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 implicita o explititamente, 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 infeiativa 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.

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 concries 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 tarcas 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 caquello es todo lo que espera que se haga, tendra 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, implicita o explicitamente, reglas de actuación o metas debido a que se trabaja por resultados, se esperan ciertos dogros 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 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 mas 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 este 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 dificil 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 mi que aporte un poco de ideas".

En contraste con ello, los supervisores generales procuran dejar que sus subordinados cuiden por si 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 numero 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 esta 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 numero de ordenes que tienen que darse.

En la medida de que esos objetivos se consigan, la supervisión intervendrá poco, aparte quiza 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 empieados puede incentivados 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 mas facilmente las posibles fallas en el proceso, a fin de poder corregirlas a tiempo.
- 4. La existencia de estándares se trabajo y producción permite detectar fácilmente alguna etapa del proceso que este en problemas y también hace posible la evaluación tanto del trabajador como de la supervisión.

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

Las instrucciones detalladas tienden a que el hombre que ha de cumplirlas se sienta como un automata, puesto que le recortan la zona de libertad de que deberia gorar y le hacen dificil 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 mi que aporte un poco de ideas."

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

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

- Se necesitan menos ordenes cuando el supervisor fija metas generales y delega la autoridad para alcanzarlas.
- 2. Cuando un subordinado esta inseguro respecto a lo que ha de hacer, el superior puede escucharle y syudarle a llegar a una solución, sin necesidad de innoneste la solución musta.
- 3. Estableciendo una rutina para las labores se reduce el numero de ordenes que tienen que darse.

#### **RECURSOS HUMANOS**

- 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:

- 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.

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 necesarlo 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 practica 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 degalles de la actividad.

El supervisor debe procurar explicar el por que 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.

Como se puede lograr lo anterior? Se estudiarán varios puntos:

- 1. Se necesitan menos ordenes cuando el supervisor fija metas generales y delega. La delegación puede confiarse tanto a grupos como a individuos.
- 2. Dendo 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 quiza el mas distintivo de este mérodo, (comparado con el de supervisión directa). El empleo de paça 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 desatle.

M.E.C. Godofredo Gardner A

**RECURSOS HUMANOS** 

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.

mas

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 dificil; 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.

RECURSOS HUMANOS

Aplicar poea presion significa hacerlos sentir la responsabilidad contraida y que elles mismos respondan a la presión, pero la que es ejercida por el mismo trabajo, no la della provisar.

estudios de investigación sugieren que la diferencia productividad y los de alta productividad es el empleo

han lievado a termino una labor dificil; una labor fácil es muy

de alcanzar. Sin embargo esta es una clase de presión muy distinta a la presión reganona y "pegada a la espalda" que ejercen los supervisores

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 tenerlo a tiempo, en cambio si se le esta presionando probablemente se pondrà nervioso, y perderemos tientpo del normal en realizar su oficio.

E. Adiestransiento 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

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.

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

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.