

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



**EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO A NIVEL
SUPERVISOR EN LA SIDERURGICA DE
ALTOS HORNOS DE MEXICO, S. A.
EN MONCLOVA, COAH.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTAN

MARIA DE LA LUZ ALEMAN RODRIGUEZ

SILVIA M. MARRERO BAUTISTA

IRAIIS PEREZ VASQUEZ

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 1983

T

HF5548

.8

A4

C.1



1080070838



BIBLIOTECA
"DR. SANTIAGO RAMIREZ"

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO A NIVEL
SUPERVISOR EN LA SIDERURGICA DE
ALTOS HORNOS DE MEXICO, S. A.
EN MONCLOVA, COAH.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN

MARIA DE LA LUZ ALEMAN RODRIGUEZ
SILVIA M. MARRERO BAUTISTA
IRAI PÉREZ VÁSQUEZ

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 1983



T
HF5548
.8
A4



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO A NIVEL SUPERVISOR
EN LA SIDERURGICA DE ALTOS HORNOS DE MEXICO S.A.
EN MONCLOVA, COAH.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN

MARIA DE LA LUZ ALEMAN RODRIGUEZ

SILVIA M. MARRERO BAUTISTA

IRAI S PEREZ VASQUEZ

A nuestros padres, nuestro eterno
agradecimiento por su confianza ,
cariño y por su buena disposición
para permitirnos ser
lo que nosotros hemos deseado.

A nuestros hermanos, por los
momentos felices compartidos y por
que en los momentos difíciles nos
animaron a seguir adelante.

A la Lic. Aurora Moyano Gonzalez,
nuestro agradecimiento de manera
especial por haber aceptado brindarnos
su ayuda profesional y por
servirnos de ejemplo como mujer
que busca una superación constante
para el logro de sus metas.

A la Lic. Ma. Esther Valero,
por el asesoramiento estadistico
de la tesis.

Y a todas aquellas personas
que de una manera u otra
hizieron posible la realización
de la presente.

I N D I C E

Pag.

INTRODUCCION

CAP. I ANTECEDENTES HISTORICOS 3

CAP. II GRUPOS Y LIDERAZGO

A. GRUPOS

1. Naturaleza de los grupos..... 6

2. Tipos de grupos 7

3. Funcionamiento interno de los grupos..... 9

4. Variables que afectan
el desempeño del grupo.....12

B. LIDERAZGO

1. Poder y liderazgo14

2. Estilos de liderazgo.....15

3. Delegación como medio
de Dirección y Liderazgo.....16

4. Principios del proceso de
Dirección y Liderazgo18

CAP. III MOTIVACION

A. CONCEPTO, NATURALEZA E IMPORTANCIA
DE LA MOTIVACION21

B. MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACION.....22

C. TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION.....24

D. NECESIDADES, DESEOS Y OBJETIVOS.....26

E. TEORIAS ACERCA DE LA MOTIVACION

1. ELTON MAYO:

Los estudios de Hawthorne28

	Pag.
2. ABRAHAM H. MASLOW:	
Teoría de las Necesidades Humanas.....	30
3. DOUGLAS MCGREGOR:	
Teoría X y Teoría Y	32
4. CHRIS ARGYRIS:	
Teoría Inmadurez - Madurez.....	34
5. FREDERICK HERZBERG:	
Teoría Motivación - Higiene	36
6. RENSIS LIKERT:	
Sistemas de Administración	37
7. McCLELLAND:	
Teoría de las Necesidades Motivadoras.....	40

CAP. IV SUPERVISION Y COMUNICACION

A. SUPERVISORES

1. Origen del supervisor	41
2. El Papel del Supervisor en la Organización	42
a) Responsabilidad del supervisor.....	43
b) Desarrollo de supervisores.....	47
3. Magnitud de la supervisión.....	52
4. Objetivos de la Supervisión.....	55
5. Por que fracasan los supervisores.....	56
6. Supervisión y Productividad.....	57

B. COMUNICACION

1. Definición e importancia de la Función de Comunicación.....	58
2. Propósito de la Comunicación.....	59

	Pag.
3. Principios de la Comunicación Efectiva	60
4. Cómo establecer la Comunicación con empleados y colegas	61
5. Recomendaciones para mejorar la Comunicación de supervisor a subordinado	65
 CAP. V COMPORTAMIENTO DIRECTIVO	
A. LA FUNCION DE DIRECCION	68
B. TEORIAS DE LA DIRECCION	71
C. INVESTIGACIONES SOBRE DIRECCION	
1. Comportamiento Directivo:	
Autócrata y Demócrata	76
2. Estudios sobre Dirección en la Universidad de Michigan	78
3. Estudios de la Universidad de Ohio	78
4. El "Grid" Gerencial	80
5. Ciclo Vital	82
D. DIMENSIONES DE LA DIRECCION	84
E. ESTILOS DIRECTIVOS	86
F. EFECTIVIDAD DE LA DIRECCION	96
 CAP. VI RESULTADOS	98
 CAP. VII CONCLUSIONES	101
 ANEXOS	
 BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

A medida que nuestra sociedad ha ido avanzando y haciéndose - más urbana, han ido creciendo las organizaciones sociales - hospita- les, universidades, organismos oficiales, industrias y muchas otras que necesitan ser dirigidas -, produciéndose al mismo tiempo cam- - bios importantes en su estructura y composición.

Evidentemente, en esta sociedad actual el papel del dirigente_ se vuelve cada vez más importante y complejo.

Todos los dirigentes de una organización, desde el principal - ejecutivo hasta los supervisores de primera línea, desempeñan fun- - ciones como planear, organizar, comunicar ordenes e instrucciones , motivar y controlar el desempeño de los subordinados, resolver con- - flictos entre individuos y grupos, y aplicar acciones disciplina- - rias . sin embargo, estas funciones pueden desempeñarse de diversas formas.

Historicamente se han dado organizaciones autocráticas en las_ que el único factor de control sobre los demás era de naturaleza pu - ramente coercitiva. También han existido organizaciones paternalis- - tas y otras igualitarias que distribuían deliberadamente el poder - entre los miembros y utilizaban una base racional y legal para cong - tituir la autoridad. No hay una regla única para dirigir una organi - zación, esto depende de ciertas circunstancias como lo son la natu - raleza y la misión real de la organización, el nivel de la posición del dirigente y las exigencias específicas de su puesto, pero sobre todo y esto es muy importante, de la adecuación de la imagen que - tienen los dirigentes de las personas que componen la organización, a las características reales de dicha persona.

Por esta razón en nuestra presente investigación, se pretende_ en forma clara y descriptiva, conocer si existe a nivel de supervi- - sor, interés por adaptar su comportamiento directivo a las necesida - des del grupo.

Para tal efecto, se aplicarán diferentes cédulas de entrevista basadas en siete variables: participación, comunicación, confianza, motivación, comportamiento directivo, motivación, satisfacción y -

flexibilidad, por considerar que estas son importantes en todo estilo directivo.

Basandonos en estos conceptos, nos proponemos realizar la investigación centrada en la siguiente hipótesis: "Existe una diferencia - muy marcada en el comportamiento directivo tanto de mayordomos como de jefes de turno".

Para comprobar tal hipótesis se procedera a codificar la información tanto de mayordomos como de jefes de turno primeramente por preguntas, despues agrupendolas en las variables ya mencionadas y para concluir, se procederá a determinar que tipo de comportamiento directivo predomina en la empresa, cumpliendose con ello el objetivo de la investigación.

CAP. I ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde que los hombres comenzaron por primera vez a unirse en tribus vagabundas, se interesaron en la naturaleza y el desarrollo del liderazgo. Al principio, el líder de la tribu era escogido por su fuerza física, y conforme fueron evolucionando, se interesaron más en aquellos que reunían ciertas características ya no tanto físicas sino por su capacidad de tomar decisiones que beneficiaran al grupo.

Con el descubrimiento de la agricultura y la fabricación de medios de subsistencia tales como vivienda, instrumentos de trabajo, vasijas, métodos para domesticar animales, etc., el hombre abandona su vida nómada estableciéndose en un lugar fijo.

A medida que la sociedad fue avolucionando se hizo necesaria la introducción de un sistema político donde elegían al jefe o los jefes para que mantuvieran la paz dentro del grupo político, organizar y guiar las empresas de la comunidad y a su vez exigir el respeto y la lealtad de los miembros de su grupo.

Hasta aquí hemos podido considerar el curso del desarrollo como un fenómeno absolutamente general, válido en un período determinado para todos los pueblos, sin distinción de lugar.

Pero fue en la Edad Media, con el surgimiento de los gremios, que eran asociaciones de artesanos consideradas como la principal organización económica, cuando se vió por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador. Los gremios regulaban el nivel de ingresos percibidos por los trabajadores, controlaban la tecnología de la producción, la cantidad de la misma, la distribución de los productos, la fijación del precio, los beneficios y otros asuntos económicos.

Los gremios buscaron proporcionar estabilidad, orden y responsabilidad dentro de un nuevo contexto económico, social y político, y tuvieron un éxito considerable.

Su decadencia se produjo con el paso del tiempo debido al ascenso del régimen político centrado en las monarquías autoritarias del renacimiento, la tendencia al sistema empresarial que comienza a fines de la Edad Media, la poca flexibilidad y la incapacidad pa

ra modificar sus organizaciones ante las nuevas exigencias de la industria y el gobierno.

Con el auge y gran desarrollo de la industria provocado por el invento de la máquina de vapor, se originó la Revolución Industrial apareciendo el liberalismo económico, que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en una mercancía como cualquier otra sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones de trabajo se establecen a voluntad del patrón y como para el trabajador lo importante es comer acepta todas las condiciones provocando un clima de explotación.

A partir de 1900 surgen dos escuelas representativas desde un punto de vista estructural de la dirección: la escuela estructuralista y la de la dirección científica. Sus teorías se refieren a cuestiones tales como la forma en que las organizaciones han de ser estructuradas internamente, que funciones deben agruparse, quien debe ser el jefe de quien y que estilo de dirección se debe emplear.

Max Weber, uno de los fundadores de la escuela estructuralista hace una diferenciación entre el poder legítimo e ilegítimo. Según Weber, el poder ilegítimo distancia al trabajador y el uso del poder legítimo concuerdan con las normas de los obreros.

A este uso del poder legítimo Weber le denomina autoridad y hace una distinción entre la autoridad tradicional que se basa en los modos pasados de hacer las cosas y la burocrática basada en las reglas consideradas legítimas por las personas que entren en contacto con ella.

Por otro lado la escuela de la dirección científica cuyo fundador fue Frederick Taylor, hachincapié en la medición del trabajo y no en la naturaleza de la organización o en sus principios. Los teóricos de la dirección científica supusieron que el hombre es como una máquina: que sus sentimientos, personalidad y grupo de trabajo, son relativamente poco importantes.

Hasta aquí podemos observar un estilo directivo autoritario, en donde el poder estaba en manos del Gobierno, la Iglesia, el Ejército y las Organizaciones Industriales (patrón), y consideraban a los obreros como prolongaciones de las máquinas.

A raíz de la explotación que del trabajador se hacía, aparecieron personas que luchaban por un trato más humanitario, proponiendo

métodos mediante los cuales se lograra una mejor producción sin lastimar la integridad física y mental del obrero. La teoría de las "Relaciones Humanas" data de la década de 1920. Así se inicia un cambio de valores. Los directores abandonan la concepción Tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como "concepción mecanicista", y la idea de que el obrero sólo trabaja por dinero, y modifican sus modelos de supervisión; concediendo importancia a los factores humanos.

Se da paso a la aplicación del método científico para investigar los fenómenos industriales.

En este clima nace la escuela de las "Relaciones Humanas" a partir de las investigaciones realizadas en la fábrica de Hawthorne de la compañía Western Electric por un grupo de científicos del comportamiento, entre los que se hallaban Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, y gracias a los cuales se supo que el grupo de trabajo es una variable importante en el proceso de la dirección efectiva.

CAP. II GRUPOS Y LIDERAZGO

A. GRUPOS

Para introducirnos en este capítulo comenzaremos por definir lo que es un grupo.

En sentido psicológico, un grupo es un conjunto de personas que tienen una interacción dentro de un contexto de circunstancias.

Dentro de una empresa, forman grupos todos los individuos que pertenecen a la misma y cuya misión es la de contribuir al objetivo común.

Dentro de la misma estructura de empresa, se forman subgrupos, algunas veces formales y otras veces informales, en los cuales los individuos mantienen una intercomunicación especial y superior a la que mantienen con personas ajenas al grupo.

Si a esto añadimos el concepto de papel, nos situamos básicamente dentro del concepto de estructura, es decir: "conjunto de personas que situadas en el desempeño de papeles distintos, esperan de los demás conductas preestablecidas que llevarán al objetivo esperado".¹

1. Naturaleza de los grupos.

La mayoría de los individuos pertenecen a varios grupos distintos, desde grupos familiares hasta grupos de trabajo. Es importante saber que el grupo es algo más que cierto número de personas que por casualidad coinciden en un cine o en la parada de un autobús.

Para formar un grupo no es suficiente la simple presencia física, el grupo aparece en el momento en que dos o más personas establecen entre sí una relación de interdependencia para influir sobre el comportamiento mutuo o compartir algo de común acuerdo (grupo psicológico).

1 Salvador Escala, Psicología para Directivos, Pag 304

La proximidad en el espacio es importante para la formación de grupos sociales; es muy frecuente encontrarnos con grupos de amigos compuestos por vecinos inmediatos. Con el transcurso del tiempo la proximidad en el espacio va perdiendo importancia imponiéndose la afinidad en las actitudes. La atracción mutua es un factor que influye para que las personas se reúnan, pues tal parece que a la gente le gusta unirse con gente parecida a ella, por ejemplo, las personas muy reservadas por lo general se sienten atraídas por otras iguales a ellas .

Los grupos ocupacionales varían en términos de interacción entre los miembros y en términos de influencia. La persona con bajo nivel académico y pobre en conocimientos, dependerá en gran medida de otras a la hora de ganarse el sustento. El esquema de los vínculos en los grupos es muy sencillo. Es probable que esta persona se convierta, sin pretenderlo, en miembro de un grupo en fase de prosperidad. Alguna mayor independencia encontramos en el operario calificado; ambos encontrarán mayor satisfacción y ejecutarán mayor influencia ingresando como miembros de un sindicato.

El directivo es representante de un grupo ocupacional en donde la movilidad en la promoción y ascenso puede ser identificada y planificada, donde se desarrollan verdaderos juegos de competencia .

A nivel profesionista encontramos mayor independencia en el agrupamiento. Esto facilita que a niveles de directivo y profesional, la promoción dependa de las aspiraciones personales; las oportunidades llegan por medio de las relaciones interpersonales y a través del correcto desempeño de la tarea.

2. Tipos de grupo.

Los grupos tienen estructura de poder, de dirección, de funciones y de comunicación. Crean normas e ideologías, grados de cohesión y moral que les permite actuar como tales.

Habiendo definido anteriormente lo que es un grupo, vemos ahora los tipos de grupo que se encuentran realmente en las organizaciones y las funciones que estos grupos cumplen.

Grupos Formales: se denomina grupo formal, aquellos que se crean con el fin de cumplir con ciertos objetivos y tareas específicas que se relacionan con la misión total del grupo.

Los grupos formales pueden clasificarse de acuerdo a su duración, en permanentes y temporales. Dentro de los permanentes tenemos a ciertas estructuras como por ejemplo el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos de la organización del grupo. Por otro lado los temporales, son comisiones o fuerzas que se crean para realizar determinado trabajo; lo que hace que sean temporales es que se hallan sujetos a la duración del trabajo a realizar, pero una vez que dicha misión se cumple, dejan de existir.

Grupos Informales: se denominan así las relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos generalmente son pequeños, establecen sus propias reglas, costumbres y obligaciones y se pueden medir sus relaciones en base a la cohesión. Los grupos informales surgen por tanto, de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas.

Delbert C. Miller y William H. Form, hicieron una clasificación de los grupos a los que se halla adscrito el trabajador como grupos de trabajo nucleares, satélites y societarios.²

- Grupos de trabajo nucleares.

En este tipo de grupo, las personas se relacionan diariamente en el trabajo cara a cara. Los contactos y las interacciones necesarias para desempeñar el trabajo definen el grupo de trabajo nuclear de la persona.

- Grupos de trabajo satélites.

A este tipo de grupos pertenece un trabajador por ser empleado de una fábrica. Pueden no formar parte del trabajo en sentido estricto como sería el caso de la participación en el sindicato o el comité de recreo. Aunque el contacto con estos grupos es a veces ocasional, el pertenecer a ellos le da satisfacción y prestigio. Muchos de estos grupos son de naturaleza informal como es el caso de los

² Delbert C. Miller, William H. Form, Sociología Industrial, p.p. 200-204.

Clubs o los equipos patrocinados por la compañía, sin embargo, aun que la participación puede darse fuera de la empresa, el hecho de que los miembros sean empleados de la misma fábrica, satisface la definición de este tipo de grupo.

- Grupo Societarios.

Estos grupos, aparentemente no parecen tener relación con el trabajo o la fábrica, sin embargo, se incluyen el partido político, la iglesia o la vecindad por la importancia que les dan los trabajadores a estos tipos de grupos societarios. " El trabajador acepta todos estos grupos como una parte integral del trabajo y de la vida. Aunque él pueda considerar algunos de sus contactos más importantes que otros sus relaciones de grupo globales le sitúan en el mundo social del trabajo".

3. Funcionamiento Interno de los Grupos.

Los grupos tienen una estructura interna que surge con el curso del tiempo. El grado de eficacia de la estructura interna determina en gran parte, el grado en que el grupo tiene éxito en la consecución de su fin, la realización de sus objetivos y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

a. Actividades del grupo.

Lo atractivo de algunos grupos, como clubs sociales o recreativos, depende sobre todo del tipo de actividades que proporciona a los miembros. Benne y Sheats (1948), han identificado tres actividades que tienen lugar dentro del grupo.

- Actividades relativas a la tarea del grupo. Son aquellas que ayudan a contribuir a que el grupo seleccione y defina las metas comunes y a que se trabaje por realizarlas, actividades tales como iniciar, clasificar, coordinar, dar y buscar información, y establecer contactos con otros grupos para ayudar a progresar hacia la obtención de los objetivos de este.
- Actividades relativas al mantenimiento del grupo (constructivas). Si bien las actividades relativas a la tarea se concentran en los aspectos de la solución inteligente del problema de progresar hacia la obtención de los objetivos de este (logro de la meta), igualmente importante pero a distinto nivel, son las actividades

que se concentran en las relaciones personales que guardan entre sí los miembros de un grupo y que se les conoce como actividades relativas al mantenimiento del grupo.

Permiten al grupo construirse y mantenerse al ayudar a satisfacer las necesidades de de sus miembros y alentar la confianza y cooperación entre ellos. Estas actividades como el empleo del humor para reducir tensiones, la armonización y estímulo para participar y comprometerse con el grupo, son intentos de construir mejores relaciones dentro del grupo para que pueda mantenerse como tal.

- Actividades en derecho propio. Puesto que un grupo está compuesto de individuos (cada uno con sus propias metas), se identifica otro conjunto de conductas en que los miembros actúan para satisfacer necesidades individuales que son improcedentes respecto a la tarea del grupo y que no contribuyen a que este trabaje como unidad.

Puesto que cada miembro del grupo tiene su propio conjunto de necesidades, valores y objetivos, llevará a cabo actividades en provecho propio tales como la búsqueda de atención, el dominio, la agresión y la retirada.

Esta conducta centrada en el individuo induce con frecuencia a conductas iguales en los demás. Por ejemplo, un ataque a una persona trae consigo una respuesta de defensa personal. El individuo actúa principalmente para satisfacer sus necesidades personales.

b. Liderazgo del Grupo.

Tanto las tareas como el liderazgo difieren de un grupo a otro de acuerdo a sus metas, estructura, las actividades o necesidades de los miembros, así como las expectativas impuestas al grupo por el medio ambiente.

Es necesario que cada grupo cuente con un líder, es decir, una persona que acepte realizar actividades de tarea del grupo o de construcción del mismo, o que emprende actividades en provecho propio, en otras palabras, el liderazgo no es una función o rasgo de un solo individuo sino que se distribuye en todo el grupo y cualquier miembro de este puede ser un líder en un momento dado.

Con esto no se niega que un individuo pueda influir más que los demás del grupo, sin embargo, es necesario señalar que el lí

derazgo expresado en poder e influencia se distribuye en varias é pocas durante la vida del grupo.

Los grupos con frecuencia tienen por lo menos dos líderes reconocidos: uno que es el que más frecuentemente emprende la tarea de hacer progresar al grupo hacia la realización del trabajo y otro que con mayor frecuencia se hace cargo de la misión de mantenimiento.

La persona que con frecuencia adopta la actitud de actuar en provecho propio puede servir de líder desorganizador, es decir, puede hacer mucho para que el grupo no alcance su objetivo.

c. Normas y Comportamiento del Grupo.

Las normas son ideas organizadas y ampliamente compartidas por el grupo sobre lo que los miembros deben hacer y sentir, la forma en estas deben ser reguladas y que clase de sanciones deben aplicarse cuando las conductas no coinciden con aquellas.

Las normas influyen también en el deseo de pertenecer o no a determinado grupo, ejerciendo presión sobre los miembros en el sentido de que se adapten a ellas.

Las normas pueden ser clasificadas por lo menos en cuatro categorías:

- Las llamadas formales, es decir, enunciados escritos que deben ser acatados como reglas del grupo y que si no son cumplidas se sanciona para hacerlas valer.
- Normas enunciadas explícitamente. No están redactadas en forma oficial, sino que pueden ser dadas en forma de plática y que resultan más fáciles de reconocer por los distintos miembros del grupo.
- Normas no explícitas e informales. Este tipo de normas llegan a conocerse sólo cuando ocurre una acción contraria a la norma establecida.
- La última clase de norma corresponde a algunos tabúes que en cu alquier persona son ideas inimaginables. Este tipo de normas, es es conocido como inconscientes.

d. La Cohesión del Grupo.

Cuando en un grupo existe un sentimiento de atracción entre

unos y otros, que disfrutan de la interacción entre ellos se dice que este grupo es cohesivo. Entre más solidaridad exista en un grupo, más probable es que éste tenga valores, estructuras y normas de comportamiento comunes.

Entre los factores que afectan la cohesión podemos citar el status del grupo, pues la cohesión va en proporción al status, (cuando más alto es el status de un grupo, mayor es su cohesión).

Otro factor es el tamaño, si el grupo es pequeño, no hay habilidad suficiente para realizar las actividades constructivas, por el contrario, cuando el grupo es muy grande, la comunicación no es la adecuada y los miembros no encuentran oportunidades para satisfacer sus propias necesidades.

Por último, si los miembros tienen valores y pautas de comportamiento distintas a los demás miembros, la homogeneidad del grupo se pierde y con ello la cohesión para alcanzar determinado objetivo. De tal manera, la cohesión y la conformidad con las normas son factores que se refuerzan mutuamente proporcionando un equilibrio.

Homans considera al refuerzo como base del funcionamiento del grupo, puesto que si no existiera refuerzo para permanecer en él las necesidades de los miembros no serían satisfechas, se perdería el interés y el grupo debido a ello se disolvería.

4. Variables que afectan el desempeño del grupo.

Son muchas las investigaciones que se han hecho respecto a las variables que afectan el desempeño del grupo. En este punto veremos las más importantes.

a. Tamaño del Grupo

Esta es una variable que aparentemente parece sencilla pero que ejerce influencias muy complejas. Al aumentar el número de personas en un grupo, debería aumentar el talento del mismo, tomando en cuenta el hecho de que cada individuo tiene nuevas aportaciones y puntos de vista que si se saben usar eficazmente aumentarán la efectividad del grupo.

Otro efecto positivo al incrementarse el tamaño del grupo, es que aumenta la posibilidad de que cada miembro encuentre a alguien con quien desee interactuar.

Sin embargo, existen consecuencias negativas al aumentar el tamaño del grupo. Hay menos probabilidad de que el individuo exprese sus ideas puesto que la mayoría de los grupos tienen individuos que dominan la discusión aumentando la probabilidad de que un miembro se le niegue la oportunidad de participar. La incapacidad para participar puede generar inconformidad, resentimiento y retiro, lo cual es un detrimento del efectivo funcionamiento del grupo.

Otra consecuencia negativa al incrementarse el tamaño del grupo, es que los individuos llegan a estar más conscientes de que su participación resulte inadecuada, o sea mal entendida. El aumento en el tamaño del grupo, tiende a fomentar la formación de subgrupos. Cuando estos tienen objetivos que se oponen al del grupo total, es posible que su influencia sea decisiva. La evidencia experimental indica que los efectos negativos al aumentar el tamaño del grupo, superan a los positivos.

b. Cohesión y Normas de Grupo

La cohesión se refiere, como ya se había mencionado, al grado hasta el cual las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanescan unidos al grupo, son más fuertes que las que tratan de desintegrarlo. Cuando más cohesivo sea el grupo, existe menos probabilidad de que se disuelva.

Con referencia al comportamiento del grupo, una norma es un tipo de comportamiento aceptable. Los grupos de trabajo desarrollan sus propias normas con el tiempo.

Estos dos factores - cohesión y normas -, interactúan para afectar el desempeño del grupo. Si un grupo es cohesivo y los empleados comparten la norma de alta productividad, estos factores, se refuerzan positivamente. Pero si por el contrario, existe alta cohesividad y una norma a favor de la baja productividad, la producción será baja.

B. LIDERAZGO

1. Poder y Liderazgo.

En el esquema conceptual French y Raven, identifican cinco clases diferentes de poder que una persona puede usar para influir sobre otra.³

- a) Poder referente: Se puede describir como poder de "identificación" o carismático y se basa en el atractivo de una persona o grupo para los otros.
- b) Poder legítimo: Esta clase de poder lo constituye la relación de autoridad en que una persona, por su posición, recibe el derecho de tomar decisiones que afectan a otros.
El poder legítimo depende de la aceptación por parte del individuo, de la organización o la cultura y de la persona que ejerce la influencia.
- c) Poder del experto: Se basa en la autoridad de los conocimientos, la información o las habilidades especializadas de la persona. Puede existir independientemente de la posición.
- d) Poder de recompensa: Se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor. En esta situación, la persona con poder da a quienes lo ameritan ascensos, calificaciones sobresalientes, etc. En una organización industrial, este tipo de poder se encuentra vinculado estrechamente al poder legítimo del director para conceder aumentos de sueldos o ascensos.
- e) Poder coercitivo: Si con la recompensa se ve que no se obtiene obediencia, quienes tienen la autoridad pueden recurrir a la coerción. El poder coercitivo al contrario del de recompensa, es la facultad de castigar.

3 French, J.R.P. Jr. y Raven, B., citado por Huse, Bowditch, El Comportamiento Humano en la Organización, p.p. 131 - 132

Los actos de liderazgo para que sean eficaces, deben de cifrarse en alguna clase de poder.

En gran medida el liderazgo consiste en la capacidad de un miembro para influir sobre otros, tanto directa como indirectamente en virtud de su posición en la estructura de poder, incluyendo la estructura de autoridad legítima.

La preocupación central que por la autoridad muestran las teorías de la organización, constituye un ejemplo de la importancia de este aspecto del liderazgo. Al aceptar el enfoque de que el poder social consiste en la habilidad de influir en otra gente, se está aceptando obviamente que el liderazgo implica usar poder.

En un caso de liderazgo deben coordinarse las actividades, darse y aceptarse instrucciones, persuadir, motivar para luchar por las metas del grupo y engendrar relaciones interpersonales. Una persona para lograr tal influencia, debe tener poder, de lo contrario no ejecutará actos de liderazgo.

2. Estilos de Liderazgo.

Es sumamente difícil separar lo que es el liderazgo de la forma en que depende del comportamiento o estilo de los líderes.

Algunos investigadores han concentrado su atención primeramente en el comportamiento de los líderes bajo la suposición de que la habilidad para guiar y la voluntad para seguir, se basan en los estilos de liderazgo.

Recientemente los estilos de liderazgo han sido clasificados en base al tipo de autoridad usada por los líderes considerándolos de acuerdo a tres estilos básicos que son:

- Líder autocrático: es aquel que da órdenes e insiste en que sean obedecidas, es dogmático y se impone al grupo sin consultarlo guía gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos.
- Líder democrático: también se le llama participativo. Hace contrato con el líder autócrata, ya que da las órdenes después de consultar con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder no toma acción sin antes haber reunido a sus subordinados para deci-

dir que es lo que habrá de hacerse. Participa en el grupo como miembro.

- **Líder Laissez - Faire:** de este tipo de líder podemos decir que casi se abstiene de guiar, puesto que utiliza muy poco su poder, da a los miembros de su grupo un alto grado de independencia en sus operaciones, no participa. Este tipo de líderes dependen mucho de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, perciben su papel funcional como aquel que facilita las operaciones de sus seguidores, proporcionandoles información y actuando como contacto entre el medio ambiente externo y el grupo.

Hay variantes dentro de esta clasificación de estilos de liderazgos, por ejemplo, tenemos al líder autócrata benevolente. Este tipo de líder tiende a escuchar en forma considerada las opiniones de sus seguidores, antes de tomar decisión, esta la toman ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas de los miembros de su grupo, pero en el momento de tomar una decisión, pueden ser más autócratas que benevolentes.

Una variante del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes dentro de esta categoría pueden concebir su tarea, no únicamente como aquella que consiste en consultar con sus subordinados y tomar en cuenta sus opiniones, sino también como aquella en la que hay que hacer todo lo posible por apoyar a los subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

Hay que reconocer que el uso de cualquiera de los tres estilos de liderazgo descritos anteriormente, variará dependiendo de la situación que se le presente al líder.

3. La Delegación como medio de Dirección y Liderazgo.

La delegación de autoridad es considerada como una forma de dirección mediante la cual se concede al subordinado autoridad para desenvolverse en una amplia área de la empresa mediante un criterio general. Las ordenes son emitidas cuando el superior siente seguridad de que los resultados serán positivos. Hay circunstancias en -

las cuales el resultado no puede conocerse en detalle, en tales casos la delegación se asigna en forma más general.

Elegir la persona adecuada en la cual delegar la autoridad no es tan sencillo para el superior, puesto que las tareas a desempeñar dentro del área de trabajo son múltiples e inespecíficas en muchas ocasiones y la persona asignada para desarrollarlas se verá desorientada.

Otra de las dificultades en la delegación es que la autoridad puede no ser muy exacta, pues si las obligaciones en sí mismas no son claras, al subordinado se le dificultará precisar cuál es su autoridad para desempeñar cualquier cosa y aún cuando le pida una aclaración, puede ser que no la consiga.

La mayor parte de los superiores tienden a exceder su autoridad delegada. Algunos toman la delegación de autoridad con demasiada rigidez ya que como no es de su agrado delegar, dan las órdenes con demasiada exactitud y quieren que los resultados que anticiparon se den al pie de la letra. Cuando los resultados no son los esperados los superiores se sentirán frustrados.

Los efectos de tal actitud son serios puesto que esta clase de personas no son capaces de preparar un sucesor; muchos tipos de empleados se niegan a trabajar con ellos y la calidad de quienes lo hacen es dudosa, pues son privados de las oportunidades para tomar sus propias decisiones, para ejercer su propio juicio y para actuar con voluntad propia.

Lo contrario sucede con los superiores que tienen una actitud positiva hacia la delegación de autoridad. Contemplan la función directiva de manera completamente diferente. Para este tipo de personas los errores que se cometen se convierten en lecciones objetivas para los subordinados. Un análisis adecuado del problema y el modo como fue abordado es valioso para establecer criterios.

La actitud positiva es un estímulo para que los subordinados acepten responsabilidades. En tal actitud se recomienda conservar abiertos los canales de comunicación entre superior y subordinado. Esta actitud implica mucha paciencia; exige mucho tiempo adquirir buen juicio y desarrollar la capacidad directiva, se necesita paciencia para tolerar los errores y las torpezas.

El supervisor puede obtener satisfacción solamente del éxito en preparar hombres capaces. No es prudente crear un grupo de obligaciones con su autoridad para cumplirlas y poner todo en manos de un trabajador inexperto, quien necesita tiempo para adquirir madurez. En tal caso, si se le quiere preparar para asignarle el grado de supervisores, se le debe ir dando autoridad gradualmente, ya que el supervisor vigila, instruye y prueba al subordinado mediante -- asignaciones sucesivas.

Como el grado de delegación está muy relacionado con la capacidad puesta a prueba, al delegar autoridad a varios subordinados en diferentes etapas de desarrollo, variará el alcance de la delegación concedida a cada individuo. Varios subalternos, por lo común, estarán en diferentes etapas de desarrollo en un tiempo determinado. Los que hayan demostrado capacidad serán sometidos a pruebas aumentandoles la autoridad; los que no hayan podido usarlas adecuadamente la perderán.

4. Principios del Proceso de Dirección y Liderazgo.

El proceso de la dirección y liderazgo se fundamenta en los siguientes principios.

- . Proceso de la unidad de mando .- Entre más completas sean las relaciones de información de un individuo con un superior único, menos será el problema de conflictos de instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidades personales en lo que a resultados respecta.

La unidad de mando es un principio que se refiere a dos cosas: organización y dirección. Las personas responden mejor cuando están dirigidas por un sólo superior. Algunas veces la eficiencia completa de una organización mejora con la introducción de varios mandos, pero esto debe hacerse únicamente cuando los beneficios son claramente superiores a los costos.

- . Principio de la supervisión directa .- Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será su supervisión.

Si bien es posible que un supervisor sea capaz de utilizar mecanismos objetivos para evaluar y corregir las actividades de sus subalternos para asegurar así el cumplimiento de los planes, no puede existir sustituto del contacto cara a cara. No sólo el individuo desea sentir que su superior está interesado personalmente en él y en su trabajo, sino que los datos objetivos no personales nunca son adecuados para dar al supervisor la información que necesita. Madeante un contacto personal con frecuencia se encuentra en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo, recibir sugerencias y una mejor sensación de los problemas.

Principio de motivación.- La motivación no es una sencilla relación de causa y efecto, cuando más cuidado ponga una administración en evaluar una estructura de recompensas, más efectivo será el programa de motivación, ya que la forma de reaccionar del ser humano depende de su personalidad, de sus percepciones y expectativas acerca de las recompensas, tareas y clima organizacional, la identificación simplista de las necesidades generales y la construcción de un sistema para evaluar a las personas en base a dicha necesidad, por lo general no funciona. Como la motivación es una cosa altamente personal y puesto que es contingente sobre muchos factores, en cierta situación o en un momento determinado, es una área muy compleja. Los programas no solamente deben tratar de resolver este problema, sino que también deben incorporarse motivadores a todo el sistema de la administración.

Principio de liderazgo.- Las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales por lo que cuanto más entiendan los supervisores de lo que estimula a sus subalternos y como operan estos estímulos, mejor llevarán adelante sus actividades operativas y serán más efectivos como líderes.

Hay muchas cosas que un supervisor puede hacer para mejorar las actividades de dinero, categoría, poder, sentido de satisfacción del deber cumplido y otros factores estimulantes tanto pa

ra él como para sus subalternos, lo que le vale el reconocimiento de los demás que lo aceptarán como buen líder.

Los subalternos en estos casos no se sienten manipulados, son seres que tienen deseos y metas y lo más probable es que sigan al líder en quien ven una forma de alcanzarlas.

Principio de las técnicas de dirección y liderazgo.— A medida que las personas, las tareas y el medio ambiente organizacional varien, las técnicas efectivas de la dirección y liderazgo reflejarán las personalidades, estructuras de las tareas y las contingencias.

CAP. III MOTIVACION

A. CONCEPTO, NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

Aunque la complejidad del hombre nos obliga a estudiarlo desde diversos ángulos, no podemos ignorar que se trata de una entidad indivisible, cuya conducta está condicionada por aquellos rasgos de personalidad que son más permanentes en él.

Las motivaciones que predominan en el individuo indican aspectos importantes sobre su estilo de vida y su conducta, algo que estará presente a lo largo de toda su vida, dando al comportamiento de cada persona una línea característica de manifestación. Puede afirmarse que si se conocen los estímulos que motivan preferentemente la conducta de una persona, se podrán comprender, explicar y predecir ciertas actitudes.

Ahora veamos que es lo que se entiende por motivación. Reuniendo distintos criterios en una expresión común, podemos decir que motivación es el conjunto de fuerzas que inducen al individuo hacia un objetivo, determinando el comportamiento, las actividades y lo relativo de la satisfacción.

Pavlov, Thorndike y Freud, fueron los fundadores de la psicología de la conducta y los tres estuvieron de acuerdo en que el actoreflejo es el elemento fundamental de la conducta humana y por ende de la conducta motivada.

Partiendo de ellos, muchos psicólogos han tratado de profundizar en el tema. Sus teorías se pueden agrupar en tres clases:

- a) Teoría mecanicista. La conducta se explica por medio de estímulos y reacciones.
- b) Teorías dinámicas. La conducta resulta de la interacción e interrelación de variables internas y externas.
- c) Teorías de campo. La conducta como resultado de presiones ambientales y adaptaciones.

1. Naturaleza de la Motivación

En lo fundamental, la motivación implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. El comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades.

Las necesidades se pueden considerar como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos -- que él cree puedan satisfacer sus necesidades.

El siguiente diagrama muestra la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional.



La inclusión de la palabra tensión indica que el individuo ante muchas situaciones motivacionales, siente un cierto grado de tensión. El comportamiento humano puede entenderse como un intento continuo del hombre por eliminar tensiones mediante la búsqueda de objetivos que neutralicen la causa de dichas tensiones.

Este diagrama constituye una mejor representación de lo que sucede al intentar satisfacer las necesidades fisiológicas más que las psicológicas, ya que éstas son más difíciles de identificar y de medir en su intensidad, además de que no pueden existir límites para la necesidad de reconocimiento o logro en un individuo.

B. Modelos de Sistemas de Motivación

En un principio se dijo que la motivación es un conjunto de -- fuerzas que incitan a una persona hacia la satisfacción de una necesidad u objetivo.

Puesto que cada persona tiene diferentes necesidades, existen también tres diferentes modelos motivacionales que pueden clasificarse como : modelo de fuerza y coersión, modelo económico-mecánico y modelo de crecimiento o sistema abierto. Estos tres modelos no funcionan en un estado completamente puro, sino que forman un continuo a lo largo del cual se puede colocar el comportamiento de las personas de acuerdo a sus necesidades.

1. Modelo de Fuerza y Coersión.

Este modelo se rige por principios basados en la fuerza y supone que el hombre trabaja mejor cuando se le obliga a una situación en la que trabaja o es castigado, produciendo la alineación y la separación real o psicológica de la tarea.

Si este modelo no es empleado adecuadamente o si se abusa de él, pueden presentarse rebeliones y sabotajes.

2. Modelo Económico-mecánico.

Este modelo se divide en dos ramas que están relacionadas entre sí conceptualmente pero que pueden considerarse por separado.

a) La primera rama corresponde al modelo económico que sustituye al modelo coersitivo.

Se basa fundamentalmente en el supuesto de que el hombre trabaja por dinero, sin importarle la autorrealización o el éxito. Se le considera como una máquina sin sentimientos que sólo está motivado para hacer lo que le proporcione mayor recompensa financiera.

Taylor popularizó el concepto de hombre-económico-racional; en este, se supone que el hombre es flojo e ineficaz y que sólo responde cuando se le motiva económicamente.

Weber por el contrario, sostenía que el incentivo fundamental en el modelo económico era el dinero que iría en proporción al índice de producción del trabajador.

Otros teóricos consideran el dinero como una renta financiera o bien como renta psicológica; es innecesaria alguna clase de renta para satisfacer tanto las necesidades de seguridad como las psicológicas. El dinero sirve como signo de reconocimiento y de la obtención del éxito, con lo que el individuo satisface sus necesidades sociales, del ego y de otros niveles.

b) En la segunda rama se utilizan los métodos de condicionamiento para lograr el comportamiento deseado. Skinner llama a este tipo de modelo " condicionamiento operante", y en el afirma que el hombre responde mejor cuando su conducta es reforzada por medio de un patrón de frecuencias con algún tipo de recompensas para un comportamiento en particular.

Cuando este tipo de reforzadores no se presenta, la conducta deseada cesará.

3. Modelo de crecimiento o de sistema abierto.

A diferencia de los dos modelos anteriores que son controlados por el ambiente, este sistema abierto se enfoca principalmente en el hombre, con sus objetivos individualizados, que toman decisiones por sí mismos y que se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito cuando están presentes las condiciones propias para ello.

Estas suposiciones vienen como consecuencia de dos tipos de teorías: la de Maslow, que opina que el hombre se autorrealiza y la de Herzberg, sobre higiene-crecimiento. Ambas teorías relacionadas entre sí.

A pesar de que existen diversas teorías sobre la motivación y que estas difieren unas de otras, existe relación entre determinadas áreas en las que todos coinciden y por lo tanto, todas están relacionadas entre sí.

La motivación por lo tanto, es una relación recíproca de variables como las recompensas y expectativas, que cambian de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de la persona.

C. TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION

La motivación de los empleados para que aumente la cantidad y la calidad de lo que producen, requiere ser usada de diferentes maneras, ya que los incentivos que son buenos para un grupo o cierto individuo, pueden no ser efectivos para otros.

Observando a los individuos, nos damos cuenta que en un mismo momento se les presenta muchas necesidades y la satisfacción de es-

tas dependerá de que se encuentre presente una gama de incentivos - en un momento.

Algunas de las principales técnicas de motivación son:

1. El Refuerzo Positivo.

Según B.F. Skinner, " el refuerzo positivo o modificación de la conducta, es una técnica que mantiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado medio de su trabajo, y a través de la apreciación de su labor y que el castigo por un desempeño aficiente produce resultados negativos".¹

Skinner y sus seguidores analizan la situación de trabajo para determinar la causa de que los empleados actúen en la forma en que lo hacen y una vez descubiertas las causas inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y las construcciones, estableciendo luego metas específicas con la participación de los empleados y con su asistencia. Se proporciona una rápida y normal retroalimentación de los resultados y los progresos en la labor se recompensan con reconocimiento y apreciación.

Han encontrado que dar a la gente información sobre problemas de la compañía, sobre todo en las que los trabajadores están involucrados, es un aspecto muy útil y motivador.

2. Participación.

Ultimamente se le ha dado mucho impulso a la técnica de la participación como motivador. La mayoría de las personas se sienten motivados al ser consultadas sobre la acción que las afecta por estar participando en determinado acto. Se sabe que la mayoría de las personas que se encuentran en el centro de una operación, tienen tanto conocimiento de los problemas como de las posibles soluciones. Por consecuencia, un tipo adecuado de participación da como resultado tanto una motivación, como un conocimiento valioso para la empresa.

¹ Harol Koontz, Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna, p. 642

La participación es una forma de reconocimiento. Responde a diversos motivadores básicos, hace referencia a las necesidades de afiliación y aceptación, pero lo principal es que da al individuo un sentido de realización.

D. NECESIDADES DESEOS Y OBJETIVOS

La tarea primordial de todo gerente o supervisor, es la de mantener una organización que funcione con efectividad. Para lograrlo, debe ver que sus subordinados trabajen con eficiencia y que los resultados que produzcan sean benéficos para la organización.

La motivación debe ser positiva o negativa. La positiva ofrece algo valioso a la persona a cambio de un desempeño aceptable y la negativa amenaza con el castigo y lo emplea si el desempeño es inaceptable. Cada uno de estos tipos tiene lugar en la organización, según sea la situación.

Los individuos actúan a causa de ciertas fuerzas motrices internas representadas por los términos necesidades, deseos y temores. Cualquiera que sea la necesidad o temor detrás de cada acto intencional, existe un deseo que obliga a la persona a actuar.

El problema central de la motivación es como inducir a un grupo de personas a trabajar juntas hacia el logro de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta la personalidad de cada una de ellas y sus distintas necesidades. El cumplimiento exitoso de este enfoque requiere una profunda comprensión de los procesos motivacionales, relacionar las necesidades individuales a los objetivos organizacionales, conocer las necesidades de las personas involucradas y poseer habilidad para la aplicación de estos conocimientos.

Las necesidades son las fuerzas que inician y sostienen al comportamiento. Tienen una influencia directa sobre el individuo, ya que determinan en parte sus sentimientos y acciones. Lo que una persona percibe como el mundo real que lo rodea, la forma en que se siente, sus actividades actuales, etc., están influidas por sus necesidades y por los medios que usa para satisfacerlas.

La siguiente generalización indica lo complejo de las relaciones de las necesidades, los objetivos y el comportamiento de un in-

dividuo.

1ro. Acciones similares pueden estar relacionadas a diferentes necesidades .

2do. Diferentes acciones pueden reflejar necesidades similares.

3ro. El comportamiento aún cuando refleja necesidades, no está determinado sólo por estas.

Las necesidades u objetivos son los fines que proporcionan la satisfacción de las necesidades humanas. En un individuo, quizá el número de objetivos sea mayor que el de sus necesidades, ya que varios objetivos alternando unos con otros, pueden satisfacer una misma necesidad. El objetivo particular que elige el individuo depende de los siguientes factores:

- a) normas y valores culturales inculcados a través de su desarrollo.
- b) sus capacidades físicas y mentales.
- c) su experiencia personal e influencias de aprendizaje acumuladas, y
- d) la movilidad en su ambiente físico y social.

La interacción de estos factores produce un marco en el cual - una persona puede luchar por la satisfacción de sus necesidades.

Para un individuo en particular, el dilema que representa un - gran número de necesidades, puede resolverlo fusionando estas. En - un momento dado, el comportamiento del individuo se dirige a la satisfacción de algún grupo de necesidades. Si sus medios para lograr lo son un reflejo de sus experiencias de satisfacción y frustración puede carecer de importancia para él. Sin embargo, en otros casos , si no tiene éxito en la satisfacción de una sola necesidad, esta - llegará a dominarle al grado de que se centrará sólo en ella.

La cadena de necesidades - objetivos - comportamiento, indica que el enfoque, cualquiera que este sea para comprender la motiva-ción debe empezar con una comprensión de las necesidades o deseos - humanos.

E. TEORIAS ACERCA DE LA MOTIVACION

1. ELTON MAYO: Los estudios de Hawthone.

En 1924, la General Electric Company situada en Hawthone Illi--nois, pidió la cooperación de la Academia Nacional de Ciencias cuyos miembros diseñaron un programa de investigación para estudiar la relación entre la eficiencia del operario y la iluminación del taller. En un principio, para la mayoría de la gente, este programa no despertó interés alguno, pues habiéndose tratado durante mucho tiempo - el aspecto de "eficiencia" por expertos, nunca se descubrió algún medio para reducir la tensión y elevar la producción, ya que el error que hasta ese tiempo venían cometiendo, era el de suponer que el trabajador debe estudiarse como unidad aislada semejante a algunos aspectos de importancia a una máquina cuya eficacia podía ser medida científicamente, y que los principales factores que afectaban su eficiencia eran los movimientos inútiles al desempeñar su trabajo; la fatiga considerada como un estado fisicoquímico corporal a causa de la acumulación de productos de desechos y para finalizar, los inconvenientes del medio físico como son la iluminación y calefacción inadecuada, el exceso de humedad, etc.

Fue precisamente en la planta de Hawthone, donde comenzó a darsele importancia al movimiento de las relaciones humanas, siendo uno de los pioneros Elton Mayo.

Con el propósito de estudiar los efectos de la iluminación sobre el trabajo, se escogieron dos grupos de empleados. En uno, que servía de testigo, la iluminación se mantuvo inalterada durante el experimento, mientras que el otro, se aumentó gradualmente la iluminación.

Como se esperaba, la producción aumentó en el segundo grupo, pero para sorpresa de los investigadores, la producción del grupo testigo también aumentó. Por tal motivo, los investigadores procedieron a reducir la iluminación del grupo de prueba y al hacerlo, la producción volvió a subir.

Indiscutiblemente intervenía algún factor que incrementaba la producción independientemente de la intensidad de la luz, por lo --

que hubo necesidad de idear experimentos más precisos para revelar la naturaleza de ese factor desconocido.

En la siguiente serie de experimentos, Mayo y su equipo seleccionaron dos muchachas a las que se les pidió que escogieran otras cuatro para formar un grupo de seis. Las pusieron a armar relés telefónicos.

Durante más de un año y medio, los investigadores optaron por mejorar las condiciones de trabajo de las muchachas, introduciendo innovaciones tales como periodos de descanso programados, refrigerios gratuitos en grupo, salidas más temprano, semanas de trabajo más cortas. El resultado la producción aumento.

Finalmente se suprimieron todas las mejoras volviendo las muchachas a las condiciones físicas de antes de los comienzos del experimento. Esta situación duró doce semanas siendo el resultado contrario al que se esperaba, pues la producción alcanzó el máximo nivel registrado.

Cuando se analizaron las implicaciones de esta investigación se dieron cuenta de que la producción se elevó sobre todo por el cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y su grupo. Como resultado de la atención que recibieron de los investigadores, las muchachas llegaron a sentirse como una parte importante de la compañía. Su actitud total que correspondía a la de los engranajes independientes de una máquina, cambió a la de un grupo acorde que trataba de ayudar a la compañía a resolver un problema. Habían encontrado un puesto estable y un trabajo cuyo propósito veían claramente, por lo que trabajaban con mayor rapidéz y eficiencia que nunca.

Quedo demostrado que la industria, aparte de la producción de artículos, tiene que cumplir también una función social; que el grupo primario, más que el individuo aislado, representa la unidad fundamental de observación en toda la investigación industrial y que la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente.

Antes de los experimentos de Hawthorne, los estudios de los expertos en eficiencia se habían orientado hacia las funciones de producción, pero muy poco hacia la función social. Mediante estos estudios se reveló que ambas son inseparables. Se observó que los senti

mientos no sólo contaban más que las horas de trabajo sino que también más que los salarios.

2. ABRAHAM H. MASLOW : Teoría de las necesidades humanas.

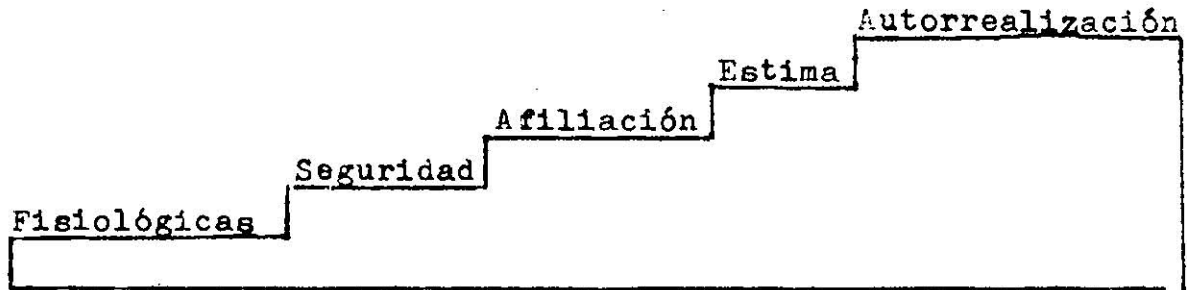
Abraham Maslow publicó en 1943 su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. De acuerdo con Maslow, el hombre es un animal necesitado así, cuando satisface una de sus necesidades, inmediatamente esa es remplazada por otra.

Este proceso de necesidad continua motiva el comportamiento, desde que nace hasta que muere, el organismo humano intenta continuamente satisfacer sus necesidades.

Maslow clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

- a) Necesidades fisiológicas. En este grupo se encuentran las necesidades de agua, comida, vestido, reposo, etc., es decir, son las necesidades que se requieren para mantener la vida. Están en lo más bajo de la jerarquía, pero adquieren importancia prominente cuando se frustran. Esta colocación de las necesidades fisiológicas, refleja la posición de Maslow respecto a que una necesidad satisfecha no es un motivador.
- b) Necesidades de seguridad. Estas incluyen las necesidades de seguridad tanto física como psicológicas. Necesidad de ser protegidos de riesgos externos a nuestro cuerpo y a nuestra personalidad.
- c) Necesidad de afiliación o pertenencia. El hombre como ser social, siente la necesidad de Atención. Desea relaciones afectuosas con las personas en general y ser aceptado por ellas.
- d) Necesidad de estimación. Incluye el deseo de autorespeto, de poder, de logros, de reconocimiento por parte de los demás, de prestigio y estimación de otras personas. Se refiere al deseo que siente el hombre de desarrollar al máximo su propio potencial, de ser creativo, y de una continua autosuperación durante toda la vida.

De acuerdo a la teoría de Maslow, las necesidades humanas están arregladas en orden de importancia como lo muestra la siguiente figura,



En primer lugar las necesidades fisiológicas son las más importantes y por tanto, requieren atención antes que las otras. Una vez satisfechas, las de seguridad se hacen predominantes, interesándose el individuo entonces en su bienestar físico y psicológico.

Si tanto las necesidades fisiológicas, como las de seguridad - están considerablemente satisfechas, el deseo de agruparse y la necesidad de amor, se convertirán en los factores dominantes. El comportamiento del individuo se dirigirá a buscar la compañía de otros y a luchar por colocarse en un lugar dentro de su grupo.

Por último, en la parte superior de la escala, se encuentran - las necesidades de estima y autorrealización. Estas incluyen lo--- gros, sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y una rea- lización de todo lo que uno es capaz de alcanzar.

El modelo del hombre que se autorrealiza, está basado en la su posición de que el hombre tiene necesidades innatas de crecimiento_ y maduración, y experimenta un sentimiento de propósito y realiza- ción en la vida y en su trabajo. A medida que se van satisfaciendo sus necesidades de bajo nivel, van adquiriendo mayor importancia las de más alto nivel.

Sin embargo, muy pocos de nosotros llegamos a obtener el cum- plimiento de estas necesidades superiores. Por estudios que se - han hecho, se ha encontrado que la autorrealización es la más críti- ca de todas, tanto en terminos de las dificultades que se encuen- tran para alcanzarla como por el desbalance que origina en el --

individuo.

Los dirigentes deben reconocer que el esquema de necesidades - de cada individuo es diferente y no suponer que un solo método se - puede usar para motivar a todos los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la organización.

3. DOUGLAS MCGREGOR: Teoría X y Teoría Y

McGregor presenta dos categorías de suposiciones y los fundamentos en que se basa cada una. A estas teorías las designó como - Teoría X y Y.

Al presentar la Teoría X, se señala que detras " de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y la conducta humana".

El punto de vista tradicional que McGregor denomina como Teo-- ría X se fundamenta en tres suposiciones que sostienen que:

- a) "El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará siempre que pueda".
- b) "Debido a esta caracterírtica humana de aversión al trabajo , la mayoría de la gente debe ser coaccionada, controlada, dirigida, y aun amenazada con castigos para obligarlo a que desarrolle el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos - organizacionales".
- c) "El ser humano promedio prefiere que los dirijan, prefiere - evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y sobre todo, desea seguridad".

Esta teoría va acompañada de la creencia de que a las perso-- nas se les motiva con dinero, prestaciones y principalmente por te-- mor y que el gerente o supervisor debe mantener una estrecha vigi-- lancia sobre sus subordinados, además de protegerlos de sus propias desventajas y debilidades.

McGregor reconoce que este análisis puede parecer muy drásti-- co y que la situación del empleado industrial actualmente ha mejorado mucho por lo que estos supuestos parecen imprecisos y los enfo--

ques surgen, no logran motivar a los individuos.

Subraya entonces, que un nuevo grupo de suposiciones debe reemplazar a la teoría X si se quieren mejorar más las presentes condiciones. La teoría Y se funda en lo que el llama "el principio de la integración", y los supuestos son:

- a) "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso". Esto implica que el trabajo puede ser fuente de satisfacción y se desempeñará voluntariamente, o una fuente de castigo que se evitará si es posible, esto dependiendo de las condiciones sobre las cuales tiene control la administración.
- b) "El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización". El hombre ejercerá autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos a los que está comprometido.
- c) "El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no sólo a aceptar, sino aun a buscar nuevas responsabilidades".
- d) "El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con un logro". Si estas recompensas dan como resultado la satisfacción del ego y la autorrealización, entonces los trabajadores dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.
- e) "La capacidad de desarrollar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales, está distribuida en la población de una manera amplia, no limitada".
- f) "Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano sólo se utilizan en muy pequeña parte".

Esta teoría, en contraste con la Teoría X, implica que es posible que exista colaboración entre la fuerza laboral y la administración. Su base es la integración, o sea, "La creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa".

A primera vista, estas dos teorías son demasiado extremas. La Teoría X es tan pesimista, como optimista es la teoría Y, por lo que ningún directivo se apega literalmente a cualquiera de ellas, sino que la mayoría caen en alguna parte de continuo entre estos dos grupos de principios.

4. CHRIS ARGYRIS: Teoría Inmadurez - Madurez.

La teoría del modelo continuo de Inmadurez-Madurez, fue desarrollada por Chris Argyris en las universidades de Yale Harvard. La investigación se ha centrado principalmente en el problema de la coexistencia de necesidades individuales y organizacionales.

Argyris afirma que la personalidad del individuo se ve afectada por siete cambios que lo conducen de un estado de inmadurez a la madurez propiamente dicha, lograda con el paso del tiempo. Apoya a las teorías conductuales que dicen que el individuo tiene enorme necesidad de autorrealización, pero que los controles organizacionales producen en él un sentimiento de sumisión y dependencia que le impide madurar.

Argyris afirma también que en las empresas grandes se les da mucha importancia a las técnicas operacionales empleadas con el fin de elevar la producción, y que generalmente restan importancia a las necesidades sociales y ególatras del trabajador. Él observa una clara incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones actuales formales. Para él, entre más grande sea la diferencia entre las necesidades del trabajador y las de la organización, más probabilidad habrá de que un empleado manifieste desconfianza, descontento, apatía, conflicto y tensión.

Por tal motivo, Argyris cree que las técnicas de motivación deben incluir oportunidades de entrenamiento en el trabajo proporcionando un clima interno adecuado para que el empleado se desarrolle y madure como individuo y como miembro de un grupo, logrando la satisfacción de sus necesidades personales, y al mismo tiempo colaborando en el éxito de la organización.

Modelo Continuo Inmadurez-Madurez
de Argyris

Características de Inmadurez		Características de Madurez
• Pasividad - - - - - →		• Actividad
• Dependencia - - - - - →		• Independencia
• Pocas maneras de comportarse - - - - - →		• Muchas maneras de comportarse
• Intereses erraticos y superficiales - - - - - →		• Intereses más profundos y serios
• Perspectivas temporales y cortas - - - - - →		• Perspectivas a largo plazo
• Posición subordinada - - - - - →		• Posición de igualdad o superioridad
• Falta de autoconocimiento - - - - - →		• Autoconocimiento y Autocontrol

Ha aumentado el número de empresas que estan prestando atención al reto que Argyris lanzó a la administración. Por ejemplo, el presidente de una gran empresa pidió a Argyris una demostración de como motivar mejor a sus trabajadores. El experimento se llevó a cabo en una planta de producción donde se armaba un producto parecido a un radio. Había doce muchachas armando el producto, haciendo cada una un segmento del trabajo como les había indicado el ingeniero industrial. El grupo incluía también un capataz, un inspector y un empacador.

Argyris propuso un experimento de un año durante el cual cada una de las muchachas armaría un producto entero de la manera que quisiera. Al mismo tiempo, inspeccionarían, firmarían con su nombre el producto, lo empacarían y se encargarían de la correspondencia que se refiriera a quejas del mismo. Se les aseguró que no se les reduciría el salario si bajaba la producción, pero que se les aumentaría si esta aumentaba.

Al comienzo del experimento, la producción bajó un 70% durante

000962

el primer mes. A las seis semanas, la situación era peor pero a fines de la decimo quinta, la producción era más alta que nunca. Más importante que el aumento de productividad, los costos por errores y desperdicios y las cartas de quejas, disminuyeron en un 94 y 96 % respectivamente.

Argyris demostró con esto que la cantidad de empleados cuya motivación puede mejorarse aumentando su responsabilidad, es mucho mayor de lo que la mayoría de los administradores piensa.

5. FREDERICK HERZBERG: Teoría Motivación - Higiene

Las investigaciones de Herzberg y asociados están íntimamente relacionadas con la teoría de Maslow. Herzberg y asociados se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores.

En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como administración y política de la compañía, supervisión, relaciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Para Herzberg estos son satisfactores higiénicos.

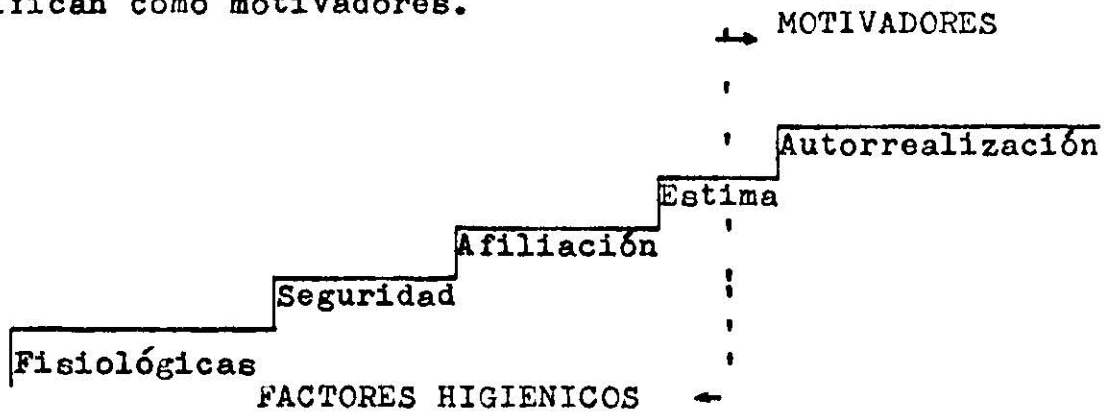
En el segundo grupo enumeró los factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante y ascensos. Estos factores producen un sentimiento de satisfacción y Herzberg los llamó motivadores porque dan como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

Para probar su teoría, Herzberg condujo la investigación recolectando datos mediante entrevistas con 200 ingenieros y contadores de once industrias en la zona de Pittsburgh. Las preguntas trataban acerca de los factores de trabajo que los hacían sentirse infelices o insatisfechos y los que les producían satisfacción o felicidad.

Integrando los estudios de Herzberg y Maslow se puede mostrar la semejanza entre la motivación y la capacidad de un individuo y sus efectos sobre el rendimiento.

En la figura siguiente veremos como las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación y parte de las de estima son factores

higiénicos, mientras que el reconocimiento y la autorrealización se clasifican como motivadores.



Relación entre la teoría motivación-higiene y la jerarquía de las - necesidades de Maslow.

Herzberg observó que las necesidades higiénicas, una vez satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción al trabajo, y que la satisfacción de los factores motivadores permite que el individuo progrese y se desarrolle de una manera madura, dando como consecuencia un aumento de capacidad.

Herzberg pide a la administración que conciba dentro del ambiente de trabajo una oportunidad para satisfacer los factores motivadores, acrecentando deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo.

6. RENSIS LIKERT: Sistemas de Administración.

Una persona tiene el apoyo de los demás cuando siente que se le comprende, que su trabajo es aprobado y respetado para que de esta manera tenga un buen desempeño de su trabajo y satisfaga sus necesidades.

La teoría de Likert, conocida también como Sistema 4, define los sistemas que prevalecen en las compañías, tanto en su organización, como en el estilo de dirección empleado por el empleado o supervisor.

La identificación de estos sistemas por números del 1 al 4, permiten la suspensión de palabras que estorben la comprensión del sistema, representando la idea de que son mutuamente compatibles y

fáciles de identificar.

Esta teoría supone que a medida que una organización cambia - del sistema 1 al 4, trae como consecuencia un aumento en la moral - de las personas, en la interacción y sobre todo en la productividad. Enfatiza la importancia de los recursos humanos como también la satisfacción de sus necesidades.

El continuo del sistema 1 al 4 puede describirse como sigue:

Sistema 1- Implica una dirección altamente estructurada, autoritaria y explotadora; la administración pocas veces acepta de sus subordinados la participación en opiniones respecto a los problemas de trabajo, pues desconfían de su aptitud para ello.

Los subordinados son obligados a trabajar con alta presión, normas rígidas y bajos niveles de motivación, de esta manera, son frecuentemente empleadas las amenazas y los castigos, creando un ambiente de temor hacia los superiores.

Este clima organizacional situado en este sistema, tiene como resultado que exista elevado ausentismo, rotación de los empleados y baja productividad.

Sistema 2- Tiene un enfoque autoritario de naturaleza benevolente, hay cierto grado de confianza por parte de la administración hacia sus subordinados y algunas veces les piden sugerencias. Toda relación hacia el superior ocurre con temor y cautela.

Para motivar a los trabajadores, la administración usa cierto tipo de recompensas, sin dejar a un lado los castigos potenciales.

Sistema 3- Presenta un enfoque consultivo, no hay confianza absoluta hacia los subordinados, pero se les permite tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La motivación en este sistema es por medio de recompensas y cierta participación; hay castigos ocasionales cuando no se cumple con una orden. La comunicación va hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, a menudo con u

na cantidad razonable de confianza.

Puede formarse una organización informal, pero esta puede apoyar u oponer cierta resistencia a los objetivos de la organización.

Sistema 4- Se basa principalmente en la participación del grupo y en la confianza mutua entre los superiores y los subordinados (relaciones de apoyo). Los superiores reciben sus ideas y opiniones; procuran aprovechar la información obtenida para resolver problemas de trabajo, pues confían en ellos absolutamente.

Los trabajadores son motivados por la contribución y participan en la fijación de recompensas económicas, la determinación de objetivos, el mejoramiento de los métodos y la evaluación del progreso realizado en el logro de los objetivos. Por lo que hay alta productividad, menos desperdicios y bajos costos; hay disminución del ausentismo y de rotación.

Los sistemas 1, 2, 3 y 4 difieren entre sí por ocho variables que son las siguientes:

- 1). Los procesos de liderazgo utilizados.
- 2). El carácter de las fuerzas motivacionales en la organización.
- 3). Los procesos de comunicación.
- 4). El carácter del proceso interacción influencia.
- 5). El carácter del proceso de tomar decisiones.
- 6). El carácter del proceso de establecimiento de metas.
- 7). El carácter del proceso de control.
- 8). Las metas de desempeño buscadas y el entrenamiento dado.

Para implantar el cambio organizacional, la empresa debe conocer su posición y saber a dónde quiere llegar.

Likert ofrece varios cuestionarios que dan a la compañía la información apropiada para el mejoramiento de la organización. Aunque los cuestionarios difieren en su forma, todos están basados en los cuatro sistemas y en las ocho variables ya mencionadas.

7. McCLELLAND: Teoría de las Necesidades Motivadoras

McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Identifica tres tipos de necesidades básicas motivadoras:

a) Necesidad de Poder

Las personas que poseen una alta necesidad de poder, tienen gran interés por ejercer influencia y control. Estos individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a menudo les gusta discutir mediante argumentos; son enérgicos, tercos y exigentes, y disfrutan el enseñar y hablar en público.

b) Necesidad de Afiliación

Estas personas con alta necesidad de afiliación, les gusta ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Tratan de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, a estar listos, a consolar y ayudar a quien tiene problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

c) Necesidad de Realización

Las personas con alta necesidad de realización poseen un intenso deseo por el éxito y temor al fracaso. Quieren ser desafiadas, trasarse metas difíciles, más no imposibles, prefieren asumir responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas y les gusta dirigir sus propios espectáculos.

CAP. IV SUPERVISION Y COMUNICACION

A. SUPERVISORES

1. Origen del supervisor.

La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos cuyo significado es "sobre" y "ver" ; este es el motivo por el cual se describe al supervisor como aquella persona que vigila a los trabajadores. Viendo a los supervisores de esta manera, simbolizan algo negativo, llevan a cabo un papel de verdugos, pues en la época de la esclavitud esta persona era la encargada de un grupo de esclavos a los que trataba de la manera más cruel e inhumana si no producían al máximo en la labor que desempeñaban. Su función principal era proteger los intereses del amo. Hay quienes opinan que el supervisor era el hombre más fuerte de la cuadrilla, y que se imponía con sus puños; cuando su papel de líder era puesto en duda por otro de la cuadrilla, se encerraban en un cuarto a pelear, ocupando el lugar de supervisor aquel que saliera victorioso.

Cuando empezó la era industrial, era el supervisor el encargado de reclutar, despedir, disciplinar gente, seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios; su objetivo principal era producir al más bajo costo, en fin, eran tantas las actividades que desempeñaba que resultó ser por demás inefectivo.

La administración científica fue una protesta en contra de la ineficiencia del supervisor. Comenzaron a especializarlos según sus funciones, logrando de esta forma una mayor eficiencia. Poco tiempo después y a consecuencia de lo impersonal que resultaba la administración científica, se formaron los sindicatos laborales y más tarde Elton Mayo señala al supervisor el deber de atender las relaciones humanas; McGregor reclama un trato más sano para los subordinados por parte del supervisor; y muchos otros como McClelland, Maslow, Herzberg, Argyris, etc., estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades siempre presentes de sus subordinados.

2. El Papel del supervisor en la Organización.

Comenzaremos este punto viendo lo que es un supervisor.

Un supervisor es aquel individuo que tiene personas bajo sus órdenes. Su puesto es central en una organización de negocios. Esto se debe a dos razones principales:

- a) para que los trabajadores en general, se pongan en contacto con la gerencia, se necesita la intervención del supervisor que es el jefe inmediato. El supervisor es un recordatorio omnipresente y constante de la gerencia.
- b) la gerencia se pone en contacto con los trabajadores principalmente mediante los supervisores, que son un eslabón central y crítico en la cadena de mando que une a la gerencia con la fuerza de trabajo. Por lo tanto, el supervisor es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre la gerencia y el trabajador. Esto hace que su posición sea tanto crítica.

El supervisor puede supervisar a pocos o a un gran número de subordinados, dependiendo esto principalmente del tipo de trabajo del cual es responsable su unidad. La naturaleza sobre sus obligaciones también puede variar de acuerdo con los objetivos, políticas funciones y otras características de la organización. Al supervisor se le puede considerar como un "eslabón de enlace". En un grupo es un superior y en otro un subordinado.

Para que funcione con efectividad, debe tener mucha influencia con su superior. La influencia que aplique hacia arriba lo mismo que lateralmente, determina el grado en que va a influir sobre sus subordinados, ya que cuando estos lo perciben como poseedor de una gran influencia con su superior, le otorgarán a su vez más autoridad.

Probablemente las funciones de mayor importancia desempeñadas por el supervisor, sean las de motivar y controlar el desempeño del empleado. Es su responsabilidad crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y el departamento. Después, debe determinar el grado hasta el cual están logrando los objetivos y si se mantienen o no las normas de calidad. Debe determinar también si los empleados se

apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos.

Otra de las funciones importantes del supervisor es proporcionar a los empleados la experiencia de participar en la toma de decisiones. En la medida en que el supervisor aprenda a confiar en su grupo y a reconocer que también este puede tomar buenas decisiones, queda, por lo general, dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos de mayor importancia. Debe reconocer que el supervisor puede tomar decisiones por sí mismo o someter a la decisión del grupo sólo aquellos asuntos o problemas que caigan bajo su jurisdicción o área de acción.

Debido a que es de mucha importancia el ajuste emocional para el empleado, sus familiares, para la organización y para la sociedad, esta debe ser una de las áreas de principal interés para el supervisor. Debe reconocer los cambios en la conducta, como por ejemplo, excesivo ausentismos, retardos, hostilidad, mal humor, ensimismamiento y declinación en el desempeño del trabajo, como indicadores de que el individuo necesita comprensión y ayuda. En forma similar, otros tipos de empleados "problema" que frecuentemente exigen la atención del supervisor, son personas que tienen dificultades para adaptarse al mundo que los rodea.

Puesto que el supervisor está, por lo general, en mejor posición para observar los cambios de conducta de sus subordinados e interactuar frecuentemente con ellos, es lógico que tome la iniciativa para al trabajador. Si las relaciones entre el supervisor y el subordinado son armoniosas, su habilidad para ayudar al empleado será mayor. Sin embargo, debe tener conocimientos y habilidades para aconsejar y saber cuándo y cómo consultar con los profesionales si desea desempeñar satisfactoriamente su papel de consejero.

a. Responsabilidad del supervisor

El supervisor moderno debe tener conocimientos sobre trato que debe dársele a la gente, pues la base de su trabajo consiste precisamente en convivir y relacionarse diariamente con una amplia gama de personas.

En toda industria de producción en masa es probable que todos los días el supervisor interactúe con su jefe inmediato, individuo

al que formalmente obedece en la organización de línea; con algunos especialistas de staff, cuyo número es variable dependiendo del tamaño de la organización y lo que produzcan; con los jefes de otros departamentos; con sus subordinados, ayudantes propios, jefes de sección, supervisores de primera línea, jefes de sección; directamente con los trabajadores que van desde 10 a 300 personas; y en la planta, con personal sindicalizado, con el representante sindical.

A continuación una breve explicación de la forma en que lleva a cabo sus relaciones el moderno supervisor.

. Supervisor-Superior.- En la estructura moderna de los negocios se cree que no existe relación de más importancia que la del subordinado con su supervisor inmediato. Esta afirmación se aplica en forma directa a la línea. En la relación entre el subordinado y el supervisor inmediato es donde finalmente se muestran la mayoría de las rupturas de coordinación y comunicación entre las diferentes partes de la estructura industrial. Aquí es donde son más pronunciadas las distorsiones de la actitud personal y las alteraciones emocionales.

La dependencia personal en los juicios y decisiones de los superiores es muy característica en las relaciones subordinado superior de la industria moderna, convirtiendo la situación del superior en insegura, pues el subordinado siente constantemente la necesidad de ajustarse a las exigencias de su superior y de buscar su aprobación. Se abstendrá de hacer algo, inclusive hasta el punto de evadir responsabilidades, por temor a recibir la desaprobación de su jefe.

El meollo del problema del supervisor es que constantemente se enfrenta con el dilema de mantener informado a su superior de lo que sucede en su nivel de trabajo, y de necesitar comunicar esta información de manera que no levante críticas desfavorables sobre él por no hacer su trabajo en forma adecuada. La diferencia entre como son las cosas entre el nivel de trabajo y como la gerencia cree que son, no pueden ser pasadas por alto, pero el supervisor se siente obligado a pasarlos por alto cuando habla con su jefe, lo que hace que el trabajo del supervisor sea difícil.

El supervisor, al igual que todo individuo en la estructura industrial moderna, siente la presión de la tutoría de sus superiores inmediatos teniendo que enfocar su atención sobre ellos en lugar de dirigirla hacia los subordinados y los sentimientos que estos tengan.

- . Supervisor-Especialista.- Las relaciones del supervisor con los especialistas técnicos también son de gran importancia, pues ellos crean los estándares de desempeño que deben mantenerse y a los cuales deben conformarse sus subordinados y trabajadores. Este grupo de especialistas pueden convertirse en una de las principales fuentes de cambio y mediante ellos pueden introducirse dichos cambios a un ritmo más rápido y también por medio de ellos pueden ejercerse controles en forma más precisa. El grupo de especialistas puede convertirse en una fuente de constantes amenazas para los sentimientos del supervisor respecto a su seguridad, pues suelen afectar y hacer difíciles sus relaciones con los trabajadores. En un momento dado pueden llegar a hacer corto circuito con los supervisores y con los niveles inferiores de supervisión.

- . Supervisor-Subordinado.- En algunas industrias el supervisor de un departamento tiene que ponerse en contacto estrecho con supervisores de otros departamentos. Estas relaciones laterales no están definidas formalmente, y su funcionamiento depende en mucho de los entendimientos informales que se dan entre los supervisores. En consecuencia, la calidad y cantidad de cooperación que un supervisor obtiene de otro está determinada por sus relaciones interpersonales.

Todos los supervisores tienen igual status formal, pero diferentes status informal. El status relativo del supervisor individual está determinado por factores tales como la edad, el sexo, tiempo de servicio y emolumentos; pero el principal factor determinante está en su relación directa con el jefe. La necesidad de seguridad del supervisor y sus esfuerzos para lograrlos tanto el status y el reconocimiento son dirigidos hacia su superior.

. Supervisor-Trabajador.- La posición de los supervisores y sus relaciones con los trabajadores se van haciendo más difíciles a medida que aumenta el auge de la administración científica y el de los sindicatos industriales. El problema de lograr una operación uniforme se agudiza ya que el supervisor de acuerdo con la lógica de la organización industrial está obligado a sostener el nivel de trabajo, los estándares, las políticas, reglas y reglamentos que se hallan organizados por otros grupos y ver que sus trabajadores se sujetan a ellas tratando de obtener su cooperación hacia las nuevas formas de hacer el trabajo, tarea que no es tan sencilla para el supervisor.

La posición del supervisor en su trabajo es bastante conflictiva pues no sólo tiene que dirigir a sus subalternos buscando su cooperación para elevar el nivel de trabajo, sino que también debe seguir las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya.

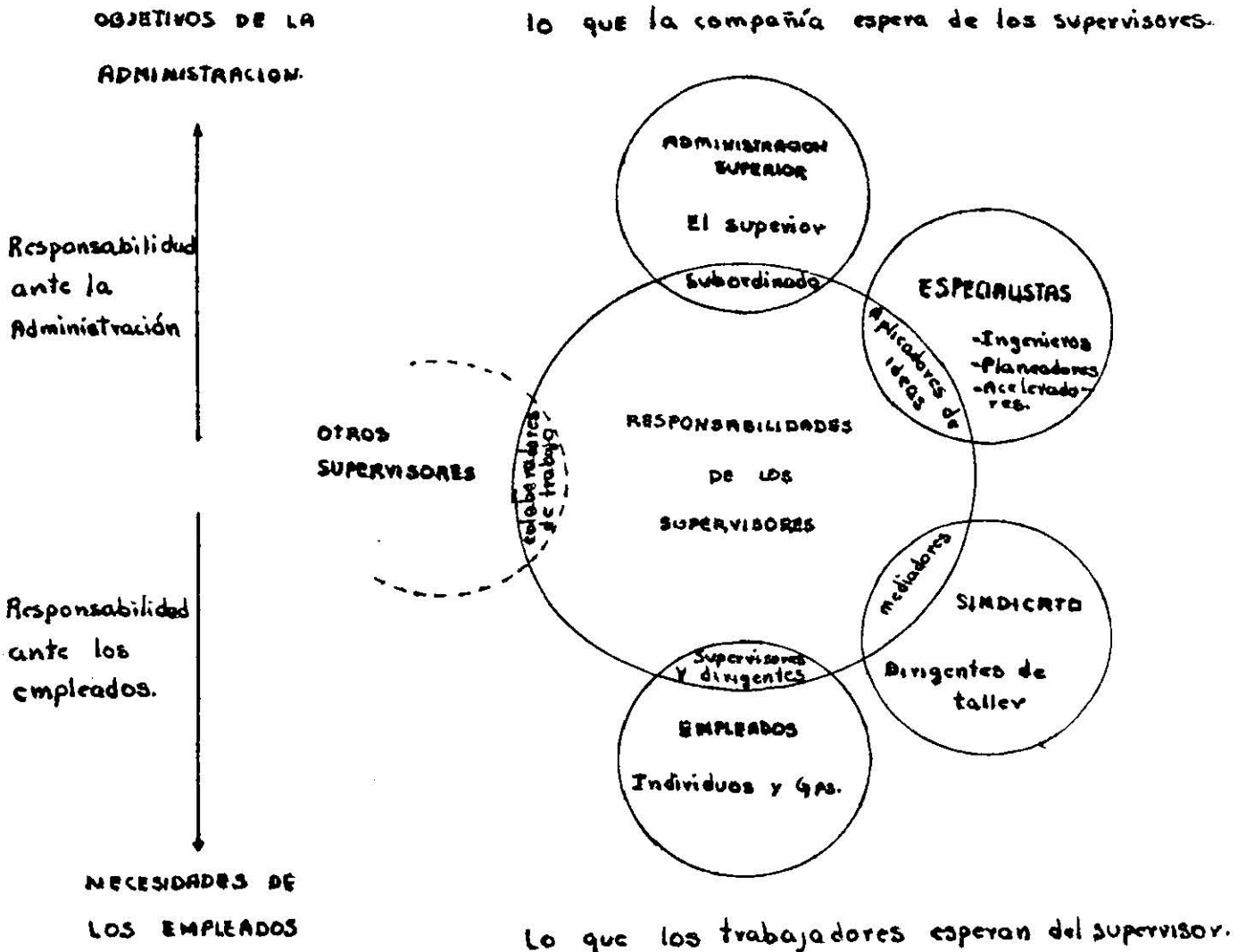
Es el hombre clave de la gerencia en el manejo de los cambios técnicos y frecuentemente se encuentra en la difícil tarea de recibir los planes de los especialistas sin que se hallan teniendo en cuenta las realidades de las situaciones humanas y relacionarlos para que se ajusten a tales situaciones.

. Supervisor-Sindicato.- Con la aparición de los sindicatos, surge un nuevo grupo de lógicas definiciones verbales, reglas y reglamentos que ajustan el comportamiento del supervisor hacia el trabajo. Ahora el supervisor es despojado de sus últimos vestigios de iniciativa, criterios y lo que tal vez sea más importante, de sus relaciones personales con los subordinados. Ahora el supervisor se encuentra en medio de una situación formalmente bigurcada, en donde la mitad está tratando de introducir cambios y mejoras en la empresa y la otra parte trata de resistirlas, y las dos esperan que el supervisor colabore.

En la siguiente figura Bittel¹ explica por medio de un diagrama

1 Lester R. Bittel, Lo que todo supervisor debe saber, p.

ma, cuales son las responsabilidades del supervisor ante la administración y ante los empleados.



b. Desarrollo de supervisores

Tomando en cuenta que la palabra supervisor se refiere a la - responsabilidad y autoridad de que goza una persona para planear, - dirigir, controlar, coordinar y estimular las actividades laborales de otras personas el desarrollo del supervisor por tanto, debe estar dirigido a preparar a esas personas para progresar en la planeación del trabajo de modo que fluya constantemente y parejo. Tiene - que ver que los hombres tengan el equipo adecuado, además tiene que

establecer los objetivos para su grupo e integrarlos a los de la empresa. Belman y Hull consideran que las siguientes áreas son las principales en la responsabilidad del supervisor en cualquier tipo de organización.²

1. Producción y servicio (hacer que salga el trabajo).
2. Relaciones entre empleados (actividades conectadas con la conducta de los miembros de un grupo de trabajo).
3. Mantenimiento (mantener el equipo y el área de trabajo en orden)
4. Control (costos, métodos, planeación, calidad).
5. Comunicación (distribución de información, reunión de información, escritura de instrucciones, interpretación de políticas, etc.).

El desarrollo se aplica a los tipos de actividad que esten relacionadas con el crecimiento o evolución del supervisor en el desempeño de las cinco áreas de responsabilidades mencionadas. Se puede realizar informalmente en reuniones casuales, mediante lecturas, contactos de muchos tipos o bien puede ser un asunto muy bien organizado, con programas bien planeados, objetivos bien claros, sesiones específicamente programadas y formas establecidas de evaluación.

Antes de que haya desarrollo hay que saber que es lo que necesita el desarrollo, lo cual implica un análisis de los objetivos de la organización, de los recursos humanos y de los índices de eficiencia.

Hay muchos factores que considerar al determinar las necesidades de entrenamiento. Es importante estudiar los elementos que toman parte en la situación del trabajo para estar seguros de que el programa de desarrollo apunta a un objetivo definido.

En el programa de desarrollo de supervisores hecha por Bittel podemos encontrar tres categorías principales:

- a) Desarrollo presupervisorio, que incluye la selección de personas capaces y su preparación para la aprobación.

2 Belman H.S., y Hull T.F., citados por Robert L. Graig y Lester R Bittel, Manual de Entrenamiento , p.363

- b) Desarrollo de supervisores normal, que debe ser una actividad - continua en la que se incluya la actualización con los conoci-- mientos técnicos y funciones, reforzando los puntos débiles de cada individuo y dando información acerca de las políticas de - la compañía.
- c) El desarrollo promocional del supervisor, que incluye seleccio-- nar a los supervisores que han demostrado cualidades para pasar a niveles más altos y después diseñar entrenamiento específico para ellos.

No importa cual es la categoría del desarrollo del supervisor, hay que tomar otros factores para determinar las necesidades que es-- tán directamente relacionadas con las condiciones de trabajo y que afectan cada una de las tres categorías mencionadas: análisis de - los deberes y responsabilidades del supervisor, objetivos y políti-- cas de la organización, condiciones y relaciones laborales, hora--- rios de trabajo, condiciones físicas de trabajo, estándares de de--- sempeno de trabajo, número de personas sup. rvisadas y por último el ambiente de la organización, es decir, las características que dis-- tinguen a la organización de otras organizaciones, que permanecen - constantes y que ejercen influencias sobre la conducta de las perso-- nas dentro de la organización.

Aunque las necesidades de desarrollar supervisores surgen de - las situaciones de trabajo, el entrenador se encuentra con el pro-- blema de tener que obtener y presentar evidencias de ello. La evi--- dencia puede apuntar la necesidad de utilizar una variedad de pro-- gramas de desarrollo y el departamento de entrenamiento será respon-- sable de su rango. Las necesidades evidentes de desarrollo, nos dan una lista muy larga en donde se tendrán que revisar las principales áreas de responsabilidad del supervisor, analizar las áreas del pro-- blema del supervisor y las relaciones de éstas dos con las tres - fuentes de evidencia de las necesidades de entrenamiento, permitien-- donos diseñar un programa adecuado.

La determinación de las necesidades de desarrollo de superviso-- res se puede hacer de muchas maneras, según las personas y situacio-- nes.

Los factores que harán inclinarse al uso de un método en particular son las situaciones en las que se intenta localizar las necesidades y primeramente, el objetivo que se pretende alcanzar.

Esta determinación de necesidades se puede hacer de manera informal, en persona o, a larga distancia, usando pruebas escritas y observando el crecimiento en el trabajo.

Los métodos que se utilizan comúnmente para determinar las necesidades de entrenamiento pueden ser:

-Programas de pruebas, encuestas, encuestas de la opinión de los empleados, encuestas de prácticas, análisis de trabajo, análisis personal, calificación de méritos, comité de entrenamiento, y estudios.

Ya que se tiene el análisis completo de la determinación de las necesidades de desarrollo de un supervisor pasamos a los aspectos de la organización de programas, su contenido y planeación de acuerdo a las necesidades de supervisión.

Las necesidades de desarrollo deben estar claramente definidas y comprendidas y los sujetos deben estar de acuerdo con ellas. Los objetivos del programa de desarrollo deben estar cuidadosamente expresados. También hay que hacer una guía ordenada y bien detallada del contenido (áreas, temas, unidades), para incorporarla al programa de desarrollo.

Finalmente hay que revisar y repasar el contenido del programa de desarrollo para realizar una estimación de la efectividad de ese contenido.

Métodos de desarrollo

Son procedimientos o procesos ordenados que preparen, desarrollan o entrenan a un supervisor o supervisores en los conocimientos generales y técnicos, en las técnicas mentales y manuales, y en las actitudes que se requieren para el desempeño efectivo del trabajo.

Los métodos adecuados para la instrucción en grupos son:

- 1- Mesas redondas y reuniones
- 2- Estudios de casos
- 3- Dramatización
- 4- Comités
- 5- Clases formales
- 6- Demostraciones

Métodos Útiles en la Instrucción Individual

La esencia de éste tipo de instrucción es que existe un contacto estrecho y continuo entre la persona que enseña y la persona que aprende.

Presentamos algunas de las técnicas o instrucción industrial - que nos parecen más adaptables al desarrollo del supervisor.

1. Rotación de trabajo: Es útil cuando los supervisores están a punto de recibir su promoción o para otras personas bien clasificadas que entran a la compañía con el fin de ocupar un puesto de supervisor después de un cierto período de entrenamiento. Este método consiste en rotar a estas personas por diferentes departamentos, haciéndolos trabajar en puestos distintos y así aprender datos importantes de la compañía, su personal, su política y sus operaciones. Con frecuencia a estas personas se les pide un informe sobre sus experiencias, el proceso de escribir un informe, es en si mismo, un modo de entrenar.
2. Entrenamiento sobre la marcha: Se lleva a cabo en una sola unidad de la organización y el supervisor inmediato es el que hace la mayor parte del entrenamiento.
3. Asesoría y consejo: Tomando en cuenta las necesidades de trabajo como las necesidades de entrenamiento del subordinado, hay que determinar los métodos que se usarán, en este caso el personal capacitador realizará una de sus funciones importantes: la de dar al supervisor la información necesaria sobre los métodos existentes, y ayudarle a hacer uso de ellos.

Dentro de este método tenemos:

- a) Tareas de lecturas.- Consiste en leer varios artículos cuidadosamente seleccionados, libros y materiales impresos en la compañía, que tratan de varias fases de trabajo, de los deberes y responsabilidades del supervisor que cubran los propósitos del programa de entrenamiento.
- b) Tareas especiales.- Pretenden probar la conducta y el juicio de un sujeto en condiciones variadas. Las tareas especiales deben ser cuidadosamente seleccionadas en cuanto a su relación con las metas del programa.

c) Entrevista.- Con este tipo de actividad de persona a persona se puede determinar la necesidad de entrenamiento y, con esta, identificar y establecer los programas de desarrollo industrial.

d) Informes.- Consiste en pedirle al supervisor que haga un informe periódico para describir sus actividades y las de su unidad incluyendo las tareas que se le hayan asignado y determinando hasta que grado las completó. Gracias a esto el supervisor se ve obligado a analizar su trabajo y el trabajo de su equipo, la calidad de los instrumentos y materiales que ha utilizado, y otros tipos de elementos que tienen una influencia directa en su trabajo.

La técnica logra por lo tanto, que el supervisor sea consciente de la operación íntegra así como de sus partes, lo que nos ayuda a desarrollar planes de operación, entrenamiento, mantenimiento y cambio de equipo, control de calidad, de costos y administración de personal.

Los efectos o resultados de los programas de entrenamiento se deben medir en alguna forma para estar seguros que el entrenamiento ha logrado su objetivo. Los entrenadores deben tomar muy en serio el proceso de evaluación. Su propio futuro y el de sus programas depende en alto grado de la habilidad que tenga para evaluar y usar los resultados de la evaluación. Otra función del entrenador es clasificar el resultado de la evaluación, dividiéndolos en sus elementos -reacción, aprendizaje, actitud y resultados-, para empezar a hacer algo en el campo de la evaluación y progresar gradualmente, llenando de una reacción subjetiva a una investigación planeada para medir resultados objetivos.

3. Magnitud de la supervisión

Es muy importante precisar el número de personas que dentro de una organización puede supervisar un jefe, sólo que establecer ese número no es muy sencillo, sobre todo en el momento de estructurarla puesto que esto depende del tipo de organización y cantidad de personas que laboren en ella.

Hay muchas razones para fijar un límite razonable del radio de acción de la supervisión pues ningún supervisor puede llevar a cabo su labor con eficiencia si tiene a su mando más de un cierto número de personas. Exige tiempo asignar tareas, dar respuesta a preguntas, buscar formas de motivar a los subalternos, coordinar el trabajo y asegurarse de que se tiene a mano los abastecimientos y el equipo necesarios para el desempeño de las labores. Al tener a sus órdenes a un número elevado de subalternos, llega finalmente al punto en que falta tiempo para desempeñar los trabajos correctamente

Otra de las razones por las cuales hay necesidad de poner límite al número de personas que dependen del supervisor es que tal vez el proceso directivo se desarrolla ineficientemente si el radio de acción de la supervisión es excesivo.

Las relaciones de persona a persona, importantes para dirigir ayudan a los subalternos en su trabajo a satisfacer ciertas necesidades y aspiraciones; tal comunicación personal exige tiempo. Si el jefe descuida la conversación con sus subalternos con frecuencia y por períodos relativamente largos, hay probabilidades de que baje la eficiencia del trabajo para la compañía y disminuya la satisfacción personal experimentada en el trabajo.

Muchos autores opinan que el número máximo de subalternos que debe tener a su mando un supervisor de primera línea es de 15 a 20 aunque muchas personas han comprobado que ese radio de acción es muy amplio, por lo menos en ciertos casos, a pesar de eso algunas de las empresas más progresistas sobrepasan ese límite llegando los supervisores a tener a su cargo hasta 30 y 40 personas, dándose en este caso delegación de tarea.

La variedad que puede haber en el radio máximo de acción supervisoria es muy amplia. La energía personal del jefe ejerce cierta influencia en la determinación del número de personas que puede supervisar con eficacia; sin embargo, hay muchos factores que ayudan a determinar que radios de acción son más adecuados en casos determinados. Tales consideraciones son:

1) El tiempo dedicado a la supervisión. La mayor parte de los jefes dedican parte de su tiempo al desempeño personal de los trabajos, pues es evidente que aquél hombre que invierte gran cantidad de su

tiempo en otras labores, no puede dirigir a tantas personas como - aquél que dispone de la mayoría de su tiempo para supervisar.

2) Variedad e importancia de los trabajos supervisados. El gerente atiende problemas complejos en los que frecuentemente toman parte muchas personas, requiere de más tiempo para solucionarlos que el jefe que se ocupa de cuestiones sencillas para una sola persona, lo que indica que el presidente de una empresa necesita emplear mayor tiempo con cada uno de sus subalternos directos que el supervisor de primera línea que sólo tiene problemas rutinarios.

3) Operaciones reiterativas. Los problemas nuevos y diferentes requieren más tiempo para resolverse que los que se repiten frecuentemente. De igual manera que se adquieren habilidades gracias a la práctica y al trabajo físico se puede también aprender a terminar las labores administrativas que se conocen cada vez con menor esfuerzo. Esto significa que el jefe puede aprender a supervisar a una cantidad mayor de personas después de larga práctica, que cuando se le ha asignado el trabajo por primera vez.

4) Capacidad de los subalternos. Los trabajadores nuevos e inexpertos requieren mayor tiempo del jefe que los bien adiestrados que tienen conocimiento de su oficio. Los subalternos que poseen buen juicio, sentido del deber e iniciativa, necesitan menos ayuda de la que necesitan los bien dispuestos y poco aptos.

5) Grado de descentralización. Los jefes que toman muchas decisiones personales, pueden supervisar menor número de personas, que a aquellos que sólo tienen que asesorar e impulsar de vez en cuando.

6) Grado de asesoría disponible. Cuando los subalternos reciben gran ayuda de asesores sin mando, relacionada con métodos, programas, estándares de calidad, problemas de personal, etc., necesitan estar en menos contacto con sus jefes inmediatos los que intervienen a menudo sólo cuando la asesoría no funciona adecuadamente. Con un sistema de ese tipo, el supervisor puede encargarse de más subalternos.

Resumiendo, es importante determinar el radio de acción abarcado en cada puesto ejecutivo. Cuando se trata de algo estable o -

sea, cuando no cambian ni las personas, ni las labores, ni la ayuda de asesoría y la descentralización, lo que hay que hacer sencillamente es procurar afinar al número adecuado de subalternos. Sin embargo, un enfoque práctico consiste en calcular las modificaciones al trabajo y a la organización que lo circunda, al mismo tiempo que se decide cuál será el radio de acción de la supervisión.

Tal vez puedan efectuarse cambios en ambos sentidos. Un objetivo importante es crear una estructura que asegure el equilibrio y la importancia al mismo tiempo que la magnitud razonable de la supervisión, para lo cual necesitamos tomar en cuenta la estructura de la organización en su totalidad.

4. Objetivos de la Supervisión

Los supervisores no sólo están orientados hacia la formación y el mantenimiento del nivel productivo de aquellas personas a quienes supervisan. También al bienestar psíquico de los trabajadores puede ser un objetivo coordinado de los esfuerzos de supervisión, junto con la producción; también pueden establecerse los de la moral de trabajo, de la lealtad, de la dedicación a la organización y otros objetivos hacia los cuales pueden dirigirse las prácticas de supervisión. Todas ellas se refieren a las relaciones entre el empleado y la organización.

Existen otros objetivos de la supervisión como son el mantenimiento de la seguridad, la reducción de la rotación de empleados, disminución de las quejas de los miembros, reducción del desperdicio y otras pérdidas, control de calidad y mantenimiento de la planta y el equipo, etc.

En la búsqueda de objetivos de la supervisión nos encontramos en muchas ocasiones con gran variedad de actitudes, muchas de las cuales son independientes unas de otras. Los trabajos del supervisor son múltiples y variados por lo que nos encontramos muchas veces en situaciones en las que el supervisor muestra bajo interés en las personas o en la productividad. Cuando el ritmo de trabajo es impuesto completamente por la máquina, la variabilidad en la pro

ductividad que se le puede atribuir a las prácticas supervisorias - puede ser muy pequeña. Sin embargo, se cree que cualesquiera innovación en las prácticas supervisorias afectan positivamente la productuvidad.

5. Porque fracasan los supervisores

Un cierto grado de tolerancia, democracia y flexibilidad en la supervisión, no equivalen automáticamente a una buena labor supervisora.

A veces el supervisor no tiene la culpa de que su supervisión fracase, sino que la administración a su jefe no le ha proporcionado el tipo adecuado de adiestramiento para el desarrollo de su potencial como supervisor.

Sin embargo para no fracasar es preciso que el supervisor se examine en función de las cinco dificultades que siguen a continuación:

a. Malas relaciones personales con los trabajadores u otras personas de la administración. Las relaciones humanas suelen ser uno de los aspectos más difíciles de la supervisión ya que dependen tanto de las actitudes como de las habilidades del supervisor para tratar a su gente. Los empleados se dan cuenta cuando las relaciones con el supervisor están basadas en la sinceridad o si solo son mecanismos de la gerencia para aumentar la producción.

En ocasiones el supervisor trata de tener buenas relaciones con sus subordinados y con sus jefes para encubrir que trabaja para sí mismo y que hará cualquier cosa en bien de sus propios intereses.

b. Deficiencias individuales, tales como falta de iniciativa, falta de control personal de las operaciones laborales, la no utilización de las habilidades, con la consiguiente sensación de inutilidad, así como también la inestabilidad emocional.

c. Falta de comprensión del punto de vista de la administración. En algunas ocasiones existe controversia entre lo que la dirección considera ser de la responsabilidad del supervisor y lo que este

opina sobre dicho tema.

- d. Falta de deseos de dedicar el tiempo y los esfuerzos necesarios - para mejorar. Existe una necesidad de entrenamiento cuando se - presenta la falta de conocimientos, destreza o habilidad en el - supervisor, que impide que desarrolle su trabajo satisfactoria-- mente o que interfiera con el desarrollo complejo de su poten--- cial para prepararse y cumplir con sus responsabilidades.
- e. Falta de capacidad para planear y organizar el trabajo y la inca pacidad para ajustarse a condiciones nuevas y variables. Esto se considera como uno de los mayores desastres que puede sufrir un supervisor ya que con esa actitud la administración desconfiará de él como supervisor.

6. Supervisión y productividad

Algunos estudiosos de la administración han demostrado que a - medida que el trabajo se simplifica, se racionaliza y se les da a_ los subordinados un trato más humano por parte de los supervisores, mejora su devoción por la organización y hay un incremento en la - producción. Se cree que el supervisor es la figura clave para tra-- tar a los subordinados en forma más humana y que es muy importante_ su colaboración para mantener un alto nivel de productividad.

Algunos estudiosos sugieren la participación de los subordina- dos en las decisiones respecto a su propio bienestar y circunstanci as de trabajo como medios para aumentar su dedicación y por consi-- guiente la productividad.

Como quiera que se formule el eslabonamiento entre el trabaja dor individual y su organización el supervisor siempre mediará en - tal eslabonamiento ya que él es el dirigente del grupo organizado - cuyos esfuerzos están orientados hacia el logro de los objetivos de la organización.

B. COMUNICACION

La comunicación prevalece en todas las fases de la administración, pero adquiere mayor importancia en la función de dirección y liderazgo.

La comunicación adecuada hace mucho más eficiente la administración de cualquier organización, dando como resultado mejoría en las relaciones humanas.

1. Definición e Importancia de la Función de Comunicación.

Según la definición de Koontz y O'Donnell, la comunicación es - "La transferencia de información de una persona a otra, sin tener en cuenta si ella despierta o no confianza".³ La información que se transfiere debe ser comprensible para el que la recibe.

La comunicación puede definirse como un proceso por medio del cual se reciben y se transmiten datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Otro aspecto importante de la comunicación es que mediante su uso se logra la coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos perseguidos por la organización.

Por medio de la comunicación se unifica la actividad organizada. También puede considerarse la comunicación como la forma en que se encauzan las fuerzas de energía social a través de sistemas sociales, tales como la familia, una religión, una asociación de actores o una empresa. La transferencia de la comunicación interpersonal es esencial en lo absoluto.

Por medio de la comunicación se modifica la conducta, se efectúan los cambios y se logran los objetivos.

La actitud predominante en la comunicación, en la actualidad, sintetiza las contribuciones tanto de sociólogos como de psicólogos y el empleo de tales aportes para el bienestar de la empresa. El propósito y las metas predominan en la mente de todas aquellas personas que se encargan de la administración de empresas. Para lograr estos

³ Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna, p. 682

fines utilizan técnicas y principios sociales de muchos colaboradores, incluyendo expertos en comunicación. Por tales motivos se considera a la comunicación como una de las herramientas principales - de que dispone el administrador para lograr los objetivos de la empresa.

2. Propósito de la Comunicación.

Uno de los propósitos de la comunicación en una empresa, es el efectuar cambios dentro de la misma, lo mismo que modificar actitudes hacia el bienestar de la organización. En un sistema sencillo - en el cual el directivo también desempeña trabajo, la comunicación completamente externa.

Hasta los propietarios de pequeñas empresas, requieren transmisión de información de fuentes externas que incluya algo que puedan utilizar para el éxito de su labor. Necesitan informarse sobre precios, competencia, tecnología y finanzas, también requiere conocimientos sobre el ciclo de los negocios, la actividad del gobierno y en un momento dado, saber las condiciones de paz o de guerra. Una vez adquiridos estos conocimientos, tendrán las bases para las decisiones que afectan las líneas y relaciones de producción, la estrategia de mercado y la calidad y composición de factores productivos.

El proceso de comunicación en una empresa en gran escala es el mismo en parte, sólo que los datos adicionales más importantes se refieren al curso de información interna. La acción y las medidas inmediatas que hay que tomar de acuerdo con los datos adquiridos se hacen imposibles cuando el supervisor tiene gran número de empleados a su cargo. El factor humano debe tratarse de manera especial, ya que es el encargado de absorber la información y actuar de acuerdo con ella.

El problema de la calificación de las necesidades de información para lograr claridad en la comprensión es muy importante y los intentos para fraccionar al detalle los asuntos a tratar como son - los memorandums técnicos de carteleras informativas, cartas o utilización de computadoras, no contribuyen a desarrollar la idea central de fomentar un concepto útil de las exigencias de la comunicación en

una gran empresa, como tampoco es de gran ayuda la dicotomía escrita u oral.

3. Principios de la comunicación Efectiva.

Para lograr establecer una buena comunicación hay necesidad de guiarse por ciertos principios como son:

a. El principio de claridad: Este principio dice que una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como es transmitida son comprendidas por la persona a quien se dirige. A pesar de la sencillez de este principio hay muchos superiores que se han sorprendido por la manera tan errónea en que han sido captados sus mensajes por el destinatario a pesar del esmero que mostraron al formularlos, esto indica que al superior le falta conocimiento literario de la lengua, y familiaridad con los patrones de lenguaje de los subordinados, iguales y superiores.

Apegarse a este principio permite superar varias barreras en las comunicaciones entre las que tenemos: mensajes expresados defectuosamente, traducciones y transmisiones imperfectas, suposiciones no clarificadas y la necesidad de aclaraciones por medio de notas recordatorias.

Pero aunque se observe al principio de claridad, no hay comunicación completa si no se comprende el mensaje, lo cual exige una buena dosis de atención y concentración.

b. Principio de Integridad: En una organización la comunicación más que un fin es un medio, esto lo explica el principio de la integridad de la siguiente manera: el propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos de la organización.

Uno de los principios de este principio que exige atención particular es que la integridad de las organizaciones depende en parte de apoyar la posición de los mandos medios ya que como estos ocupan los centros de comunicación debe estimulárseles para que usen puestos con este propósito.

c. Principio del uso estratégico de la organización informal. La naturaleza de este principio clave es: la comunicación más efectiva se obtiene cuando los superiores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal. Las comunicaciones informales surgen de la necesidad de transmitir información que no es adecuada para hacerlo de manera formal. Por existir fuera de la estructura de ésta última deben ser movilizadas para transmitir y recibir información adicional a la administrada por la organización formal en la coordinación del esfuerzo de la empresa.

Los mensajes deben fluir y con frecuencia los superiores entran en contacto de manera informal con los subordinados personalmente o por medio de otros, con el fin de conocer situaciones que de otro modo se les escaparían. El uso de esta práctica es muy recomendada siempre y cuando no estén implicadas otras órdenes.

Poner en práctica los principios anteriores requiere dedicación voluntaria de todos los miembros de una empresa, lo cual demanda disposiciones especiales en el sistema de motivación.

Los supervisores deben procurar mantener en todo momento una comunicación adecuada dentro de la organización.

4. Como establecer Comunicación con Empleados y Colegas.

El término comunicación se aplicaba generalmente a medios mecánicos para transmitir y recibir información, como los periódicos, los tableros de amuncios, la radio, el teléfono y la televisión.

La comunicación se define como el proceso de relaciones humanas en que se transmite información y comprensión de una persona a otra.

Al tratar de comunicar nuestras ideas a otros, las comunicaciones humanas (como las transmisiones por radio o televisión), sufren de mala recepción, interferencias o la sintonización de canal equivocado.

A menudo se produce una mala recepción cuando un supervisor da una orden que un empleado no está entrenado para recibir. La interferencia ocurre cuando un supervisor da instrucciones en conflicto o -

se mandan muchos mensajes al mismo tiempo.

Un supervisor debe saber que su buena dirección depende de la cantidad de información que puede transmitir a otros y las actividades del grupo dependen de lo bien que puedan interpretar del supervisor los intereses y las intenciones de la compañía para los empleados. De esta manera la comunicación unifica la organización al permitir que todas las personas vean sus relaciones con los actos de otros, mientras trabajan colectivamente, tratando de alcanzar una meta común.

Para que una organización funcione, las comunicaciones se deben desplazar en tres sentidos: el supervisor no sólo debe proporcionar información a los empleados en forma descendente, sino que los trabajadores deben comunicar a él sus ideas y sentimientos (en forma ascendente) y como es tan importante la cooperación interdepartamental, también debe haber flujo de información horizontal.

Por eso es responsabilidad del supervisor mantenerse informado de los asuntos importantes que ocurren en la organización, así como de las cosas que afectan a los empleados y que desean saber, por ejemplo, métodos de trabajo, reglas de la fábrica, formas de pago, valores de las prestaciones, oportunidades de ascensos y la evaluación de su desempeño.

Pero el supervisor debe también mantener informados a sus jefes sobre los asuntos de los que sea responsable (producción, calidad, etc.), así como de aquellos que puedan provocar controversias si tiene que tomar alguna medida que incluya la crítica a otros departamentos, a sus jefes les será de gran ayuda tener conocimientos de ello por si se presenta un desacuerdo entre los departamentos.

Para evitar que un empleado se ofenda por lo que se le dice, el supervisor debe tomar en cuenta su tono de voz, la elección de las palabras o la falta de tacto para llamarle la atención, ya que a veces se puede mostrar más agresividad de la que deseamos.

Los medios de comunicación que se utilizan con más frecuencia son la oral y la escrita, pero los empleados se sentirán más impresionados por lo que el supervisor les comunique mediante sus actos. De esta manera lo que haga y la forma en que los trate es la mejor prueba de sus intenciones para con ellos.

La buena fe, la confianza mutua, la buena recepción de las ideas, una buena actitud armoniosa, pero sobre todo, desarrollar el arte de escuchar, son las bases que servirán para que los empleados se comuniquen con el supervisor. El escuchar debe constituir una tercera parte de la comunicación, pero no debe tomar el lugar de las acciones definidas y las respuestas por parte del supervisor.

Para ello el supervisor no debe dar por centado nada, ni debe hacer creer al empleado que ya sabe lo que va a decir; debe dejar que los empleados digan todo lo que deseen, ya que si son interrumpidos pueden convencerse de que nunca tuvieron la oportunidad de hablar; el supervisor no debe reaccionar con demasiada rapidez, primero debe asegurarse de que se refieren a lo mismo y que entienden sus puntos de vista.

Para el supervisor esta técnica de comunicación cara a cara permite compartir una situación común y en el momento preciso tendrá la posibilidad de darse cuenta si la elección del tiempo, el tono de voz o la elección de las palabras son correctas.

El principal inconveniente es que se puede consumir mucho tiempo como resultado de ello, esas actividades pueden ser un estorbo para el desempeño del trabajo; aunque la supervisión real, para la cual -- las comunicaciones son el principal instrumento, debe ocupar las tres cuartas partes de nuestro tiempo.

Para realizar con eficiencia la comunicación de persona a persona pueden escogerse dos formas:

a. Orales.- Donde se comparte la situación inmediata y la persona a la cual se dirige el supervisor está consciente de las condiciones en que se da el mensaje (tono de voz, el estado de ánimo, los gestos y ademanes), y que pueden afectar al modo de reaccionar del subordinado.

Ejemplos de este tipo de comunicación tenemos:

- a) conversaciones casuales: son apropiadas para las relaciones cotidianas, el intercambio de información, revisiones, la disciplina y el mantenimiento de relaciones personales.
- b) citas planeadas; para los enlaces o revisiones regulares y las sesiones de trabajo repetidas, y
- c) las llamadas telefónicas: usadas para verificaciones rápidas o para dar y recibir información o instrucciones.

b. Escritas.- Comprende todos los mensajes que se desee que sean oficiales, a largo plazo y que afectan a varias personas.

En esta categoría tenemos:

- a) memorandums internos: sirven para dejar registros de encuestas informales, también cuando varias personas tengan que recibir un mensaje extenso o cuando los datos sean numerosos y complejos,
- b) las cartas: son más individualizadas y con frecuencia más formales. A menudo resultan útiles para comunicar ideas elaboradas para desarrollo y análisis posterior o como parte de la toma de consideración continua de algún problema.
- c) informes: utilizados para comunicar informaciones asociadas a evaluaciones, análisis, recomendaciones a supervisores o colegas. Ya que la principal responsabilidad del supervisor es la de desarrollar las capacidades de los empleados y la motivación para que las utilicen, requiriendo para ello que sea firme al establecer directrices pero a la vez persuasivo, todo esto dentro del proceso de comunicación tridimensional.

Para ser posible la comunicación con sus grupos de empleados, el supervisor debe valerse de las comunicaciones orales y escritas.

Dentro de las comunicaciones orales tenemos:

- a) reuniones de rutina del personal. Proporcionan oportunidades para el desarrollo de una firme coherencia y buenas respuestas al interior del grupo. Si el supervisor complementa adecuadamente con contactos individuales cara a cara, ofrecen un medio importante para coordinar las actividades y fomentar la comprensión mutua.
- b) conferencias planeadas. El supervisor debe consultar con anticipación a todos los que vayan a tomar parte para darles tiempo para la preparación y la reunión de datos necesarios, como informes, recomendaciones, etc., además de brindar oportunidad para sugerencias sobre la orientación de la reunión.
- c) reuniones masivas. Pueden constituir un medio valioso para celebrar ciertos hechos, elevar la moral, modificar actitudes, para problemas que ocurren en la organización y urge reunirlos para tenerlos informados, para la presentación de nuevas normas o miembros claves del personal, para notificar anuncios especiales y para aclarar situaciones confusas.

Dentro de la comunicación escrita, el supervisor puede valerse de:

- a) notas de tablero de anuncios, ya que son más eficientes cuando se fomenta su lectura en forma constante por medio de cambios y un control cuidadoso de su contenido, incluyendo por parte del supervisor, el retiro oportuno de los datos que ya perdieron validez.
- b) carteles, principalmente se refieren a la seguridad, el orden, la limpieza y el sistema de sugerencias.
- c) Las exhibiciones y muestras, es otro tipo de comunicación que pueden servir para que los empleados se den cuenta de los productos de la empresa, el fomento de la calidad en la producción para la reducción de desperdicios y también para que se den cuenta con que equipos de seguridad cuenta la empresa y como funcionan.

El supervisor puede ayudarse para ello con películas, filminas, así como otros materiales audiovisuales especializados utilizados de modo apropiado.

Por último, otro medio de comunicación que el supervisor debe tomar muy en cuenta es el sistema de rumores, ya que es el mejor modo de obtener indicios de lo que ocurre, pero no debe depender de él para recibir información precisa.

El sistema de rumores se utiliza del modo más activo a falta de buenas comunicaciones. Si no se informa a los empleados sobre los cambios que pueden afectarles, ellos harán sus propias especulaciones al respecto, como resultado, el sistema estará saturado de rumores falsos.

Por ello es conveniente que la comunicación en la organización sea buena y en todos sentidos.

5. Recomendaciones para mejorar la Comunicación de Supervisor a Subordinado.

- a. Debe llevarse a cabo un programa de entrenamiento sobre comunicación para todo el personal administrativo.
- b. La alta gerencia debe dirigirse regularmente hacia la planta y oficinas con el propósito de platicar con los empleados so-

bre sus problemas.

- c. Deben celebrarse reuniones periódicas entre los supervisores_ y su personal. Todos los empleados deberán recibir la oportunidad de participar.

El programa de entrenamiento en comunicación deberá ser estructurado de tal manera que en primer término se introduzca el personal de administración a las distintas capas de redes tanto formales como informales que existen dentro de una compañía típica. El programa debe conducir a una discusión concerniente a la comprensión de las diferencias culturales que conducen a variaciones en el sistema de valores y en las metas.

Otra fase del programa deberá incluir la discusión de:

- Los objetivos que se persiguen en la comunicación.
- Los métodos o técnicas efectivas que se utilizan para comunicarse con un auditorio específico.
- Quién es el responsable de la comunicación de los supervisores_ a los subordinados.
- Dentro del cuerpo del mensaje deberá incluirse que el instructor debe explicar la importancia de orientar los mensajes hacia los intereses de los empleados, como son las relaciones con el logro de sus propias metas, la verdadera actuación del negocio_ en relación con el respeto de la industria y referentes a los problemas de operación de la compañía, en contraposición con las políticas, movimientos y métodos de operación cotidianos. -
- Por último, este programa debe incluir una autoevaluación sobre la marcha de parte del supervisor para confirmar quien tiene la virtud de escuchar correctamente.

Aplicando este tipo de programa de comunicación disminuyen las deficiencias que existen y que obstaculizan la buena comunicación de supervisores a subordinados.

La primera recomendación para mejorar la comunicación dentro de una empresa es que los ejecutivos de niveles altos visiten la planta_ y oficinas para platicar con los empleados acerca de los problemas, - esto permite que los subordinados adquieran confianza en la comunicación con sus superiores.

Otra recomendación para mejorar la comunicación es que la compa-

ña celebre reuniones de discusión entre el personal tanto de nivel - supervisores como no supervisores. En estas sesiones deberá predomi-- nar la franqueza y la libertad de expresión de tal manera que se le - de al personal distinto a los supervisores oportunidad de participar_ activamente. Para lograr el máximo provecho de estas reuniones debe-- rán mantenerse abiertas las redes de comunicación entre los superio-- res y sus subordinados. De esta manera habrá más disposición por par-- te del subordinado para aportar información al grupo.

Las comunicaciones buenas y efectivas deberán empezar en los ni-- veles elevados de la organización para proseguir luego hacia los más bajos.

No existe una fórmula específica que incondicionalmente garanti-- ce el éxito de la comunicación entre un superior y su subordinado. Pe-- ro si se logra la comprensión de todas las variables antes menciona-- das, el éxito podrá maximizarse.

Por último, el contacto personal entre superior y subordinado - puede conducir a una comunicación provechosa sólo cuando el superior_ comprende que el sistema de valores de su subordinado y sus metas po-- drán ser por completo contradictorias a las de él. Sin embargo, tam-- bién debe recordarse que el tamaño y la complejidad de los negocios - de hoy, forman una barrera que impide la comunicación directa entre - superior y subordinado.

CAP. V COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

A. LA FUNCION DE DIRECCION

En el momento actual, confluyen tres concepciones de la función de dirección y cada una de ellas tiene cierta área de divulgación, de admisión y de prestigio científico.

1. La función directiva como resultante de condiciones individuales:-

"La función vale lo que vale la gente".

2. La función de dirección como resultante de condiciones del grupo:-

"La función de dirección está determinada por la composición del grupo".

3. La función directiva como resultante de la organización: "La función es un producto de la organización".

1. Función directiva como basada en la individualidad del jefe. Esta función directiva se justifica por algunos principios y funciones teóricas:

- a. El principio de "mando único" es incuestionable.
- b. Su valor reside en el hombre que actúa como jefe.
- c. La capacidad de dirigir constituye un don natural, una aptitud innata, similar a otras aptitudes básicas del hombre.
- d. Esta capacidad se mide especialmente por la destreza en dominar a los demás, en obtener su sumisión.
- e. El directivo o jefe se evalúa según dos parámetros:
 - 1) Grado de obediencia a sus órdenes.
 - 2) Grado de respeto a su persona.
- f. El dirigente es magnificado y se considera que en cierto modo ha de recordar la omniscencia y omnipresencia. Se le quiere ver rodeado de un cierto halo milagroso.
- g. Un buen dirigente debe tener "carisma"; poder irradiante.
- h. Un buen dirigente es siempre buen dirigente en cualquier situación.
- i. Su perfil de aptitudes es definible y puede establecer una calificación de personas entre "dirigentes" y "no dirigentes".

- j. El número de personas con aptitudes para dirigir es muy pequeño y se consideran una élite profesional difícilmente sustituible.

2. La función directiva como resultado de las condiciones del grupo. La concepción de la función directiva como derivada de la estructura del grupo, hizo su aparición al estudiar minuciosamente el comportamiento de los equipos humanos.

Las interinfluencias en todos los sentidos resultaban ser demasiado importantes debido a su poder impulsor, estimulante, inhibidor o creador, para que fueran tomados como actividades parásitas del grupo y marginales a la función directiva.

En esta definición, la función directiva se confunde con la capacidad de influir en los demás y ser influido, de modo que la conducta resultante sea la conveniente a la consecución de los objetivos.

La concepción "social" de la función directiva entiende que:

- a. La función directiva es una necesidad del grupo.
- b. La función directiva está repartida entre varios componentes del grupo.
- c. El contenido del papel directivo sufre actuaciones debidas a la modificación de las expectativas y papeles de los demás.
- d. El dirigente ha de ser muy receptivo para aceptar los cambios de situación y adaptarse a los mismos.
- e. La capacidad de dirigir eficazmente está en proporción directa al grado en que se conocen objetivamente los papeles y expectativas de los demás.
- f. El dirigente ha de poder comunicarse con facilidad. Los canales de comunicación intragrupo han de ser fluidos.
- g. La jefatura real del grupo puede desplazarse considerablemente siguiendo el centro de gravedad de la actividad.
- h. El dirigente debe conjugar la estructura formal con la que resulta de la vida del grupo. La salud de este último depende del grado de concordancia o equilibrio entre ambas estructuras.

3. La función directiva como resultado de la organización. Esta tercera interpretación de la función directiva, trata de presentarla como dependiente de las condiciones que coordinan, normalizan y rigen la actividad del equipo y de la estructura.

El dirigente no es visto como valor individual o como un elemento catalizador y armonizador de los roles del grupo, sino como una entidad cuyo paso específico de la estructura depende de :

- la posición formal que ocupa.
- las atribuciones y responsabilidades que le son conferidas.
- el grado en que puede intervenir formalmente en los procesos del trabajo.
- la capacidad tecnológica que tiene en relación con las operaciones que se le confían.
- la capacidad para influir o relacionarse con los departamentos paralelos de los cuales necesita una colaboración continuada.

Los puntos más destacados de esta concepción son:

- a. La estructura ha de ser definida , clarificada y fijada.
- b. El esquema de la estructura es un instrumento básico de dirección.
- c. La racionalización ha de suplir la incapacidad humana.
- d. Los canales de información han de quedar fijados y asegurados.
- e. La autoridad y responsabilidad han de ser precisadas y mantenidas.
- f. Los controles deben funcionar con el mayor automatismo posible.
- g. El ejercicio de dirigir se reduce al cumplimiento de las especificaciones recibidas.
- h. El dirigente debe ser esencialmente un hombre lógico.
- i. El dirigente debe esforzarse en ampliar sus conocimientos en sentido horizontal, adquiriendo un conjunto de técnicas propias de otras áreas circundantes con el objetivo de poder integrar mejor los planteamientos globales que se le proponen.

B. TEORIAS DE LA DIRECCION.

La dirección ha sido objeto de gran variedad de investigaciones y estudios, actualmente hay cantidad de teorías referentes a la dirección, en cada una de ellas se expresan diferentes opiniones, metodologías y explicaciones. De acuerdo con las ideas de los partidarios lo que ha dado lugar a controversias. Actualmente a pesar de tantos estudios y teorías sobre la dirección no se ha encontrado ningún método que sea el mejor para dirigir a la gente. La práctica y estilo de dirección abarca muchos factores como son: personalidad del dirigente, habilidad, experiencia, confianza, tipo de seguidores, conciencia de sí mismo, interacciones y clima organizacional. Todos estos factores, influyen en el comportamiento del dirigente y de ellos depende que el dirigente logre o no su objetivo.

Las teorías que discutiremos a continuación ilustran diversos enfoques válidos para el estudio de la dirección.

1. La teoría autócrata.

De acuerdo con la teoría autócrata, la dirección se caracteriza por las órdenes, imposiciones y formas de actuar arbitrariamente en las relaciones del dirigente con sus subordinados. El dirigente autócrata se centra en el trabajo, supervisa en forma cuidadosa para asegurarse de que el trabajo se ejecuta, para ayudarse utiliza las relaciones de producción. En este tipo de dirección se mantiene el respeto por la estructura de la organización formal. Para el dirigente autócrata la disciplina ocupa un lugar preponderante, manteniendola mediante sanciones o recompensas de acuerdo a la situación, es una persona que tiene la certeza de que la mayoría de los individuos trabaja mejor donde prevalece la aceptación de un hábito de obediencia prescrito.

2. La teoría psicológica.

Esta teoría expresa que la función principal de un dirigente es crear el sistema más óptimo de motivación.

Los subordinados son estimulados por el dirigente para que colaboren en el logro de los objetivos de la organización y alcancen sus propios objetivos personales. Este tipo de dirección pone mucha aten

ción en los atributos del subordinado como son el reconocimiento, seguridad emocional y oportunidades de acuerdo con sus deseos y necesidades, pues teniendo estas necesidades satisfechas, ayudará a la organización a alcanzar mayor éxito.

La teoría psicológica de la dirección es muy amplia y general.- Las técnicas motivantes son muchas y generalmente el éxito va asociado con la aplicación de la técnica correcta en base a las circunstancias individuales en particular.

No hay un plan motivacional que en forma estable sea el mejor y pueda ser seguido por el dirigente.

3. La teoría sociológica.

Algunos estudios de la dirección consideran que está compuesta por esfuerzos que facilitan las actividades de los subordinados y lucha por solucionar todo tipo de conflictos organizacionales entre éstos. El dirigente ordena los objetivos con la participación de los subordinados en la toma final de decisiones. La identificación de los objetivos proporciona la orientación que requieren los subordinados. Conocen el desempeño y el comportamiento que se espera de ellos, sólo que los esfuerzos por alcanzar el objetivo influyen en las relaciones interpersonales entre los subordinados llegando en un momento dado a crear conflictos entre ellos. En estas condiciones se esperan medidas correctivas por parte del dirigente para que todo vuelva a la normalidad mediante la cooperación armoniosa de los subordinados.

4. La teoría de apoyo.

La posición del dirigente en esta teoría es que los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos, y su mejor dirección es brindar apoyo a tales esfuerzos. Para este fin el dirigente crea un ambiente de trabajo promoviendo el deseo de que cada uno de los subordinados se desempeñe con sus mejores habilidades, que coopere con sus compañeros y desarrolle sus destrezas.

Trata de estimular las sugerencias sobre la forma más adecuada de hacer el trabajo, como mejorarlo, y estimula el fomento de nuevas ideas.

Para tomar decisiones el dirigente toma en cuenta las opiniones

y recomendaciones de los subordinados, los considera socialmente iguales y respeta sus conocimientos e ideas ganándose así la aceptación de ellos.

Hay quienes se oponen a esta teoría objetando que la influencia del grupo en la toma de decisiones conduce a la confusión, a una gran pérdida de tiempo y a dejar en manos de otros las decisiones.

5. La teoría de Laissez-Faire.

De acuerdo con esta teoría el dirigente cede toda la responsabilidad a los subordinados, dándoles libertad para que determinen la actividad, su participación es muy poca.

Este enfoque es completamente opuesto al de la teoría autócrata. La falta de participación del dirigente se manifiesta sobre todo cuando los subordinados se comunican con él, haciendo comentarios en muy raras ocasiones a menos que se le pregunte.

Los grupos Laissez-Faire tienden a crear dirigentes informales, estos grupos piden ayuda pero les disgusta que se les diga exactamente que hacer.

Muchas personas se preguntan que es lo que hace el dirigente de estos grupos si los subordinados hacen todo el trabajo.

Los subordinados pueden estar limitados en sus sugerencias y decisiones debido a su falta de experiencia y conocimientos, sobretodo en el área técnica, sin embargo esta teoría parece tener interesantes posibilidades.

6. La Teoría del Comportamiento Personal.

Esta teoría estudia la dirección basándose en las cualidades y comportamiento de los dirigentes. El dirigente en esta teoría muestra cierta flexibilidad ya que actúa de acuerdo con la situación que enfrenta y la cantidad de autoridad que emplea se relaciona con la libertad en la toma de decisiones que deja a los subordinados.

Fiedler apoyándose en sus estudios sobre dirección encontró que influyen sobre el estilo más efectivo tres dimensiones críticas que son: la dimensión que se funda en el poder del puesto. Este es el grado en el cual el poder de una posición capacita a quien dirige pa

para facilitar que los miembros del grupo cumplan sus órdenes. Este tipo de poder surge de la autoridad organizacional, quien lo posee_ obtiene en forma más sencilla la adhesión del grupo a su cargo.

Otra dimensión se basa en la estructura de la tarea. Aquí se to_ ma en cuenta el punto hasta el cual las tareas pueden describirse - con claridad y puede responsabilizarse a la gente por ellas, pues - cuando las tareas son claras, y bien estructuradas, la cantidad del desempeño se controla con mayor facilidad.

La tercera dimensión es la de las relaciones líder-miembro. - Fiedler considera que esta dimensión es de mucha importancia desde el punto de vista del dirigente, puesto que el poder de posición y la estructura de la tarea pueden permanecer en gran parte bajo el - control de una empresa, tiene relación con la medida en que los miem_ bros del grupo aprecian y confían en un dirigente y están dispuestos a seguirlo.

7. Teoría de los rasgos.

Los estudios más recientes sobre dirección se basaron en su ma_ yor parte en la identificación de los rasgos personales poseídos por los dirigentes.

En los estudios realizados sobre la identificación de los ras_ gos personales de los dirigentes, Stodgill encontró que las distin_ tas investigaciones identificaban algunos rasgos físicos relaciona_ dos con la capacidad de dirección como son: energía, apariencia y al_ tura, otros de inteligencia y habilidad, dentro de los de personali_ dad encontró la adaptabilidad, agresividad, confianza en sí mismo, - etc. Dentro de los relacionados con las tareas encontró el impulso - de realización, persistencia, iniciativa, y de características socia_ les como cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.

Los estudios sobre los rasgos de dirigentes no han sido muy - fructíferos, pues se ha encontrado que no todos los dirigentes pose_ en los mismos rasgos y muchos individuos que no son dirigentes pue_ den poseer la mayoría de ellos. Esta teoría tampoco da una pauta en_ cuanto a que cantidad de un rasgo determinado debe tener una persona para dirigir un grupo.

Sin embargo, algunos estudios han mostrado que hay mucha corre-

lación entre algunos rasgos de efectividad de dirección. Stodgill en contró que existía una definida correlación entre los rasgos de inte ligencia, escolaridad, dependencia, responsabilidad, participación - social y jerarquía socio-económica de los dirigentes en comparación con los no dirigentes.

Ghisellie encontró una correlación significativa entre la efec tividad de la dirección y los rasgos de inteligencia, habilidad para dirigir, iniciativa, confianza en sí mismo e individualidad en la - forma de llevar a cabo el trabajo.

Sin embargo, la mayoría de los llamados rasgos de personalidad no son más que patrones de comportamiento que se esperan de las per sonas que ocupan puestos de dirigentes.

8. Teoría Situacional.

La dirección en el enfoque situacional debe ser flexible de tal manera que se ajuste a la situación presente.

Según la teoría situacional la dirección está formada por el di rigente, los subordinados y la situación, considerándose la situa--- ción como el elemento de más importancia por contener la mayor parte de las variables, teniendo que ajustarse a ella tanto el dirigente - como los subordinados. Aquí es más fácil darse cuenta si un candida- to a la función directriz es competente.

Esta teoría sugiere que hay un tipo de dirección para cada si-- tuación.

C. INVESTIGACIONES SOBRE DIRECCION.

Han sido muchos los estudios que se han llevado a cabo sobre el control del desempeño de los trabajadores, todos ellos encaminados a encontrar el método de dirección que brinda los mejores resultados.

Los numerosos autores sobre el tema de como debería liderar el dirigente ideal, no han podido ponerse de acuerdo ya que sus defini- ciones en general no responden a las muchas y muy variadas situacio- nes que éste debe enfrentar.

Las siguientes investigaciones nos proporcionan un entendimiento básico de métodos que han sido analizados y definidos y que pueden emplearse para orientar a los dirigentes en sus trabajos.

1. Comportamiento directivo: Autócrata y Demócrata.

Anteriormente se estaba de acuerdo en que un dirigente influye en el comportamiento de sus subordinados de dos maneras diferentes: de una manera autócrata y la otra en forma demócrata.

En la primera el dirigente tiene como objetivo principal el trabajo y da indicaciones a sus subordinados de qué hay que hacer y cómo hacerlo. Este estilo se basa en el supuesto en que el poder del dirigente proviene de la posición que ocupa y piensa que el subordinado es perezoso y no se le puede tener confianza por lo que el dirigente debe determinar las políticas a seguir.

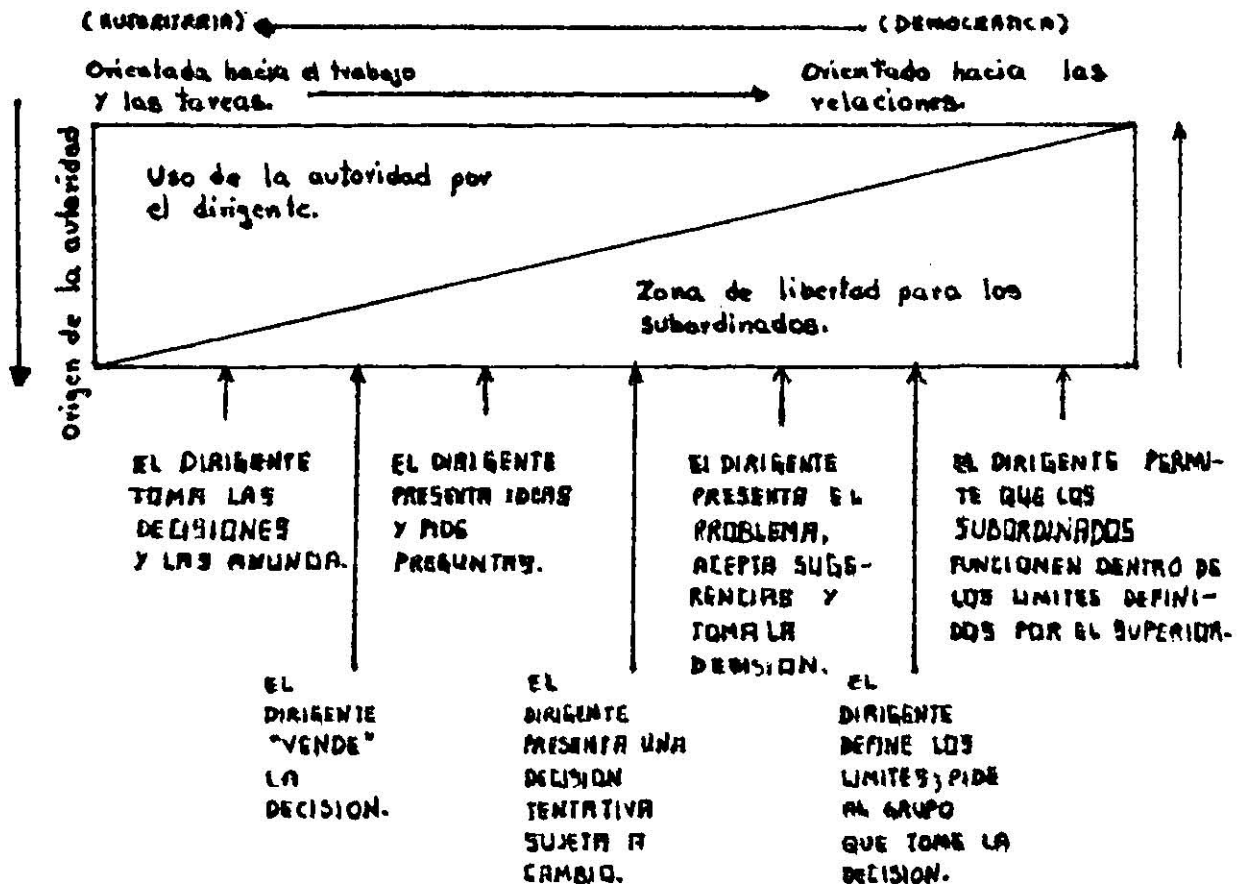
En el estilo democrático el dirigente puede compartir sus responsabilidades con sus subordinados, haciéndolos participar en la planeación y ejecución del trabajo, las políticas están abiertas a discusión y decisión del grupo. En este estilo la preocupación principal del dirigente son las relaciones humanas, considera que el poder de dirigente le es concedido por el grupo que debe dirigir y confía en que los subordinados pueden dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo si se les motiva adecuadamente.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, describieron una amplia gama de estilos en la forma de un continuo. En uno de los extremos se halla el dirigente centrado en el trabajo, que usa una gran cantidad de autoridad y poder, y concede relativamente poca libertad a sus subordinados para tomar decisiones; en el otro extremo, se halla el líder centrado en el subordinado, que concede a éste bastante libertad para tomar decisiones.

Con frecuencia este continuo se extiende más allá del comportamiento directivo democrático e incluye un estilo de laissez-faire, que permite a los miembros del grupo hacer lo que deseen ya que no se establecen políticas ni procedimientos, es decir, nadie trata de influir en nadie.

Este estilo no está incluido en el continuo del comportamiento ilustrado en la siguiente figura, ya que se ha renunciado al papel de

dirigente y por ello no se manifiesta ningún comportamiento directivo (ausencia de dirección).



Tannenbaum y otros autores concuerdan en que el estilo de liderazgo más apropiado depende de tres variables clave:

- las actitudes y personalidad del director.
- los subordinados y las actitudes.
- y la situación.

2. Estudios sobre dirección en la Universidad de Michigan.

Aproximadamente en el año de 1945 se llevaron a cabo los primeros estudios sobre dirección, conducidos por el centro de investigaciones y estudios de la Universidad de Michigan. Para llevar a cabo estos estudios se tomaron en cuenta grupos de trabajo de organizaciones de tipos muy diferentes. Se diseñaron con el propósito de determinar los estilos característicos de dirección de mayor efectividad. Uno de los primeros descubrimientos de los estudios fue que el supervisor centrado principalmente en la producción es menos efectivo en productividad real que aquel supervisor cuyo interés se centra principalmente en el empleado, ya que éste dedica su atención a los individuos que efectúan el trabajo y al mismo tiempo tiene objetivos de desempeño elevado y entusiasmo para lograrlos, mientras que el supervisor centrado en la producción cree no tener tiempo para los empleados sino hasta después de lograr un nivel satisfactorio de producción. Se encontró que quienes trabajan para el supervisor centrado en el empleado sentían que él se interesaba por cada uno de ellos, por sus necesidades individuales y podían ser más abiertos para la comunicación.

3. Estudios de la Universidad de Ohio.

El reconocimiento de la tarea y de la relación como dos dimensiones básicas ha constituido una importante parte de los trabajos de los teóricos de la administración durante las últimas décadas. Estas dos dimensiones han recibido diversos nombres cuya terminología va desde "autócrata a demócrata", desde "orientado hacia la tarea" a "orientado hacia el empleado".

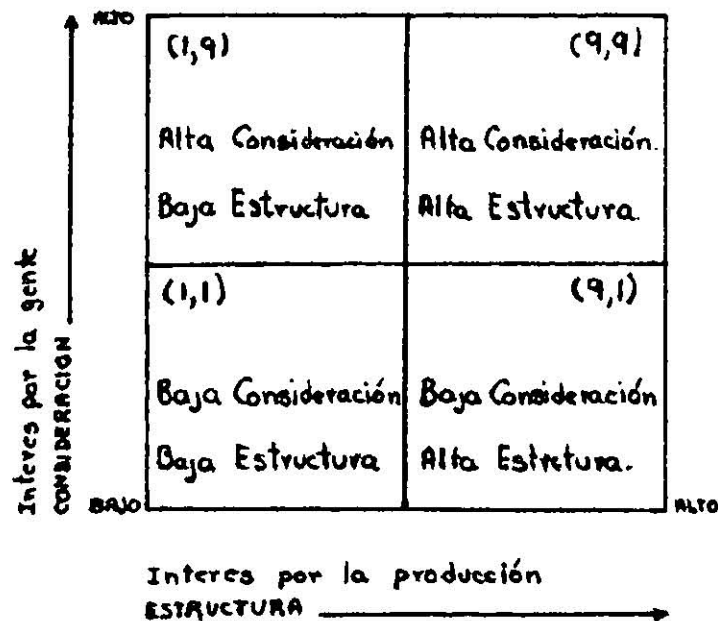
Durante cierto tiempo se creyó que la tarea y las relaciones -- eran estilos de conducta excluyentes de un dirigente, por consiguiente, que se les podía ilustrar en una sola dimensión.

Al observar la conducta real de los dirigentes en una variedad de situaciones, el estudio de la Universidad de Ohio se trató de identificar las dimensiones del comportamiento directivo. El resultado de estos estudios, fué que tal comportamiento podría clasificarse

en función de dos factores independientes.

- a. estructura: se refiere al comportamiento del dirigente al delinear la relación entre él mismo y los miembros del grupo de trabajo y al procurar establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y métodos de procedimientos. En otras palabras se entiende la planeación, así como la organización del trabajo, ya que pone de relieve las necesidades de la organización.
- b. Consideración: alude al comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el dirigente y los miembros de su personal. La conducta del líder vinculada con su relación con los miembros de su grupo tomando en cuenta las necesidades del individuo.

A continuación se presenta el diagrama que integra los dos modelos donde se muestra las diversas combinaciones de la iniciación de la estructura (tarea), y la consideración (relaciones).



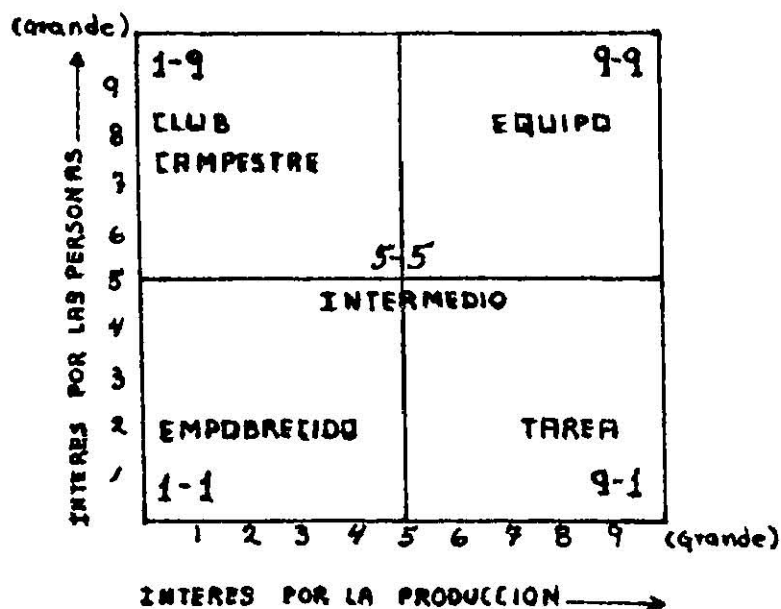
Al estudiar el comportamiento, se encontró que la iniciación de la estructura y la consideración son dos dimensiones separadas y distintas.

Gracias a estos estudios, el comportamiento directivo fue representado por vez primera sobre dos ejes separados en vez de un solo continuo.

4. El "Grid" Gerencial.

En 1964 Robert Blake y Jane S. Mouton, publicaron su modelo en un artículo que denominaron "The Managerial Grid" que ha sido traducido como "Grid Gerencial", "Malla Administrativa" o "Parrilla Gerencial". Correlacionaron en una matriz dos factores: atención a la producción o atención a las necesidades humanas, en relación con la supervisión.

En la matriz se graduaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9. El interés por la producción se ilustra sobre el eje horizontal. La producción se vuelve más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal. El interés por las personas se ilustra sobre el eje vertical. Las personas se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación asciende sobre el eje vertical, como podemos ver en la siguiente figura.



Estas dos dimensiones nos ofrecen cinco tipos de directivos:

- 1.1 -Empobrecido.- Bajo interés por la producción y bajo interés por las personas. Hace el mínimo esfuerzo posible en ambos sentidos, evita las responsabilidades y la comunicación. Es en realidad, la "negación del directivo"; un hombre empeñado por encima de todo en conservar su status quo, en que no zozobre la barca. Tiene especial habilidad en cargar la responsabilidad de los errores sobre otras personas de la organización. El desempeño de la gestión directiva es algo que hay que asumir cuando no hay otra solución.
- 1.9 -Club Campestre.- Bajo interés en la producción y alto interés en las necesidades humanas. Este tipo de directivo se interesa en gran medida en los valores humanos y relativamente menos en la producción o al menos no en forma inmediata. Dedicar sus mayores esfuerzos a lograr un clima y un ritmo de trabajo confortables, poniendo especial atención a la necesidad que tiene la gente de establecer relaciones satisfactorias. Apoya, atiende y da consejos amables en vez de dirigir y controlar.
- 9.1 -Tarea.- Se interesa esencialmente por la producción y en mucha menos medida, por las relaciones humanas. Este tercer tipo de directivo, al que Blake y Mouton definen como el "capataz del trabajo perfecto", se dedica a "sacar el trabajo adelante". Busca la eficacia disponiendo las condiciones de trabajo de manera que la influencia de los factores humanos disminuya a un mínimo. Con frecuencia es exigente y autoritario. Está convencido de que a la gente no le gusta trabajar y en consecuencia, se le ha de obligar a producir mediante recursos coercitivos.
- 5-5 -Intermedio.- Su objetivo para lograr el desempeño adecuado de la organización es el equilibrio entre las exigencias de la producción, a un nivel razonable, y la moral de la gente, también a un nivel satisfactorio. A menudo actúa políticamente, es decir, tratando de quedar bien con todo el mundo.

9.9 -Equipo.- En este tipo directivo se conjugan la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. Logra el cumplimiento de las metas a través del trabajo en equipo con gente motivada y comprometida. El principio de este directivo es el de que no existe necesariamente conflicto entre las necesidades de la organización (producción) y las necesidades de las personas que la integran. "Todos tienen un interés común en la organización y ello produce relaciones de confianza y respeto".

Según este programa del Grid Gerencial, el directivo que ocupa la posición 1.1 es el que se conduce de la manera menos conveniente y el de la 9.9 el que se conduce de la más conveniente. Su propósito es desarrollar directivos 9.9, el "directivo completo" que es el que mejor sirve tanto a los intereses de la organización como a los de las personas que la integran.

Blake y Mouton sostienen que el crecimiento continuo de la organización y de sus miembros es el resultado de cualquier estilo de dirección, aún cuando es difícil descubrir argumentos decisivos apoyando en determinado estilo respecto a los otros.

5. Ciclo Vital.

Se ha desarrollado una teoría de liderazgo situacional que resulta útil en el diagnóstico de las exigencias de una situación. Esta teoría se basa en una relación entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (o conducta de relaciones) y en el nivel de madurez de sus seguidores o del grupo.

La madurez se define en esta teoría de liderazgo situacional como motivación de logro y expresa la actividad y la experiencia para asumir responsabilidad.

Según la teoría de Hersey y Blanchard, a medida que aumenta el nivel de madurez de los subordinados, la conducta apropiada del líder no sólo requiere menos conducta de estructura (tarea) y más conducta de consideración (relación), sino que llegará el momento -

en que exigirá una disminución del apoyo socio-emocional (conducta de relaciones).

Esta teoría trata de los estilos de liderazgo apropiados o --- efectivos de acuerdo con el nivel de madurez de el grupo. Se puede ilustrar este ciclo por medio de cuatro cuadrantes de liderazgo:

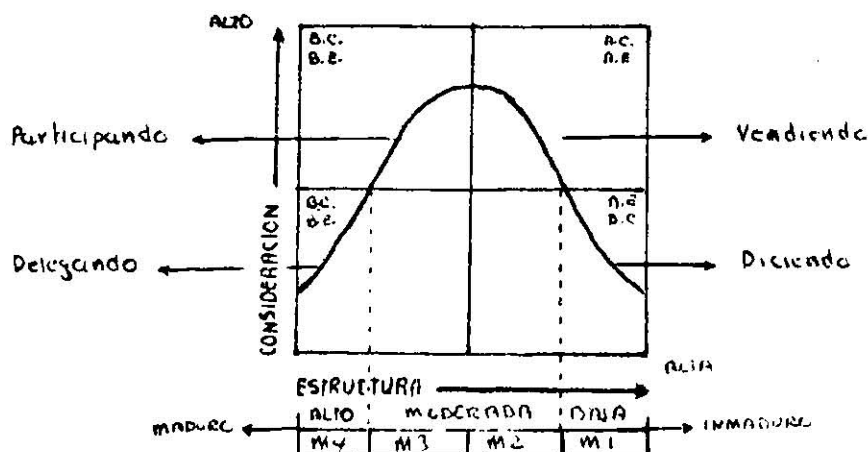
M1 Diciendo: Hay un dominio de su trabajo de un 60%, debe haber una constante supervisión ya que hay gran cantidad de desperdicio. - Todas estas fallas se presentan casi siempre en gente nueva en el puesto y el supervisor debe estarles indicando cómo, cuándo y con qué debe hacer su trabajo.

M2 Vendiendo: dominio de su puesto de un 60 a 100%. El subordinado requiere una supervisión no muy constante ya que hay desperdicio dentro de lo normal, por lo que la comunicación solo es la necesaria.

M3 Participando: hay un dominio de un 100% de su puesto, por lo que hay poco desperdicio de material y supervisión esporádica. El subordinado es capaz de resolver problemas por si mismo, ya que tiene confianza en si mismo y en el desempeño de su trabajo. Tiene deseos de involucrarse más allá de lo que el puesto le requiere.

M4 Delegando: puede establecer objetivos y estrategias sin supervisión, pues domina su puesto más de un 100%. Toma responsabilidad y se compromete en el desempeño óptimo de su trabajo.

Combinando los modelos anteriores podríamos trazar, en relación a ellos, la curva del ciclo vital de liderazgo que se muestra en la figura siguiente.



Como se puede ver en la figura anterior, se pueden proporcionar algunos puntos de referencia o grado de madurez para determinar la en tres niveles: por debajo del promedio, promedio, y por encima del promedio.

Esta tarea de liderazgo especifica que al trabajar con gente - por debajo del promedio de madurez (cuadrante 1) tiene menores probabilidades de éxito; mientras que cuando trabaja con gente de madurez promedio (los estilos de los cuadrantes 2y3) parecieran ser - los más indicados; y que el cuadrante 4 tiene las mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del promedio de madurez.

Modificación de los niveles de madurez.

Al tratar de madurar a un individuo o a un grupo que no haya asumido mucha responsabilidad en el pasado, el líder debe cuidarse - de no delegar responsabilidad y aumentar el apoyo socio-emocional - con demasiada rapidez. Si lo hace, la persona o el grupo podrán abusar de él y mirarlo como blando. Así que el líder debe formarlos - lentamente, empleando menos conducta de tarea y más poca de relación muy poco a poco. Si el rendimiento de una persona es bajo, no se puede esperar un cambio drástico de la noche a la mañana.

Para lograr una conducta deseable, el líder debe recompensar - lo más pronto posible y de forma consistente, el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección deseada y continuar este procedimiento a medida que la conducta del individuo se acerque más y más a sus expectativas de buen desempeño.

Este proceso por su propia naturaleza, no puede ser revolucionario sino evolutivo; debe traducirse en cambios de desarrollo graduales, sea el resultado de una formación planificada y la consecuencia de la confianza y el respeto mutuo.

D.- DIMENSIONES DE LA DIRECCION.

Las dimensiones de la dirección, la consideración y la iniciación de la estructura, se valoran por medio de un cuestionario que sirve a los subordinados para describir la manera como su superior

ejerce la dirección.

La consideración incluye una conducta que indique confianza mutua, y cierto calor y simpatía entre el superior y su grupo. Enfatiza un interés más profundo por las necesidades de los miembros del grupo e incluye un comportamiento tal como permitir a los subordinados una mayor participación en la toma de decisiones y el fomento de más comunicación bilateral.

La iniciación de la estructura, es la conducta del supervisor que facilita las interacciones del grupo hacia el logro de los objetivos. Esto puede lograrlo el supervisor mediante la organización, planificación y programación del trabajo o por medio de una intervención directa en las actividades del grupo orientadas hacia la realización de los objetivos. Por lo tanto, define el papel que espera desempeñe cada miembro y presiona para lograr producción.

Estas dos dimensiones independientes, explican la mayoría de las diferencias de la conducta supervisora.

Las dimensiones frente a los estilos. Aparentemente parece ser que existe cierto paralelismo entre las dimensiones de la consideración e iniciación de la estructura y los estilos demócrata y autoritario, sería un error considerar iguales o equivalentes las dimensiones y los estilos de la dirección.

Puede ser que un dirigente tenga ya sea un estilo demócrata o autoritario, sin que su estilo implique cosa alguna acerca de las dimensiones de su conducta como jefe.

En la consideración, el supervisor eficaz se inclina a considerar a sus subordinados como individuos, con sus propios motivos, sentimientos y objetivos aunque éstos difieran de los suyos. Esta actitud de consideración en el trato con los subordinados está positivamente correlacionada con las estimaciones de la eficacia de la supervisión y de la productividad del grupo de trabajo.

Por otra parte en la iniciación de la estructura, el supervisor inicia la estructura, organiza y define con diligencia las actividades del grupo, señala tareas, define funciones, hace planes anticipados y en lo general implanta la forma para lograr que las cosas se hagan, es decir, se comporta en una forma un tanto autoritaria.

Sin embargo, como lo hemos dicho con anterioridad, no es necesario que esto tenga alguna implicación para el nivel de consideración por él exhibido.

Es muy posible que el supervisor inicie la estructura y que sea mirado por sus subordinados alto en consideración, bajo en consideración, o en algún punto entre estos extremos en la dimensión de la consideración.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), concluyeron que "las mejores dimensiones de la dirección, igual que los mejores estilos de dirección son una función de ciertas variables situacionales. Las complejidades del comportamiento humano impiden generalizar respecto a las relaciones sencillas entre el comportamiento del dirigente o el estilo y efectividad de la dirección".¹

E. ESTILOS DIRECTIVOS.

En este punto veremos, de manera más completa y en base a las investigaciones que sobre dirección se han hecho, como es básicamente el comportamiento del dirigente de acuerdo a cada uno de los cinco estilos directivos que conocemos; cuáles son sus características principales, sus objetivos, sus relaciones con los subordinados, actitud ante el conflicto, etc.

1. El Explotador (9.I)

a. Visión general.

Este tipo de dirigente supone que existe una contradicción inevitable entre los imperativos de la producción y las necesidades del personal, sacrificándose a los últimos para poder conseguir los objetivos prefijados. Piensa que se debe tener en cuenta el personal pero sólo en función de la producción. El hombre forma parte de

1 Campbell, J. P. et al., citados por Lawrence Siegel e Irving M. Lane, Psicología de las Organizaciones..., p. 377

Los medios de producción y es atendido como se atiende la economía de los bienes de equipo.

Es duro consigo mismo y con los otros. La producción prevista rige toda su conducta y es capaz de sacrificar cualquier cosa para conseguirla. Trabaja mucho y se considera obligado a hacerlo todo él.

b. Dirección y Control.

La relación jefe-subordinado, está hecha de "autoridad-obediencia". La dirección se toma como mando y las razones de ello son:

- 1) que los subordinados sienten una repugnancia instintiva al trabajo y son incapaces de ordenarlo inteligentemente.
- 2) Hay que robustecer la autoridad.

Las consecuencias:

- 1) Los actos de los subordinados son infantiles. Saben que "alguien" los controla y se desprecupan.
- 2) Para tener a un hombre así de sumiso, hay que pagarle.
- 3) En general, no son capaces de organizarse, ya que si lo fueran - no estarían trabajando bajo su dirección.

El impacto principal de este tipo de dirección sobre su equipo es de temor, y si se le paga bien y muestra condiciones de lucha y triunfo, este impacto es triple: temor-admiración-gratitud.

c. Objetivos.

Amenudo están muy alejados el objetivo del dirigente y el de los subordinados, que, dicho sea de paso, no es tenido en cuenta.

Frecuentemente el objetivo se materializa en las metas de producción teniendo como consecuencia:

- 1) Una disminución de la calidad del producto y la integración de los hombres.
- 2) Frecuentemente se frena la misma producción al intentar modificar la meta y/o el equipo por parte de la dirección.

d. Relaciones entre jefe y subordinados.

Como norma general: "No interesa el equipo, sólo el individuo" como subordinado. Por tanto:

- 1) Los jefes toman las decisiones y los subordinados, las ejecutan.
- 2) Se atiende a que los puestos estén enlazados pero aislados de tal manera que los relacione el circuito de trabajo, pero nada

más.

3) Cada hombre ha de conocer únicamente su trabajo.

El objetivo de las reuniones con los subordinados es el de comunicar informaciones, anunciar cambios y, en algunas ocasiones, - que los subordinados den cuenta de la marcha del trabajo. Por lo - tanto, estas reuniones son estrictamente informativas en sentido de ascendente, y a veces ascendente. Raramente hay participación horizontal.

e. Actitud de este tipo de dirigente.

Ante sus superiores quiere sobresalir por su trabajo y ser juzgado por los resultados. Trabaja solo y esto suele ser visible. Cree que sin él, el equipo se hundiría.

En caso de conflicto sus actitudes son las siguientes:

- 1) Entre subordinados.- Es un obstáculo a la producción y se elimina por vía de autoridad.
- 2) Entre dirigentes.- El conflicto hay que apagarlo porque mina autoridad.

Vemos que es más importante el "orden" que la justicia. El dirigente cree que los conflictos aparecen porque ha habido debilidad y blandura.

3) Entre jefe y subordinado.- El conflicto se suprime mediante la - represión. Los medios pueden ser:

- Provocar el despido: "el que no esté contento que se vaya".
- Aplicar sanciones correctoras como amonestaciones, suspensiones del salario, amenazas de expulsión, etc.
- Intentar forzar la situación, por ejemplo, cuando no se puede expulsar al subordinado, se le da un empleo semejante pero en tales circunstancias que prefiera irse.

En general y en todo conflicto, el subordinado es el culpable_ mientras no se le demuestre lo contrario, especialmente si el conflicto es causa de desorden y disminución de la producción.

2. El Protector (1.9)

a. Visión general.

Este estilo se caracteriza sobre todo por un interés elevado - por el personal. Como en el caso anterior (estilo 9.1), se parte - del principio de que los intereses de la producción se oponen a los

intereses y necesidades de los individuos, sin embargo, este dirigente afirma que las actitudes y los sentimientos de las personas son más importantes que la producción.

También al igual que el estilo anterior, utiliza las mismas expresiones para explicar su actividad, es decir, planificar, dirigir controlar la actividad de sus subordinados, sólo que este dirigente intenta buscar condiciones de trabajo que permitan a cada subordinado insertarse fácilmente en la empresa y sentirse seguro y de ninguna manera toma iniciativas que irriten al grupo a su cargo.

b. Dirección y Control.

La dirección y el control aquí, se ejercen bajo dos únicas formas posibles:

- 1) El personal necesita ser ayudado y sostenido en sus esfuerzos, - por lo tanto, el dirigente aporta ayuda, calor y comprensión, además de que espera encontrar personas abnegadas y responsables.
- 2) El dirigente recurre a la persuasión y no a la orden tajante.

Si las faltas contra la disciplina han afectado a la producción, se esfuerza por comprender y ayudar. Cree que las presiones y los castigos irritan y provocan nuevos errores. Si las faltas son graves, hace advertencia muy discretamente; si son menores, las olvida.

c. Objetivos.

El dirigente (1.9) no impone metas, sino invita a que los subordinados se las impongan ellos mismos. Estas metas se elaboran de común acuerdo, estableciéndose así los objetivos generales de la empresa. Estos objetivos incluyen el propio perfeccionamiento en todos los aspectos: cultural, social, etc. Si todos tienen como meta progresar, se evitan los conflictos.

d. Relaciones entre dirigente y subordinado.

En estos aspectos, los sistemas (1.9) y (9.1), son opuestos.

El lema del estilo (1.9) es: "divide y vencerás"; mientras que el del estilo (9.1) es: "la empresa ha de ser como una gran familia. Cada uno para todos".

El sistema (9.1) tolera las pausas porque animan luego la producción. El (1.9) las aprovecha al máximo para conseguir un espíritu de fraternidad.

El sistema (1.9) considera a los subordinados como su primer producto. Le interesa que estén satisfechos en el trabajo y aprecia el aspecto humano del mismo (música, café) así el personal está satisfecho y alegre.

El puesto de trabajo se rodea de las máximas comodidades.

e. Relaciones con sus superiores.

Estas son del mismo estilo que las relaciones con los subordinados: los informa, les da buenas noticias, evita los detalles sin importancia e incluso busca el mejor momento para comunicarles lo desagradable.

Cuando la dirección quiere aumentar la producción, su preocupación principal es el grupo. En caso de dificultades pide aumento de personal.

Para este tipo de dirigente, la moral del grupo es muy importante. Se identifica con las insatisfacciones del grupo del cual es siempre el mejor abogado.

f. Actitudes en caso de conflicto.

La política del dirigente (1.9) es evitar desacuerdos, relaciones negativas, la frustración y apela a los sentimientos y a la razón, no ha las órdenes duras. Busca los aspectos positivos del conflicto.

Para fortalecer la armonía sólo somete a discusión los puntos sobre los que están todos de acuerdo; resuelve las discusiones tratando el tema de forma general; deja los problemas de lado hasta que desaparecen las tensiones. Permite a los sujetos que se expresen y hablen con libertad. Con frecuencia encubre las causas últimas de las tensiones con lo que vuelven las discusiones. Hay evidentemente, una clara actitud paternalista y protectora.

Desde el punto de vista del subordinado, como el estilo (1.9) tiende a evitar toda complicación al dirigente, entonces ellos evitan expresar ideas personales, no comunican las malas noticias y a veces llegan a transformarlas en noticias agradables.

3. El Pasivo (1.1)

a. Visión general.

Si en los subgrupos dinámicos anteriores, el hombre lento y -

torpe es un inadaptado, así mismo en el estilo de mando (1.1), el dirigente tiene graves dificultades para actuar según unos mínimos aceptables de conducta, como tal mando. Así constituye un grave problema para la organización y no puede permanecer en puestos "clave" pues peligrará la buena marcha de la empresa. Las características que se pueden advertir en este tipo de dirección son:

- 1) Parte del principio de incompatibilidad entre las necesidades de la producción y las necesidades humanas.
- 2) No se inquieta ni por unas ni por otras.
- 3) No se espera nada de él. Tampoco aporta nada.
- 4) Para él lo normal son las situaciones de rutina. Es sólo un espectador o transmisor de información.
- 5) Asume las responsabilidades de su empleo pero de modo superficial.
- 6) Abunda este tipo entre los dirigentes intermedios.

b. Dirección y Control.

No hace uso de la autoridad, porque hace lo mínimo en todo; no busca tampoco la amistad de sus empleados, se limita a transmitir órdenes superiores, no quiere responsabilidades; descarga sobre los subordinados la responsabilidad; conoce el reglamento, se escuda en él y si alguien le plantea una cuestión le dirá... ¡Es su problema, no mío!.

c. Objetivos.

No existen objetivos propiamente dichos o en todo caso no hacen referencia a la producción ni al personal.

El jefe tiende a lograr su seguridad. No busca ni prestigio ni perfección. Sólo cobra su salario y esperar su retiro.

d. Relaciones entre jefe y subordinado.

En el estilo (1.1) el dirigente se aísla tanto del patrón como de los subordinados. Quiere evitar toda forma de control que le traiga complicaciones o le obligue a tomar decisiones.

Las reuniones con los subordinados las lleva a cabo tal como está mandado, es decir, dicta las órdenes dadas desde arriba, nunca toma la iniciativa en la reunión y no da opiniones ni las revela (actitud pasiva).

La actitud con sus subordinados se limita a recibir órdenes sin hacer comentarios.

En cuanto a crear la moral del grupo y mantenerla, el (1.1) quiere que le dejen tranquilo y deja tranquilos a los demás, si el subordinado tiene espíritu de iniciativa el dirigente (1.1) será espectador de una serie de cambios sin participar. Los subordinados pueden reaccionar igual que su jefe, con abandono de toda responsabilidad o bien pidiendo el cambio de trabajo o de sección, por necesitar un tipo de gratificación que aquí no aparecen.

e. Actitudes en caso de conflicto.

Para evitar los conflictos, este dirigente:

- 1) Se retira físicamente del conflicto siempre que puede.
- 2) Retrasa la respuesta de un asunto, o la archiva o la olvida.
- 3) Cuando no hay más remedio mantiene estricta neutralidad absteniéndose de opinar.
- 4) Evita el compromiso.
- 5) Es muy difícil conseguir que manifieste opiniones personales.

4. El Compromiso (5.5)

a. Visión General.

Este tipo de dirigente busca las soluciones posibles en el compromiso; obtiene una producción aceptable o excelente; el personal se siente más o menos satisfecho; utiliza la lógica y la persuasión, huye de los extremos. Testimonia interés por el personal y la importancia del trabajo: así planifica y controla el trabajo, repartiendo responsabilidades.

b. Dirección y Control.

Considera que el personal tiene tanta importancia como la producción, por ello, anima y motiva, convence a su personal para que se interese por su trabajo, no da órdenes sin las correspondientes explicaciones que las justifiquen.

En cuanto a disciplina, los subordinados saben lo que se espera de ellos. Para los casos de incumplimiento, están advertidos de que se tomarán medidas disciplinarias. Hay comprensión.

Las empresas con el estilo (5.5) son administrativas y burocrá-

ticas. Conservadoras y legalistas son respetuosas con los derechos y deberes mutuos.

a. Objetivos.

Los objetivos de este estilo son los de mantener el equilibrio entre los intereses de la empresa y los del individuo. El mando (5-5) marca objetivos proporcionados a la capacidad media de los individuos.

El plan no es un tope a conseguir a toda costa, sino una orientación. El dirigente no se avergüenza de no llegar a la meta si el resultado es estimulable. Se anima la mediocridad en todo y se trabaja pensando en estar en forma para una larga carrera.

d. Relaciones entre jefe y subordinado

Para dar órdenes y controlar el trabajo, este dirigente prefiere el contacto personal, deposita su confianza en los subordinados si ellos saben sus obligaciones. Las reuniones con los subordinados son consideradas esenciales; en ellas se procura dar ocasión para discutir problemas de trabajo sin menoscabo de la autoridad, evitar tomar decisiones en salario con la responsabilidad consiguiente, provocar el nacimiento de nuevas ideas y sugerencias que llevarán a mejorar la producción y aumentar el prestigio del mando.

e. Relaciones con sus superiores.

- 1) Reconocer la importancia de las buenas relaciones.
- 2) Buscar el máximo de eficacia con el mínimo de conflictos.
- 3) Es oportunista, diplomático.

En cuanto a crear y mantener la moral cree que es importante para mantener la producción. Las personas como las máquinas necesitan de su cuidado, indaga el pensamiento y sentir colectivo, las encuestas le hacen saber continuamente el estado de ánimo de las personas. Las actitudes promedio de los demás fijan su conducta.

f. Actitud en los conflictos.

Estima que los conflictos afectan a las personas y a la producción y por tanto hay que evitarlos.

Desde el punto de vista del dirigente la postura clave es la de separar a las personas en conflictos y buscar la vía media de resolverlo.

Por otro lado los subordinados miran los aspectos positivos y negativos de una decisión e insisten en el aspecto experimental de sus decisiones.

5. El motivador e Integrado (9.9)

a. Visión General.

Este estilo de dirección concede una gran importancia tanto al personal como a la producción. No considera ambos intereses como opuestos sino que por el contrario, piensa que puede asociar al trabajador con los intereses de la producción.

Las necesidades humanas de reflexión, de trabajo en equipo, etc., son puestas al servicio de la organización. Busca el máximo provecho posible de la empresa. Asegura la importancia del control, dirección y planificación pero confía en la responsabilidad de los otros. Reune a los hombres, planifica con ellos y los identifica con sus problemas.

b. Dirección y Control.

En este estilo, el dirigente hace comprender a los trabajadores el fin de la empresa para que estos lo entiendan y presten su colaboración.

La información sobre el fin de la empresa, los beneficios, las pérdidas, los medios propuestos para mejorar el rendimiento, etc., llevan al autocontrol y a la autodirección. Con ello se responsabiliza a cada uno de lo que hace y del trabajo común.

c. Objetivos.

Sólo en un sistema de dirección (9.9) tiene sentido la noción de "objetivo". El personal pone toda su energía cuando conoce los objetivos que hay que conseguir y está de acuerdo con ellos.

Las características de un objetivo son:

- 1) claridad: que sea comprensible y por tanto, sea eficaz.
- 2) realismo: que sea difícil pero asequible.
- 3) efecto: un individuo que se ha propuesto una meta, si encuentra obstáculos que se oponen a ella, redobla sus esfuerzos para conseguirla.

d. Relaciones entre jefe y subordinado

El trabajo lo pueden hacer en equipos, cada individuo aisladamente o por niveles superior-inferior.

La postura posible ante un problema cuando el dirigente actúa sólo es que ve el problema, lo analiza y busca la mejor solución. - Si trabaja mano a mano llama al subordinado a quien toca más de cerca el problema y juntos buscan la mejor solución. En caso de ser necesario, llama a su superior para consultar. Con esto nos damos cuenta de que no sólo hay interacción a niveles iguales sino también a diferentes niveles.

Por último, si el dirigente trabaja en grupo, llama a todos sus subordinados para buscar juntos la solución.

El dirigente no es la autoridad que controla, es un consejero, un animador dispuesto a ayudar a resolver los problemas. Abre perspectivas, educa, favorece las mejoras y permite progresar a cada uno.

e) Actitud en los conflictos.

Puesto que la toma de decisiones es participativa y compleja - pueden aparecer tensiones:

- cuando hay que decidir lo que hay que hacer y la manera de hacerlo.
- cuando hay antagonismos entre las mismas personas, y
- cuando hay diferencia de formación, de poder jerárquico, de intereses, etc.

No es raro que ciertos estilos (9.9) mantengan situaciones conflictivas en el grupo, a fin de desarrollar las energías y aclarar información.

La actitud del estilo (9.9) frente a un conflicto es clara: hacerle frente, confrontar las partes litigantes y clarificar el problema. Es la solución adulta.

F. EFECTIVIDAD DE LA DIRECCION.

Después de identificar, en cualquier situación directiva, los dos intereses centrales como son la estructura y la consideración, surge una pregunta, ¿Existe un estilo óptimo de dirección?

En los estudios sobre dirección de la Universidad de Ohio, llegaron a la conclusión de que un estilo con alta consideración y alta iniciación de la estructura es teóricamente el comportamiento directivo ideal, mientras que el que es bajo en ambas dimensiones es considerado el "peor" teóricamente.

El Grid Gerencial implica así mismo, que el comportamiento directivo más aceptable es el de "equipo" (alto interés por la producción y por la gente). De hecho, el propósito del programa de adiestramiento de este estudio es desarrollar dirigentes (9.9).

También en las investigaciones que Likert realizó en este campo usando como punto de partida los primeros estudios realizados en la Universidad de Michigan, se deduce que el comportamiento ideal y el más productivo para la empresa es el centrado en el empleado, es de cir democrático.

Por otro lado la teoría de Hersey y Blanchard pretende preveer al líder de comprensión de la relación que existe entre un efectivo estilo de liderazgo y la madurez de sus subordinados. Los mejores resultados se daban cuando el líder observaba estas situaciones.

Estudios posteriores permitieron observar que diferencias culturales, de tradición y condiciones peculiares de las tareas in-fluían en los resultados. Por ejemplo, en ambientes con incidentes de alto riesgo como puede ser el militar, quizá el estilo más ade-cuado sea el de alta orientación de la tarea y baja orientación hacia las relaciones, ya que el dirigente es quien debe tomar las decisiones e impartir órdenes rápidas a sus subordinados en una situación de emergencia. Sin embargo, pasada esta situación, es probable que el dirigente pase a la modalidad de alta orientación hacia las relaciones y baja hacia la tarea, al aceptar sus emociones o felicitarlos por su arrojo.

En un encuadre diferente tendríamos a un grupo de científicos con un alto grado de madurez y de responsabilidad a los que conven-dría una dirección baja en ambas dimensiones (tarea y relaciones),-

ya que son miembros que desempeñan su trabajo con relativa independencia.

En definitiva, lo que interesa es la efectividad del dirigente. Como ya vimos, cualquiera de los estilos básicos puede ser efectivo o inefectivo según el contexto en que funciones. Ninguna técnica actúa por sí sola, sino que todas requieren de paciencia, de una aplicación inteligente y disposición de parte del dirigente.

Se ha observado que el dirigente con éxito es el que reconoce las fuerzas importantes implicadas en la dirección de un grupo y es flexible con el estilo que usa, es decir, que tiene capacidad para adaptar su comportamiento directivo en el logro de la satisfacción de las necesidades del grupo y de la situación particular.

Por tanto, el dirigente más efectivo será aquél que sea capaz de adecuar su estilo de mando a las demandas de sus seguidores (cambiantes y en diferentes procesos de maduración), y a los cambios de su medio ambiente y objetivos (que básicamente no dependen de él), manteniendo un alto grado de efectividad.

CAP. VI RESULTADOS

En este capítulo nos dedicamos a presentar de una manera objetiva los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la siderúrgica de Altos Hornos de México (A.H.M.S.A.) en la ciudad de Monclova Coah., siendo aplicada a 519 supervisores de primera línea y a 88 jefes de supervisores.

Para llevar a cabo la investigación, elaboramos dos cédulas de entrevistas diferentes, una para supervisores y otra para jefes de supervisores, de 20 preguntas cada una, de respuesta abierta y cerrada (Anexo 1). Esto se hizo tomando como base 7 variables : participación, comunicación, confianza, motivación, satisfacción, comportamiento directivo y flexibilidad, como lo muestra el Anexo 2 donde explicamos lo que nosotros consideramos por cada una de las variables. La variable de flexibilidad no se tomó en cuenta en la entrevista hecha a jefes de supervisores, ya que consideramos que es una opinión personal del supervisor.

Para la aplicación de las entrevistas nos facilitaron una sala de juntas a la cual acudían los sujetos a entrevistar. La duración aproximada de cada entrevista fué de 20 a 25 minutos, pudiéndose llevar a cabo tres entrevistas a la vez, es decir, una entrevista por cada una de nosotras.

Con la finalidad de que los entrevistados se sintieran con mayor libertad de expresarse, las entrevistas se llevaron a cabo en forma anónima y dado que se nos informó anteriormente que a nivel de supervisor había dos categorías (jefes de turno y mayordomos), se les preguntó a cual de ellas pertenecía cada uno, ya que aunque desempeñaban las mismas funciones, existían diferencias importantes que podían influir en los resultados de la investigación (Anexo 3).

Con el objeto de organizar los resultados, comenzamos por elaborar una respuesta ideal a cada pregunta, en base a nuestro marco teórico dándosele a ésta una puntuación máxima de 5. Conforme se alejaba o se acercaba la respuesta dada a la ideal, la puntuación variaba desde 1 (mínima puntuación) hasta 5 (respuesta ideal).

Para poder evaluar las respuestas con una puntuación de 1,2,3,4 o 5, establecimos un criterio a cada uno de estos valores para cada pregunta que se muestra en el Anexo 4.

Una vez obtenido el puntaje de cada respuesta para todas las entrevistas, procedimos a vaciarlos en una hoja de rotafolio cuadriculada para facilitar su manejo. En la parte superior y en forma horizontal, se puso el número correspondiente a cada una de las preguntas (del 1 a la 20), mientras que al lado izquierdo y en forma vertical se enumeraron a los entrevistados, cabe decir que éste procedimiento se siguió separando a los mayordomos de los jefes de turno (tabla 1). Esta separación se hizo tomando en cuenta sus diferencias para un análisis posterior.

Obteniendo el puntaje de cada respuesta para todas las entrevistas, procedimos a vaciarlos en una hoja aparte en la que sacamos el número de ocurrencias de cada puntaje, contando de manera vertical y por separado a cada pregunta. De esta forma elaboramos una distribución de frecuencia y porcentaje la cual se presenta en la Tabla 2.

A continuación, en base a las 7 variables ya mencionadas agrupamos las preguntas de acuerdo a su estrecha relación de la siguiente manera: participación (1,2), comunicación (3,4), confianza (5,6,7,8) motivación (9,10,11,14), satisfacción (12,13), comportamiento directivo (15,18,19,20) y flexibilidad (16,17). Sumamos las frecuencias de cada puntaje de las preguntas correspondientes a cada una de las variables obteniendo de esta forma una distribución de frecuencias por variables con sus respectivos porcentajes como lo muestra la Tabla 4 y la Gráfica 1.

Podemos observar que las frecuencias más altas en casi todas las variables se encuentran en los puntajes 3 y 4, como lo muestra la Tabla 4. En participación encontramos el puntaje más bajo que en las demás variables, esto en ambas categorías, mientras que en motivación es más alto el puntaje de los mayordomos comparándolos con el de jefes de turno, aunque también observamos que en los mayordomos, las diferencias entre las frecuencias de los puntajes 3 y 4 es muy pequeña. Otra diferencia la tenemos en la flexibilidad donde encontramos un puntaje más alto en los jefes de turno que en el de los mayordomos. A partir de los datos obtenidos en las distribuciones de frecuencias obtuvimos la media, mediana y moda de cada una de las

variables con el fin de observar más claramente las diferencias entre mayordomos y jefes de turno (Tabla 5)

Este mismo procedimiento se siguió con los jefes de supervisor, sólo que en este caso las preguntas 2, 5, 9, 12 y 16 se codificaron por separado, ya que no guardaban una relación directa con las preguntas de los supervisores. De esta manera obtuvimos también una distribución de frecuencias por pregunta como podemos verlo en la tabla 3 y otras de frecuencias por variables con sus respectivos porcentajes como lo muestra la tabla 4 (ver gráfica I).

Para obtener el tipo de comportamiento directivo de los mayordomos y jefes de turno en forma individual, procedimos a codificar las variables en su respectiva hoja de rotafolio cuadrículada en forma horizontal únicamente, comenzando con el individuo número I hasta terminar.

Sabiendo que un supervisor debe interesarse por el trabajo y las relaciones humanas consideramos como variables importantes para determinar un comportamiento directivo a la comunicación, motivación y flexibilidad.

Para tal efecto sumamos los puntajes de las preguntas 3,4,5,6,7, y 8, para comunicación, 1,2,9,10,11,12,13 y 14 motivación y 15,16,17, 18,19 y 20 para flexibilidad, ya que por medio de estas variables, podremos conocer que tipo de comportamiento directivo posee cada individuo.

En una hoja aparte se anotó el total de la suma de las preguntas para cada variable en forma vertical y a un lado de cada puntuación se anotó la letra A, B, C, en base a que se tomó para ello la puntuación máxima y mínima que alcanzaría cada variable de acuerdo al número de pregunta. (Anexo 5).

Para finalizar con el procedimiento sumamos los totales de A, B y C, y esto último nos permitió saber que el tipo de comportamiento directivo predominante es el medianamente aceptable descrito en el (Anexo 5).

CAP. VII CONCLUSIONES

En la investigación realizada para comprobar nuestra hipótesis - la cual sostiene: " Existe una diferencia muy marcada en el comportamiento directivo tanto de mayordomos como de jefes de turno", procedimos a codificar por preguntas y concluimos que las frecuencias y porcentajes de mayordomos y jefes de turno se encuentran dentro de la puntuación 3 y 4, lo que indica que las respuestas dadas se acercan a la respuesta ideal establecida por nosotros.

Otro importante factor dentro del análisis por preguntas es la existencia de una diferencia entre las respuestas obtenidas de mayordomos y jefes de turno, la cual radica en cambiar o no su estilo de mando; en los primeros un 64% de la población no está de acuerdo con cambiar su estilo de mando, se deduce que su falta de interés para realizar un cambio es debido a la antigüedad y experiencia que han adquirido en los años de labor dentro de la empresa, a diferencia de los jefes de turno, cuyo porcentaje de 52% de la población total, consideran necesario efectuar un cambio en su estilo de mando debido a la necesidad que ellos mismos ven y su deseo de superarlo.

Por otro lado, en la agrupación de respuestas por variables encontramos que no hay diferencia entre jefes de turno y mayordomos en las variables de participación, comunicación, confianza y comportamiento directivo, no así en las que se refieren a motivación y satisfacción; donde observamos que hay más grado de motivación y satisfacción en mayordomos, pues un 55% de ellos se sienten satisfechos y contentos con su trabajo; y un 38% está interesado en crear condiciones e incentivos que impulsen a los subordinados a alcanzar los objetivos establecidos.

Los puntajes obtenidos en la variable de flexibilidad, 53% de mayordomos y 69% de jefes de turno, nos permiten concluir que aquellos supervisores que si desean cambiar su estilo directivo, lo hacen tomando en cuenta las necesidades de los subordinados y de la situación.

Antes de proseguir, hemos considerado necesario hacer notar que los datos obtenidos en las entrevistas a jefes de supervisores nos de

muestra que tanto la media (\bar{X}), mediana (Mdn) y moda (Mo), también - caen dentro de los puntajes 3 y 4 por lo tanto nos fue posible detectar la confiabilidad de las respuestas dadas por los jefes de turno y mayordomos.

Con respecto a las respuestas 2,5,9,12 y 16 de los jefes de supervisores que se codificaron por separado, se encontró que un 69% - del total de la población les dan completa libertad a los supervisores de elegir su propio estilo de mando, ya que estos conocen a la gente por estar en contacto directo con ellos y tienen libertad de usar su propio juicio al solucionar problemas de su equipo (74%). Es conveniente aclarar que la mayoría de Jefes de supervisores, consideran que tanto los mayordomos como los jefes de turno deben participar más en lo referente a cuestiones de trabajo, por lo que un 58% - sugiere a los supervisores como manejar a la gente cuando considera que está actuando mal o cuando se trata de gente nueva, pero siempre dejando que se sienta en libertad de buscar mejor manera de tratarlos.

En base a lo anterior concluimos que el comportamiento directivo predominante en la empresa es medianamente aceptable ya que un 78% de mayordomos y un 76% de jefes de turno, caen dentro de esta categoría.

Para finalizar, tomando en cuenta los resultados obtenidos, concluimos que nuestra hipótesis se rechaza, ya que la diferencia en el comportamiento tanto de mayordomos como de jefes de turno es mínima.

A N E X O S

A N E X O 1

ENTREVISTA A SUPERVISORES

INSTRUCCIONES: Escriba sobre el gui3n la letra que corresponda a la respuesta dada, de acuerdo con el siguiente c3digo: S Siempre, F Fre cuentemente, O Ocasionamente, R Raramente, N Nunca. Señale con una X la respuesta dada, en los casos que as3 se requiera. Anote la res- puesta correcta.

<p>1. ¿Considera Ud. importante participar con sus subordinados?</p>	<p>___ S3 ----- pase a la sig. preg ___ No ----- pase a la preg. 3 Respuesta:</p>
<p>2. ¿En qu3 actividades cree Ud. que es m3s importante su participaci3n?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>3. ¿Considera satisfactoria la comunicaci3n que se da entre Ud. y su jefe inmediato?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>4. ¿La comunicaci3n que se da entre Ud. y sus subordinados es satisfactoria?</p>	<p>___ Respuesta:</p>
<p>5. ¿C3mo reaccionan sus subordinados ante Ud. como autoridad?</p>	<p>___ Respuesta:</p>
<p>6. ¿Demuestra confianza en sus subordinados?</p>	<p>___ Respuesta:</p>

<p>7. ¿Permite a sus subordinados decidir libremente como realizar su propio trabajo?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>8. ¿Toma en cuenta las sugerencias de su grupo?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>9. ¿Impulsa al grupo para elevar la producción?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>10. ¿Acepta la iniciativa de los miembros de su grupo?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>11. ¿Permite a miembros de su grupo tener autoridad?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>12. ¿Se siente satisfecho con los resultados de su propio desempeño?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>13. ¿Se siente satisfecho con los resultados del desempeño de sus subordinados?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>14. ¿Permite Ud. a sus subordinados usar su propio juicio en la solución de problemas?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>15. ¿Cual es para Ud la mejor manera de tratar a sus subordinados para lograr buenos resultados en la producción?</p>	<p>Respuesta:</p>

<p>16. ¿Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar su estilo de mando, lo haría?</p>	<p>— Sí ----Pase a la sig. preg. — No ----Pase a la preg. 18.</p>
<p>17. ¿Al cambiar su estilo de mando, qué tomaría en cuenta principalmente?</p>	<p>— Las necesidades de su equipo de trabajo. — Sus propias necesidades — Las necesidades de la administración?</p>
<p>18. ¿Siente que su forma de dirigir es aceptada por su equipo?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>19. ¿Sigue las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>20. ¿Soluciona los conflictos cuando estos ocurren en el grupo?</p>	<p>— Respuesta:</p>

ENTREVISTA A JEFES DE SUPERVISORES

INSTRUCCIONES: Escriba sobre el guión la letra que corresponda a la respuesta dada, de acuerdo con el siguiente código: S Siempre, F Frecuentemente, O Ocasionalmente, R Raramente, N Nunca. Anote la respuesta completa.

<p>1. ¿En que aspectos participan más los supervisores con sus subordinados?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>2. ¿En cual de ellos cree Ud. que es más importante esa participación?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>3. ¿Considera satisfactoria la comunicación que se da entre los supervisores y sus subordinados?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>4. ¿Considera satisfactoria la comunicación que se da entre Ud. y sus supervisores?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>5. ¿Sugiere Ud. a los supervisores cómo manejar a su gente?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>6. ¿Los supervisores demuestran confianza es sus subordinados?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>7. ¿Permiten los supervisores a sus subordinados decidir libremente cómo realizar su propio trabajo?</p>	<p>— Respuesta:</p>

<p>8. ¿Los supervisores toman en cuenta las sugerencias de su grupo?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>9. ¿Existe entre Ud. y los supervisores algún acuerdo acerca de cómo dirigir a los grupos?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>10. ¿Considera Ud. que los supervisores impulsan a su grupo para elevar la producción?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>11. ¿Permiten los supervisores a los miembros de su grupo tener autoridad?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>12. ¿Permite Ud. a sus supervisores usar su propio juicio al solucionar problemas de su equipo?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>13. ¿Se sienten satisfechos los supervisores con los resultados del desempeño de sus subordinados?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>14. ¿Permiten los supervisores a sus subordinados usar su propio juicio en la solución de problemas?</p>	<p>— Respuesta:</p>
<p>15. ¿Sabe Ud. qué tipo de comportamiento de supervisor a subordinado, es más efectivo para lograr una mayor producción?</p>	<p>Respuesta:</p>

16. ¿Que tanta libertad les dan a los supervisores de elegir su propio estilo de mando?.	Respuesta:
17. ¿Cree Ud. que la forma de dirigir del supervisor es aceptada por su equipo?.	— Respuesta:
18. ¿Permite el supervisor la iniciativa por parte de los miembros de su equipo? .	— Respuesta:
19. ¿Las órdenes que da el supervisor a su equipo dependen directamente de la administración?.	— Respuesta:
20. ¿Los supervisores solucionan los conflictos que ocurren en el grupo?	— Respuesta:

A N E X O 2

DEFINICION DE LAS VARIABLES TOMADAS COMO BASE PARA LA ELABORACION DE LAS ENTREVISTAS

Participación: Es una forma de reconocimiento. Los trabajadores se sienten motivados cuando el supervisor les consulta alguna acción o bien por participar en determinado acto. Además mediante la participación, se asocia a los trabajadores de la organización a sus beneficios.

Comunicación : Es la transferencia de información de una persona a otra. Por medio de ella se envían y se reciben mensajes, ideas, opiniones, sugerencias, actitudes, etc., con el fin de lograr comprensión y acción. El mantener informados a los subordinados a cerca de los asuntos importantes que ocurren en la organización y de las cosas que los afectan y que desean saber, es una responsabilidad del supervisor como también lo es el mantener informados a sus jefes sobre los asuntos de lo que es responsable.

Confianza : Es la seguridad que demuestra el supervisor hacia sus subordinados, permitiéndoles progresar y logrando con ello su participación en decisiones de importancia.

Motivación: Es la aptitud que tiene el supervisor para crear condiciones e incentivos que impulsen a los subordinados a alcanzar los objetivos establecidos.

Satisfacción
en el desempeño:

Resulta de la realización de lo que se desea. La satisfacción se relaciona a menudo con la facilidad de adaptación a la estructura organizacional. Los supervisores están contentos con su trabajo, son amables, abiertos y están más equilibrados emocionalmente que los menos satisfechos.

Flexibilidad: El supervisor debe ser capaz de adaptar su estilo directivo a las necesidades de los subordinados y de la situación, por lo que debe tener conocimiento de es--tas necesidades y disposición para adecuar sus comportamiento a ellas.

Comportamiento
Directivo:

El trato del supervisor hacia sus subordinados debe - ser lo más humano posible. Debe haber confianza, comunicación, armonía y respeto. Abre perspectivas, educa favorece las mejoras y permite progresar. Su actitud_ ante los conflictos es clara, les hace frente y trata de aclarar el problema. Como hombre clave de la gerencia debe, no sólo dirigir a sus subordinados, sino - también seguir las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización.

A N E X O 3

DIFERENCIAS DENTRO DEL NIVEL DE SUPERVISOR

	<u>JEFES DE TURNO</u>	<u>MAYORDOMOS</u>
RANGO DE EDAD	De 25 a 40 años	De 50 a 70 años.
ESCOLARIDAD	Técnico Profesionalista	Educación primaria.
ANTIGUEDAD	Recien ingreso a 10 años Empleados de confianza.	De 20 a 40 años Extracción sindical.

Tanto para Jefes de turno como para mayordomos:

- . Sus funciones son las mismas.
- . El número de subordinados varía de acuerdo al tipo de trabajo que desempeña.
- . Los turnos son rotativos:

Matutino	de	7:00	a	15:00	Hrs.
Vespertino	"	15:00	a	23:00	hrs.
Nocturno	"	23:00	a	7:00	hrs.

- . El turno al igual que el día de descanso van cambiando cada semana.

El cambio es de:

nocturno --- vespertino --- matutino --- nocturno.

- . Trabajan 48 hrs. con descansos de 32 hrs a la semana.

A N E X O 4

DESCRIPCION DE LOS CRITERIOS PARA LAS PUNTUACIONES DE CADA PREGUNTA

Pregunta No. 1

5. Si. Las personas se sienten motivadas al ser consultadas sobre la acción que los afecta por participar en determinada actividad. Es una forma de reconocimiento. Hace referencia a necesidades de afiliación y aceptación y principalmente da al individuo un sentido de realización.
4. Debe contestar afirmativamente y mencionar por lo menos tres - de los aspectos más importantes.
3. Contestación afirmativa y mencionar cuando menos dos aspectos de importancia.
2. Respuesta afirmativa, mencionando uno o ningún aspecto.
1. Respuesta negativa.

Pregunta No.2

5. Conjuntar las actividades de trabajo y sociales. Ambas son importantes.
4. Las dos son importantes pero da relevancia a lo relacionado con el trabajo.
3. Las dos son importantes pero da relevancia al aspecto social.
2. Da importancia sólo a uno de los aspectos.
1. Respuesta vaga.

Pregunta No. 3

5. Siempre. Debe ser satisfactoria ya que por medio de esta se unifica la actividad organizada, hace mucho más eficiente la administración de cualquier organización dando como resultado mejoría en las relaciones humanas.
4. Frecuentemente. La transmisión de información es buena aunque en algunas ocasiones se pierde un poco, quizá debido a falta de claridad y precisión del mensaje.
3. Ocasionalmente. La comunicación es regularmente buena. Hay ocasiones en los que hay desacuerdos debido a falta de comprensión de la información.
2. Raramente. Existe comunicación pero sólo la indispensable, cuando se da es porque el trabajo así lo requiere. Se toma como una obligación.
1. No hay comunicación.

Pregunta No. 4

5. Siempre debe ser satisfactoria ya que por medio de esta se unifica la actividad organizada, hace mucho más eficiente la administración de cualquier organización dando como resultado mejoría en las relaciones humanas. Un supervisor debe saber que la buena dirección depende de la cantidad de información que puede transmitir a otros y las actividades del grupo dependen de lo bien que puedan interpretar del supervisor los intereses y las intensiones de la compañía para los empleados. La buena fe la confianza mutua, la buena recepción de las ideas, una buena actitud armoniosa, pero sobre todo, desarrollar el arte de escuchar, son las bases que servirán para que los trabajadores se comuniquen con el supervisor .
4. Frecuentemente. Debe reconocer la importancia de la comunicación y mencionar cuando menos dos aspectos relevantes.
3. Ocasionalmente. Debe considerar la importancia de la comunicación y mencionar cuando menos un aspecto relevante.
2. Raramente. No hay buena recepción de las ideas. Se da sólo la necesaria.
1. No hay comunicación.

Pregunta No. 5

5. Siempre bien. Una reacción positiva de parte de ellos hacia su autoridad, indica que ha sabido transmitirles confianza y respeto, es un consejero, un animador dispuesto a ayudar a resolver los problemas, abre perspectivas, educa, favorece las mejoras y permite progresar a cada uno.
4. Frecuentemente bien. Menciona por lo menos cuatro aspectos básicos que debe reunir una buena supervisión.
3. Ocasionalmente buena. Menciona por lo menos tres aspectos básicos de la supervisión.
2. Raramente buena. Menciona cuando menos un aspecto básico de la supervisión.
1. No lo aceptan.

Pregunta No. 6

5. Frecuentemente o siempre. Es la medida en que el supervisor - aprenda a confiar en su grupo, está por lo general dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos de importancia. Además es una base para que se de buena comunicación.
4. Frecuentemente. Por lo general les tiene confianza aunque hay algunos aspectos en los que la delimita.
3. Ocasionalmente les tiene confianza.
2. Raramente. El es el que por lo general toma las decisiones y - ejerce una estrecha supervisión.
1. Nunca.

Pregunta No. 7

5. Si. Siempre y cuando estén bien adiestrados, tengan conocimientos de su oficio, posean buen juicio, sentido del deber e iniciativa. (capacidad de los subalternos).
4. Frecuentemente. Cuando sus ideas están basadas en la experiencia del trabajo.
3. Ocasionalmente. Sólo cuando los trabajos son sencillos y no requieren de una constante supervisión.
2. Raramente, ya que no existe suficiente confianza como para realizar libremente su propio trabajo.
1. No hay libertad.

Pregunta No. 8

5. Siempre. Esta pregunta se relaciona mucho con la anterior, por ello también se debe tomar en cuenta la capacidad de los subalternos. El escuchar sugerencias es también una base para la buena comunicación. Por ello los supervisores deben dejar que los trabajadores digan lo que deseen, ya que si se les interrumpe pueden convencerse de que nunca tuvieron la oportunidad de hablar.
4. Frecuentemente las toma en cuenta, ya que considera que son de importancia porque pueden surgir nuevas ideas para el mejoramiento del desempeño.
3. Ocasionalmente son tomadas en cuenta. Existen dudas en cuanto a la capacidad de los trabajadores.
2. Raramente se aceptan. No se tiene confianza en la capacidad de los trabajadores.
1. Nunca.

Pregunta No. 9

5. Siempre. Ya que esta es una de las principales funciones del supervisor: motivar y controlar el desempeño de subalternos. Es su responsabilidad crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos por sus trabajos y el departamento.
4. Frecuentemente. El supervisor está consciente de la importancia de que sus trabajadores se sientan motivados.
3. Ocasionalmente. Los motiva principalmente con el fin de lograr los objetivos de la organización únicamente.
2. Raramente. No se le da mucha importancia a la motivación.
1. Nunca.

Pregunta No. 10

5. Siempre. Ya que al aceptarla, está satisfaciendo factores motivadores, acrecenta la responsabilidad y el alcance en el trabajo. El individuo se desarrolla y madura como individuo y como miembro del grupo logrando la satisfacción de sus necesidades.

personales y al mismo tiempo colaborando en el éxito de la organización.

4. Frecuentemente. Mencionando por lo menos tres aspectos esenciales como resultado de aceptar la iniciativa.
3. Ocasionalmente. Mencionando cuando menos dos aspectos esenciales como resultado de aceptar la iniciativa.
2. Raramente. Tomando en cuenta cuando menos un aspecto. El decide lo que debe hacerse.
1. Nunca la acepta.

Pregunta No. 11

5. Siempre y frecuentemente. Es una actitud positiva y representa un estilo para que los subordinados acepten responsabilidades. Esta actitud implica mucha paciencia para tolerar los errores y las torpezas.
4. Frecuentemente. Reconoce que es importante, pero no siempre está dispuesto a aceptarla.
3. Ocasionalmente está dispuesto a aceptarla. No la considera tan importante.
2. Raramente, considera que él debe tener la autoridad, solo la acepta en casos necesarios.
1. Nunca.

Pregunta No. 12

5. Siempre. Esto indica que se siente a gusto porque le agrada su trabajo. Hay buenas relaciones de trabajo.
4. Frecuentemente, se siente a gusto debido a que las relaciones de trabajo son buenas y le gusta desempeñarlo.
3. Ocasionalmente se siente a gusto porque siente que las condiciones y las relaciones de trabajo no son muy favorables.
2. Raramente. Debido a que el trabajo que desempeña no le agrada y las relaciones son malas.
1. Nunca.

Pregunta No. 13

5. Esto indica que se siente a gusto por que le agrada el trabajo. Hay buenas relaciones de trabajo.
4. Frecuentemente. Por lo general se siente satisfecho, exceptuando algunas veces que siente que no desempeña bien su trabajo.
3. Ocasionalmente hay satisfacción, solo cuando los resultados obtenidos son los esperados.
2. Raramente se siente satisfecho, ya que siente que sus subordinados podrían mejorar su rendimiento.
1. Nunca.

Pregunta No. 14

5. Siempre, ya que al aceptarla, está satisfaciendo factores motivadores, acrecenta la responsabilidad y el alcance en el trabajo. El individuo se desarrolla y madura como individuo y como miembro del grupo logrando la satisfacción de sus necesidades personales y al mismo tiempo colaborando en el éxito de la organización.
4. Frecuentemente, mencionando por lo menos tres aspectos.
3. Ocasionalmente, mencionando por lo menos dos aspectos.
2. Raramente, tomando en cuenta un aspecto. El da las indicacio--nes de lo que hay que hacerse.
1. Nunca.

Pregunta No. 15

5. El trato debe ser lo más humano posible. Debe haber confianza, comunicación, armonía y respeto. El contacto con los subordinados debe ser personal y directo, de esta forma el individuo sentirá que su superior está interesado personalmente en él y en su trabajo. Además mediante un contacto personal, el supervisor con frecuencia se encontrará en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo recibir sugerencias y una mejor sensación de los problemas.
4. Mencionando tres aspectos importantes de lo que es un buen trato, incluyendo entre ellos la comunicación.
3. Mencionando tres aspectos importantes, o dos siendo uno de ellos comunicación.
2. Mencionando dos aspectos importantes o uno siendo este comunicación.
1. Respuesta inespecífica.

Pregunta No. 16

5. Si supiera que hay una mejor manera de dirigir que fuera benéfita para los trabajadores, así como para la empresa que los hiciera sentirse satisfechos, motivados, importantes dentro de la empresa y para el buen funcionamiento de esta.
4. Si supiera que cambiando la manera de dirigir aumentarían los beneficios para la empresa o el equipo de trabajo.
3. Si supiera que cambiando mejoraría mi manera de dirigir, o a menos que fuera absolutamente necesario.
2. No tienen interés en cambiar su estilo de mando, porque su forma de dirigir les ha dado buenos resultados.
1. Definitivamente no.

Pregunta No. 17

5. Al cambiar el estilo de mando, tomaría en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las necesidades de los trabajadores.
4. Tomaría en cuenta en primer lugar las necesidades de los trabajadores, luego las necesidades de la empresa y por último las necesidades personales.
3. Tomaría en cuenta primero las necesidades de la empresa, en segundo lugar las necesidades de los trabajadores y por último las necesidades personales.
2. Tomaría en cuenta en primer lugar las necesidades de la empresa o las de los trabajadores, en segundo lugar las necesidades personales y por último las necesidades de los trabajadores o las necesidades de la empresa.
1. Tomaría en cuenta primero sus propias necesidades.

Pregunta No. 18

5. Siempre. (Esto puede indicar que el supervisor ha sabido llevar una buena dirección, adecuada al grupo que tiene a su mando). Los subordinados lo respetan, existe buena comunicación y confianza, sus órdenes son respetadas y se siente con libertad de sugerir y participar en la toma de decisiones.
4. Frecuentemente, generalmente lo aceptan, mencionando por lo menos dos aspectos (respeto, comunicación y confianza).
3. Ocasionalmente, mencionando cuando menos un aspecto.
2. Raramente, sin mencionar ningún aspecto.
1. Nunca.

Pregunta No. 19

5. Siempre y frecuentemente. El supervisor se encuentra en una posición en la que tiene que seguir las indicaciones de sus superiores, aunque también se le permite sugerir acerca del trabajo a realizar.
4. Frecuentemente al recibir la indicación si no la considera adecuada la discute con su superior y tratan de llegar a un acuerdo.
3. Ocasionalmente. Si no considera la indicación adecuada sugiere si no es aceptada sigue las indicaciones tal como se le dieron.
2. Si no considera la indicación adecuada sugiere, si no es aceptada su sugerencia hace las cosas como él cree conveniente.
1. El dice siempre como hacer las cosas.

Pregunta No. 20

5. Siempre. Les hace frente a los problemas, confronta las partes litigantes y clarifica el problema.
4. Frecuentemente. Los soluciona excepto cuando son muy graves.

3. Ocasionalmente. Trata de solucionarlos, si no puede los pasa a sus superiores.
2. Raramente. Considera que no es el indicado para solucionarlos.
1. No lo considera su obligación.

DESCRIPCION DE CLAVES PARA IDENTIFICAR
EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.

A. Comportamiento Directivo Aceptable.

En este tipo de comportamiento el contacto con los subordinados es personal y directo, de esta forma el individuo sentirá que su superior está interesado en él y en su trabajo.

El supervisor ha creado un ambiente motivador y una comunicación excelentes, ya que impulsa a los subordinados a participar en asuntos de importancia haciendo que se sientan que forman parte de un equipo, dándoles con ello un sentido de realización; la información se transmite hacia todos los niveles (en forma ascendente, descendente y horizontal), logrando la existencia de confianza y satisfacción mutua.

Un comportamiento de este tipo por parte del supervisor motiva a los miembros del grupo a trabajar en armonía manifestándose de esta manera un alto rendimiento en la producción y logrando con mayor facilidad las metas impuestas por la organización.

B. Comportamiento Directivo Medianamente Aceptable.

En el medianamente aceptable, la comunicación al igual que la motivación es buena. El supervisor se da cuenta de la importancia que tienen para mejorar las relaciones y alcanzar los objetivos de la organización. Sabe que una buena dirección depende de la cantidad de información que transmita y reciba y de la importancia de crear condiciones e incentivos que motiven a los subordinados a lograr los objetivos.

Permite a los subordinados que participen en la toma de decisiones; les tiene confianza pero no en forma total, el supervisor muestra ciertas dudas sobre la capacidad de los trabajadores lo que ocasiona que las sugerencias dadas por estos no siempre sean tomadas en cuenta.

C. Comportamiento Directivo Inaceptable.

En el tipo de comportamiento inaceptable tanto la motivación como la comunicación se dan solamente lo necesario para elevar la producción. La comunicación con los subordinados se reduce a conversaciones casuales, mientras que con el jefe es un poco más estrecha.

El interés por la realización de los subordinados es bajo. Se tiene cierto grado de confianza en los trabajadores, permitiéndoles participar sólo cuando se trata de trabajos sencillos o rutinarios.

El supervisor no ha creado un ambiente motivador, por lo que existe cierto grado de insatisfacción y bajos resultados en la producción.

T A B L A 1
 EJEMPLO DEL PROCEDIMIENTO USADO PARA FACILITAR
 EL MANEJO DE LOS PUNTAJES DE LOS MAYORDOMOS Y
 JEFES DE TURNO

MAYORDOMO	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	5	4	5	4
2	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	-	4	5	5
3	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	3	4	4	3	3	1	-	3	5	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	-	4	5	5
5	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	2	4	4	3	5	3
6	5	3	5	4	4	4	2	4	4	5	2	5	3	3	3	2	-	5	5	5
7	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5
8	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	-	4	5	5
9	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	2	4	4	3	4	2	-	4	5	5
10	4	3	2	3	5	4	2	5	3	3	1	5	4	4	2	1	-	4	5	3
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
187	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	3	4	4	3	5	3	3	4	4

T A B L A 2

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE CADA PREGUNTA

MAYORDOMOS

#1			# 2		# 3		# 4		# 5	
Punt.	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
5	20	10.7	42	22.46	53	28.34	59	31.55	49	26.20
4	95	50.80	50	26.73	97	51.87	98	52.45	124	65.31
3	67	35.82	89	47.6	37	19.79	30	16.04	14	7.49
2	5	2.68	6	3.21	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

# 6			# 7		# 8		# 9		#10	
Punt.	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
5	64	34.23	51	27.27	32	17.11	71	37.97	13	5.63
4	110	58.82	80	42.78	93	49.73	87	46.52	55	29.41
3	10	5.34	34	18.18	62	33.16	29	15.51	90	48.13
2	3	1.61	13	6.95	-	-	-	-	24	12.83
1	-	-	9	4.82	-	-	-	-	-	-

# 11			# 12		# 13		# 14		# 15	
Punt.	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
5	-	-	56	29.95	70	37.43	17	9.09	24	12.84
4	74	39.57	105	36.15	101	54.01	66	35.3	55	29.41
3	43	23.00	15	8.02	16	8.56	99	52.94	68	36.56
2	24	12.83	9	4.81	-	-	5	2.67	40	21.39
1	46	24.60	2	1.07	-	-	-	-	-	-

# 16			# 17		# 18		# 19		# 20	
Punt.	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
5	50	26.74	53	28.34	30	16.04	30	42.78	60	32.09
4	17	9.09	14	7.49	142	75.94	39	47.59	105	56.15
3	31	43.32	-	-	15	8.02	13	9.63	22	11.76
2	26	13.90	N.C	-	-	-	-	-	-	-
1	13	6.95	120	64.17	-	-	-	-	-	-

T A B L A 2

JEFES DE TURNO

# 1		
Punt	f	%
5	88	26.50
4	117	35.24
3	127	38.26
2	-	-
1	-	-

# 2	
f	%
55	16.57
61	18.37
208	61.15
11	3.31
2	.60

# 3	
f	%
66	19.87
61	48.5
79	23.8
26	7.83
-	-

# 4	
f	%
30	9.03
154	46.4
139	40.66
13	3.91
-	-

#5	
f	%
74	22.28
175	52.72
81	24.4
2	.60
-	-

# 6		
Punt	f	%
5	53	15.96
4	174	52.43
3	55	16.55
2	50	15.06
1	-	-

# 7	
f	%
36	10.84
94	28.31
163	49.10
39	11.75
-	-

# 8	
f	%
101	30.42
159	47.89
71	21.39
1	.30
-	-

# 9	
f	%
81	24.40
118	35.54
118	35.54
15	4.52
-	-

# 10	
f	%
77	23.19
113	34.04
120	36.14
22	6.63
-	-

# 11		
Punt.	f	%
5	1	.30
4	20	8.43
3	172	51.81
2	103	31.03
1	28	8.43

# 12	
f	%
106	31.93
136	40.96
74	22.29
13	3.92
3	.90

# 13	
f	%
88	26.51
122	36.75
121	36.44
1	.30
-	-

# 14	
f	%
14	4.22
140	42.17
141	42.47
37	11.14
-	-

# 15	
f	%
68	20.43
225	67.77
39	11.75
0	0
-	-

# 16		
Punt.	f	%
5	90	27.11
4	82	24.70
3	83	25.0
2	51	15.36
1	26	7.83

# 17	
f	%
94	28.31
78	23.50
-	-
N.C	-
160	48.19

# 18	
f	%
39	11.75
174	52.41
119	35.34
-	-
-	-

# 19	
f	%
227	68.37
91	27.41
14	4.22
-	-
-	-

# 20	
f	%
140	42.17
130	39.16
62	18.67
-	-
-	-

T A B L A 4
FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LA AGRUPACION DE
PREGUNTAS POR VARIABLES

Parti.	Comu.	Confi.	Motiv.	Satisf.	C.D.	Flexi.				
1,2	3,4	6,7,8	9,10,11	12,13	15,18,19	16,17				
			14		20					
X	f	%	f	%	f	%				
5	62	16.58	196	26.21	126	33.69	194	25.94	103	40.55
4	145	38.77	407	54.14	282	37.70	206	55.08	391	52.27
3	156	41.71	67	17.91	120	16.04	261	34.89	31	8.29
2	11	2.94	-	-	16	2.14	53	7.09	9	2.11
1	-	-	-	-	9	1.20	46	6.15	2	.53

MAYORDOMO

X	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
5	143	21.54	96	14.46	264	19.88	173	13.03	194	29.22	474	35.69	134	35.30
4	173	26.81	315	47.44	602	45.33	399	30.04	258	33.85	620	46.69	170	33.07
3	330	49.70	214	32.23	370	27.86	551	41.49	195	29.37	254	17.62	83	16.15
2	11	1.65	39	5.87	92	6.93	177	13.33	14	2.11	-	-	51	9.92
1	2	.30	-	-	-	-	28	2.11	3	.45	-	-	26	5.06

J. TURNO

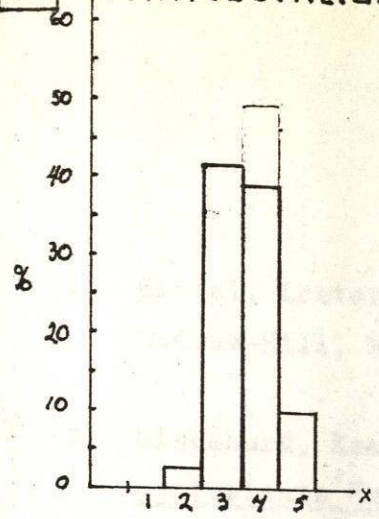
Parti.	Comu.	Confi.	Motiv.	Satisf.	C.D.							
1	3,4	6,7,8	10,11,14	13	15,17,19							
			13		20							
X	f	%	f	%	f	%						
5	15	17.05	27	15.34	43	16.29	42	11.93	19	20.46	92	26.14
4	24	27.27	109	61.93	142	53.79	141	40.06	38	43.13	166	47.16
3	42	47.73	29	16.48	68	25.76	121	34.38	27	30.68	84	23.36
2	7	7.95	11	6.25	8	3.03	30	8.52	5	5.68	10	2.84
1	-	-	-	-	3	1.13	13	5.11	-	-	-	-

J. SUPERVISOR

T A B L A 5
 MEDIA MEDIANA Y MODA DE LAS FRECUENCIAS
 OBTENIDAS POR VARIABLES

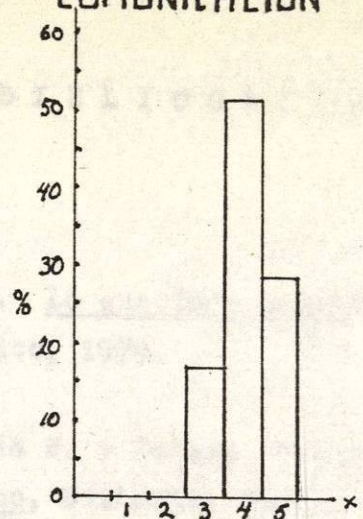
		'Parti'	'Comc'	'Confi'	'Motve'	'Satis'	'C.D.'	'Flex'
Mayordomo	\bar{X}	3.69	4.12	4.05	3.47	4.19	4	3.73
	Mdm	3.63	4.11	4.86	3.55	3.98	4.04	3.72
	Mo	3	4	4	4	4	4	5
J. de turno.	\bar{X}	3.68	3.70	3.78	3.38	3.94	4.18	3.84
	Mdn	3.47	3.75	3.83	3.33	3.96	4.2	4.07
	Mo	3	4	4	3	4	4	5
J. de Supervisor	\bar{X}	3.53	3.86	3.81	3.45	3.78	3.97	
	Mdn	3.38	4.04	3.90	3.54	3.81	4	
	Mo	3	4	4	4	4	4	

M. PARTICIPACION



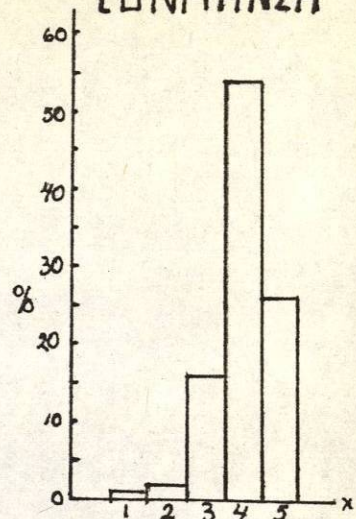
$\bar{X}=3.7$ Mdn=3.6 Mo=3

COMUNICACION



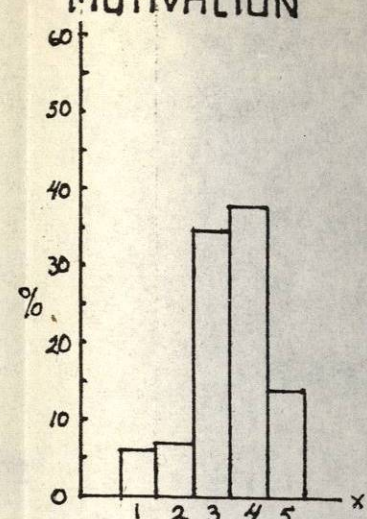
$\bar{X}=4.1$ Mdn=4.1 Mo=4

CONFIANZA



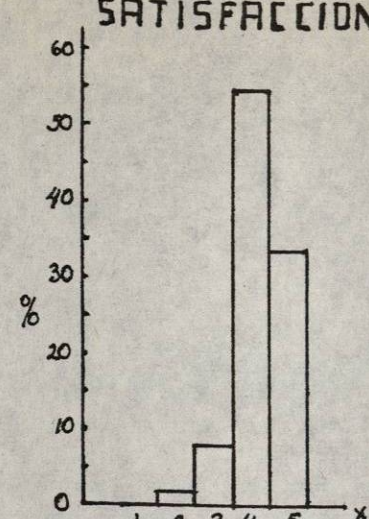
$\bar{X}=4$ Mdn=4.8 Mo=4

MOTIVACION



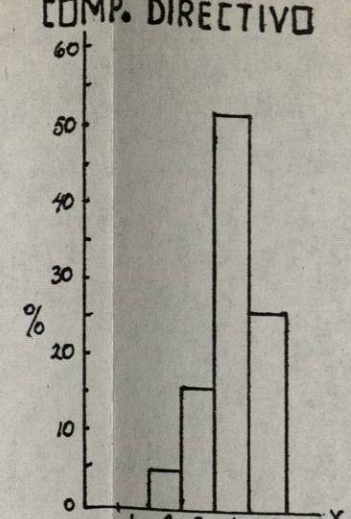
$\bar{X}=3.5$ Mdn=3.6 Mo=4

SATISFACCION



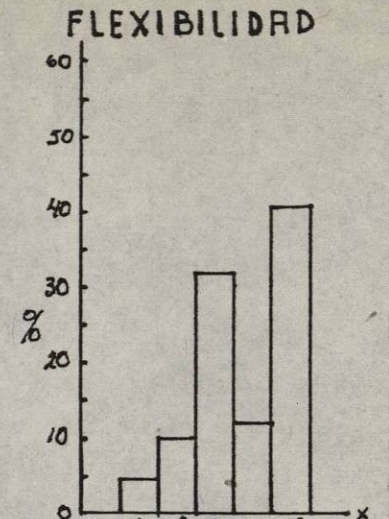
$\bar{X}=4.1$ Mdn=4 Mo=4

COMP. DIRECTIVO



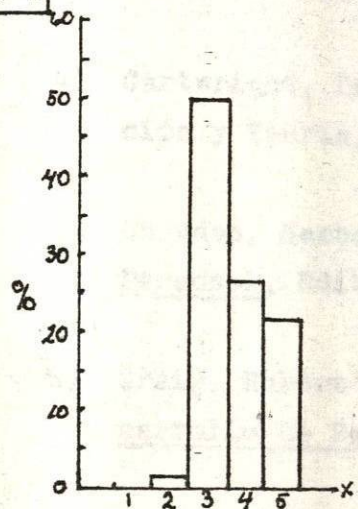
$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=4

FLEXIBILIDAD

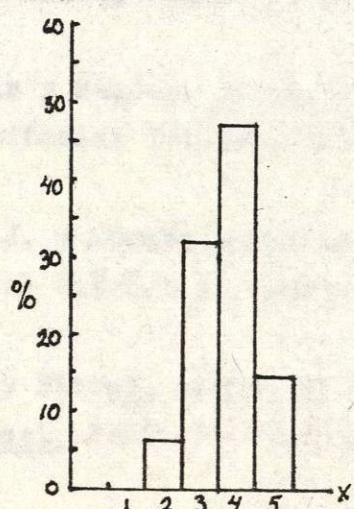


$\bar{X}=3.7$ Mdn=3.7 Mo=5

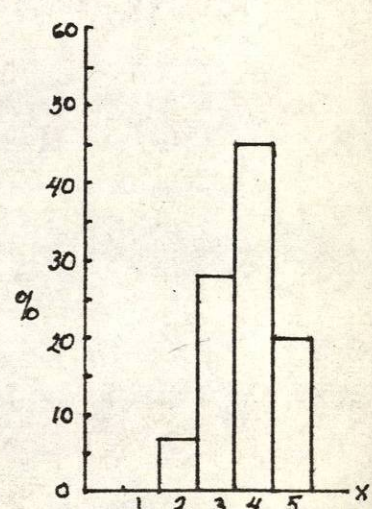
J.T.



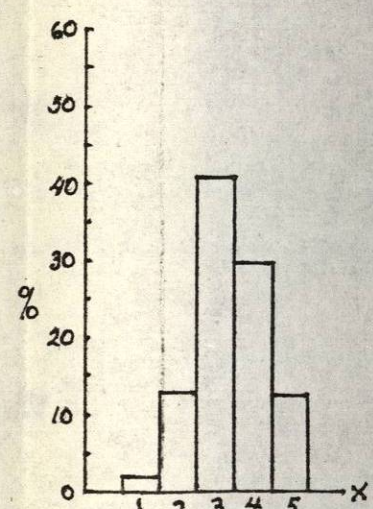
$\bar{X}=3.7$ Mdn=3.5 Mo=3



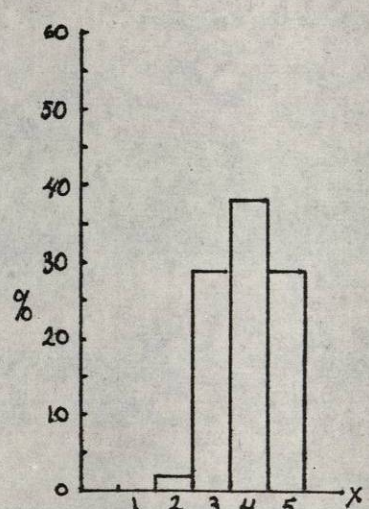
$\bar{X}=3.7$ Mdn=3.7 Mo=4



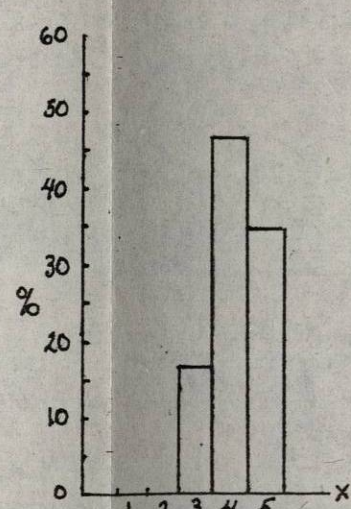
$\bar{X}=3.8$ Mdn=3.8 Mo=4



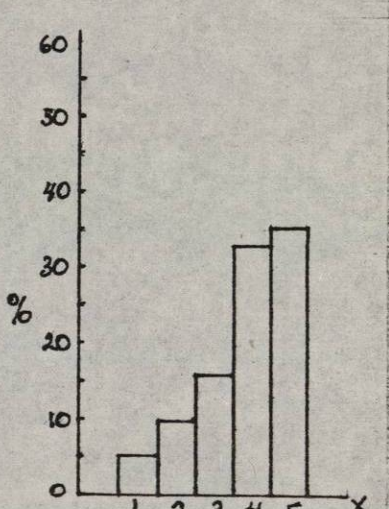
$\bar{X}=3.4$ Mdn=3.3 Mo=4



$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=4

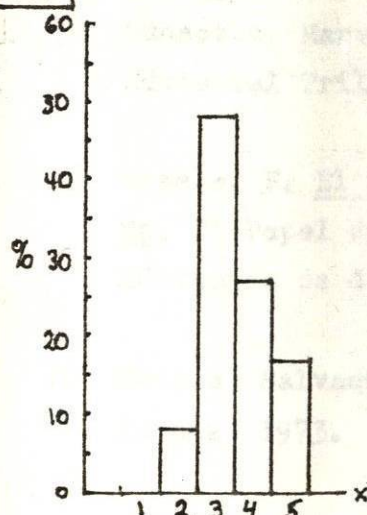


$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=4

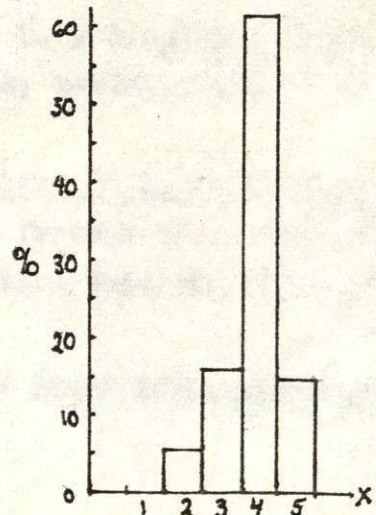


$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=5

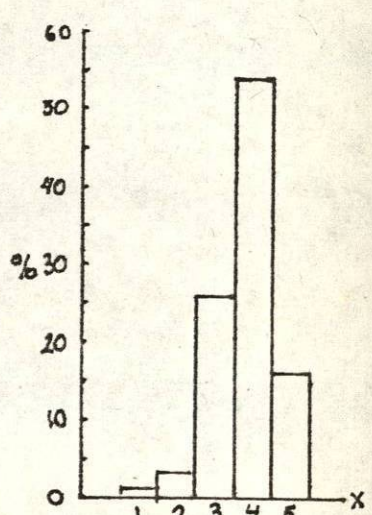
J.S



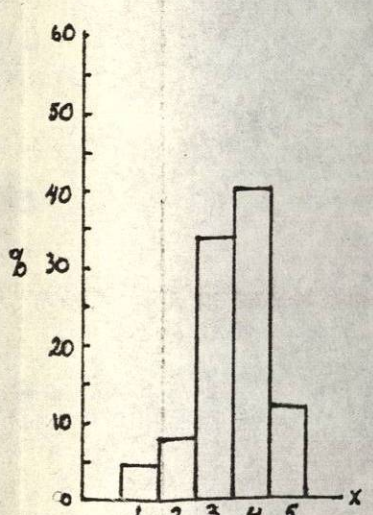
$\bar{X}=3.5$ Mdn=3.4 Mo=3



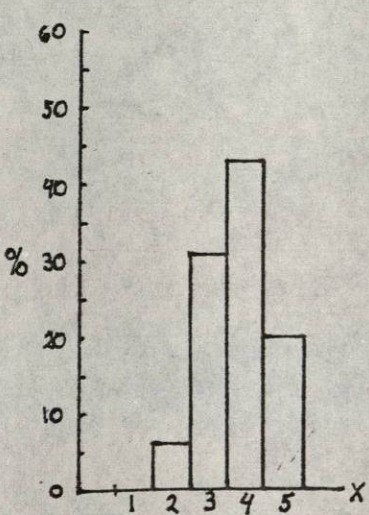
$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=4



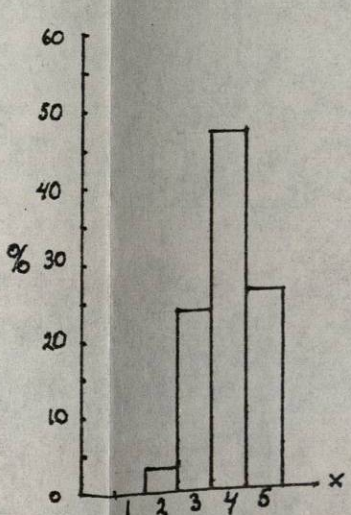
$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=4



$\bar{X}=3.5$ Mdn=3.5 Mo=4



$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=4



$\bar{X}=4$ Mdn=4 Mo=4

GRAFICA 1

PORCENTAJES DE LAS VARIABLES CON SU MEDIA, MEDIANA Y MODA.

B I B L I O G R A F I A

- 1) Bittel, Lester R. Lo que Todo Supervisor Debe Saber, Editorial - McGraw-Hill, México, 1979.
- 2) Blanchard, Kenneth H. y Hersey, Paul. La Administración y el Comportamiento Humano, Editorial Técnica, México, 1975.
- 3) Brown, J.A.C. La Psicología Social en la Industria, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- 4) Cartwright, Darwin y Zander, Alvin. Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría, Editorial Trillas, México, 1980.
- 5) Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. Jr. Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1980.
- 6) Craig, Robert L. y Bittel, Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, México, 1981.
- 7) Dubin, Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración, Editorial C.E.C.S.A., México, 1981.
- 8) Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayne K. Psicología Industrial, - Editorial Trillas, México, 1979.
- 9) Engels, F. El Origen de la Familia la Propiedad Privada y el Estado, El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre. Ediciones de Cultura Popular, S.A., México, 1977.
- 10) Escala, Salvador. Psicología para Directivos, Editorial Deusto, - España, 1973.

- 11) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, -- Editorial Trillas, México, 1980.
- 12) Gilmer, B. H. Tratado de Psicología Empresarial, Psicología de - la Organización, Tomo I, Ediciones Martinez Roca, S.A., Barcelona 1976.
- 13) Haber, Audrey y Runyon, Richard P. Estadística General, Edito--- rial Fondo Educativo Interamericano, S.A., E.U.A., 1973.
- 14) Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones Desde el Pun- to de Vista de Sistemas y Recursos Humanos, Editorial C.E.C.S.A. México, 1981.
- 15) Hall, Richard H. Organización: Estructura y Proceso, Editorial - Prentice / Hall Internacional, 1976.
- 16) Hernández, Sergio y Colaboradores. Fundamentos de Administración Nueva Editorial Interamericana, México, 1980.
- 17) Huse, Edgar F. y Bowditch, James L. El Comportamiento Humano en la Organización, Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1976.
- 18) Kertesz, Roberto y Induni, Guillermo. Análisis Transaccional en el Desarrollo de las Organizaciones, Editorial Conantal, Argenti- na, 1977.
- 19) Koontz / O'Donnell. Curso de Administración Moderna, Editorial - McGraw-Hill, México, 1979.
- 20) Linton, Marigold. Manual Simplificado de Estilo, Editorial Tri-- llas, México, 1978.

- 21) Levin, Jack. Fundamentos de Estadísticas en la Investigación Social, Editorial Harper & Row Latinoamericana, México, 1977.
- 22) McFarland, Dalton E. Administración de Personal, Teoría y Práctica, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979.
- 23) Miller, Delbert C. y Form, William H. Sociología Industrial, Ediciones Rialp, S.A., Madrid, 1969.
- 24) Napier, Rodney W. y Gershenfeld, Matti K. Grupos: Teoría y Experiencia, Editorial Trillas, México, 1980.
- 25) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Primera Primera Parte, Editorial Limusa, México, 1979.
- 26) Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales Textos Universitarios, U.N.A.M., México, 1980.
- 27) Schein, Edgard H. Psicología de la Organización, Editorial Prentice/Hall Internacional, México, 1980.
- 28) Siegel, Laurence y Lane, Irving M. Psicología de las Organizaciones Industriales, Editorial C.E.C.S.A., México, 1980.
- 29) Smith, C. y Wakeley, H. Psicología de la Conducta Industrial, Editorial McGraw-Hill, México, 1979.
- 30) Terry, George R. Lecturas Selectas en Administración, Editorial C.E.C.S.A. México 1980.
- 31) Terry, George R. Principios de Administración, Editorial C.E.C.S.A., México, 1980.



