisor deberá exponer el asunto, explicando verbalmente lo que quiere y porque lo quiere, y dando al subordinado la oportunidad de que comenten la orden y formulen preguntas.

Lo anterior permitirá aclarar dudas o imprecisiones y, además, se podrá ver el sentir del subordinado ante tal planteamiento. También es probable que este último haga alguna buena sugerencia.

En ocasiones puede llegar a tal extremo la oposición que se tenga que imponer la orden. En este caso también se gana debido a que el empleado siente la sensación de al menos, haber sido escuchado.

Por último, es mas probable de que la orden se ejecute al pie de la letra si el subordinado está de acuerdo e informado, debido a compromiso que se establece.

En el caso mas extremo es mas conveniente dejar al descubierto la inconformidad al principio, y no tener que correr el riesgo de que sea sabotado el trabajo.

**Escuchar Sugerencias.**

El permitirle a el trabajador poder aportar ideas o sugerencias le brinda la oportunidad de expresarse y de sentirse útil a la empresa.

Al supervisor esta manera de proceder le acerca una gran cantidad de ideas y una base mas exacta de lo que piensan sus trabajadores.

Las sugerencias que pudieran salir de entre los empleados no deben darse de manera fortuita. El supervisor debe buscarlas y procurarlas. Es una base muy importante y mas aun cuando no se cuenta con toda la información necesaria para desarrollar su trabajo.

El escuchar sugerencias no es sinónimo de compromiso para llevarlas al cabo. Sin embargo, si rechaza todas siempre, los subordinados notarán la falta real de interés en lo que ellos piensan.

**Proporcionar Información.**

La inseguridad es uno de los motivos principales por el que los empleados rechazan tomar decisiones por ellos mismos.

Si no le facilita el grupo cierta libertad, los miembros de este ejercerán la independencia por su cuenta, recurriendo al aislamiento, puros labores, etc.  
 Si se otorga una independencia a los empleados puede sentirse debido a que nadie se da cuenta de que ellos mismos

Trabajar en una organización que depende, hasta cierto grado, de la particularidad de cada uno de sus miembros.

La forma en que un supervisor puede manejar el problema de dependencia, sin mostrar indebidamente restrictivo o autoritario, se basa en los siguientes puntos:

- Diferencia entre las personas
- Consultar a los subordinados
- Escuchar a las personas
- Proporcionar información
- Crear una sensación de aprobación
- Tener un sentido de los errores
- Tanto correcto como los errores.

Diferencias entre las personas. Existen clases diferentes entre las personas en cuanto a la capacidad de libertad que pueden soportar. Hay quienes quieren libertad de los mismos al tener plena libertad, para hacer las cosas y necesitan tener un supervisor que les supervise, y hay quienes desearían mas sus propios en un ambiente de autonomía. Esto se debe a situaciones tales como de educación, costumbres, preparación profesional, edad, etc.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En las órdenes que se considere que sufrirá un efecto importante entre los subordinados o presentarán resistencia, el supervisor debe bien en discutirlos con ellos, mas que decirles simplemente.

La existencia de la cantidad y calidad de la información necesaria, permite al trabajador sentir esa seguridad para aceptar la autonomía.

El hecho de dar toda la información necesaria proporciona también los límites de libertad con que se toleraran. Esto es muy importante para el empleado.

Cuando los empleados no están al tanto de lo que ocurre en el presente y futuro de su empresa, tienden a sentirse relegados y sin importancia.

**Crear una sensación de aprobación.**



La sensación de aprobación es una garantía de que cada persona es aceptada como tal. Es la seguridad de contar con la estima personal del jefe, aún y cuando tenga que llamarle la atención por equivocarse. Existe la confianza de que el supervisor lo que busca es ayudar al empleado.

El supervisor puede fomentar esta sensación de aprobación a través de trato menos impersonal con los empleados. Prestando oído a sus problemas, formulando alguna alabanza o palabras de aliento, siendo tolerante ante los errores cometidos, etc.

Todo lo anterior rendirá frutos para la organización y los trabajadores si este punto se lleva al cabo junto con todos los demás patrones de supervisión general. Puede ser mal interpretadas las actitudes del supervisor de prodigar elogios y alabanzas a diestra y siniestra, sin tener una base que lo justifique.

En resumen, la existencia de tal sensación de seguridad significa que el supervisor ha demostrado cierta lealtad personal al trabajador. Hasta que la halla logrado no puede esperar que surja la lealtad de la otra parte.

**Corrección de los errores.**

El hecho de otorgar libertad y autonomía al empleado en la realización de su trabajo no significa que no se le deba corregir cuando este incurra en violaciones, mala calidad y otras cuestiones.

Lo importante aquí es ver la forma de corregirlos sin que el trabajador sienta el efecto negativo de estas obligaciones del supervisor.

La forma en como se traten estos casos determinará si al corregir un error se ayuda o se perjudica al trabajador y a los objetivos de la empresa.



Un supervisor interesado en ayudar a su compañía se interesa en descubrir las causas de las fallas en el trabajo, preguntarse por que está ocurriendo y aprovechar la ocasión para adiestrar a sus subordinados.

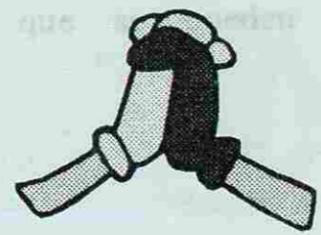
El supervisor debe "poner en la balanza" los costos de las fallas laborales con el valor que tiene el hecho de que el subordinado aprenda que tiene ciertas concesiones como el de la libertad para hacer su trabajo y que debe poner mas atención a sus labores.

Una actitud equivocada del supervisor sería permitir el incurrimento continuo en fallas de trabajo sin aplicar sanciones o correcciones.

La mayoría de las personas prefieren que se les señalen los errores que cometen para así dar los pasos necesarios para corregirlos.

Cuando se necesita dar una crítica sobre la actitud de un trabajador se recomienda:

1. Que la crítica sea con naturalidad, a menos que el trabajador se niegue a aceptar las sugerencias.
2. La crítica debe ser con ánimos de ayudar al trabajador y si tratar de encontrar al chivo expiatorio.
3. Deben resaltarse los "puntos blancos del arroz" y contrabalancearse adecuadamente.



**Trato correcto a los subordinados.**

En este apartado sobresalen aspectos como los del favoritismo, concesiones y trato desigual y excepciones.



Lo mas importante para el supervisor deberá ser mantener la armonía en su grupo de trabajo.

Cuando tenga que hacer una excepción a las reglas debe procurar que todos los miembros del grupo conozcan las circunstancias del hecho; por ej. salidas antes de la hora, etc.

La concesión de favores puede llevar a un intercambio de atenciones entre jefe y subordinados; sin embargo nunca deben intentar "cobrarse los favores".



# EL SUPERVISOR Y EL GRUPO

El supervisor es la persona que está en contacto directo con estas circunstancias y es quien debe buscar la manera de tener éxito con su grupo de trabajo.

## OBJETIVOS:



1. Interpretar la función del supervisor ante sus subordinados.
2. Identificar los medios a través de los cuales se puede lograr la participación del grupo.
3. Conocer los conflictos que se pueden presentar ante la situación de varios jefes.

## RESPECTO A LAS REGLAS

El supervisor que respeta las reglas internas de un grupo consigue a menudo la colaboración de sus miembros y hasta puede influir en el cambio de su comportamiento en favor de la empresa.

Los miembros de un grupo saben que la persona que los manda tenga las cualidades que, según ellos, lo legitime como tal. Los antecedentes del supervisor son muy importantes. No tomar, por parte de la gerencia, una adecuada decisión al respecto puede engendrar rencores o actitudes de rebeldía en el grupo.

**E**l supervisor cumple con la función de ser líder de grupo nombrado oficialmente por la empresa.

Un supervisor efectivo sigue las normas sociales del grupo a su cargo, toma medidas para fortalecerlo internamente y lo representa ante el mundo exterior. La intención es lograr ser aceptados por sus subalternos como si fuera su líder informal.

Un supervisor puede inducir a sus subalternos a que obedezcan las órdenes de dos maneras:

1. Amenazando y aplicando presión, que puede lograr su objetivo pero a base de generación de hostilidades y resentimientos.
2. Estableciendo relaciones con sus subalternos que apoyen su legitimidad como líder.

Un supervisor interesado en ayudar a su compañía se interesa en descubrir las causas de las fallas en el trabajo, preguntarse por qué esas fallas ocurren y aprovechar la ocasión para adiestrar a sus subordinados.

El supervisor debe "poner en la balanza" los costos de las fallas laborales con el valor que tiene el hecho de que el subordinado aprenda que tiene ciertas concesiones como el de la libertad para hacer el trabajo y que debe poner más atención a sus labores.

Una actitud equivocada del supervisor es el de no prestar atención al aprendizaje continuo en fallas de trabajo sin explicar las razones de ellas.

La mayoría de las personas prefieren que se les enseñen los errores que cometer para así dar los pasos necesarios para corregirlos.

Cuando se necesita una crítica sobre la actitud de un trabajador se recomienda:

1. Que la crítica sea con naturalidad, a veces que el trabajador se niega a aceptar las sugerencias.
2. La crítica debe ser con ánimo de ayudar al trabajador y el fin de encontrar el camino existente.
3. Deben resaltarse los "puntos blancos" del error y contrastarse adecuadamente.

## Tacto correcto a los subordinados

En este apartado se hablará de los aspectos como los del favoritismo, concesiones y trato desigual y otros.

Lo más importante para el supervisor deberá ser mantener la armonía en el grupo de trabajo.

Cuando tenga que hacer una excepción a las reglas debe explicar que todos los miembros del grupo conocen las circunstancias de hecho; por lo tanto, si se hace una excepción, se debe explicar la razón.

La concesión de favores puede llevar a un intercambio de atenciones entre jefe y subordinados; sin embargo nunca deben intentar "cobrarse los favores".

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



El comportamiento que se presenta en la actividad diaria de los grupos de trabajo viene determinada muchas veces por sus costumbres de trabajo. En ocasiones estas costumbres o normas de comportamiento pueden afectar de manera importante en el funcionamiento de la empresa.

El supervisor es la persona que esta en contacto directo con estas circunstancias y es quien debe buscar la manera de tener éxito con su grupo de trabajo.

Para que un supervisor pueda ejercer legítimamente su poder se deben dar ciertas condiciones:

1. Respetar, cuando resulta práctico, las reglas y normas de comportamiento que el grupo considera como adecuadas.
2. Alentar al grupo a participar en la discusión de problemas que afecten al grupo
3. Procurar fortalecer el trabajo en equipo y la solidaridad entre sus miembros.

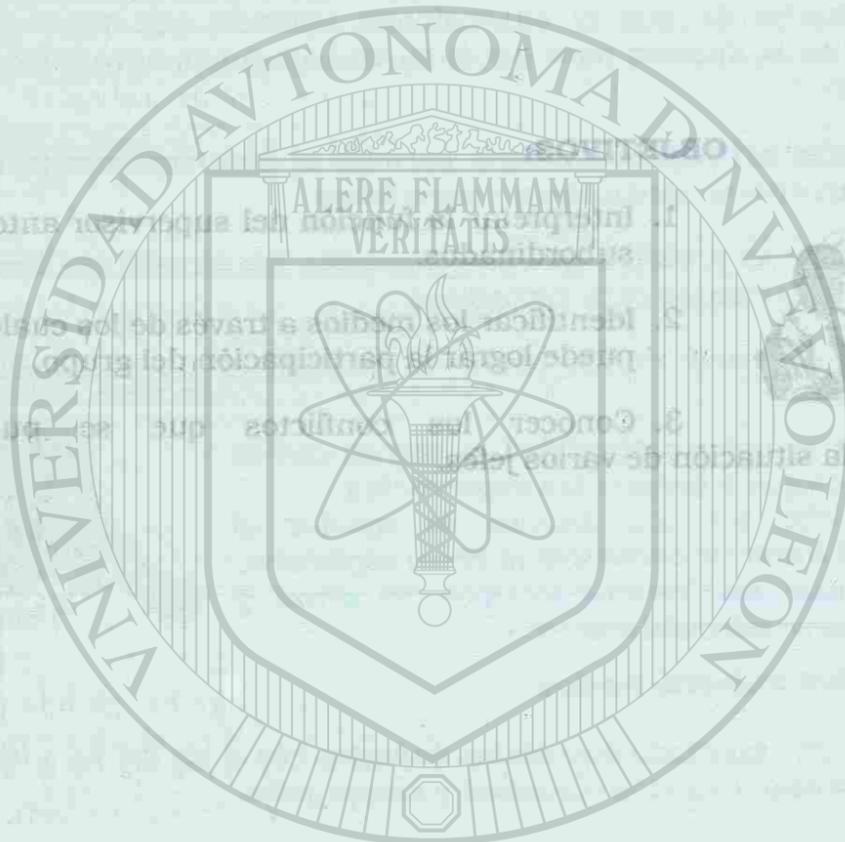
**RESPECTO A LAS REGLAS.**

El supervisor que respeta las reglas internas de un grupo consigue a menudo la colaboración de este y hasta puede influir en él a que cambie su comportamiento en favor de la empresa.



- a). Los miembros de un grupo esperan que la persona que los mande tenga las cualidades que, según ellos, lo legitime como tal. Los antecedentes del supervisor son muy importantes. No tomar, por parte de la gerencia, una adecuada decisión al respecto puede engendrar rencores o actitudes de rebeldía en el trabajo.
- b). Los miembros del grupo esperan de su nueva supervisión cierto comportamiento para tratarlos. El supervisor debe buscar familiarizarse lo antes posible de las expectativas de sus subalternos, aunque después intente cambiarlas o adaptarlas a su manera de trabajar.
- c). El subordinado tiene muy presente la cantidad de trabajo que el supervisor le puede exigir, de tal manera que espera que la exigencias de este último estén siempre dentro de este rango.
- d). Existen dentro de los grupos ciertas costumbres a las cuales el supervisor puede ser sensible para evitarse algunas diferencias, aún y cuando a veces estas costumbres pueden estar en oposición con las reglas formales de la dirección.

EL SUPERVISOR Y EL GRUPO



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS

I. Amenazado y aplicado presión, que puede lograr un objetivo pero a base de generación de hostilidades y resentimientos.  
 2. Estableciendo relaciones con sus subalternos que apoyen su legitimidad como líder.

## LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO



La participación del grupo, o integrantes de él, en la solución de problemas o introducción de cambios dentro de una organización significa en gran medida un recurso que se debe agotar.

En el desarrollo de la actividad de producción se ha demostrado que quien tiene mayor sensibilidad respecto a la solución práctica y sencilla de problemas de trabajo son los operarios.

Independientemente del beneficio inmediato que para la empresa significa un buen comentario que solucione un problema, está el sentimiento de realización y éxito que para el trabajador significa aportar algo por el mismo.

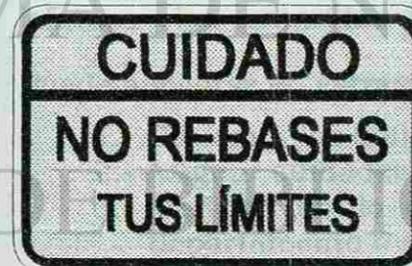
Cuando se permite que el grupo participe en acuerdos (ya sea tomando decisiones, haciéndolas cumplir o consultándolo acerca de ellas) pueden conseguirse verdaderas ventajas para la dirección.

La participación de los miembros de un grupo en la toma de decisiones logra para ellos la posibilidad de sentirse creadores, satisfacciones de poder mostrar capacidad de dirección, desahogo, etc.

La participación del grupo se puede lograr a través de varias estrategias:

Convocando a reuniones, en las cuales el supervisor puede anunciar o aclarar algo; puede pedir sugerencias o bien puede utilizarlas para que el grupo se ponga de acuerdo por sí solo.

Una solución adecuada que es llevada a cabo con entusiasmo por el grupo puede muy bien resultar mejor que la solución perfecta, propuesta por la dirección, que choque con un obstinado antagonismo.



Sin embargo, cuando se les otorga libertad a los grupos para tomar decisiones importantes puede tener el riesgo de que se caiga en situaciones que no son de su incumbencia. Para evitar esto se deben marcar perfectamente los límites bajo los cuales se

ejercerá la autonomía del grupo.

La habilidad del supervisor es importante para detectar cuando el problema puede llevar a no solo no resolverlo, sino a provocar conflictos internos mas graves.

El solo hecho de determinar reuniones formales puede bloquear las intenciones de participar del empleado.

Es mucho mas útil tratar el asunto o problema ahí, en el lugar donde se está trabajando.

Se supera con mas facilidad la barrera de las diferencias de rango en la comunicación de las personas cuando se hace la consulta en el momento del suceso y en el lugar.

**PROCURACIÓN DE LA INTEGRACIÓN TOTAL DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.**

La existencia de grupos informales dentro de las organizaciones pueden resultar en un recurso que estas pueden utilizar para sus fines.



El supervisor puede ir estableciendo buenas relaciones con el jefe informal a través de diferencias claras que hace con él, respecto a los demás; puede darle información antes que a todos o pedirle que sea el que haga algún comunicado, etc.

La colaboración que la dirección tenga con el jefe informal no debe ir demasiado lejos, porque esto puede provocar que este último pierda rango con el grupo.

¿Cómo puede o debe crear el supervisor un equipo de trabajo?

Para poderlo formar debe familiarizarse con la geografía social del grupo supervisado y debe aprender a identificar los patrones que gobiernan el rango, la jefatura y las camarillas que se existen en él.

Puede apoyarse en estrategias tales como:

- 1.- Colocar a los amigos en labores conjuntas.
- 2.- Asignar cuidadosamente las labores.
- 3.- Reducir en lo que se pueda la rotación a otro departamento o sección.
- 4.- Promover rotación de labores dentro del mismo grupo
- 5.- Establecer estímulos económicos por grupo.
- 6.- Tratar de involucrar en los grupos a los nuevos empleados.



LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.



La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.

La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo. La participación del grupo es importante para la solución de problemas y para la integración de los miembros del grupo.



# COMUNICACIONES

## OBJETIVOS:

1. Identificar las causas que ocasionan fallas de las comunicaciones.
2. Conocer las estrategias para tener una adecuada comunicación en el trabajo.

**D**ifícilmente se puede encontrar un solo aspecto de la labor de un dirigente que no involucre comunicación.

Se cometen errores graves debido a que se ha comprendido mal una instrucción



La habilidad del supervisor es importante para detectar cuando el problema puede llevar a no solo no resolverlo, sino a provocar conflictos internos más graves.

El solo hecho de determinar tentativas para resolver los problemas puede hacer que el supervisor participe en el problema.

Es mucho más útil tratar el asunto en el lugar donde se está trabajando.

Se sugiere con más frecuencia la participación de las personas cuando se hace la consulta en el momento del suceso y en el lugar.

## PROCURACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL GRUPO.

La existencia de grupos laborales dentro de las organizaciones puede resultar en un tiempo que estas pueden utilizar para sus fines.

El supervisor puede ir estableciendo buenas relaciones con el jefe informal a través de diferencias que hace con respecto a los demás que puede darle información acerca de todos o pedirle que sea el que haga alguna comunicación.

La colaboración que la dirección tenga con el jefe informal no debe ser demasiado lejos, porque esto puede provocar que este último pierda rango con el grupo.

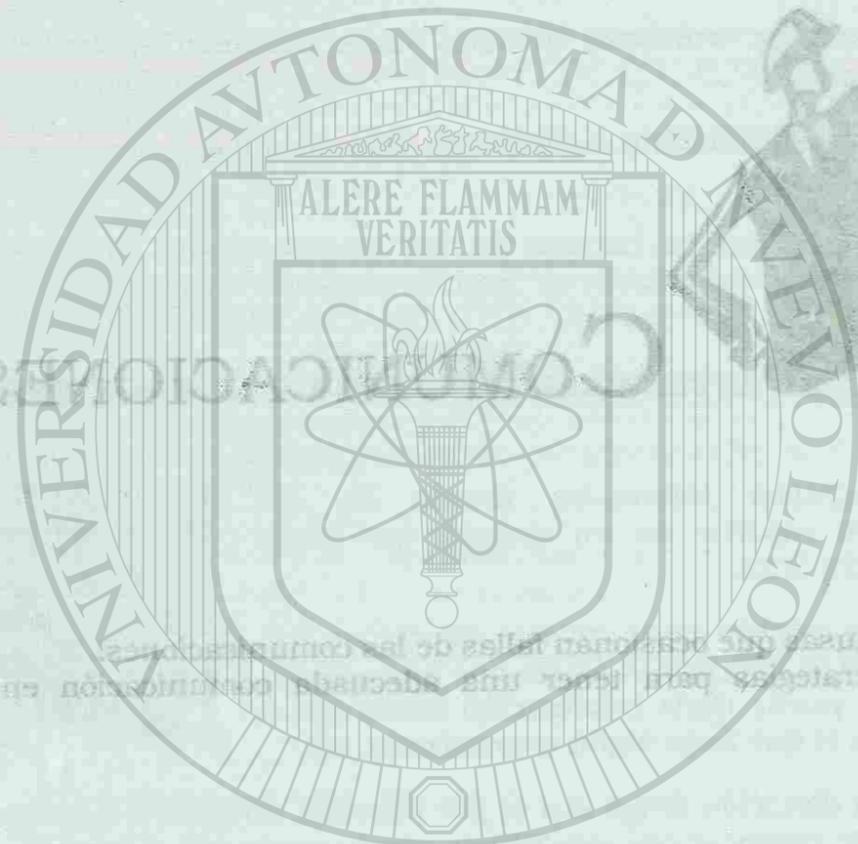
Como puede verse el supervisor un equipo de trabajo.

Para poder formar un equipo de trabajo se debe familiarizar con la estructura social del grupo y debe asegurarse de que los miembros del grupo se conozcan entre sí.



Se puede aprovechar en estrategias tales como:

- 1.- Colocar a los amigos en labores conjuntas.
- 2.- Evitar que los miembros del grupo se sientan aislados.
- 3.- Evitar que el grupo se divida en departamentos o secciones.
- 4.- Promover rotación de labores dentro del mismo grupo.
- 5.- Establecer estímulos económicos por grupo.
- 6.- Tratar de involucrar en los grupos a los nuevos empleados.



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



## DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se cometen errores graves debido a que se ha comprendido mal una instrucción.

Una broma, un comentario sin importancia aparente, una observación hecha de paso, etc., llevan muchas veces a problemas importantes en las relaciones laborales, y emanan de fallas en la comunicación.

El problema básico de la comunicación consiste en que el significado que recibe una persona puede muy bien no ser lo que otra pensaba hacerle llegar. El que habla y el que escucha viven en mundos diferentes. Nuestras experiencias y nuestras necesidades tienden a dar color a lo que vemos y oímos.

Hay tres tipos generales de comunicación:

- 1) para informar, en las que se incluyen todas las conferencias sobre un asunto
- 2) para entretener, que está basada en contar chistes o relatar historias humorísticas.
- 3) para influir en el pensamiento de otros, en la cual se debe entender su pensamiento. Es fácil asumir que si la naturaleza humana ha permanecido constante durante los últimos doce mil años, no es probable que cambie drásticamente ahora.

Todos los seres humanos tienen los mismos intereses y deseos básicos:

- 1) Seguridad
- 2) Amor
- 3) Satisfacción de su ego
- 4) Conveniencia y bienestar físicos

La diferencia entre un ser humano y otro está en lo que cada individuo piensa que es más importante para él.

### Fundamentos en la motivación

La comunicación es tanto un arte como una ciencia. La motivación es la ciencia de levantar las emociones de manera que una persona crea y sienta que es para su mejor interés actuar como se le sugiere. El arte es la aplicación de esta ciencia.

La motivación se divide en dos tipos importantes: **los incentivos y la persuasión.**

**Los incentivos** están basados en una inclinación para actuar como usted lo sugiere o para ejecutar una tarea específica.

La **persuasión** es la ciencia de motivar a una persona por medio de la comunicación para hacer lo que usted quiere que ella haga de manera leal y cooperativa.

Un mensaje se torna persuasivo cuando su idea se expresa en términos que interesen al receptor. Un mensaje persuasivo debe contener un "motivo" que incite a quien lo recibe. El primer paso es determinar los motivos que emplearía en sus mensajes persuasivos.

**Motivos racionales y emocionales**

Existen dos amplias categorías de motivos: aquéllas que apelan a la **razón** y aquéllas que apelan a la **emoción**.

Nos gustaría creer que nuestras acciones están basadas principalmente en razonamientos firmes, pero es raro que lo estén. Pensamos, sentimos, actuamos. No podemos actuar a menos que la acción esté basada en un sentimiento y no podemos sentir sin pensar. Pensar incluye todas las actividades mentales asociadas con la razón y la lógica.

Los sentimientos cubren actividades de la mente que están relacionadas con emociones. Estas emociones las hemos clasificado en: seguridad, amor, satisfacción del ego y conveniencia y bienestar físico. Los sentimientos proveen el motivo para acción y los fundamentos para conseguirla.

La comunicación efectiva, oral o escrita, realmente rinde grandes dividendos en seguridad, amor, satisfacción del ego o en conveniencia y bienestar físico.

**¿POR QUÉ FALLAN LAS COMUNICACIONES?**

La persona que habla en una forma monótona, por inteligente que sea su mensaje, aburrirá al interlocutor (es).

Cuando se está ante una persona o con un grupo de personas existe un mensaje silencioso en su comunicación.

Todo receptor emplea cinco antenas para captar su mensaje:

Vista

Una promesa, un comentario sin importancia aparente, una observación hecha de paso, etc., llevan muchas veces a problemas importantes en las relaciones laborales, y emanan de fallas en la comunicación.

El problema básico de la comunicación es que el significado que recibe una persona puede muy bien no ser lo que el emisor quiere hacer llegar. El que habla y el que escucha viven en mundos distintos. Sus experiencias y nuestras necesidades también son diferentes.

Hay tres tipos generales de comunicación:

- 1) para informar (aquellas que se refieren a los hechos y a los datos)
- 2) para entretener (aquellas que buscan el placer, el interés, la curiosidad)
- 3) para influir en el pensamiento de otro (aquellas que buscan el cambio de actitud, el cambio de opinión, el cambio de conducta)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

La diferencia entre un ser humano y otro está en lo que cada individuo piensa que es más importante para él.

Fundamentos de la motivación

La comunicación es tanto un arte como una ciencia. La motivación es la ciencia de la conducta humana que busca explicar y controlar los factores que influyen en el comportamiento humano.

La motivación se divide en dos tipos importantes: los incentivos y la persuasión.

- Oído
- Tacto
- Gusto
- Olfato

Lo más importante en toda comunicación es lograr que haya entendimiento. Normalmente la razón de una persona determina su modo de actuar, la acción misma salta de los sentimientos y las emociones.

A) OÍMOS LO QUE ESPERAMOS OÍR.

**Nuestras experiencias previas pueden influir en significado real de lo que oímos.** Tendemos a rechazar las ideas nuevas, particularmente si se oponen a lo que ya creemos.

B) TENEMOS PERCEPCIONES DIFERENTES.

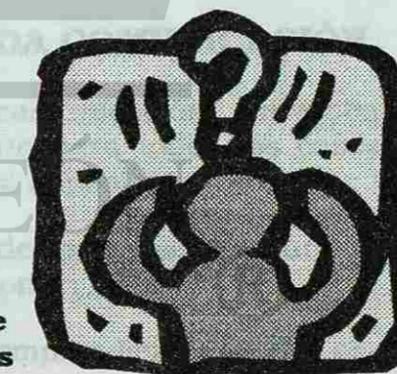
**Una misma situación puede interpretarse de diferentes maneras por distintas personas.**

Discútase el caso de una empresa que a ganado un contrato importante en otro país y tendrá probablemente que cambiar de residencia: Por parte del ingeniero de proyectos, Por parte del supervisor, Por parte del obrero

C) EVALUAMOS LA FUENTE.

**A menudo el que recibe el mensaje atribuye al que lo ha enviado intenciones que no tiene.** Discútase el caso de un subordinado que hace una sugerencia al supervisor

D) HACEMOS CASO OMISO DE LA INFORMACIÓN CONTRADICTORIA A LO QUE SABEMOS.



**Cuando no se predica con el ejemplo se provoca desconfianza e indiferencia entre los trabajadores.** Discútase el caso del ahorro en costos y los gastos de vendedores y el de los ascenso por antigüedad.

E) LAS PALABRAS PUEDEN SIGNIFICAR COSAS DIFERENTES PARA CADA PERSONA.



**El significado está en las personas y no en las palabras.**

La palabra Beneficio, discútase su significado para los distintos niveles

F) LAS PALABRAS TIENEN SIGNIFICADOS SIMBÓLICOS.

**El caso de una cita de trabajo.** Discútase.

G) EL ESTADO EMOCIONAL CONDICIONA LO QUE OÍMOS.



**Caso del movimiento de mobiliario o cambio de planes.**

H) DESCONOCEMOS LA FORMA COMO LA OTRA PERSONA VE LA SITUACIÓN.

**Es una de las fuentes mas graves de fricción malentendidos.**

El caso de un supervisor que se le esconde información o se le da información de mas.

**ESTRATEGIAS PARA TENER UNA ADECUADA COMUNICACIÓN**

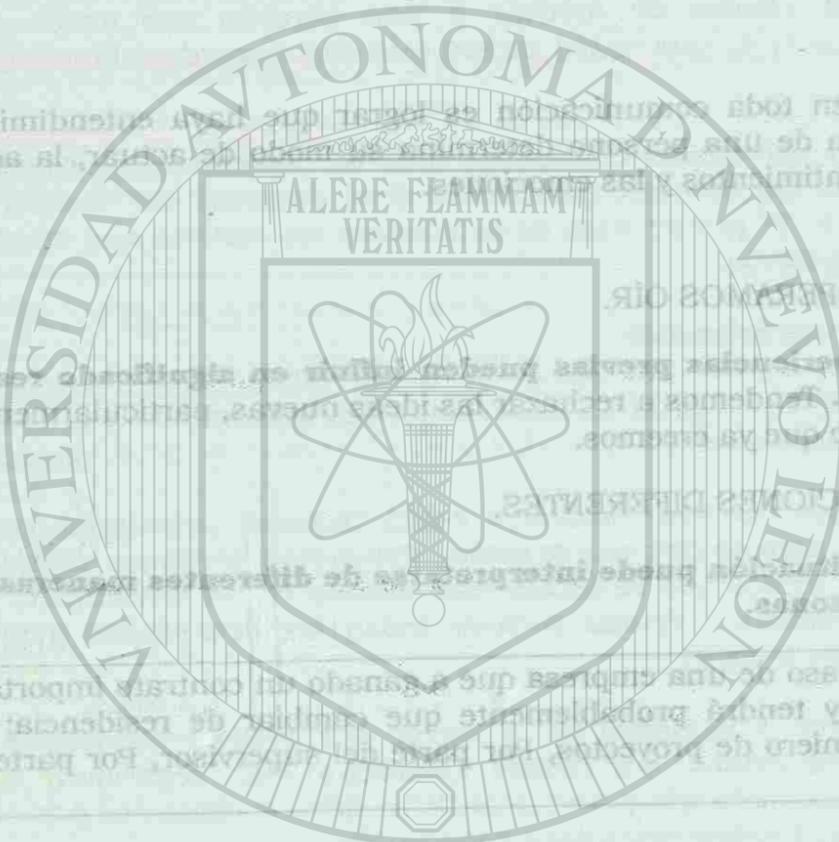
Existen muchos procedimientos que ayudan a la comunicación, sin embargo, ninguno de ellos es una garantía de funcionamiento para todos los casos. El entendimiento perfecto entre las personas es algo casi imposible.

Entre las acciones que todo supervisor debe emprender para asegurar una mejor comunicación con sus subordinados podemos mencionar:

**LA RETROACCIÓN.** Nos permite saber si se está comprendiendo lo que se está comunicando o no. Esto lo puede lograr a través de la lectura de las reacciones del trabajador; por ejemplo: señales de asentimiento, interés, etc.

La retroacción da la oportunidad de pedir algo mas de información o al menos asentir o negar lo que se está recibiendo.

- Oído
- Tacto
- Gusto
- Olfato



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

Cuando no se presta con el ejemplo se provoca desconfianza e indiferencia entre los trabajadores. Disminuye el costo del ahorro en costos y los gastos de ventas y el de los accionistas por antigüedad.

El caso de un supervisor que se le brinda información o se le da información de más.

Las más de las teorías más graves de ficción, historias, leyendas.

H) DESCUBRIMOS LA FORMA COMO LA OTRA PERSONA VE LA SITUACIÓN.

Caso del movimiento de traslado o cambio de planes.

G) EL ESTADO EMOCIONAL CONDICIONA LOS HECHOS.

El caso de una vez de trabajo. Pasa un día.

F) LAS PALABRAS TIENEN SIGNIFICADOS SIMBÓLICOS.

distintos niveles.

La palabra "Bueno" significa para los

palabras.

El significado de las palabras para cada persona.

E) LAS PALABRAS PUEDEN SIGNIFICAR DIFERENTES PARA CADA

ESTRATEGIAS PARA TENER UNA ADECUADA COMUNICACIÓN

Existen muchos procedimientos que ayudan a la comunicación, sin embargo, ninguno de ellos es una garantía de funcionamiento para todos los casos. El procedimiento de retroacción es el más eficaz.

Entre las acciones que todo supervisor debe emprender para asegurar una mejor comunicación con sus subordinados podemos mencionar:

LA RETROACCIÓN: Es el proceso por el cual se está comunicando lo que se está comunicando (no solo lo que se está comunicando) a través de las reacciones del receptor, por ejemplo: señales de reconocimiento, interés, etc.

La retroacción de la oportunidad de pedir algo más de información o al menos sentir o negar lo que se está recibiendo.

La retroacción se puede llevar a cabo a través de la observación del comportamiento del interlocutor (expresiones, movimientos del cuerpo, impaciencia, etc.).

En el transcurso de una explicación informal, el supervisor puede descubrir, por el tono de la voz y el aspecto físico general del subordinado, la falta de entusiasmo o comprensión del mismo.

También se puede llevar, la retroacción, a su máxima expresión comprobando la recepción, es decir, cerciorarse de que el mensaje fue bien recibido.

**COMUNICACIONES CARA A CARA.** Permite que quien recibe el mensaje pueda ejecutar la retracción directa y que quien transmite el mensaje pueda llegar a conocer los significados ocultos y el sentido simbólico, atribuido a sus palabras por quien recibe aquel.

En las comunicaciones cara a cara debe permitirse que quien recibe el mensaje formule preguntas o comentarios.

Otra razón para utilizar esta estrategia es que, por lo general, atribuimos mayor credibilidad a lo que oímos que a lo que leemos.

**SENSIBILIDAD HACIA QUIEN RECIBE EL MENSAJE.** Es importante tomar en cuenta la predisposición de la persona que recibe el mensaje. Todo mensaje que se transmita debe ir acompañado de las aclaraciones necesarias para su correcta interpretación.



Se debe tomar en cuenta la preparación y experiencia de quien recibe el mensaje, es decir, tratar de estar a mismo nivel de lenguaje y actitudes del interlocutor.

**BUSCAR EL MOMENTO ADECUADO PARA DAR EL MENSAJE.** El momento que se seleccione para dar el mensaje repercute en el resultado final de este.

**RESPALDAR LAS PALABRAS CON ACTOS.** De por sí las palabras son sospechosas. Si se anuncia o solicita algo fuera de lo común, se puede observar escepticismo o duda de lo escuchado o leído. El respaldo consecuente a los anuncios verbales por medio de la acción aumenta las probabilidades de que el mensaje sea aceptado.

**EMPLEO DE LENGUAJE SENCILLO Y DIRECTO.** Las palabras sencillas y fáciles de "digerir" facilitan en gran medida la labor del que comunica un mensaje.



En toda industria existen palabras que tienen significado solamente para las personas dentro de esa industria. Y frecuentemente aquellos dentro de esa industria no las reconocen.

El entendimiento depende de lo que usted dice, lo que determina el grado de reacción que obtenga.

Se deben rehuir las palabras largas y desmenuzar las frase largas en unidades mas manejables, suprimir las metáforas y otros comentarios indirectos. La ilegibilidad es un factor de interrupción de las comunicaciones.

La claridad es esencial para conseguir comprensión. Muchos supervisores no se esfuerzan por hablar con claridad. La falta de claridad es la razón por la que se dejan equívocos donde se buscaba comprensión. Tendemos a ver las cosas no como ellas son sino como nosotros somos. Estamos inclinados a expresarnos en términos de cómo nosotros mismos pensamos. En lugar de eso, debemos considerar cómo piensa la otra persona.

Cuando se habla ante un grupo, una técnica que puede emplear para tener claridad es comparar lo conocido con lo desconocido. La expresión rápida de muchas observaciones no produce una impresión muy clara.

Necesitan desarrollar entendimiento haciendo sus descripciones en términos de algo con lo que aquellos que escuchan están familiarizados.

El hecho de que una idea esté clara en su mente no significa necesariamente que aquellos a quienes usted la expresa la comprenderán instantáneamente. Puede tener que repetir para obtener una comprensión clara. Pero hágalo con palabras diferentes y sus oyentes no lo tomarán como repetición. Considerarán que el asunto ha sido clarificado.

Palabras pintorescas, fáciles de entender, ayudan a la claridad. El arreglo lógico de su plática, desarrollo ordenado, y expresarse en términos de interés son otras ayudas para una expresión clara. Al desarrollar una idea debe cubrirla completamente mientras esté en ella.

La unidad, la coherencia y el énfasis son importantes tanto como las palabras eficaces y firmes para explicar sus ideas.

**EMPLEAR REDUNDANCIA ADECUADA.** Si un mensaje tiene importancia crucial, resulta necesario decirlo de varias maneras distintas, repitiéndolo varias veces para lograr así una buena transmisión.

**RESUMEN.**

Barreras a la comunicación.

**ESFUERZOS POR COMUNICAR**

- El receptor oye lo que espera oír
- Emisor y receptor tienen percepciones distintas
- El receptor evalúa la fuente.
- El receptor hace caso omiso de información contraria
- Las palabras tiene significados distintos.
- Las palabras tienen significados simbólicos.
- El receptor no esta emocionalmente predispuesto.

**OCURRE DEFORMACIÓN**

Procedimientos para una mejor comunicación.

**ESFUERZOS POR MENSAJE CLARO**

- Retroacción
- Comunicación cara a cara
- Elección cuidadosa del momento
- Lenguaje sencillo
- Conductos múltiples
- Sensibilidad para el receptor
- Respaldar las palabras con actos
- Redundancia

En toda industria existen palabras que tienen significado solamente para las personas dentro de esa industria. Y frecuentemente aquellos dentro de esa industria no las reconocen.

El entendimiento depende de lo que cada uno de los participantes el grado de reacción que obtenga.

Se deben reunir las palabras claves y esas palabras en unidades más manejables, suprimiendo las palabras y los comentarios innecesarios. La legibilidad es un factor importante de las comunicaciones.

La claridad es esencial para conseguir comprensión. Los supuestos no se expresan por hablar con claridad. La falta de claridad es la razón por la que se desean equívocos donde se busca comprensión. También a veces cosas que para ellos son simples para nosotros son complicadas para otros. En la mayoría de los casos, los términos de los que nosotros pensamos. En lugar de eso, debemos considerar como piensa la otra persona.

Cuando se habla ante un grupo, las técnicas que puede emplear para tener claridad es cambiar la estructura de la expresión. La expresión que se da muchas observaciones no produce una impresión muy clara.

Necesitan desarrollar un entendimiento, haciendo sus descripciones en términos de algo con lo que aquellos que escuchan están familiarizados.

El hecho de que una idea está clara en su mente no significa necesariamente que aquellos a quienes usted le expresa la comprenderán instantáneamente. Puede tener que repetir para obtener una comprensión clara. Pero hablar con palabras simples y concretas no lo garantiza como resultado. Considere que el lenguaje debe ser claro.

Palabras pintorescas, fáciles de entender, ayudan a la claridad. El arreglo lógico de su párrafo, desarrollo ordenado y expresiones en términos de interés son otras ayudas para una expresión clara. Al desarrollar una idea debe cubrirse completamente. Si una idea está en un párrafo, asegúrese de que se cubra.

La unidad, la coherencia y el énfasis son importantes tanto como las palabras eficaces y firmes para explicar sus ideas.



# EL SUPERVISOR

Todo Supervisor es un representante de la compañía, pertenece a dos grupos:

- Al grupo de trabajo, del cual es jefe
- Al grupo de la Empresa, a la cual representa

Esto significa intereses encontrados de ambas partes y una presión externa hacia el Supervisor

**OBJETIVOS:** el Supervisor eficaz es aquel que logra el máximo de comunicación entre ambas partes

1. Conocer y discutir los aspectos más sobresalientes de los rasgos de los supervisores efectivos en su trabajo.
2. Identificar las acciones mas comunes para que un supervisor pueda desarrollarse en su medio profesional.

¿Qué es la dirección o supervisión? Digamos que es un rasgo no nato, es decir que un líder o supervisor no nace, se hace.

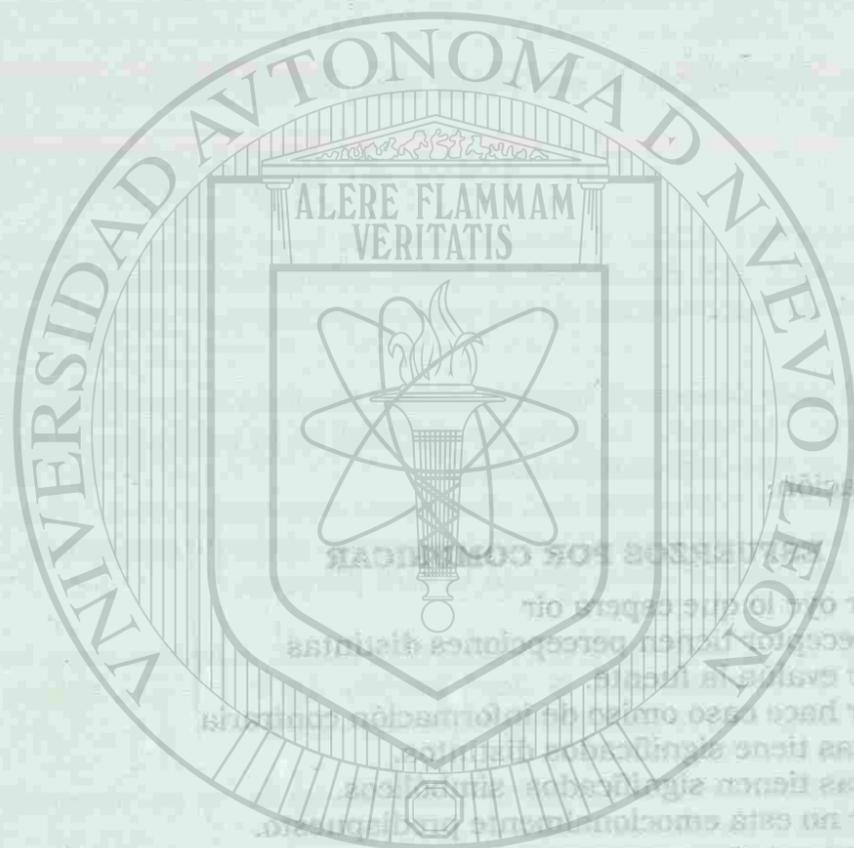
Un supervisor es aquel que reúne un conjunto de habilidades desarrolladas que intentan influir o cambiar el comportamiento de otros para alcanzar los objetivos deseados, individuales o grupales.

Algunos rasgos característicos de los supervisores efectivos, que entre otros tenemos:

1. Inteligencia razonable
2. Habilidades de comunicación
3. Ambición
4. Intereses variados y sociabilidad



EMPLAZAR REDUNDANCIA ADECUADA. Si un mensaje tiene importancia crítica, resulta necesario decirlo de varias maneras distintas, repitiéndolo varias veces para lograr así una buena transmisión.



RESUMEN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



OBJETIVOS:

1. Conocer y discutir los aspectos más importantes de los rasgos de los supervisores efectivos en su trabajo.
2. Identificar las actitudes más comunes para que un supervisor pueda desarrollarse en su medio profesional.

¿Qué es la dirección o supervisión? Digamos que es un rasgo de naturaleza que un líder o supervisor no nace, se hace.

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



1. Inteligencia razonable
2. Habilidades de comunicación
3. Ambición
4. Intereses variados y socialidad

5. Actitud positiva hacia las personas
6. Confianza en si mismo
7. Entusiasmo
8. Autodisciplina
9. Estabilidad emocional
10. Modales

Todo Supervisor, con excepción del presidente de la compañía, pertenece a dos grupos:

- Al grupo de trabajo, del cual el es el jefe
- Al grupo de la Empresa, a la cual representa

Esto significa intereses encontrados de ambas partes y una presión externa hacia el Supervisor

La función del Supervisor eficaz es servir de eslabón de comunicación entre ambas partes



### EL SUPERVISOR Y EL JEFE

Estudios demuestran que un supervisor eficiente pasa mas tiempo con sus iguales y superiores. Lo cual el supervisor debe saber aprovechar para mantener buenas relaciones con su superiores y colegas.

El supervisor eficaz suele ser responsable ante un solo jefe.

### Transmisión del estilo de Supervisión

El estilo va pasando de un nivel a otro. Por eso alguien sujeto a la Supervisión General es muy probable que la practique con sus subordinados; por tanto es natural que el Supervisor refleje el estilo del jefe:



- Para cumplir con el trabajo asignado o,
- Para agradecerle al superior
- En ocasiones imita hasta situaciones personales del jefe
- También es común que el jefe presione al Supervisor. Esto ocasiona:
- El Supervisor pasará esta presión, incluso aumentándola, hacia sus subordinados.

Esto puede originar problemas o bajos rendimientos del personal por cuestiones de frustración u hostilidades.

El Supervisor con éxito logra asimilar la presión de la que es sujeto y solo pasa la que considera necesaria. Se debe comprender que esto redundará en el logro del objetivo propuesto

El Supervisor eficaz logra tener consigo la confianza de su superior para trabajar a su criterio pues al superior lo que más le interesa son los resultados. .

**Reconocimiento de su Situación en la Empresa**

El Supervisor debe estar consciente de que mientras produzca buenos resultados, puede aspirar a ser respaldado por sus superiores; pero cuando el Supervisor tiene inseguridad respecto a su situación con su jefe, tiende a ser mas ineficiente en sus labores.



**Representación de sus subordinados.**

El supervisor eficaz, además de saber dar órdenes a sus empleados también debe:

- Representarlos ante los jefes superiores
- Ser portavoz y protector de sus intereses
- Aceptar la responsabilidad por alguna acción mal vista de un empleado
- Intenta regular las altas exigencias de la Dirección

El Supervisor puede intentar muchas acciones que ayuden a sobrellevar mejor las labores; sin embargo, esto será posible siempre y cuando su superior sea predispuesto a esto, debido a que en ocasiones tendrá que disentir de él para poder lograr su objetivo

En definitiva, el éxito del supervisor para poder ayudar a su subordinados depende sobre todo de él mismo

Desarrollar el sentido común para hacer solicitudes factibles y además, poseer la capacidad para poder comunicarse con sus superiores determinarán el éxito de las acciones emprendidas.

El beneficio de ayudar al subordinado estriba en la confianza y compromiso que aquel contrae con su jefe. Para el empleado es importante saber que su jefe inmediato tiene influencia en niveles superiores

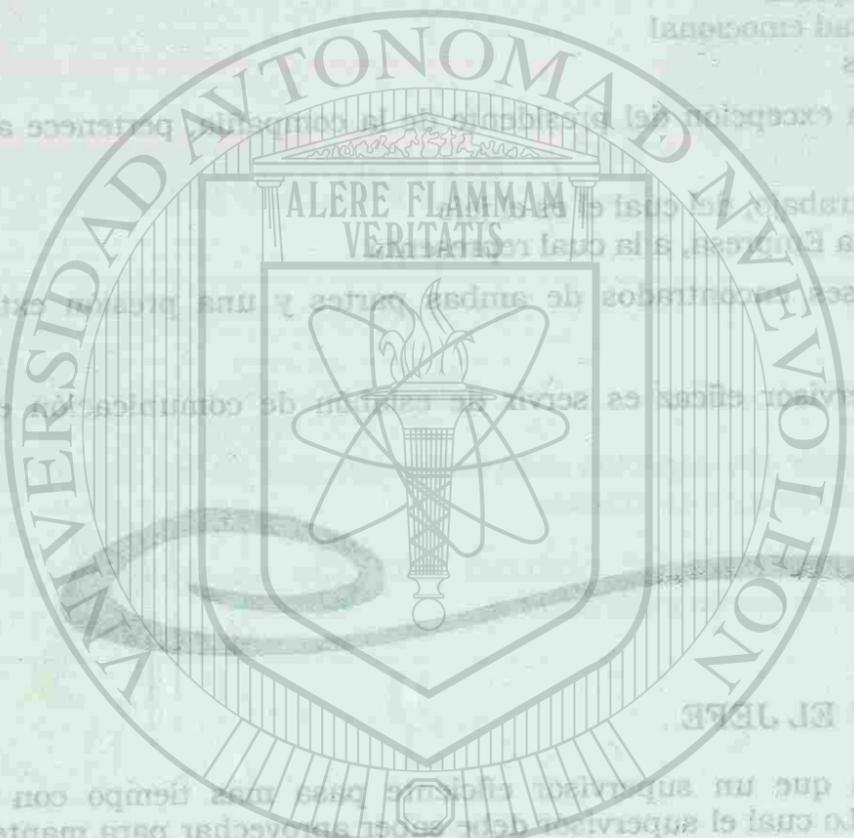
2. Actitud positiva hacia las personas
6. Confianza en el mismo
7. Entusiasmo
8. Autoconfianza
9. Estabilidad emocional
10. Metas

Todo Supervisor, con excepción del presidente de la compañía, pertenece a dos grupos:

- Al grupo de trabajo, el cual el Supervisor debe dirigir
- Al grupo de la Empresa, a la cual representa

Esto significa intereses encontrados de ambas partes y una presión externa hacia el Supervisor.

La función del Supervisor eficaz es servir al estilo de comunicación entre ambas partes.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



EL SUPERVISOR Y EL JEFE

Estudios demuestran que un supervisor eficaz pasa más tiempo con sus jefes y superiores. Lo cual el supervisor debe aprovechar para mantener buenas relaciones con su superiores y colegas.

El supervisor eficaz suele ser responsable ante su jefe.

El éxito del supervisor depende de él mismo.

El supervisor eficaz suele ser responsable ante su jefe.

El Supervisor pasará esta presión, incluso aumentándola, hacia sus subordinados.

También es común que el jefe presione al Supervisor. Esto en ocasiones hasta hasta situaciones personales del jefe.

Para cumplir con el trabajo asignado el Supervisor debe:

- Representar al jefe ante sus superiores
- Ser portavoz y protector de sus intereses
- Aceptar la responsabilidad por alguna acción mal vista de un empleado
- Intenta regular las altas exigencias de la Dirección

Este puede originar problemas o bajos rendimientos del personal por cuestiones de frustración u hostilidades.

El Supervisor con éxito logra asimilar la presión de la que es sujeto y solo pasa la que considera necesaria. Se debe comprender que esto conlleva en el logro del objetivo propuesto.

El Supervisor debe estar consciente de que mientras produce buenas respuestas, puede haber un ser respetado por sus superiores pero el Supervisor tiene un deber respecto a su jefe, tiene a ser más eficiente en sus acciones.

El Supervisor debe estar consciente de que mientras produce buenas respuestas, puede haber un ser respetado por sus superiores pero el Supervisor tiene un deber respecto a su jefe, tiene a ser más eficiente en sus acciones.

El Supervisor puede intentar muchas acciones que ayudan a mejorar mejor las labores, sin embargo, esta será posible siempre y cuando su superior sea predisposto a esto, debido a que en ocasiones tendrá que discutir de él para poder ayudar a su subordinado.

Desarrollar el sentido común para hacer actitudes fáciles y además, poseer la capacidad para poder comunicar con sus subordinados para que el éxito de las actividades empresariales.

El beneficio de ayudar al subordinado estriba en la confianza y compromiso que aquel contrae con su jefe. Para el empleado es importante saber que su jefe inmediato tiene influencia en niveles superiores.

M.E.C. Godofredo Gardner Anaya

Por otro lado, en ocasiones, el Supervisor se identifica tanto con los subordinados como con la Dirección. Esto no es negativo, siempre y cuando no se lleve a extremos.

DEMASIADOS JEFES

Otra situación del Supervisor es la de recibir órdenes de mas de una persona. En teoría debería tener un solo jefe al cual reportarle y al cual obedecer; sin embargo, en la práctica es común que esto no se de.



En ocasiones el jefe de su jefe le da instrucciones directamente, en otras ocasiones los departamentos de "Staff" se involucran en forma directa en las actividades del Supervisor.

El departamento de compras sugiere el cambio de un material mas económico y de similares características.

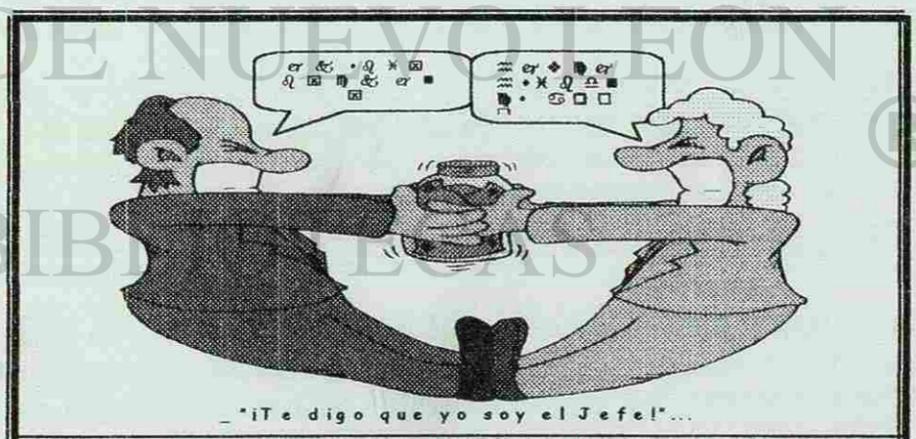
El departamento de diseño e ingeniería propone otra solución alterna mas eficiente.

El departamento de personal promueve reducir la cantidad de obreros, etc.

Incluso en ocasiones el equipo de "Staff" hace contacto directo con el subordinado, haciendo un lado la autoridad y responsabilidad del Supervisor.

Esto significa pérdida de autoridad y prestigio del Supervisor.

Aunque en ocasiones significa también que se puede buscar un culpable que no sea él cuando las cosas no salen como se planearon y deslindar responsabilidades.



Por otro lado, en ocasiones, el Supervisor se identifica tanto con los subordinados como con la Dirección. Esto no es negativo, siempre y cuando se lleve a extremos.

DEMASIADOS JEFES

Una situación del Supervisor es la de tener demasiados subordinados. En una persona. En una oficina. En una práctica es común que esto suceda.

En ocasiones el jefe de un departamento, en otras ocasiones los departamentos de forma directa en las actividades del Supervisor.

El departamento de cuentas sugiere cambios en sus métodos y de similares características.

El departamento de diseño e ingeniería propone una solución más eficiente.

El departamento de personal propone reducir la cantidad de personal.

Incluso en ocasiones el equipo de "staff" hace contacto directo con el subordinado, haciendo así la vida más sencilla y responsable del supervisor.

Esto significa pérdida de autoridad y prestigio del supervisor.

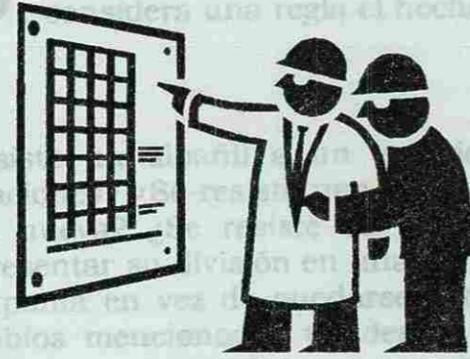
Aunque en ocasiones significa también que se puede buscar un culpable que no sea él cuando las cosas no salen como se planean y deslindar responsabilidades.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Siempre una regla el hecho de que la gente se resiste al cambio. Para lo



RESISTENCIA AL CAMBIO

Resistencia al cambio es un fenómeno que se manifiesta en forma de una reacción favorable en su actitud o en la prima de la casa a que lo cambien la vida lavadora por un cambio de programa que la exige. Toda resistencia al cambio se manifiesta en una reunión ante el nuevo presidente de la compañía en vez de en una reunión con el antiguo. Toda resistencia al cambio se manifiesta en una reunión con la máxima cooperación por parte de todos los subordinados. La resistencia al cambio se manifiesta en una reunión con la máxima cooperación por parte de todos los subordinados. La resistencia al cambio se manifiesta en una reunión con la máxima cooperación por parte de todos los subordinados.

OBJETIVOS:

1. Identificar las principales causas que generan la resistencia al cambio
2. Conocer e interpretar distintas estrategias para disminuir la resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno que se manifiesta en forma de una reacción favorable en su actitud o en la prima de la casa a que lo cambien la vida lavadora por un cambio de programa que la exige. Toda resistencia al cambio se manifiesta en una reunión ante el nuevo presidente de la compañía en vez de en una reunión con el antiguo. Toda resistencia al cambio se manifiesta en una reunión con la máxima cooperación por parte de todos los subordinados. La resistencia al cambio se manifiesta en una reunión con la máxima cooperación por parte de todos los subordinados.

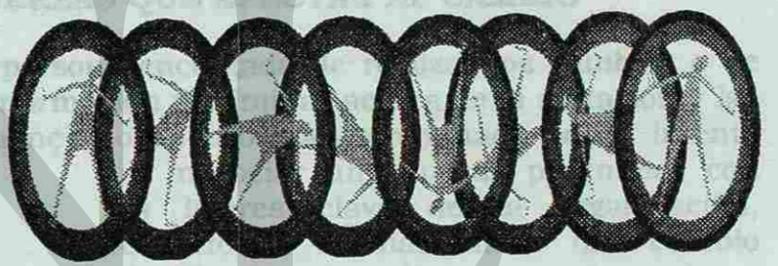
Otra causa de resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que se posee. El cambio amenaza lo conquistado en el estado que situación actual. Cuanto más haya uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia mostrará.

**S**e considera una regla el hecho de que la gente se resiste al cambio. ¿Pero lo es?

¿Resiste un albañil a un cambio favorable en su sueldo o en la prima de vacaciones? ¿Se resiste una ama de casa a que le cambien la vieja lavadora por una nueva? ¿Se resiste un gerente a un cambio de programa que le exige representar su división en una importante reunión ante el nuevo presidente de la compañía en vez de quedarse a terminar el presupuesto trimestral? Todos los cambios mencionados tienden a ser escogidos con muy buena voluntad y se realizan con la máxima cooperación por parte de todos los interesados. Lo que distingue a esos cambios de aquellos que encuentran gran resistencia es el hecho de que su naturaleza y efectos son bien conocidos y se anhelan profundamente. **El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozca. La gente no presenta resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o posibilidad de pérdida.**

La gente tiende a resistirse al cambio por una de las dos siguientes razones:

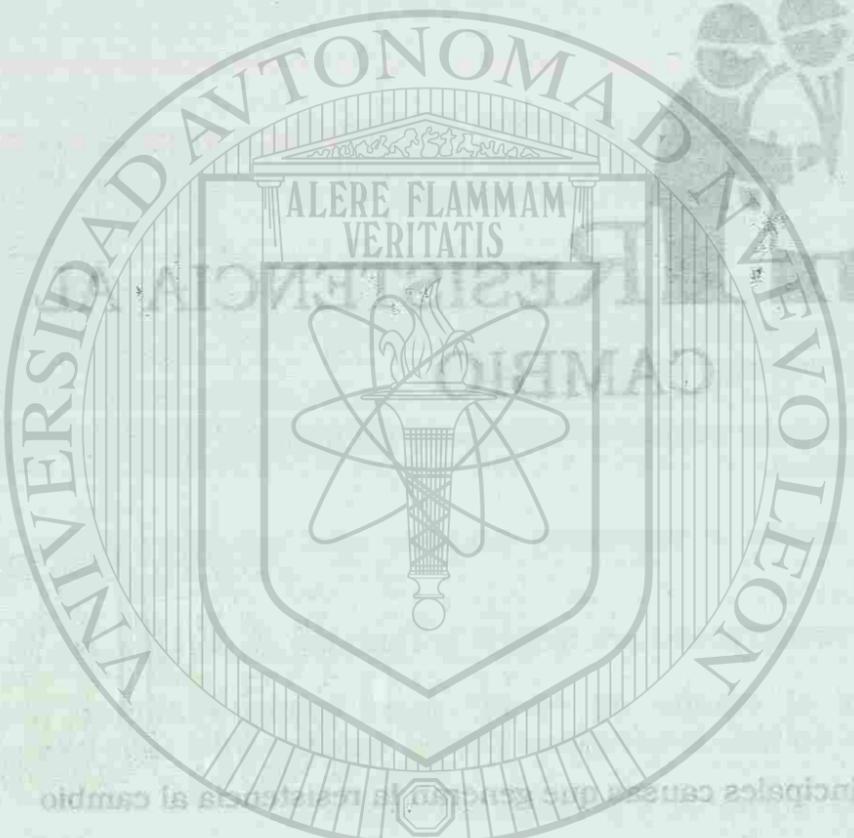
- pérdida de lo conocido
- preocupación por una pérdida personal.



Los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre. Por mucho que nos moleste asistir a la universidad, una cosa es segura: conocemos las reglas. Sabemos lo que se espera de nosotros. Pero cuando terminamos la universidad y nos lanzamos al mundo del empleo por completo, aunque estemos ansiosos de dejar la universidad con gusto la cambiaríamos por lo desconocido.

Y la misma aversión sienten los empleados frente a la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de las computadoras significa que las secretarías de departamentos habrán de aprender a operarlas, algunas temerán ser incapaces de aprender a hacerlo. Por tanto, quizá desarrollen una actitud negativa a trabajar con los procesadores de palabras o tengan una conducta disfuncional si deben trabajar con ellos.

La otra causa de resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que ya se posee. El cambio amenaza lo conquistado en el estatus quo (situación actual). Cuanto más haya uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia mostrará



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ante el cambio. ¿Por qué? Porque teme perder el estatus, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal u otras ventajas. Ello explica por qué los empleados de más edad tienden a resistir más el cambio que los jóvenes. Ellos han invertido más en el sistema actual y de ahí que tengan más que perder si se adaptan al cambio. Si una persona ha pasado veinte años de su vida adulta trabajando como albañil, mostrará mayor resistencia a métodos de construcción o materiales que un albañil con poco tiempo como tal. Este último ha invertido menos en el sistema de trabajo antiguo y se siente menos amenazado por los cambios.

Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, cambiar hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. Este proceso de tres etapas está implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición previa a él ni la permanencia del cambio.

**EL DIAGNÓSTICO DE LAS FUERZAS QUE AFECTAN AL CAMBIO**

El cambio se inicia cuando la persona encargada de realizar los cambios o de asegurar que ocurran obtiene información preliminar acerca de la situación y las personas implicadas. Con frecuencia lo anterior va acompañado de un intento por negociar un acuerdo preliminar con los líderes clave de la organización, respecto a la naturaleza del cambio planificado y de quiénes tomarán parte en su implementación.



Para mover a la organización hacia un estado diferente deseado se requiere, bien aumentar las fuerzas a favor del cambio en esa dirección, bien disminuir las fuerzas en contra del cambio en esa dirección, o las dos cosas. Por lo general, reducir la resistencia produce menos tensión en el sistema y menos consecuencias inesperadas que aumentar las fuerzas a favor del cambio.

**Para identificar las fuerzas en contra del cambio.** En primer lugar, el agente de cambio debe identificar los comportamientos que indican resistencia. Estos comportamientos pueden ir desde una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y un bajo estado de ánimo, hasta paros, huelgas y

2  
e considera una regla el hecho de que la gente se resiste al cambio. Pero lo

resiste un albañil a un cambio de materiales y se siente menos amenazado por los cambios. Ello explica por qué los empleados de más edad tienden a resistir más el cambio que los jóvenes. Ellos han invertido más en el sistema actual y de ahí que tengan más que perder si se adaptan al cambio. Si una persona ha pasado veinte años de su vida adulta trabajando como albañil, mostrará mayor resistencia a métodos de construcción o materiales que un albañil con poco tiempo como tal. Este último ha invertido menos en el sistema de trabajo antiguo y se siente menos amenazado por los cambios.

**EL DIAGNÓSTICO DE LAS FUERZAS QUE AFECTAN AL CAMBIO**

El cambio se inicia cuando la persona encargada de realizar los cambios o de asegurar que ocurran obtiene información preliminar acerca de la situación y las personas implicadas. Con frecuencia lo anterior va acompañado de un intento por negociar un acuerdo preliminar con los líderes clave de la organización, respecto a la naturaleza del cambio planificado y de quiénes tomarán parte en su implementación.



Para mover a la organización hacia un estado diferente deseado se requiere, bien aumentar las fuerzas a favor del cambio en esa dirección, bien disminuir las fuerzas en contra del cambio en esa dirección, o las dos cosas. Por lo general, reducir la resistencia produce menos tensión en el sistema y menos consecuencias inesperadas que aumentar las fuerzas a favor del cambio.



sindicalizaciones. A continuación, el agente de cambio debe identificar las fuerzas ocultas que ofrecen resistencia. Muchas veces, estas fuerzas de resistencia se derivan de alguno de los siguientes puntos:

**Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización.** Si los trabajadores tienen una gran necesidad de seguridad, por ejemplo, se podrían sentir amenazados por la creciente automatización del centro de trabajo.

**Carecer de información específica del cambio.** Los trabajadores tal vez no sepan cuándo, cómo o por qué está dándose.

**No percibir la necesidad de cambio.** Los empleados pueden pensar que su organización está operando de manera efectiva y rentable en esos momentos.

**Adoptar una actitud de nosotros-ellos y, por consiguiente, considerar que el agente de cambio es el enemigo.** Los miembros de la organización pueden sentir que el cambio no les compete, particularmente cuando el cambio es impuesto por representantes de una oficina matriz distante o por una empresa de asesoría externa.

**Considerar que el cambio es una amenaza para el prestigio y la seguridad de su supervisor.** Pueden percibir el cambio de procedimientos o políticas es un comentario equivalente a que el desempeño de su supervisor no es adecuado.

**Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y los empleados.** La introducción de un sistema de cómputo nuevo, puede hacer que los trabajadores sientan que carecen de conocimientos bastantes para desempeñar su trabajo. La revisión de la estructura de una organización puede ser una amenaza para su posición relativa dentro de la organización. La introducción de un sistema nuevo de remuneración puede ser una amenaza para sus sentimientos de seguridad de empleo. Los empleados pueden tener miedo al cambio, afán por conservar el poder o actuar de manera complaciente ante el cambio.

**Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados con ideas rígidas.** La falta de recursos para apoyar el cambio también podría ocasionar resistencia.



ante el cambio. ¿Por qué? Porque teme perder el estatus, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal u otras ventajas. Ello explica por qué los empleados de más edad tienden a resistir más el cambio que los jóvenes. Ellos han invertido más en el sistema actual y de ahí que temean más que perder si se abordan al cambio. Si una persona ha pasado parte de su vida adulta trabajando como albañil, mostrará mayor resistencia a métodos de construcción o materiales que un albañil que poco tiempo trabajó tal. Este último ha invertido menos en el sistema de trabajo antiguo y se sentirá menos amenazado por los cambios.

Un cambio exitoso requiere reconocer el estado que cambiará hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. Este proceso de tres etapas está implícito en el reconocimiento que la más introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición previa a la permanencia del cambio.

El cambio se inicia cuando la persona encuentra de resistir los cambios o de buscar que ocurran cambios. La introducción preliminar de los cambios y las personas implicadas. Con este fin se debe tener un conocimiento preliminar con las personas que se van a introducir en la organización. La introducción de los cambios en la organización y de otros temas parecerá en su implementación.

Para identificar las fuerzas en contra del cambio. En primer lugar, el agente de cambio debe identificar los comportamientos que indican resistencia. Estos comportamientos pueden ir desde una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y un bajo estado de ánimo, hasta peores huelgas y

Por identificar las fuerzas en contra del cambio. En primer lugar, el agente de cambio debe identificar los comportamientos que indican resistencia. Estos comportamientos pueden ir desde una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y un bajo estado de ánimo, hasta peores huelgas y

### FORMAS DE INTRODUCIR CAMBIOS

Una de las medidas más importantes de la fortaleza de una organización es su capacidad de cambiar. En realidad tiene prever los cambios ambientales alterando sus políticas y estructura a tiempo para hacer frente a las nuevas condiciones a medida que se van presentando a continuación se explican dos formas básicas útiles para entender como se debe introducir un cambio

#### 1. Superación de la resistencia al cambio

Este forma consiste en introducir el cambio a toda costa, esta es la manera más obvia de introducir un cambio el capataz aplica una mayor presión, una vigilancia mas estrecha, se le promete una mayor remuneración si obedece. En este método la frustración es mayor y el trabajador crea técnicas para liberarse de la presión; las posibles reacciones podrian ser retirarse del trabajo, intentar sabotear el cambio, ponerlo en practica sin el menor interés. Desde el punto de vista administrativo este método es una manera ineficiente de hacer las cosas.

#### 2. Reducción de la resistencia al cambio

Esta forma es la contraparte del método de superación de resistencia, en este se trata de que el trabajador sienta menos antipatía con el capataz, menos temor de quedarse sin empleo, menos aversión al trabajo, etc.

Este método aunque no pueda usarse sin algo del método anterior(por ejemplo la motivación económica sigue siendo importante) en general causa menos tensión en las relaciones humanas. Los métodos siguientes se enfocan principalmente a reducir la resistencia mas que en superarla pero aun en estos puede existir un poco del método anterior combinado con estos.

indicalizaciones. A continuación, el agente de cambio debe identificar las fuerzas ocultas que ofrecen resistencia. Muchas veces, estas fuerzas de resistencia se derivan de alguno de los siguientes puntos:

Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización. Si los trabajadores tienen una actitud de seguridad, por ejemplo, se podrán sentir amenazados por un cambio que altere el centro de trabajo.

Caracter de información. Especificar del trabajador la vez no sepan cuando, como o por que está cambiando.

No percibir la necesidad de cambio. Los cambios pueden parecer que su organización está operando de manera efectiva y eficiente en esos momentos.

Adaptar una actitud de resistencia. Los miembros de la organización pueden sentir agente de cambio es el enemigo. Los miembros de la organización pueden sentir que el cambio no los beneficia, particularmente cuando el cambio está relacionado por representantes de una oficina matriz distante, o por una empresa de terceros externos.

Considerar que el cambio es una amenaza para la seguridad y la estabilidad de su supervisor. Pueden percibir el cambio de procedimientos o políticas es un comentario equivalente a que el desempeño de su supervisor no es adecuado.

Percepción del cambio como una amenaza para el bienestar, la posición o la seguridad de los superiores y los empleados. La introducción de un sistema de cómputo nuevo puede hacer que los trabajadores sientan que carecen de conocimientos bastantes para desempeñar su trabajo. La revisión de la estructura de una organización puede ser una amenaza para su posición relativa dentro de la organización. La introducción de un nuevo sistema de trabajo puede ser una amenaza para sus hábitos de seguridad.

Los empleados pueden tener miedo al cambio, al ser por conservar el poder o actuar de manera complaciente ante el cambio.

Una estructura organizacional rígida puede ser una amenaza para la estabilidad de la organización. Los cambios de estructura pueden ser una amenaza para la posición relativa dentro de la organización. La introducción de un nuevo sistema de trabajo puede ser una amenaza para sus hábitos de seguridad.

Una estructura organizacional rígida puede ser una amenaza para la estabilidad de la organización. Los cambios de estructura pueden ser una amenaza para la posición relativa dentro de la organización. La introducción de un nuevo sistema de trabajo puede ser una amenaza para sus hábitos de seguridad.

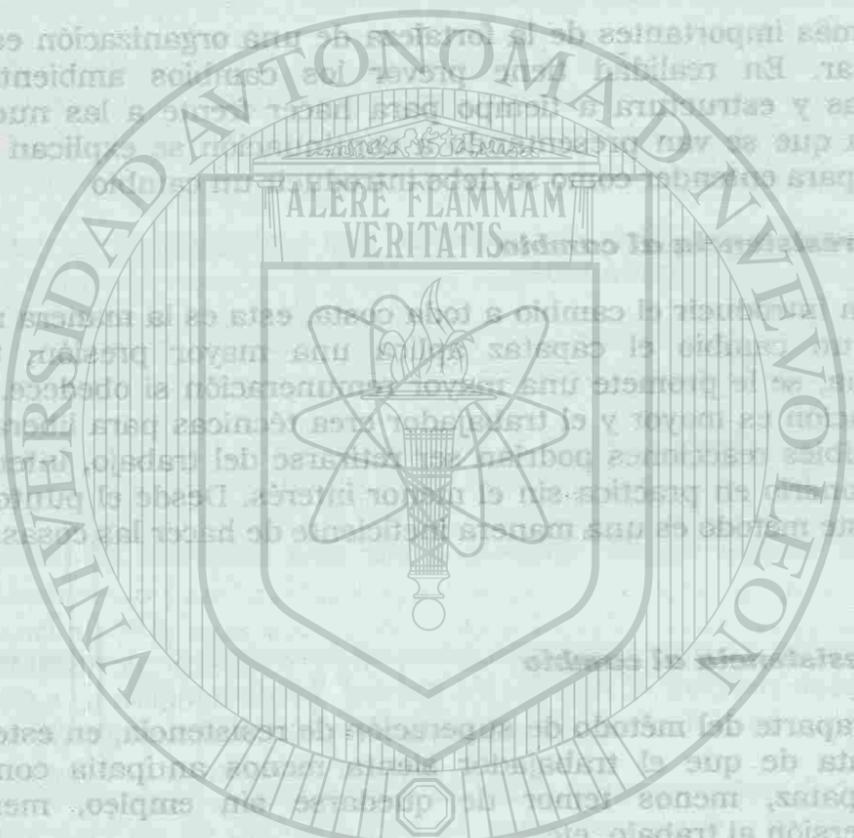


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MEXICO DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FORMAS DE INTRODUCIR CAMBIOS

Una de las medidas más importantes de la política de una organización es su capacidad de cambiar. En realidad, tener los cambios ambientales alterando sus políticas y estructuras a lo largo del tiempo para hacer condiciones a medida que se van presentando es una de las formas más básicas útiles para el cambio.



1. Supervisión de la resistencia al cambio. Este forma consiste en vigilar el cambio a lo largo de la organización. Una forma de introducir el cambio es a través de la supervisión. En vigilancia más estrecha se le presta una mayor atención al método de la presión; las presiones pueden ser físicas para el cambio de la práctica sin el menor interés. Desde el punto de vista administrativo esta medida es una forma de hacer las cosas.

2. Reducción de la resistencia al cambio. Esta forma es la contraparte del método de supervisión de la resistencia. En este se trata de que el trabajador tenga menos miedo al cambio, menos espantas, menos temor al quehacer en el empleo, menos evasión al trabajo, etc.

Este método aunque no pueda usarse sin algo del método anterior (por ejemplo la motivación económica sigue siendo importante) en general causa menos tensión en las relaciones humanas. Los métodos anteriores al cambio pero aun en estos puede existir un poco del método anterior combinado con estos.

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIONES Y ESTADÍSTICAS

MÉTODOS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

**Incentivos económicos.**

Muchas veces la razón de la resistencia al cambio es económica obviamente una recompensa monetaria es una buena solución, pues ayuda a reducir la causa de la resistencia y por consiguiente hacer aceptar el cambio con menos tensión. El trabajador puede temer el cambio le haga perder sus ingresos o parte de ellos, por ejemplo la negativa del trabajador a usar una maquina nueva, en este caso la gerencia debe asegurar que el cambio no hará que sus ingresos sean inferiores (garantías económicas a corto plazo).

Lo inconveniente de las garantías económicas es que es costoso, ya veces el cambio es para reducir costos, pero aun en estos casos la compañía podría disminuir la resistencia si logra demostrar honradamente al trabajador que a la larga el cambio mejorara su condición económica (garantías económicas a largo plazo).

No todas las razones de la resistencia al cambio son económicas por ejemplo el caso de un supervisor de obra que se le ofrece un sueldo mas alto para que acepte su traslado a otra ciudad, una reacción posible es que no le agrade el lugar a donde se le quiere trasladar creando el temor de no saber que tipo de trabajo y con que clase de gentes quiere trabajar, el supervisor tratará de obtener el mismo aumento pero sin el traslado, quizá hasta podría irse a otra compañía; en este ejemplo se ve la inutilidad de intentar motivarlo económicamente.

Aunque la mayoría de los métodos de reducción de la resistencia al cambio dejan el aspecto económico a un lado, no por esto debe pensarse que la motivación económica no es importante al contrario es muy importante en nuestra sociedad.



**Comunicación Bilateral.**

La resistencia al cambio muchas veces viene del temor a lo desconocido a lo nuevo a la incertidumbre de lo que puede ocurrir, por eso la administración de la compañía debe explicar no sólo lo que está ocurriendo sino también el por qué.

La cuestión de la comunicación plantea todos los problemas ya vistos (chismorreo, falta de entendimiento etc.). La comunicación que despega totalmente las dudas es la comunicación bilateral. Cuando se proyecta un cambio grande los superiores y

MÉTODOS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Incentivos económicos

Muchas veces la razón de la resistencia al cambio es una mala comunicación. El trabajador puede tener la impresión de que el cambio es una amenaza a su empleo. El gerente debe asegurarse de que el cambio no hará que sus ingresos sean inferiores (garantías económicas a largo plazo).

Lo inconveniente de las garantías económicas es que es costoso. Por lo tanto, el cambio es para reducir costos, pero con el costo de las garantías económicas se disminuye la resistencia al cambio. El gerente debe asegurarse de que el cambio sea a largo plazo (garantías económicas a largo plazo).

No todas las razones de la resistencia al cambio son económicas. Por ejemplo, el caso de un supervisor de una oficina que se le ofrece un sueldo más alto que el que él mismo recibe, pero que él mismo no quiere aceptar, es un ejemplo de resistencia al cambio que no es económica. El gerente debe asegurarse de que el cambio sea a largo plazo (garantías económicas a largo plazo).

Aunque la mayoría de los métodos de reducción de la resistencia al cambio dejan el aspecto económico a un lado, no por esto debe pensarse que la motivación económica no es importante al contrario es muy importante en nuestra sociedad.

La resistencia al cambio muchas veces viene del temor a lo desconocido o lo nuevo. La incertidumbre de lo que puede ocurrir por eso la administración de la empresa debe explicar no sólo lo que está ocurriendo sino también el por qué.

La cuestión de la comunicación plantea todos los problemas ya vistos (chismorreo, falta de entendimiento etc.). La comunicación que despierta totalmente las dudas es la comunicación bilateral. Cuando se proyecta un cambio grande los superiores y

subalternos deben sentarse a discutirlo empleando la comunicación bilateral ya que a veces la resistencia al cambio proviene de la mala comunicación entre empleados y la gerencia.

**Toma de decisiones en grupo (Participación).**

La participación de las personas en las decisiones que los afectan ayuda a estas a sentir un mayor control sobre el ambiente.



**Ejemplo:**

Se hizo un experimento de decisión en un grupo con unas muchachas que estaban aprendiendo un oficio cuya velocidad regulaba una maquina y ellas no podían llevar el paso con la maquina. Discutiendo el problema con el capataz, las obreras pidieron que las dejaran determinar a ellas el ritmo de trabajo. Se instalo un cuadrante que les permitia fijar su propia velocidad, y se descubrió que las muchachas establecieron un ritmo que variaba según la hora del día, pero que la velocidad media fue mas alta que la velocidad fijada anteriormente por ingenieros. A pesar de eso, las muchachas declararon que ahora el trabajo era más fácil y su rendimiento fue mucho mas alto de lo que se esperaba.

La mayoría de las personas sienten un fuerte deseo por participar, la participación de los grupos en decisiones que le afectan a ellos ayuda en los siguientes aspectos:

**Descongelación de actitudes.**

Muchas veces la gente se resiste al cambio por tener ciertas actitudes fijas o estereotipadas, las decisiones en grupo pueden ayudar a la persona a descongelar esas actitudes.



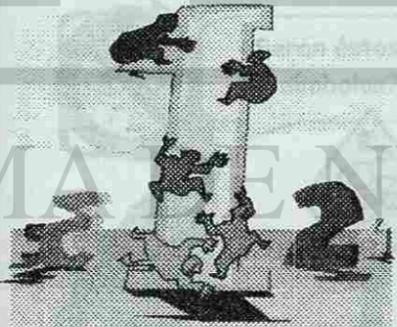
Ejemplo:

En una fabrica de pijamas existía un problema de falta de mano de obra el psicólogo de la compañía sobre la base del desempeño laboral mostrado por cierto sector de los trabajadores concluyo que era conveniente contratar a trabajadores de este tipo, mando su recomendación a la gerencia, pero esta rechazo la sugerencia, la razón es que el psicólogo sugería el contratar mujeres mayores de 30 años, la gerencia creía que la gente mayor ya no trabajaba al mismo ritmo que los jóvenes, y que aprendía mas lentamente. El psicólogo sugirió entonces averiguar cuanto dinero se estaba perdiendo por emplear mujeres mayores, el experimento iba a tomar en cuenta índices de producción, rotación, ausentismo y velocidad de aprendizaje; los datos reunidos se iban a comparar con los dados por los sectores con mujeres mas jóvenes, el resultado fue contrario al que esperaba la gerencia, las mujeres mayores resultaron más veloces que las mujeres jóvenes, la gerencia con este descubrimiento cambio su actitud y sus políticas hacia las mujeres mayores este es un ejemplo de un grupo que acepta un cambio al descongelar sus actitudes estereotipadas(el grupo es la gerencia).

Creación de nuevas normas de grupo.

Cuando todo el grupo toma una decisión el que no se adhiere a esta recibe presión del grupo para que acepte la decisión, la toma de decisiones de un grupo puede llegar a crear nuevas normas grupales que se cumplan.

Compromiso y recongelación.

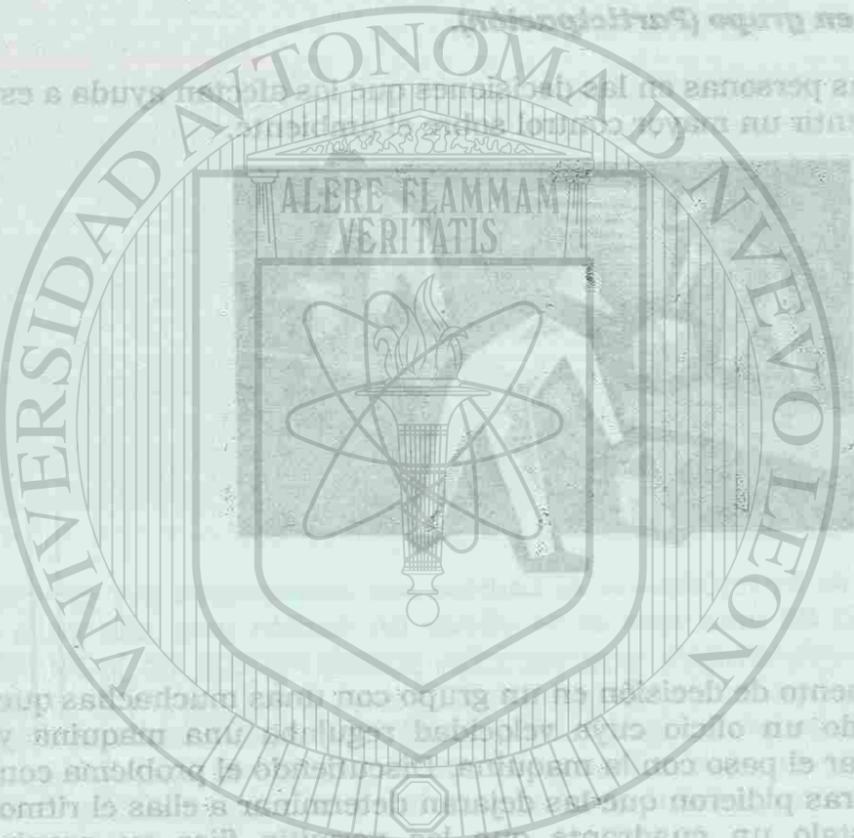


La participación del grupo en la toma de decisiones ayuda a descongelar actitudes y crear nuevas normas de grupo y en consecuencia a una nueva recongelación de actitudes.

Aun cuando se permita la participación, los últimos que tienen la palabra son los empleados en aceptar el cambio propuesto para que se sientan comprometidos con la decisión final. La toma de decisiones de grupo ayuda a reducir la resistencia al cambio no siempre funciona por ejemplo en grupos donde sea extraña la participación es de poca utilidad, sin embargo resulta útil cuando el cambio produce un traslape de intereses pero que no están en conflicto entre la gerencia y los trabajadores.

Los individuos deben sentirse a disgusto empleando la comunicación bilateral ya que a veces la resistencia al cambio proviene de la mala comunicación entre empleados y la gerencia.

La participación de las personas en las decisiones en las organizaciones ayuda a estas a sentir un mayor control sobre sus actividades.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL



Muchas veces la gente se resiste al cambio por tener ciertas actitudes fijas o estereotipadas las decisiones en grupo pueden ayudar a la persona a descongelar esas actitudes.

**Negociación.**

La negociación es en si muy similar a la toma de decisiones de grupo, pero en esta la administración no se compromete a aceptar la decisión final del grupo por adelantado, la negociación implica discutir y llegar a acuerdos o compromisos. Normalmente la administración solo acepta parte de las propuestas del grupo y solo a cambio de que acepte lo que la administración quiere.

La negociación puede ser implícita y esta se da cuando no existen términos precisos sobre lo que la administración exigirá en materia de cambios y los trabajadores solo convienen en aceptar una cantidad limitada de cambio siempre que la administración sea razonable en sus exigencias.

La negociación puede ser explícita; esto es de manera abierta y esta se da comúnmente en situaciones sindicalizadas ya que los sindicatos exigen que se les consulte sobre los asuntos que pueden afectar a sus afiliados. La administración debe estar preparada para aceptar sugerencias del sindicato con la idea de que una solución conjunta es mejor a una solución a la cual se opone vigorosamente el sindicato.

Con los grupos no sindicalizados la negociación colectiva es más difícil, pero la administración puede tratar con los líderes o con comités. En grupos no sindicalizados es normal la oposición entre los intereses de la administración y los subordinados y también se aplica el principio de conceder a las objeciones más fuertes con el fin de obtener una aceptación mas completa.

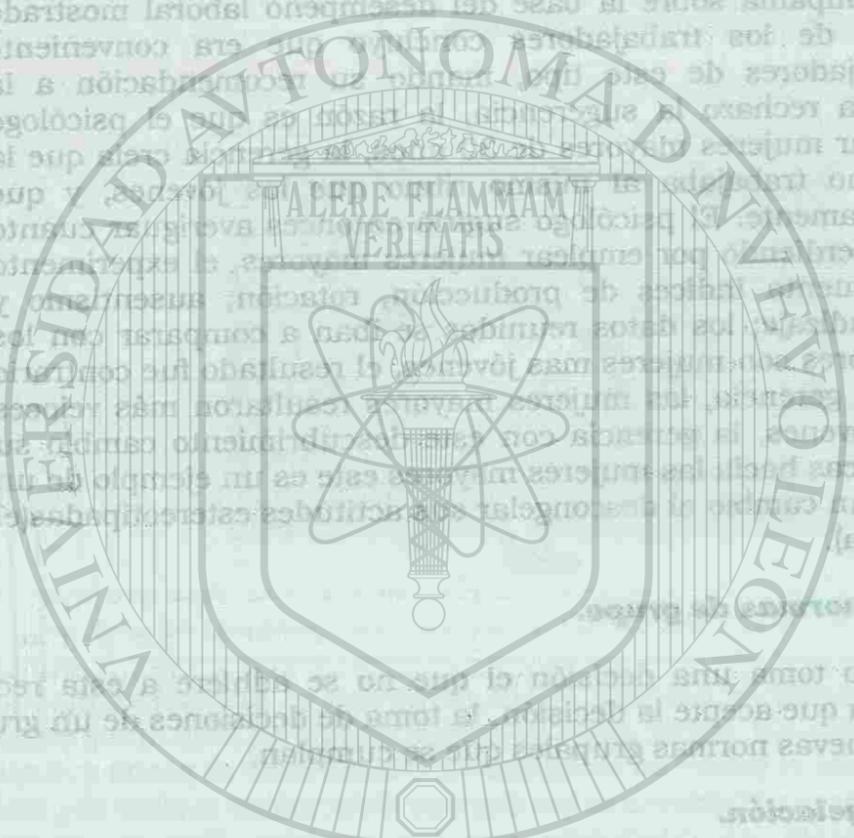
**Manejo de Símbolos.**



El manejo de símbolos puede minimizar la resistencia al cambio sobre todo si el cambio debe eliminar alguna característica que ha adquirido significado, un valor para el trabajador, en este caso la compañía debe explicar que la eliminación del símbolo no quiere decir la remoción del valor que representa, y si es posible remplazar el símbolo (esto es muy recomendable).

*Ejemplo de como puede adquirir algo el significado de símbolo.*

Un gerente de una compañía postal intenta introducir un cambio de papel para sobres, este papel tenía las características de ser más económico y tan durable como el anterior, los empleados no lo pensaban de esa manera, creían que el papel que manejaban era mas fino, que la compañía se distinguía por ofrecer dicho papel, que los clientes tomaban mucho en



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AMÉRICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La negociación es en sí muy similar a la toma de decisiones de grupo, pero en esta la administración no se compromete a aceptar la decisión final del grupo por adelantado, la negociación implica discutir y negociar los términos y condiciones de los compromisos. Normalmente la administración solo acepta un cambio de grupo y solo a cambio de que acepte lo que la administración quiere.

La negociación puede ser difícil porque los intereses de los grupos y las partes interesadas no siempre son compatibles. Los negociadores deben tener una comprensión clara de los intereses de cada parte y los objetivos que cada parte quiere lograr. La negociación puede ser un proceso largo y difícil, pero la administración puede ayudar a las partes a encontrar una solución que sea aceptable para todos.

La negociación puede ser un proceso largo y difícil, pero la administración puede ayudar a las partes a encontrar una solución que sea aceptable para todos. La negociación puede ser un proceso largo y difícil, pero la administración puede ayudar a las partes a encontrar una solución que sea aceptable para todos.

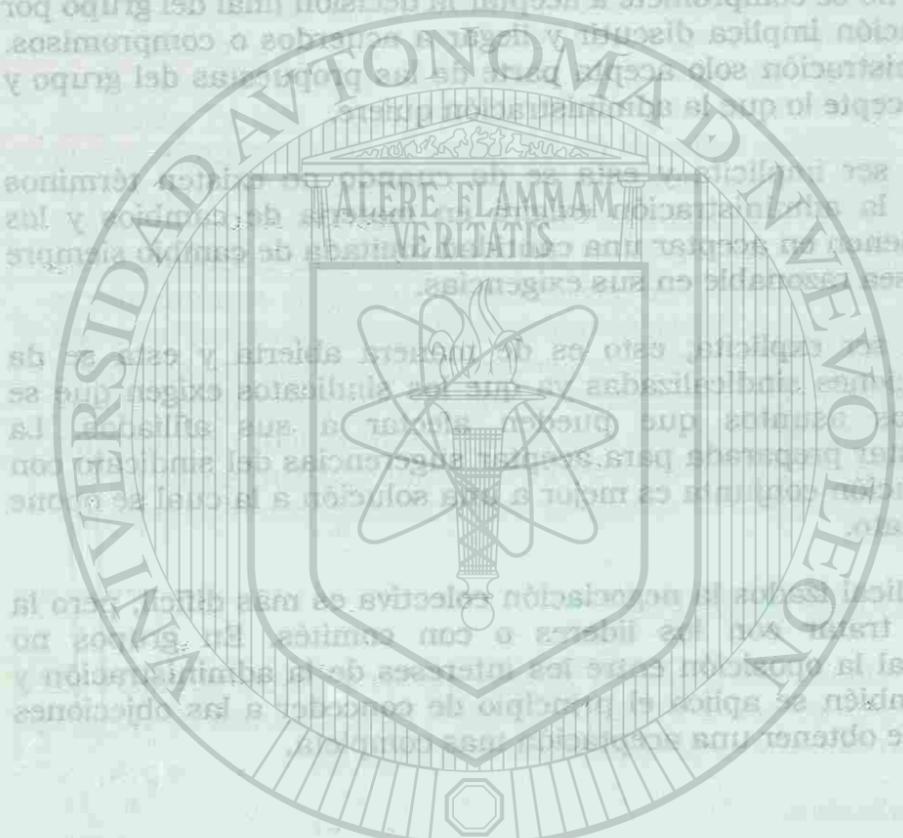
Con los grupos no sindicalizados la negociación colectiva es más difícil, pero la administración puede tratar con los líderes o con comités. En grupos no sindicalizados es normal la oposición entre los intereses de la administración y los subordinados y también es común el principio de negociación a las negociaciones más fuertes con el fin de obtener una solución más favorable.

El manejo de símbolos puede minimizar la resistencia al cambio sobre todo si el cambio de símbolos algunas características que ha adquirido un valor para el trabajador. En este caso la compañía puede explicar que la eliminación del símbolo no afecta el valor del símbolo que representa, y si es posible reemplazar el símbolo (esto es muy recomendable).

Un gerente de una compañía postal intentó introducir un cambio de papel para sobres, este papel tenía las características de ser más económico y tan durable como el anterior, los empleados no lo pensaban de esa manera, creían que el papel que manejaban era más fino, que la compañía se distinguía por utilizar dicho papel, que los clientes tomaban mucho en

Un gerente de una compañía postal intentó introducir un cambio de papel para sobres, este papel tenía las características de ser más económico y tan durable como el anterior, los empleados no lo pensaban de esa manera, creían que el papel que manejaban era más fino, que la compañía se distinguía por utilizar dicho papel, que los clientes tomaban mucho en

Un gerente de una compañía postal intentó introducir un cambio de papel para sobres, este papel tenía las características de ser más económico y tan durable como el anterior, los empleados no lo pensaban de esa manera, creían que el papel que manejaban era más fino, que la compañía se distinguía por utilizar dicho papel, que los clientes tomaban mucho en



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

cuenta la calidad y que un papel mas económico debía tener menor calidad y corrían el riesgo de perder clientes si se hacia el cambio; en este caso el papel adquirió el carácter de símbolo representando valores como el prestigio y la calidad.

Ejemplo de como manejar símbolos.

En un hospital el personal medico pidió al jefe de la cafetería que se les reservara mesas en el comedor de para evitar problemas de sobrecupo, el jefe colocó un anuncio que decía así: "Mesa reservada para el personal medico", mucha gente que se consideraba de alta posición pidió entonces privilegios similares, entonces el jefe cambió el anuncio por otro que decía así: "Se le ruega al personal medico ocupar estas mesas", el nuevo anuncio omitió la palabra reservado la cual se asociaba con privilegios los cuales toman siempre el carácter de símbolo para el que los tiene, se podía explicar mas fácilmente el nuevo anuncio por ejemplo se podía aducir que los médicos serían encontrados mas fácilmente en casos de urgencia.

Cambios Tentativos.

Este método consiste en ensayar el cambio propuesto, el método tiene dos ventajas las cuales son:

1. Pone a prueba las reacciones del trabajador y en base a estas se puede llegar a una decisión sobre la viabilidad del cambio.
2. Ayuda a descongelar las actitudes del trabajador ya que este piense de manera más objetiva sobre el cambio propuesto, un cambio que solo es a manera de ensayo genera menos.

Si este método se aplica sobre grupos los cuales no tienen participación sobre la decisión final puede ser desaconsejable ya que prolonga el tiempo de incertidumbre y tensión, además siempre existe la posibilidad de que los trabajadores encuentren una posibilidad de participar sobre la decisión final, por ejemplo, saboteándola.





*Cambio lento.*

Los cambios en las organizaciones se producen de manera gradual y continua. Este tipo de cambio permite a las personas adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo sin experimentar grandes resistencias. Sin embargo, el cambio lento puede ser demasiado lento para algunas situaciones que requieren una acción más rápida. En estos casos, se necesitan técnicas más directas para implementar el cambio.

*Cambio rápido.*

Este tipo de cambio se implementa de manera abrupta y sin avisar. Aunque puede ser efectivo en situaciones de crisis, también puede generar grandes resistencias y conflictos dentro de la organización.



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TOLUCA

## DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

El cambio rápido como método para disminuir la resistencia al cambio es aplicable y tiene ciertas ventajas que no da el cambio lento por ejemplo que la adaptación se da más rápido y se evitan los problemas de comunicación que se presentan en el cambio lento. Sin embargo, este método es aplicable solo en casos muy específicos cuando el trabajador entiende la razón y en que consiste el cambio y por lo tanto no hay razón de aplicar el cambio gradualmente y sufrir sus desventajas, una posible razón podría ser cuando la

compañía esta segura que los beneficios del cambio se van a producir rápidamente para el trabajador reduciendo su resistencia

### Otras técnicas



- 1.- **Consulta.** Similar a la técnica de toma de decisiones en grupo ya la negociación, pero aquí se aplica de manera más personal al igual que en la técnica de toma de decisiones se busca el compromiso y la aceptación del cambio.
- 2.- **Presentación.** Aquí el cambio es presentado a los subalternos de la manera mas adecuada para no causar perturbaciones o resistencia a este.
- 3.- **Ceremonia.** Se da con la presentación, el cambio es presentado en una ceremonia formal, la técnica tiene un carácter fuertemente simbólico, ayuda a que el prestigio de la situación anterior pase a la nueva situación, es una proclamación publica de que los cambios siguen siendo los mismos a pesar del cambio.
- 4.- **Evitar el cambio hasta que se asegure su aceptación.** En esta técnica se busca o espera el momento adecuado para la aplicación de los cambios.
- 5.- **Construir sobre el pasado.** Aprender del pasado, relacionar las situaciones pasadas con las actuales no comenzar desde cero, acomodar los cambios al pasado es una manera en la cual se introducen mas fácilmente los cambios.

#### Ejemplo de como se pueden emplear estas técnicas.

En un gran restaurante se introdujo una nueva supervisora, la antigua supervisora había establecido relaciones de trabajo con sus subalternos muy cordiales, entonces el gerente consultó la necesidad del cambio con el jefe de la cocina el cual era el asistente directo de la antigua supervisora, este propuso su candidato para el cambio el cual no era adecuado para el restaurante, el gerente le explico ampliamente las razones por las cuales no podía aceptar ese candidato. En una reunión realizada para anunciar el cambio el gerente elogio a la antigua supervisora y la necesidad del cambio ella por su parte habló sobre la pena que le causaba el separarse de sus colegas, la presentación de la nueva supervisora la llevo a cabo la antigua supervisora la cual elogio las virtudes de la nueva supervisora y además la presento a todos los empleados cuidando que la nueva no cometiera ningún desliz social; él último día de la antigua supervisora se realizó una fiesta de despedida para la antigua supervisora. La reunión y la fiesta cumplieron con el rito ceremonial de pasar el prestigio en este caso la

antigua supervisora. La nueva supervisora en lo que duro su presentación prometió seguir los pasos de su antecesora esto es construyó sobre el pasado. Los primeros días de la supervisora no hizo ninguna reforma sino que espero hasta asegurarse que existía la aceptación del grupo para hacer cambios.

- **Superación de la resistencia.** - Introducir el cambio a toda costa venciendo toda resistencia sin importar de donde venga.
- **Reducción de la resistencia.** - Estudiando las razones de la resistencia, no se vence la resistencia al cambio solo se reduce.



compañía esta segura que los beneficios del cambio se van a producir rápidamente para el trabajador reduciendo su resistencia.

Otras técnicas

1.- Consultar siempre a los técnicos de toma de decisiones en grupo para la definición de los cambios que se aplican de manera más adecuada en la técnica de toma de decisiones y la aplicación de los cambios.

2.- Comunicar a los miembros del grupo que el cambio es necesario para no perder los beneficios de la empresa y la resistencia a este.

3.- Comunicar a los miembros del grupo que el cambio es necesario para no perder los beneficios de la empresa y la resistencia a este.

4.- **Botar el cambio hacia adelante** en asegurar su cooperación. En esta técnica se busca o capta el momento adecuado para la aplicación de los cambios.

5.- **Construir sobre el pasado.** Aprender del pasado, utilizar las situaciones pasadas con las actuales no cometer los errores que se cometieron en los cambios pasados es una manera en la cual se introducen más fácilmente los cambios.



En un gran restaurante se introdujo una nueva supervisora, la antigua supervisora había establecido relaciones de trabajo con sus subordinados muy buenas, entonces el gerente decidió la necesidad de cambiar a una nueva supervisora, este proceso se realizó para el cambio el cual no era adecuado para el restaurante, el gerente le explicó ampliamente las razones por las cuales no podía aceptar ese candidato. En una reunión realizada para anunciar el cambio el gerente eligió a la antigua supervisora y la necesidad del cambio. Ella fue muy feliz al saber que se le iba a separar de sus subordinados, la nueva supervisora se dio cuenta de que la antigua supervisora la cual eligió las virtudes de la nueva supervisora y además la presentó a todos los empleados diciendo que la nueva no cometerá ningún delito social. El último día de la antigua supervisora se realizó una fiesta de despedida para la antigua supervisora. La reunión y la fiesta culminaron con el rito ceremonial de pasar el prestigio en este caso la

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS



RESUMEN

Las distintas formas de introducir cambios son:

- **Superación de la resistencia.**- Introducir el cambio a toda costa venciendo toda resistencia sin importar de donde venga.
- **Reducción de la resistencia.** - Estudiando las razones de la resistencia, no se vence la resistencia al cambio solo se reduce.

Reducción de la resistencia al cambio

- Comunicación bilateral
- Toma de decisiones en grupo
- Negociación
- Manejo de símbolos
- Cambio lento
- Cambio rápido
- Otras características
  1. consulta
  2. presentación
  3. ceremonia
  4. no introducir cambio hasta asegurar su aceptación
  5. construir sobre el pasado

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Administración de Recursos Humanos. Ed. Internacional Thomson editores.

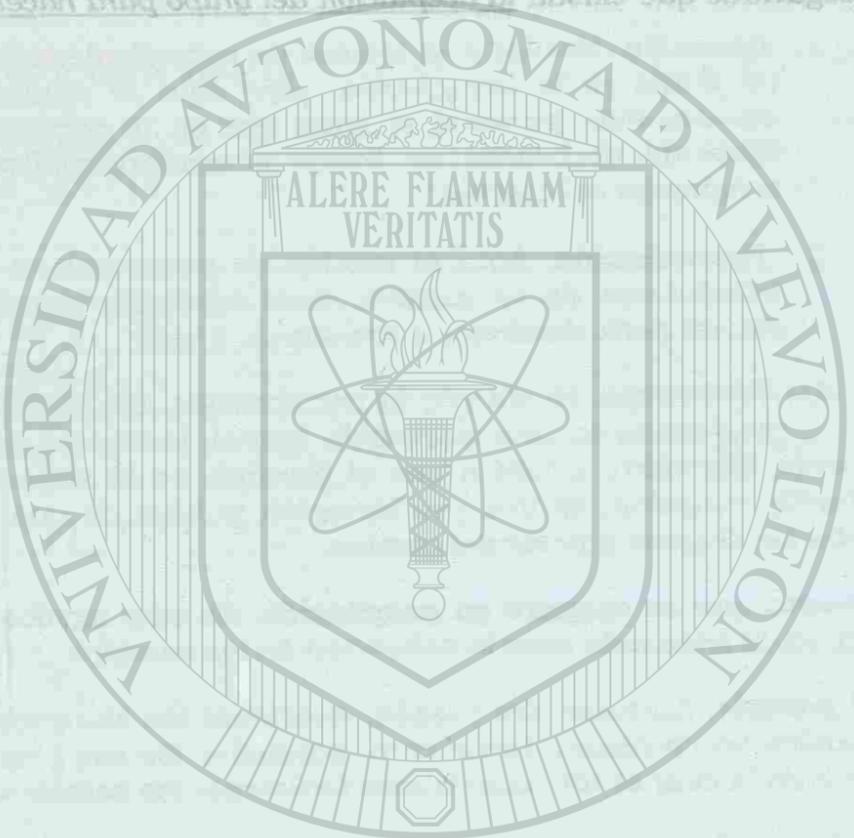
Personal. Problemas de la Dirección. Ed. Prentice Hall.

Notas del curso de Comunicación Efectiva. Instituto Armstrong. Montetrey N.L. Diciembre de 2000.

El arte de gestionar los cambios. Robert Heller. Biblioteca del Nerubus. Editorial Orjalbio. 1998.

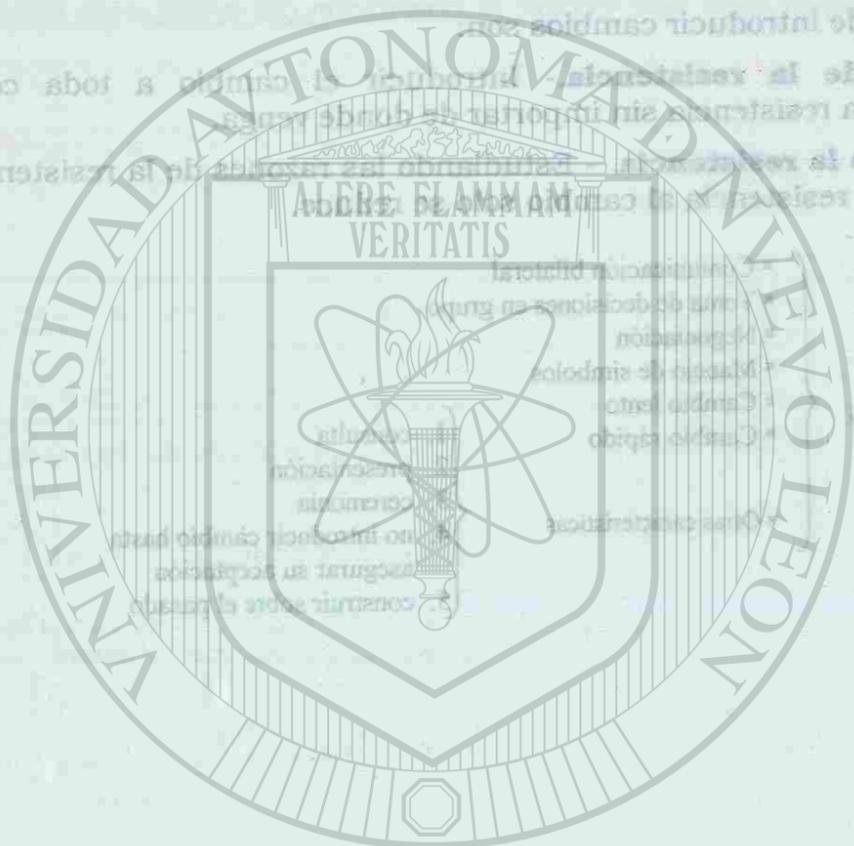
<http://oldsci.ciu.edu/psychology/sarnier/maslow.html>

[http://www.geocities.com/CollegePark/Bookstore/5256/teas\\_gulw/tra\\_gully.htm](http://www.geocities.com/CollegePark/Bookstore/5256/teas_gulw/tra_gully.htm)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

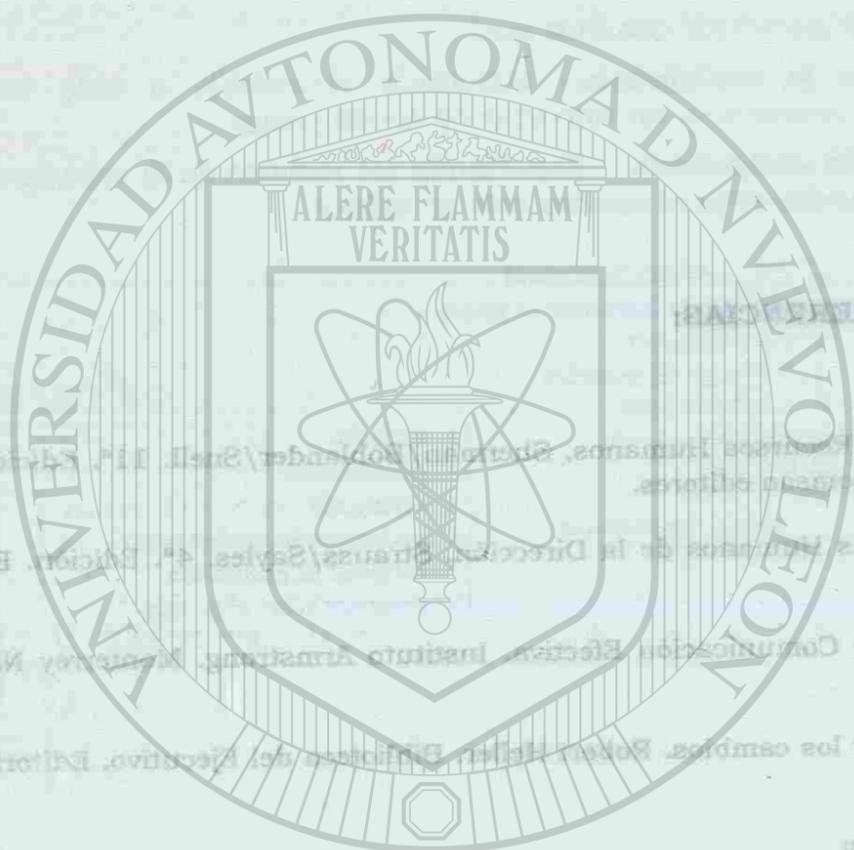
**BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS:**

- Administración de Recursos Humanos. Sherman/Bohlander/Snell. 11ª. Edición. Ed. International Thomson editores.
- Personal. Problemas Humanos de la Dirección. Strauss/Sayles. 4ª. Edición. Ed. Prentice Hall.
- Notas del curso de Comunicación Efectiva. Instituto Armstrong. Monterrey N.L. Diciembre de 2000
- El arte de gestionar los cambios. Robert Heller. Biblioteca del Ejecutivo. Editorial Grijalbo. 1998.

**Direcciones electrónicas:**

<http://oldsci.eiu.edu/psychology/spencer/maslow.html>

<http://www.geocities.com/CollegePark/Bookstore/5256/tesiszully/tesiszully.htm>



BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Administración de Recursos Humanos (Santillana, 1998). Ed. Intercontinental. Tercera edición.
- Personal Productividad (Santillana, 1998). Ed. Prentice Hall.
- Notas del curso de Comunicación Electrónica. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, N.L., Diciembre de 2000.
- El arte de gestionar los cambios. Robert Heller. Editorial: Editorial Crisla. 1998.

Dirección electrónica:

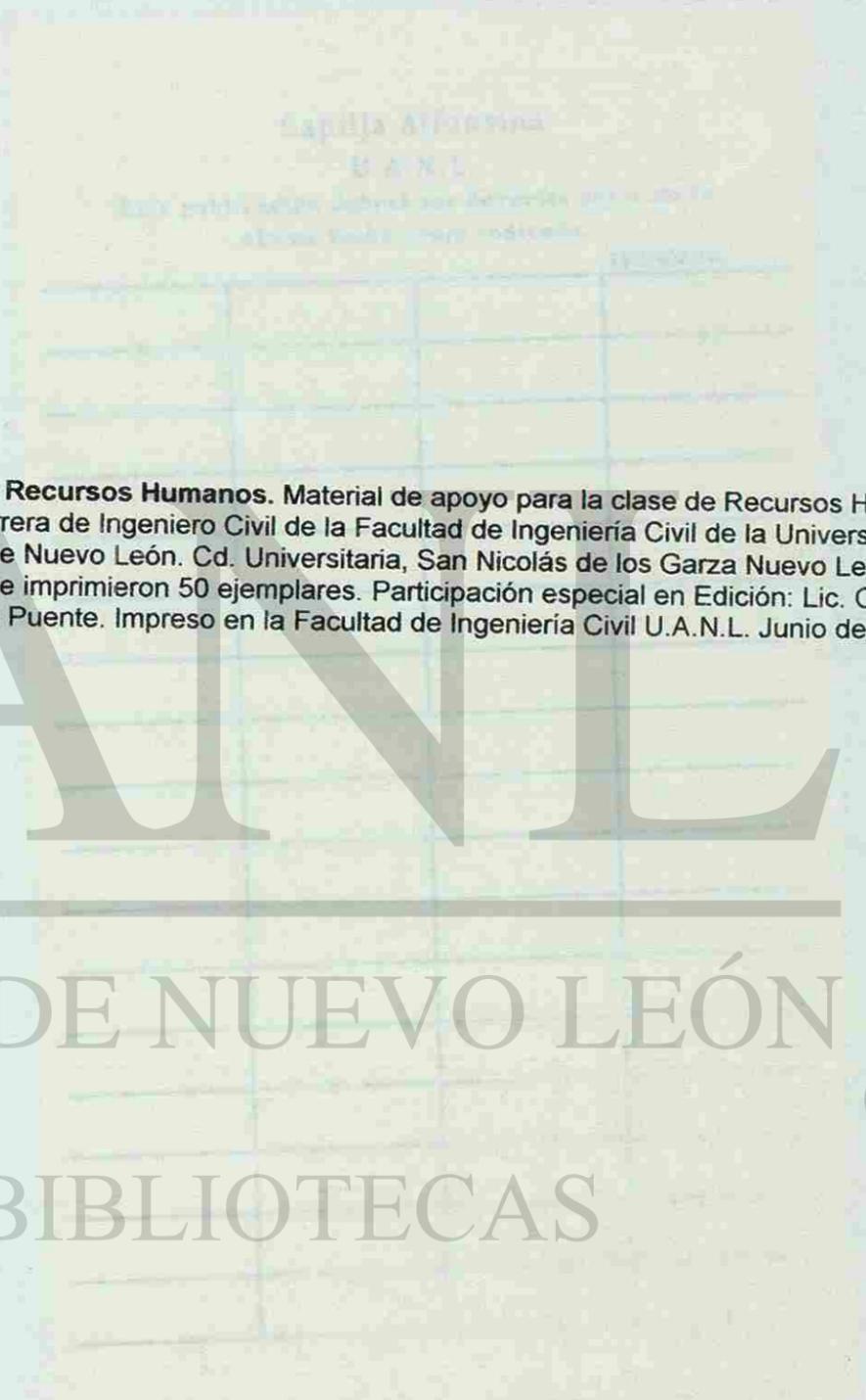
<http://obsc.cim.unl.edu/tecnologia/generos/maslow.html>

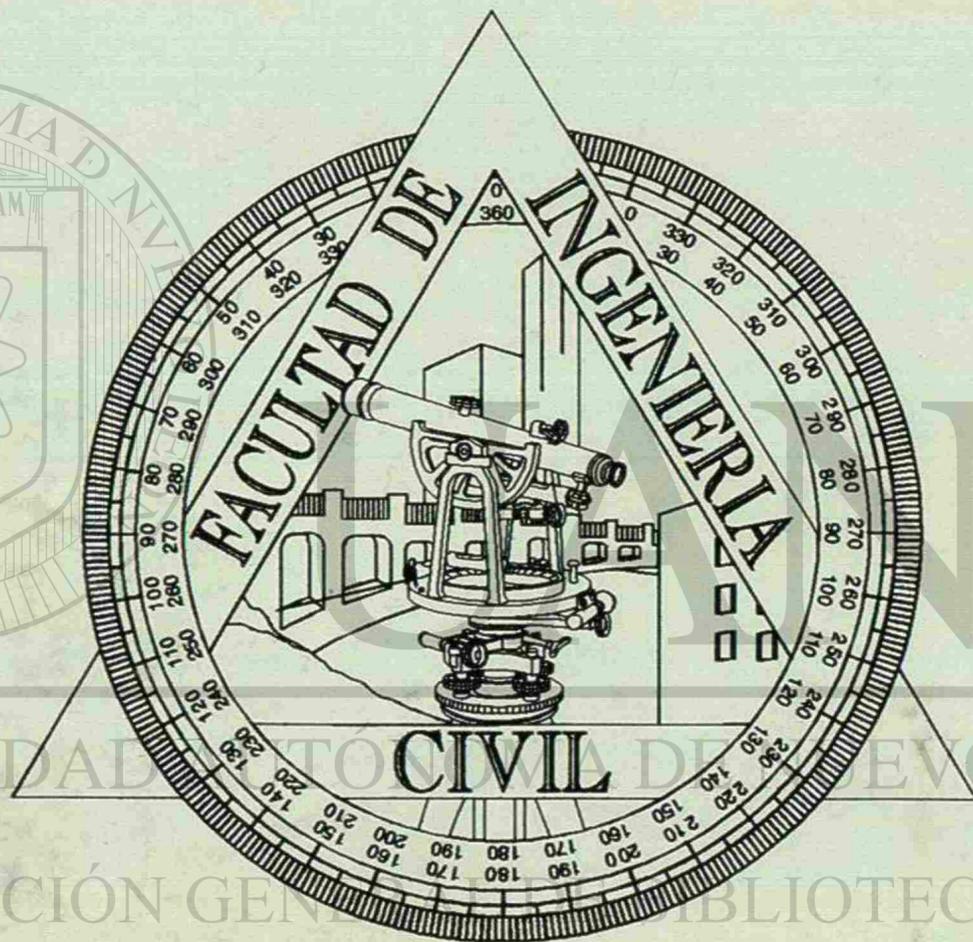
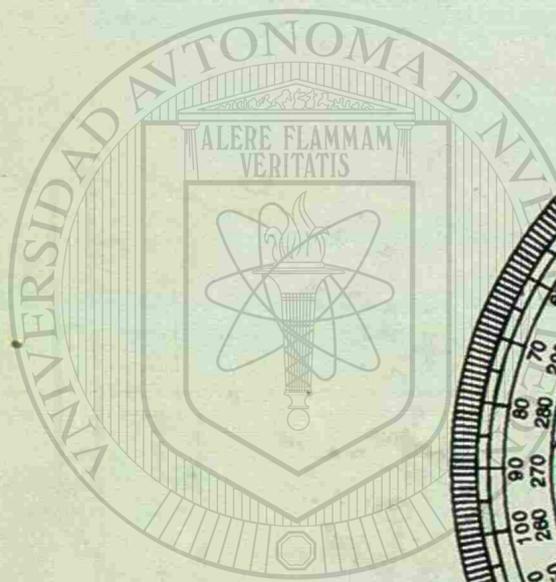
<http://www.monterrey.com/CollegePark/Bookstore/2000/tesis.html>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Apuntes de Recursos Humanos.** Material de apoyo para la clase de Recursos Humanos de la carrera de Ingeniero Civil de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza Nuevo León. C.P. 66450. Se imprimieron 50 ejemplares. Participación especial en Edición: Lic. Oscar Benavides Puentes. Impreso en la Facultad de Ingeniería Civil U.A.N.L. Junio de 2001.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS