

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA



FACULTAD DE PSICOLOGIA

LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA SUPERVISION  
DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION LABORAL

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA

GUADALUPE TERESITA MORENO SALGADO

3 1997

IO ZAVALA



T117

REVOE 020 SEP  
CLAVE 16PFU0004J

1997

# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

INTRODUCCION

LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA SUPERVISION DE PERSONAL  
EN LA ORGANIZACION LABORAL

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CAPITULO I METODOLOGIA

- 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.2. IMPORTANCIA DEL TEMA
- 1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES
- 1.4. OBJETIVOS

## LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA SUPERVISION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION LABORAL

- 2.1. DIAGNOSTICO DEL TRABAJO
- 2.1.1. CUALIDADES DEL SUPERVISOR
- 2.2. LA COMUNICACION
- 2.2.1. COCEPTUALIZACION
- 2.3. TEORIAS MOTIVACIONALES
- 2.3.1. CONDICIONES DE TRABAJO
- 2.4. INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
- 2.4.1. GRUPO
- 2.4.2. ESTRUCTURA DEL GRUPO
- 2.4.3. DESARROLLO DEL GRUPO
- 2.4.4. INTEGRACION DEL GRUPO DE TRABAJO
- 2.4.5. MODELO

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

CAPITULO III LA SUPERVISION

- 3.1. DEFINICION
- 3.2. CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR
- 3.3. LIBERAZGO Y SUPERVISION
- 3.4. TEORIAS DE LIBERAZGO
- 3.5. EL LIBERAZGO EN LOS GRUPOS
- 3.6. EL CONFLICTO
- 3.6.1. CONCEPTUALIZACION

PRESENTA

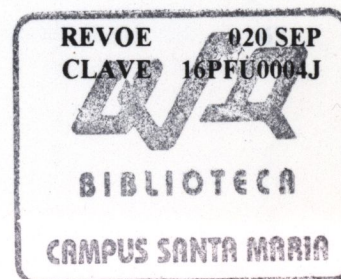
**GUADALUPE TERESITA MORENO SALGADO**

CAPITULO IV REFERENCIA A UN CASO  
PRACTICO

- 4.1. PLANTA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA



# INDICE

PAG.

## INTRODUCCION

1

### LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA SUPERVISION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION LABORAL

3

## CAPITULO I METODOLOGIA

- 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.2. IMPORTANCIA DEL TEMA
- 1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES
- 1.4. OBJETIVOS

4

5

6

7

## CAPITULO II CONCEPTUALIZACION DE LA ORGANIZACION

- 2.1. INGRESO DEL PERSONAL A LA ORGANIZACION
- 2.1.1. DIAGNOSTICO DEL TRABAJO
- 2.1.2. CUALIDADES DEL SUPERVISOR
- 2.2. LA COMUNICACION
- 2.2.1. COCEPTUALIZACION
- 2.3. TEORIAS MOTIVACIONALES
- 2.3.1. CONDICIONES DE TRABAJO
- 2.4. INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
- 2.4.1. GRUPO
- 2.4.2. ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS
- 2.4.3. DESARROLLO DEL GRUPO
- 2.4.4. INTEGRACION DEL GRUPO DE TRABAJO
- 2.4.5. MODELO DE INVENTARIO PARA DIAGNOSTICO SOCIOAFECTIVO

8

8

9

11

11

17

21

24

24

25

27

28

30

## CAPITULO III LA SUPERVISION

- 3.1. DEFINICION
- 3.2. CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR
- 3.3. LIDERAZGO Y SUPERVISION
- 3.4. TEORIAS DE LIDERAZGO
- 3.5. EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO
- 3.6. EL CONFLICTO
- 3.6.1. CONCEPTUALIZACION

37

37

39

40

48

49

50

## CAPITULO IV REFERENCIA A UN CASO PRACTICO

- 4.1. PLANTA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS

55

## CONCLUSION

60

## BIBLIOGRAFIA

67

Finalmente y con la intención de ejemplificar los aspectos estudiados, se incluyen dentro del tercer capítulo dos referencias a casos prácticos, los cuales sintetizan en su experiencia los temas teóricamente abordados en el presente documento.

## INTRODUCCION

Estas referencias son únicamente ejemplos de la investigación documental, no En toda organización se presentan una serie de limitaciones de diversa índole; por ejemplo relaciones interpersonales, predisposición al trabajo, dirección de personal, logro de objetivos, métodos de trabajo, entre otras, dadas en los niveles operativo y de dirección; sin embargo según se ha podido notar no alcanzan a frenar la dinámica laboral de la organización puesto que se observa que éstas continúan de una forma u otra su ritmo de trabajo, dejando sólo al descubierto las apreciaciones de la administración moderna: eficiencia y eficacia de los recursos que intervienen en su desarrollo.

La premisa anterior ha permitido manejar dentro de este documento las variables factores psicológicos y funciones de la supervisión, como directrices de esta investigación documental.

Por esta razón se ha decidido integrar el marco teórico con especificaciones del personal que ingresa a una organización y del personal que asume la responsabilidad de la dirección y supervisión del mismo; de igual manera se analiza la comunicación como proceso de integración y algunas de las teorías motivacionales más relevantes en el trabajo individual y grupal de los que intervienen en una organización.

Se incluye con fines de ejemplo de diagnóstico, un inventario (no es una prueba estandarizada) que trata los procesos internos dados en los grupos de trabajo, por ejemplo comunicación, cooperación y coordinación, imagen y reconocimiento, etc., todo esto dentro de las organizaciones.

Se consideró importante reflexionar, analizar y concluir en la supervisión y algunos de los aspectos que la misma implica; principalmente se hace énfasis en el liderazgo y algunas de las teorías básicas empleadas en las organizaciones; además se menciona el conflicto como tema psicológico presente en los niveles operativo y directivo sin llegar a polarizarlo en alguna de las partes, es decir, es tratado como un elemento relevante a ambas.

Finalmente y con la intención de ejemplificar los aspectos estudiados, se incluyen dentro del tercer capítulo dos referencias a casos prácticos, los cuales sintetizan en su experiencia los temas teóricamente abordados en el presente documento.

Estas referencias son únicamente ejemplos de la investigación documental, no pretenden constituirse en elementos de una investigación de campo.

De acuerdo a la normatividad de la Universidad Vasco de Quiroga, se han cumplido los principales lineamientos al grado de llegar a concluir de manera sencilla con una investigación personal que representa el esfuerzo compartido de egresado e institución forjadora de profesionales en el área de psicología; por lo que el presente documento queda a disposición del personal asignado para revisión, crítica y dictamen del mismo.

LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA SUPERVISION DE  
PERSONAL EN LA ORGANIZACION LABORAL

## CAPITULO I: METODOLOGIA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando la aspiración de crecimiento, desarrollo y fortaleza de las organizaciones actuales, el propósito investigativo presente intenta analizar los ambientes laboral y psicológico que afectan el logro de sus metas, atendiendo un aspecto importante en las mismas, como es la supervisión de personal.

En las organizaciones la supervisión de personal influye directamente en el logro de resultados, implica la conjunción de elementos sociales y psicológicos, así como de técnicas eficaces que coadyuven al alcance de las metas.

#### **LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA SUPERVISION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION LABORAL**

Al interior de las organizaciones se manifiestan diversas problemáticas que sin constituirse en elementos centrales de esta investigación, si proporcionan una referencia básica que complementa lo expuesto, entre las que podemos mencionar las expectativas de ingreso, la comunicación, la inducción, etc.

En las organizaciones encontraremos la supervisión a diferentes niveles y con distintos grados de responsabilidad, en algunas áreas la supervisión es más estrecha, es decir, las tareas a desempeñar requieren revisión constante y el contacto con la persona a cargo (jefe) es más frecuente y cercano. Por otra parte existen otros niveles en los que el personal supervisado es más preparado académicamente, tiene mayor libertad para la toma de decisiones y su propia responsabilidad ante la organización exige el compromiso individual en la búsqueda de resultados, lo cual hace que la misma supervisión de personal tenga diferentes características en uno y otro caso.

En la presente investigación el enfoque se da hacia la supervisión de niveles operativos, con poca responsabilidad en el total de resultados ya que su trabajo nunca es aislado ni influye directamente en el logro de las metas (el jefe inmediato asume los resultados salvo excepciones definidas en los reglamentos internos de cada organización) y cuya característica es la casi completa dependencia de otro, en este caso del supervisor, para su desempeño laboral.

## CAPITULO I : METODOLOGIA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando la aspiración de crecimiento, desarrollo y fortaleza de las organizaciones actuales, el propósito investigativo presente intenta analizar los ambientes laboral y psicológico que afectan el logro de sus metas, atendiendo un aspecto importante en las mismas, como es la supervisión de personal.

En las organizaciones la supervisión de personal influye directamente en el logro de resultados, implica la conjunción de elementos sociales y psicológicos, así como de técnicas eficaces que coadyuven al alcance de las metas establecidas.

Al interior de las organizaciones se manifiestan diversas problemáticas que sin constituirse en elementos centrales de esta investigación, si proporcionan una referencia básica que complementa lo expuesto; entre las que podemos mencionar las expectativas de ingreso, la comunicación, la inducción, etc.

En las organizaciones encontraremos la supervisión a diferentes niveles y con distintos grados de responsabilidad; en algunas áreas la supervisión es más estrecha, es decir, las tareas a desempeñar requieren revisión constante y el contacto con la persona a cargo (jefe) es más frecuente y cercano. Por otra parte existen otros niveles en los que el personal supervisado es más preparado académicamente, tiene mayor libertad para la toma de decisiones y su propia responsabilidad ante la organización exige el compromiso individual en la búsqueda de resultados, lo cual hace que la misma supervisión de personal tenga diferentes características en uno y otro caso.

En la presente investigación el enfoque se da hacia la supervisión de niveles operativos, con poca responsabilidad en el total de resultados ya que su trabajo nunca es aislado ni influye directamente en el logro de las metas (el jefe inmediato asume los resultados salvo excepciones definidas en los reglamentos internos de cada organización) y cuya característica es la casi completa dependencia de otro, en este caso del supervisor, para su desempeño laboral.

Cabe señalar que esta investigación no considera a todas las organizaciones existentes, porque según sea el giro de cada una tienen características propias, por lo que como base para el desarrollo de este trabajo se toma a la industria cuya meta principal es dar al mercado de consumo un producto, sin que esto signifique que no se generen servicios adicionales a la sociedad.

## 1.2. IMPORTANCIA DEL TEMA

El ser humano es social por naturaleza, desde tiempos remotos se ha unido con otros para sobrevivir y satisfacer sus necesidades. Su existencia y superación ha estado relacionada a la convivencia y al trabajo con otros.

- El trabajo es fundamental en el hombre, es su medio de expresión, seguridad, identidad, superación, etc.

En la sociedad actual no es posible visualizar el trabajo de manera individual, en las organizaciones el desempeño de las tareas asignadas se lleva a cabo por grupos y su eficiencia y resultados dependen en gran medida de las relaciones internas y externas, ambiente, comunicación, etc., de esos grupos.

Es por tanto interesante investigar acerca de los factores psicológicos que se presentan como consecuencia de la interrelación jefe-subordinado, y que afectan el desempeño laboral. Entre dichos factores considero la motivación, la comunicación efectiva, los conflictos, el liderazgo, las características de los grupos, etc.

Considero los factores anteriores propios y exclusivos del ser humano y en la dinámica de trabajo la causa de diferentes actitudes en el personal, las cuales llegan a afectar positiva o negativamente a la organización en conjunto.

En la actualidad el factor humano ha adquirido mayor relevancia a consecuencia de los avances tecnológicos, ya que la implementación de procesos de fabricación automatizados y operados por sólo una quinta parte del personal que anteriormente se empleaba, requiere mejor preparación, responsabilidad y concentración del mismo, por esto en la organización ha surgido la necesidad de optimizar este recurso.



Para apoyar esta idea hago mención de que aunque es prioritaria la trascendencia de los recursos financieros y materiales, la atención al personal mediante la inducción, capacitación, seguimiento y desarrollo se considera, además de una responsabilidad, un elemento que genera un mejor ambiente de trabajo, un nivel mayor de compromiso e identificación con la organización de la que se forma parte.

• Valorar las conductas del supervisor en su relación con el subordinado.

### **1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### *Alcances*

Dentro de los alcances del estudio considero:

- La posibilidad de que esta investigación bibliográfica sea consultada por aquellas personas que por sus puestos en las organizaciones efectúen tareas de supervisión de personal.
- Considerar al estudio como una fuente de apoyo e inquietudes para quienes se interesen en el manejo de personal.

#### *Limitaciones*

Entre las limitaciones del estudio considero:

- La dinámica laboral de cada organización (normas, políticas, procedimientos, etc.) en particular, hace que no todos los conceptos aquí expuestos tengan relevancia.
- La investigación no pretende constituirse en una guía especializada, sólo presenta un panorama general debido a lo extenso del tema.

## 1.4. OBJETIVOS

- Determinar las influencias ambientales y psicológicas que afectan el desempeño del trabajador.
- Valorar las conductas del supervisor en su relación con el subordinado.
- Destacar las principales causas que generan insatisfacción laboral en el trabajador.

A partir del momento en que un individuo ingresa a una organización surgen una serie de expectativas por ambas partes.

Algunas de estas expectativas (de parte del trabajador) se refieren a la manera en que será tratado, a las posibilidades de ascenso, al uso de sus prestaciones, a la forma en que podrán ser ayudados por el sindicato para obtener beneficios, etc. Por parte de la organización se espera haber contratado a un individuo capaz de tener un rendimiento óptimo, que no se incapacite frecuentemente, con bajo nivel de ausentismo, que acate las normas establecidas y cuya capacidad de adaptación y aprendizaje facilite su integración al grupo y su adiestramiento en el puesto a desempeñar.

Una vez que el individuo se encuentra laborando, su contacto con la organización refuerza algunas de sus conductas debido a que los estímulos recibidos del ambiente de trabajo influyen más en él que los estímulos de su medio; sin embargo como generalmente se contratan empleados de acuerdo a sus habilidades y no se estudian a fondo las actitudes, cabe la posibilidad de que surjan conflictos entre ambos (empleado - organización).

La integración a un equipo de trabajo es un proceso que se desarrolla bajo la necesidad de asociarse con la organización y renunciar en algunos casos a la propia identidad, por ejemplo usar uniformes y seguir ciertas reglas (pelo corto, uñas cortas, puntualidad, higiene, etc). Lo anterior puede generar conflictos, sin embargo éstos forman parte de la adaptación, la cual es un proceso más sencillo si existe la oportunidad del diálogo y negociación.

## **CAPITULO II : CONCEPTUALIZACION DE LA ORGANIZACION**

### **2.1 INGRESO DEL PERSONAL A LA ORGANIZACION**

#### **2.1.1 DIAGNOSTICO DEL TRABAJADOR**

A partir del momento en que un individuo ingresa a una organización surgen una serie de expectativas por ambas partes.

Algunas de estas expectativas (de parte del trabajador) se refieren a la manera en que será tratado, a las posibilidades de ascenso, al uso de sus prestaciones, a la forma en que podrán ser ayudados por el sindicato para obtener beneficios, etc. Por parte de la organización se espera haber contratado a un individuo capaz de tener un rendimiento óptimo, que no se incapacite frecuentemente, con bajo nivel de ausentismo, que acate las normas establecidas y cuya capacidad de adaptación y aprendizaje facilite su integración al grupo y su adiestramiento en el puesto a desempeñar.

Una vez que el individuo se encuentra laborando, su contacto con la organización refuerza algunas de sus conductas debido a que los estímulos recibidos del ambiente de trabajo influyen más en él que los estímulos de su medio; sin embargo como generalmente se contratan empleados de acuerdo a sus habilidades y no se estudian a fondo las actitudes, cabe la posibilidad de que surjan conflictos entre ambos (empleado - organización).

#### **2.1.2 CUALIDADES DEL SUPERVISOR**

La integración a un equipo de trabajo es un proceso que se desarrolla bajo la ambivalencia de asociarse con la organización y renunciar en algunos aspectos a la propia identidad, por ejemplo usar uniformes y seguir ciertas reglas (corte de pelo, uñas cortas, puntualidad, higiene, etc). Lo anterior puede generar conflictos, sin embargo éstos forman parte de la adaptación, la cual será un proceso más sencillo si existe la oportunidad del diálogo y entendimiento.

En cuanto a los grupos de trabajo, estos actúan con normas propias que básicamente son de dos tipos:

*Consiste en tener la suficiente seguridad personal para aceptar y valorar las*  
Explicitas: Impuestas por los jefes y/o tomadas en acuerdo por todos los miembros del grupo.

*Incrementa e incrementa el nivel de satisfacción laboral*  
Implicitas: El grupo las toma de su manera cotidiana de actuar y reaccionar

*Sentido de la oportunidad*  
Las normas se necesitan para mantener la cohesión en el grupo y contribuyen a obtener mayor productividad; los grupos son importantes al interior de las organizaciones y éstas se encuentran en constante desarrollo y evolución, por lo que no se deben descuidar las metas y objetivos comunes a ambos (grupos y organización) por atender necesidades específicas de uno u otro.

*Sensibilidad*  
Cabe señalar que la interacción entre el trabajador y la organización se desarrolla a partir de la satisfacción de necesidades mutuas; el primero aporta su esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización, la cual a su vez cubre sus necesidades de seguridad, aceptación, estima, etc., (según Maslow).

En cierto modo independientemente de las condiciones de la organización, el supervisor como parte de su función debe obtener la cooperación del personal a su cargo, sin embargo lograr dicho propósito no siempre resulta una tarea sencilla. Si se da la cooperación en el grupo de trabajo se generan mejores índices de productividad, menor ausentismo, baja rotación de personal y pocos accidentes.

### *Buscar la eficiencia* 2.1.2 CUALIDADES DEL SUPERVISOR

*El supervisor debe procurar que el personal a su cargo realice sus tareas*  
El supervisor que busque obtener la cooperación del personal a su cargo requerirá algunas de las siguientes cualidades:

*Un conocimiento amplio del subordinado y el segundo es estar enterado de los requisitos de las tareas a*  
*Receptividad*

*Sin los elementos anteriores, buscar la eficiencia en el grupo de trabajo resulta complicado*  
Es la capacidad de comprender los problemas de otras personas demostrando auténtico interés en la manera como afecta su desempeño.

### *Criterio amplio*

Consiste en tener la suficiente seguridad personal para aceptar y valorar las ideas y sugerencias de los subordinados, lo cual permite fomentar un ambiente de cooperación e incrementa el nivel de satisfacción laboral.

### *Sentido de la oportunidad*

Es saber identificar el momento preciso para orientar, aconsejar, reprender o sugerir al subordinado; ambas partes se benefician (jefe-subordinado).

### *Sensibilidad*

Capacidad para percibir situaciones poco evidentes, es decir, saber descubrir elementos adicionales en las causas aparentes del comportamiento de los trabajadores.

## 2.2 LA COMUNICACIÓN

### *Saber delegar y otorgar libertad de iniciativa*

Para poder desarrollar las capacidades de los trabajadores es necesario compartir algunas de las responsabilidades, asimismo permitir al trabajador aportar ideas y soluciones le da la oportunidad de conocer el potencial del personal.

### *Buscar la eficiencia*

El supervisor debe procurar que el personal a su cargo realice sus tareas según los lineamientos marcados por la organización, esta obligación implica dos aspectos importantes; el primero es tener un conocimiento amplio del subordinado y el segundo es estar enterado de los requisitos de las tareas a desempeñar. Sin los elementos anteriores, buscar la eficiencia en el grupo de trabajo resulta complicado.

## *Disciplina*

El supervisor necesita mantener la disciplina de sus subordinados y para lograrlo es indispensable que él mismo observe el cumplimiento de las normas y reglamentos de la organización. Para lograr la disciplina en el grupo a su cargo debe darles a conocer previamente el reglamento, y aplicar con oportunidad las sanciones correspondientes a las faltas atendiendo las circunstancias de la misma, siendo flexibles en lo intrascendente y severo con las faltas graves o repetitivas.

Sin duda alguna que el trabajo con personas es el más difícil, más no por ello se deja de exigir de jefes y subordinados una actitud de respeto, cooperación, etc., y para efectos de productividad, algunas características deseables en ambos, por ejemplo disciplina, compromiso y alto nivel de desempeño, entre otras.

## **2.2 LA COMUNICACION**

### 2.2.1 CONCEPTUALIZACION

Definir el proceso de comunicación no es sencillo porque según los autores el concepto se modifica, sin embargo en lo esencial coinciden, de tal manera que se define como “la transmisión de ideas, sentimientos, opiniones, etc., entre dos o más personas”.

El proceso de comunicación incluye emisor, receptor, mensaje, canal y retroalimentación.

El propósito del emisor es expresar un mensaje al receptor a través de un canal (lenguaje verbal, escrito, no verbal, etc.). El papel del receptor es activo, ya que debe intentar comprender el mensaje, no únicamente escucharlo, y la retroalimentación consiste en dar respuesta al mensaje recibido.

## *Comunicación en las organizaciones*

Al igual que en las comunicaciones interpersonales, en las organizaciones también se requiere la efectividad en la transmisión de los mensajes, sin embargo frecuentemente se distorsiona el proceso de comunicación (parcialidad en la información, rumores, etc) y algunas de las consecuencias suelen notarse en la productividad, el clima laboral y la eficiencia en el desempeño.

Según Raymond V. Lesikar, citado por Schultz, hay cuatro factores que afectan la eficiencia de la comunicación organizacional:

- Los canales formales de la comunicación
- La estructura de autoridad de la organización
- La especialización del trabajo
- “La propiedad de la información” (concepto de Lesikar)

Los canales formales de comunicación abarcan una distancia mayor en la medida en que la organización se expande y se desarrolla porque el proceso se complica si más departamentos intervienen, por otra parte estos canales inhiben la libre información entre los diferentes niveles y esto significa que existirá cierta restricción en el manejo de la misma; aunque esta situación puede ser favorable algunas veces, en otras limitará el acceso a información útil (por ejemplo de un mecánico a un gerente).

La estructura de autoridad se refiere a las diferencias de status y poder en la organización, por ejemplo un directivo sostendrá intercambios de opiniones superficiales o a fondo respecto a la organización según el nivel de la persona con quien dialogue.

Los grupos muy especializados de empleados dentro de las organizaciones (auditores, mecánicos, analistas, etc.) tienen un “lenguaje” común a ellos, al interior de sus grupos no se dificulta el proceso de comunicación pero entre grupos distintos suele inhibirse.

El personal de una organización encuentra maneras eficientes de realizar las tareas que les han sido encomendadas y esto permite mayor control a la gente

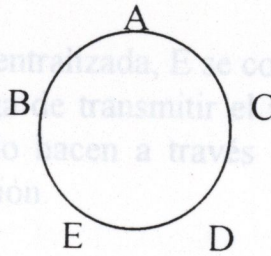
en sus respectivos puestos por lo que no comparten esta "información" con los demás.

Dos personas A y E informan respectivamente a B y D, los que a su vez informan con C

En las organizaciones la comunicación de tipo formal se estructura de diferentes formas, las redes se diseñan según los intereses de éstas:

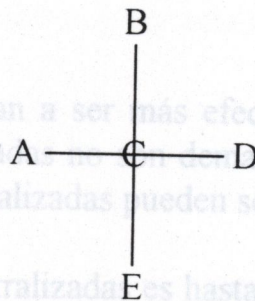
### Círculo

El sujeto B puede comunicarse con A y C, para comunicarse con E debe pasar por A o por C y D.



### Estrella

El sujeto C puede comunicarse directamente con A, B, D y E pero estos sujetos no se pueden comunicar entre sí.

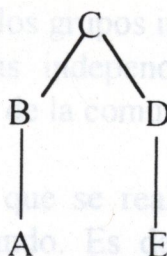




Cadena se utilizan redes descentralizadas la satisfacción del grupo se incrementa porque todos tienen una participación más activa en las decisiones

Dos personas A y E informan respectivamente a B y D, los que a su vez informan o se comunican con C.

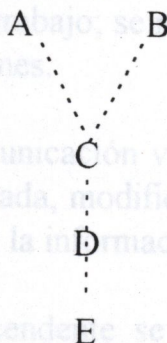
La comunicación formal puede darse en mayor o menor grado, según el tipo de organización, la influencia de los grupos informales se da en las actitudes y en la conducta de las personas dependiendo del desempeño del supervisor y afecta la efectividad de la comunicación.



La comunicación vertical es la que se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando. Es descendente cuando inicia en los niveles directivos y fluye hacia abajo a través de gerencias y jefaturas hasta llegar al personal que no efectúa supervisión, y es ascendente cuando se fluye de niveles operativos hacia niveles directivos

La información está muy centralizada, E se comunica con D, quien a su vez lo hace con C, que se encarga de transmitir el mensaje a A y B quienes no se comunican entre sí, sólo lo hacen a través de C en quien se concentra la mayor parte de la información.

La comunicación ascendente se utiliza para informar a los niveles superiores de lo que sucede en las áreas de trabajo, se maneja por informes, sugerencias, solicitudes de apoyo y de decisiones.



Uno de los problemas de la comunicación vertical es que al ser descendente la información tiende a ser depurada, modificada e incluso detenida a criterio de los gerentes hasta que deciden la información que darán al subordinado.

Cuando la comunicación es ascendente se enfrenta a la dificultad de ser imprecisa porque muchos gerentes no la transmiten a sus superiores por temor a verse perjudicados en sus puestos y por esta causa no cumple su objetivo.

Las redes centralizadas llegan a ser más efectivas que las descentralizadas cuando las tareas encomendadas no son demasiado complejas, siendo tareas complejas, las redes descentralizadas pueden ser más precisas.

El liderazgo en las redes centralizadas es hasta cierto punto obvio, porque en una sola persona y por la estructura de la red se concentra la información y el grupo depende de él para comunicarse y obtener datos; debido a esto en ocasiones puede haber inconformidad en el grupo.

Cuando se utilizan redes descentralizadas la satisfacción del grupo se incrementa porque todos tienen una participación más activa en las decisiones y soluciones propuestas.

La comunicación formal puede darse en mayor o menor grado, según el tipo de organización, la influencia de los grupos informales se da en las actitudes y en la conducta de las personas independientemente del desempeño del supervisor y afecta la efectividad de la comunicación.

La comunicación vertical es la que se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando. Es descendente cuando inicia en los niveles directivos y fluye hacia abajo a través de gerencias y jefaturas hasta llegar al personal que no efectúa supervisión; y es ascendente cuando se dirige de niveles operativos hacia niveles directivos.

Los objetivos de la comunicación descendente son: aconsejar, dirigir, evaluar, instruir, informar y dar a conocer al total de los miembros de la organización las metas y políticas de la misma.

La comunicación ascendente se utiliza para informar a los niveles superiores de lo que sucede en las áreas de trabajo; se maneja por informes, sugerencias, solicitudes de apoyo y de decisiones.

Uno de los problemas de la comunicación vertical es que al ser descendente la información tiende a ser depurada, modificada e incluso detenida a criterio de los gerentes hasta que deciden la información que darán al subordinado.

Cuando la comunicación es ascendente se enfrenta a la dificultad de ser imprecisa porque muchos gerentes no la transmiten a sus superiores por temor a verse perjudicados en sus puestos y por esta causa no cumple su objetivo.

Otros factores que limitan la efectividad de la comunicación son: el grado de confianza entre jefe y subordinado, intenciones poco claras al transmitirla, complejidad del problema, temor a represalias, etc.

Otro tipo de comunicación que se presenta en una organización es la comunicación horizontal que se da en un mismo grupo de trabajo, entre grupos distintos, entre departamentos y entre personal de líneas de producción y staff (especialistas o asesores).

La comunicación horizontal impide que se centre ésta en una sola persona que a su vez informa a los demás, asimismo da oportunidad a los empleados de establecer relaciones con sus colegas y esto incrementa el nivel de satisfacción laboral de los involucrados.

Esta comunicación generalmente sigue el flujo de trabajo aunque al margen de la cadena de mando y una de sus ventajas es que reduce la cantidad e inexactitud de la comunicación.

A partir de la revisión teórica, consideramos que la comunicación efectiva es básica para evitar un alto grado de incertidumbre en la organización así como conflictos entre los trabajadores; de ahí que algunos autores como Stoner formulen un código de comunicación donde se establecen algunos principios que al ponerlos en práctica facilitan el proceso.

Algunos puntos del código propuesto por Stoner \* son los siguientes:

- Procura aclarar tus ideas antes de comunicarlas.
- Examina el verdadero propósito de cada mensaje.
- Aprovecha la oportunidad, cuando se presente, para transmitir algo que sea de utilidad al receptor.
- Haz el seguimiento de tu comunicación.
- Asegúrate de que tus acciones apoyen la comunicación.
- No busques sólo comprensión, intenta comprender a los demás y aprende a escucharlos.

Esta teoría la formuló Frederick Herzberg, este autor identifica dos clases de necesidades, las de higiene y las motivadoras.

Las necesidades de higiene corresponden en general a las condiciones de trabajo de la organización: políticas, prestaciones, estilos de supervisión, relaciones interpersonales, etc. Al cubrirse éstas satisfactoriamente sólo se evita la frustración, aunque cabe señalar que algunos aspectos de las características del trabajo en sí, pueden constituirse como elementos de motivación (a diferencia de la opinión de Herzberg), por ejemplo la oportunidad de un ascenso, capacitación, etc.

\* STONER, James y WANKEL, Charles. Administración. De. Prentice Hall. México, 1989

## 2.3 TEORIAS MOTIVACIONALES

Existen diversas teorías que intentan explicar las causas del comportamiento del personal en las organizaciones, entre las más comunes están las siguientes:

### Teoría de la necesidad de logro

Se basa en las características de algunos trabajadores que los hacen destacar en los empleos, sienten la necesidad de realizar bien las tareas encomendadas; a estas personas les interesa asumir la responsabilidad en la solución de problemas, buscan controlar las situaciones que se les presentan y generalmente son creativos en sus aportaciones.

Según el psicólogo Dávid McClelland, para poder aprovechar al máximo sus capacidades y características, es necesario que en el puesto que desempeñan tengan cierta independencia y poder de decisión. Al ser individuos orientados hacia el logro, se sienten motivados con los retos propios de su área de trabajo y sus metas son realistas. La constante retroalimentación de su desempeño es un elemento importante para mantener su motivación.

Un supervisor con estas características posee un criterio amplio, escucha las opiniones de sus subordinados y los motiva.

### Teoría de la motivación basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras

Esta teoría la formuló Frederick Herzberg, este autor identifica dos clases de necesidades, las de higiene y las motivadoras.

Las necesidades de higiene corresponden en general a las condiciones de trabajo de la organización: políticas, prestaciones, estilos de supervisión, relaciones interpersonales, etc. Al cubrirse éstas satisfactoriamente sólo se evita la frustración, aunque cabe señalar que algunos aspectos de las características del trabajo en sí, pueden constituirse como elementos de motivación (a diferencia de la opinión de Herzberg), por ejemplo la oportunidad de un ascenso, capacitación, etc.

Las necesidades motivadoras tienen semejanza con las que considera Maslow como de autorrealización y el desarrollo personal de Alderfer, estas necesidades forman parte del trabajo, el puesto desempeñado debe ofrecer retos para evitar la frustración. Una de las más importantes aportaciones de Herzberg es el concepto de "enriquecimiento del trabajo", según éste para propiciar que un determinado puesto sea motivante para quien lo desempeña, se necesita modificarlo otorgando mayor responsabilidad, libertad y poder de decisión, así como informar periódicamente de los avances, fomentar interés en tareas más complejas, etc.

El enriquecimiento del trabajo favorece el desarrollo de habilidades individuales, se fortalece el sentido de logro y por lo tanto se genera motivación y satisfacción para el individuo en la organización.

Esta teoría ha sido muy criticada porque considera independientes las necesidades motivadoras y de higiene, siendo que en ocasiones los factores higiénicos pueden motivar al personal, por ejemplo la aprobación del jefe al subordinado por tareas bien realizadas.

### Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Esta teoría se basa en la escala de necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, según la cual una vez satisfechas las necesidades básicas de la persona (comer, vestir, vivienda) estas ya no lo motivan por lo que serán otras las que habrán de servirle de impulso. Maslow agrupa las necesidades en cinco categorías:

- Necesidades fisiológicas (comer, vestir, dormir).
- Necesidades de seguridad (estabilidad, seguridad económica, orden y comodidad en el ambiente físico).
- Necesidades de pertenencia (afiliación, afecto e identificación con un grupo).
- Necesidades de estimación (respeto, autoestima, logro, prestigio).
- Necesidades de autorrealización (realización personal del ideal de las propias capacidades).

\* SCHULTZ, D.P. Psicología Industrial. De. Mc Graw Hill México, 1992

De acuerdo con la teoría de Maslow estas necesidades se satisfacen en orden, de tal manera que si no se cubren las primeras en la escala, las últimas no se pueden considerar como motivadoras del individuo.

En relación a los factores psicológicos de la supervisión, la motivación en este caso, el subordinado puede satisfacer algunas de sus necesidades dentro de la organización según lo propuesto por esta teoría, por ejemplo las de pertenencia y estima se cubren a través de la identificación con su grupo de trabajo y de las relaciones interpersonales que el individuo establezca en la organización.

En cuanto al supervisor de personal, esta teoría le puede guiar en el trato con el subordinado, es decir, si considera que éste puede ser motivado por una necesidad de destacar en su trabajo, puede generar las condiciones para que así suceda, de tal manera que al obtener reconocimiento por su desempeño el trabajador se sienta motivado.

Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento

Clayton Alderfer\* propone tres tipos de necesidades susceptibles de satisfacerse a través del trabajo:

- Necesidades de existencia

Corresponden a las de supervivencia básica, como alimento, vivienda, seguridad, ambiente de trabajo.

- Necesidades de relación

Corresponden a las relaciones interpersonales en la organización, proporcionan apoyo, respeto, reconocimiento y sentido de identificación.

- Necesidades de crecimiento

Estas necesidades se refieren al propio desarrollo y progreso, se satisfacen a través del aprovechamiento de las capacidades del individuo.

\* SCHULTZ, D.P. Psicología Industrial. De. Mc Graw Hill. México, 1992

A diferencia de otros autores, Alderfer además de no proponer un orden riguroso (incluso pueden ser simultáneas) en la satisfacción de las necesidades considera que cubrir alguna de las mismas no significa que pierda su fuerza motivadora.

### Teoría de la motivación basada en las características del puesto

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldmanh, quienes sostienen que hay características del trabajo que ocasionan ciertos estados psicológicos los cuales pueden aumentar la motivación, rendimiento y satisfacción en el mismo si el individuo es una persona con fuerte necesidad de crecimiento, progreso y desarrollo personal.

Las características del puesto que pueden ser factores de motivación según estos autores son:

- Diversidad de habilidades

En la medida en que un trabajo sea más interesante y requiera de un mayor número de habilidades para desempeñarlo será más significativo para el empleado.

- Identidad de tareas

Es la "unidad del puesto", es decir, la posibilidad de completar las tareas.

- Importancia de la tarea

Es la trascendencia del puesto desempeñado para la organización y la sociedad en general.

- Autonomía

Consiste en la independencia para organizar el propio trabajo así como el grado de responsabilidad en los resultados.

- Retroalimentación

Es la información que recibe el trabajador acerca de su rendimiento

## Teorías de las expectativas, del crecimiento y de la equidad

La teoría de las expectativas la propone Víctor Vroom, quien considera que las personas rinden de acuerdo a las "recompensas" que creen obtendrán por su desempeño (sueldo, ascensos, etc).

La teoría del establecimiento de metas la propone Edwin Locke, se basa en las metas personales del individuo, según este autor el rendimiento laboral se determina por dichas metas; el resultado será favorable para la organización y el empleado si éstas son específicas, realistas, constituyen un reto y son alcanzables.

La teoría de la equidad fue elaborada por J. Stacy Adams quien considera que el empleado tiene la tendencia a evaluar y analizar la relación entre su esfuerzo al realizar las tareas encomendadas y los resultados obtenidos a cambio, además de considerar el reconocimiento recibido; de tal forma que la percepción de un trato injusto puede disminuir el rendimiento.

### 2.3.1 CONDICIONES DE TRABAJO

Considerando la importancia de la motivación, cabe señalar que pueden darse otro tipo de factores que tengan influencia en ésta, por ejemplo las condiciones de trabajo, las cuales sin constituirse por sí mismas en una teoría aparte, llegan a determinar algunos aspectos básicos de rendimiento.

En cualquier organización las condiciones de trabajo son indispensables para el rendimiento del personal, ya que además de influir los aspectos psicológicos tales como motivación, comunicación, relaciones internas en los grupos, etc; influyen, de manera importante, las condiciones físicas, temporales y las características del trabajo a desempeñar.

Las condiciones físicas comprenden la ubicación del centro de trabajo, sus instalaciones, la comodidad o accesibilidad del transporte, la disposición adecuada o no de los servicios dentro de la organización (sanitarios, comedor, espacios suficientes, acondicionamiento del clima, luz, aire, etc.) estos factores influyen en la productividad en general, sin importar el puesto desempeñado.



Todas las condiciones físicas mencionadas merecen atención, sin embargo detallaremos los efectos del ruido porque en términos generales la supervisión en la industria tiene lugar con personal expuesto a ruido intenso durante la mayor parte de la jornada laboral.

El ser humano tiene la capacidad de adaptarse a ciertos estímulos, por ejemplo el ruido constante puede no distinguirse todo el tiempo conscientemente aunque los daños sí se producen.

El ruido tiene efectos perjudiciales tales como: Fatiga, dolor de cabeza, irritabilidad y cierto grado de aislamiento, es decir, en ocasiones el trabajador reacciona teniendo escasa convivencia con los demás (por ejemplo obreros especializados que laboran bajo intenso ruido). Por otra parte cabe señalar que el ruido afecta menos cuando es constante que cuando aparece en forma intermitente o sorpresiva.

Dentro de las condiciones temporales de trabajo encontramos el número de horas dedicadas al trabajo, así como los descansos permitidos durante la jornada laboral, los cuales influyen en el desempeño y estado de ánimo del trabajador; aunque en una jornada es considerable el tiempo que se pierde en actividades no relacionadas con las tareas asignadas. Estos períodos se presentan por diferentes causas, por ejemplo para escapar de la rutina, liberar tensiones acumuladas, relacionarse con los compañeros y obtener reconocimiento social, entre otras.

El personal tiene la tendencia natural de realizar el trabajo en el tiempo asignado, generalmente de manera independiente de la duración de la jornada.

En cualquier organización suele haber una cantidad considerable de "tiempo perdido" que se utiliza en pláticas superficiales, visitas al tocador, recorridos sin propósito por diferentes áreas, etc., lo que significa que en algunas ocasiones se paga más tiempo al trabajador del que realmente es productivo. Este fenómeno persiste aún si se aumenta la jornada laboral.

Por otra parte el trabajo realizado en turnos diferentes, en horario diurno, vespertino y a veces nocturno dificulta la adaptación del personal ya que sus actividades sufren cambios que implican reajustes constantes en sus hábitos.

La necesidad de trabajar en tres turnos se debe a los avances tecnológicos que favorecen un ritmo continuo sin necesidad de parar con demasiada frecuencia (para el mantenimiento de los equipos, por ejemplo) sin embargo la adaptación del personal a distintos horarios no siempre resulta satisfactoria.

En la actualidad los cambios de turno generalmente son inevitables por necesidades propias de la organización, aunque para facilitar la labor del supervisor resultaría conveniente disminuir la continuidad de los mismos y de esta manera reducir los problemas de adaptación del personal, ya que éstos los enfrenta directamente el supervisor.

Asimismo dentro de las características del trabajo, encontramos que la supervisión de personal se desarrolla en tareas rutinarias, simplificadas y con responsabilidad pero sin poder de decisión, por lo que las personas encargadas de realizarlas tienen escasas posibilidades de cubrir su necesidad de logro y satisfacción personal a través del desempeño de su trabajo.

Por otra parte este tipo de empleos llegan a producir aburrimiento, ocasionado por la constante repetición de actividades sin mayores posibilidades de ser más interesantes.

Los efectos del aburrimiento como factor que afecta el desempeño y rendimiento (y por tanto la supervisión) no son iguales para todos; existen personas más propensas a sufrir esta fatiga mental. La selección de personal debe evitar problemas al supervisor y no contratar personas con alto coeficiente intelectual para desempeñar tareas rutinarias.

El supervisor debe propiciar la aparición de condiciones favorables que disminuyan la insatisfacción de su personal, algunas de estas condiciones son las siguientes: Relaciones interpersonales efectivas dentro del grupo, confianza, cierto grado de autonomía en el desempeño de sus puestos y flexibilidad.

Otra característica del trabajo es el desgaste físico que genera, el cual puede tener efectos en el personal según sus propias condiciones de salud, alimentación y hábitos de descanso, cabe mencionar que la fatiga también puede ser de origen psicológico, ocasionada por baja motivación hacia el puesto, por ejemplo.

## 2.4 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

### 2.4.1 GRUPO

El hombre es un ser social por naturaleza, no puede subsistir completamente aislado de los demás ni es autónomo, requiere del grupo para desarrollarse.

“Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo.”

“La razón fundamental para la existencia de los grupos, es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás que solo.” (Fernando Arias Galicia)

“El grupo es la pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto; tienen en cuenta la existencia de unos y otros, así como la conciencia de ciertos elementos en común.” (Olmsted, 1966)

“Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo.” (Cartwright, 1971)

“Los grupos con alta cohesión son aquéllos en donde sus miembros actúan en función de una meta común. Los grupos con baja cohesión se caracterizan por su incapacidad de alcanzar el grado de verificación que hace posible la acción del grupo.” (Chrudren y Sherman)

Los grupos poseen ciertas características que los definen y les dan forma, entre las cuales están las siguientes:

*Interacción:* Los miembros del grupo se relacionan entre sí de manera más o menos permanente.

*Metas o propósitos:* Los miembros de un grupo se integran a él porque comparten metas definidas a corto, mediano o largo plazo.

*Normas:* Para regular las acciones de sus miembros el grupo desarrolla normas implícitas y explícitas, las cuales también contribuyen a establecer el nivel de rendimiento del mismo.

*Estructura:* El grupo requiere de una estructura que contribuya a su fortalecimiento y permanencia.

*Identidad:* La permanencia del grupo se relaciona con el grado de identificación existente entre sus miembros.

*Atmósfera:* Son las condiciones afectivas que prevalecen en las actividades del grupo.

*Cohesión:* Es la consistencia que mantiene unidos a los miembros del grupo, influye el hecho de compartir metas y de actuar en conjunto para alcanzarlas.

*Comunicación:* Es el proceso de transmisión de ideas, sentimientos, opiniones, creencias, etc., entre dos o más personas. La comunicación en los grupos es de suma importancia por ser un factor clave en la interacción de sus miembros.

*Aprobación:* El hecho de que las personas integrantes del grupo acepten las normas establecidas es influido por diversos factores tales como: tiempo de interacción, status, flexibilidad, estabilidad, participación, etc.

#### 2.4.2 ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS

Las personas reunidas por diferentes circunstancias (filas en los bancos, centros comerciales, consultorios médicos, etc.) no constituyen un grupo. Para considerar a un grupo como tal se requieren metas y objetivos comunes que se logran mediante las actividades de sus miembros.

La estructura de los grupos es conformada básicamente por los siguientes aspectos:

##### *Producción*

Los grupos generan bienes materiales y psicosociales, estos aseguran su permanencia, lo que es resultado de la interacción constante de sus miembros para lograr los propósitos definidos en el grupo.

### *Miembros*

Para que un grupo subsista y se desarrolle necesita de la participación activa de sus miembros. En muchas ocasiones las experiencias de una persona se relacionan directamente con las vivencias de los grupos a que ha pertenecido.

### *Relaciones*

La generación de bienes materiales y psicosociales como seguridad, apoyo y comprensión, no son las únicas condiciones para relacionarse al interior de un grupo; la comunicación también surge a un nivel de mayor profundidad donde el conocimiento y la convivencia extra-grupo tienen lugar.

Por otra parte para regular las relaciones en los grupos se necesitan reglas y normas claras, así como propósitos adecuadamente definidos.

En lo referente a las reglas, su objetivo es definir conductas, acciones y procedimientos a seguir, en cuanto a las normas son acuerdos de los miembros del grupo acerca de su comportamiento, además ayudan a reducir conflictos y fomentan la solidaridad.

Para que los miembros de un grupo estén en posibilidad de cumplir con las normas del grupo, es necesario que se conozcan oportunamente mediante el siguiente procedimiento:

Instruir, vigilar y advertir.

- Dar a conocer las normas.

- Evitar el incumplimiento de las mismas.

- Si se infringen, sancionar según la falta, y si persiste en la conducta no apropiada, expulsar al miembro.

### *Propósitos*

Los propósitos o metas de un grupo son un factor importante en la estructura del mismo, estas metas pueden definirse por algunas influencias externas tales como comparación de grupos, sistema de competencia jerárquico, sanciones y recompensas y estimación externa de logros y aptitudes del grupo.

Además los propósitos personales de quienes conforman un grupo pueden afectar a la estructura del mismo, en algunas ocasiones los individuos tienen motivos incongruentes con las metas establecidas y son excluidos o marginados de las principales responsabilidades y funciones.

### *Ideología*

La ideología del grupo es la concepción sistemática que sus miembros tienen de éste, sus valores, conducta, repercusión en la sociedad, etc., implícitos o explícitos y compartidos por la mayoría de sus miembros.

## 2.1.4 INTEGRACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

### 2.4.3 DESARROLLO DEL GRUPO

Los grupos no son estáticos, se modifican y se perfeccionan constantemente; los cambios influyen en sus miembros y en sus relaciones, lo cual afecta el logro de sus resultados totales.

Existen diferentes tipos de grupos de acuerdo a su evolución, a continuación se presenta una descripción de cada etapa:

*Grupo aglutinado:* En esta etapa una persona hace explícitas las necesidades comunes y las formas de satisfacerlas, pero aún no se observa una concepción de grupo como tal. El riesgo en esta etapa consiste en que una sola persona asuma la responsabilidad del grupo.

*Grupo posesivo:* En esta segunda etapa, las tareas del grupo exigen la participación activa de sus miembros, el conocimiento interpersonal se acentúa y el liderazgo no se concentra en una sola persona. El riesgo radica en una interacción poco efectiva y dispersión en los participantes por atender demasiado a las funciones encomendadas.

*Grupo cohesivo:* En la tercera etapa, los esfuerzos del grupo van dirigidos hacia su conservación, los miembros se aceptan y se incrementa la convivencia extra-grupo. Existe unión y se da una relación de interdependencia. El riesgo es que el grupo puede volverse impenetrable.

\*GARCIA RODRIGUEZ Y DIAZ, El trabajo en grupo. Fondo Educativo Interamericano, México, 1983

*Grupo independiente:* A partir de la etapa anterior, el grupo ya se considera como tal, sus recursos humanos y materiales le proporcionan la posibilidad de plantearse nuevas metas y retos. Las relaciones entre los miembros van encaminadas hacia el logro de propósitos comunes. El grupo actúa con alto nivel de compromiso y responsabilidad, de tal forma que puede funcionar de manera eficaz aún sin la intervención de una autoridad externa. El riesgo es que el grupo se conduzca sin ninguna regla o que requiera un excesivo uso de poder.

### *Contra-dependencia*

#### 2.4.4 INTEGRACION DEL GRUPO DE TRABAJO

El concepto de grupo no es suficiente para analizar la repercusión de los grupos de trabajo en las organizaciones; las metas y propósitos de éstos son definidas por la organización a la que pertenecen, sus resultados deben contribuir a lograr los resultados esperados; asimismo necesitan cumplir con los lineamientos establecidos y funcionar de manera autónoma aunque no totalmente independiente.

Por lo tanto el concepto de equipo de trabajo difiere en algunos aspectos importantes del concepto de grupo y se puede definir de la siguiente manera:

Como una unidad organizada, constituida por un número reducido de personal, orientada hacia el logro de una tarea común, con intercambio de roles y que funcionan según determinados procedimientos, además de manejar adecuadamente su proceso socio-afectivo. \*

Los equipos de trabajo se caracterizan por tener tareas aceptadas, estar involucrados en una situación laboral formal, reconocer sus límites, estar sujetos a una autoridad y unificar sus esfuerzos para lograr sus propósitos.

Cuando el equipo se da cuenta de su capacidad, potencial y habilidades se encuentra preparado para trabajar como tal y colaborar eficientemente con la organización.

Entre algunas ventajas del trabajo en equipo podemos mencionar que al

\*GARCIA. RODRIGUEZ Y DIAZ, El trabajo en equipo. Fondo Educativo Interamericano, México. 1983.

Las etapas de evolución de los equipos de trabajo son las siguientes:

*Dependencia* Es importante conocer la situación socio-afectiva del equipo de trabajo más clara, al efectuarse reuniones periódicamente la comprensión de las tareas encomendadas se facilita y el nivel de rendimiento laboral se incrementa.

El equipo de trabajo acepta depender de la autoridad formal de la organización, su actuación se limita a recibir instrucciones para su desempeño; el paso a la siguiente etapa consiste en las expectativas de los participantes para obtener mejores resultados.

*Contradependencia*

En esta etapa los miembros del equipo empiezan a expresarse más libremente respecto a la realización de las tareas encomendadas, también dan a conocer sus inconformidades y necesidades. En esta parte del proceso el grupo requiere ser escuchado y atendido en sus peticiones, siempre que sean justas, además es importante ubicarlas dentro del contexto de la organización y no olvidar que se trabaja para alcanzar sus objetivos totales.

*Independencia* El propósito del inventario que se presenta a continuación es identificar la situación de los miembros del grupo acerca de los aspectos que influyen en el trabajo colectivo según estudios de William Gordon y Roger Howe.

El grupo busca el consenso en la toma de decisiones, se siente más unido aunque con cierta frecuencia pueden presentarse agresiones entre sus miembros, lo positivo de esta etapa es la participación de los individuos que al hacerlo se dan cuenta de que pueden cooperar con el grupo sin dejar de ser ellos mismos, además la comunicación se da a un nivel más profundo, en un clima de confianza y respeto.

*Interdependencia* Se debe contestar de manera anónima e individual para garantizar los resultados de la evaluación.

En esta etapa comúnmente se realiza una evaluación del desempeño de cada uno de los miembros del equipo, puede suceder que haya individuos en desacuerdo con este procedimiento, aunque esta negativa pierde fuerza al tomar conciencia cada participante de los beneficios personales y grupales.

Cuando el equipo se da cuenta de su capacidad, potencial y habilidades se encuentra preparado para trabajar como tal y colaborar eficientemente con la organización.

Entre algunas ventajas del trabajo en equipo podemos mencionar que al tomarse en cuenta la participación de sus integrantes surge en ellos un mayor



grado de compromiso y responsabilidad, la información dentro del equipo es más clara, al efectuarse reuniones periódicamente la comprensión de las tareas encomendadas se facilita y el nivel de rendimiento laboral se incrementa.

(5) Estoy extremadamente satisfecho, este aspecto de mi trabajo es mucho mejor de lo que yo podría esperar que fuera.

#### 2.4.5 MODELO DE INVENTARIO PARA DIAGNOSTICO SOCIO-AFECTIVO

Es importante conocer la situación socio-afectiva del equipo de trabajo debido a que es un factor determinante en el desempeño de sus actividades laborales; como se mencionó anteriormente al estar cohesionado el grupo, la interacción entre sus miembros además de frecuente es más profunda y si existen desacuerdos graves la eficiencia del grupo disminuye significativamente.

La información previa que obtengo sobre cambios que afectan mi trabajo

El propósito del inventario que se presenta a continuación es identificar la opinión de los miembros del grupo acerca de los aspectos que influyen en el trabajo colectivo según estudios de William Gordon y Roger Howe.

de lo que sucede en otras unidades de trabajo

Se evalúa sobre diez aspectos adaptados a las condiciones latinoamericanas y son los siguientes: Comunicación, políticas y prácticas, cooperación y coordinación, imagen y reconocimiento, ejecución y evaluación, reputación, supervisión, desarrollo del trabajo, entrenamiento y condiciones de trabajo.

1 2 3 4 5

Se debe contestar de manera anónima e individual para garantizar los resultados de la evaluación.

hacer mi trabajo

Las instrucciones se proporcionan por escrito de la siguiente manera:

El trabajador se pregunta en cada reactivo, ¿Qué tan satisfecho estoy en este aspecto de mi trabajo actual?, y se marca con una x el número que mejor represente su grado de satisfacción.

- (1) No estoy satisfecho, este aspecto es más pobre de lo que yo quisiera.
- (2) Estoy ligeramente satisfecho, no es todo lo satisfactorio que yo quisiera que fuera.

(3) Estoy satisfecho, es lo que yo esperaba. *son entendidas*

1 2 3 4 5

(4) Estoy muy satisfecho, este aspecto es mejor de lo que yo esperaba.

*La cantidad de reglas, políticas y prácticas que deben conocerse para salir*

(5) Estoy extremadamente satisfecho, este aspecto de mi trabajo es mucho mejor de lo que yo podría esperar que fuera.

*El modo en que los empleados conocen y aceptan las prácticas de*  
*Comunicación de personal relativas a enfermedad, ausencias, vacaciones, etc.*

1 2 3 4 5

En mi trabajo actual así es como me siento acerca de . . .

*La influencia que tienen las reglas, prohibiciones y detalles administrativos en*

El grado en que la información importante es compartida en el equipo directivo

1 2 3 4 5

*Qué tanto cumplen los directivos las reglas que deben cumplir los*

La información previa que obtengo sobre cambios que afectan mi trabajo

1 2 3 4 5

Lo adecuada que es para mis necesidades la información que obtengo acerca de lo que sucede en otras unidades de trabajo

1 2 3 4 5

*La disposición a cooperar que existe entre los integrantes del equipo de*

Conocer con suficiente anticipación los cambios importantes en la organización, de tal manera que me pueda adaptar a ellos

1 2 3 4 5

*Cómo se ayudan los integrantes del equipo si alguien comete un error*

Qué tan difícil es para mí investigar algunas cosas que necesito saber para hacer mi trabajo

1 2 3 4 5 *de un equipo que funciona bien*

1 2 3 4 5

El conocimiento que tiene la organización sobre mis necesidades personales

1 2 3 4 5 *que el equipo resuelve problemas y toma decisiones*

1 2 3 4 5

*Políticas y prácticas* *actividades en la organización*

1 2 3 4 5

La manera en que las políticas de la organización son puestas en práctica

1 2 3 4 5

Lo bien que las políticas de la organización son entendidas

1 2 3 4 5

La cantidad de reglas, políticas y prácticas que deben conocerse para salir adelante en esta organización

1 2 3 4 5

El modo en que los empleados conocen y aceptan las prácticas de administración de personal relativas a enfermedad, ausencias, vacaciones, etc.

1 2 3 4 5

La influencia que tienen las reglas, prohibiciones y detalles administrativos en la consideración de nuevas ideas

1 2 3 4 5

Qué tanto cumplen los directivos las reglas que deben cumplir los subordinados

1 2 3 4 5

### *Cooperación y coordinación*

La disposición a cooperar que existe entre los integrantes del equipo de trabajo

1 2 3 4 5

Cómo se ayudan los integrantes del equipo si alguien comete un error

1 2 3 4 5

Ser miembro de un equipo que funciona bien

1 2 3 4 5

El modo en que el equipo resuelve problemas y toma decisiones

1 2 3 4 5

La coordinación de las actividades en la organización

1 2 3 4 5

La manera en que la autoridad es establecida y entendida

1 2 3 4 5

El grado en que mi trabajo es más importante que mi antigüedad

*Imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo*

La capacidad real de mis compañeros de trabajo

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

La confianza y la discreción de las personas que integran el equipo

1 2 3 4 5

La reputación de la organización

El trato personal que recibo de los integrantes del equipo

1 2 3 4 5

La imagen de la organización ante los ojos de los usuarios

La medida real en que el equipo desea alcanzar sus objetivos con éxito

1 2 3 4 5

La reputación de mi departamento o unidad de trabajo

El reconocimiento y las recompensas que se dan en la organización por realizar bien el trabajo

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Los sentimientos de lealtad que tienen los integrantes del equipo hacia la organización

1 2 3 4 5

El respeto por la intimidad de las personas en la organización

*Ejecución y control*

Que me digan cómo estoy haciendo mi trabajo

1 2 3 4 5

Que se me diga lo que la organización piensa acerca de mi trabajo

1 2 3 4 5

El grado en que la evaluación del trabajo está relacionada con lo que hago

1 2 3 4 5

La forma en que, con la evaluación del trabajo, se reconoce mi esfuerzo

1 2 3 4 5

El grado en que mi trabajo es más importante que mi antigüedad

1 2 3 4 5

El tiempo que mi inmediato superior dedica a discutir conmigo la realización de mi trabajo

1 2 3 4 5

### *Reputación*

La reputación de la organización

1 2 3 4 5

La imagen de la organización ante los ojos de los usuarios

1 2 3 4 5

La reputación de mi departamento o unidad de trabajo

1 2 3 4 5

La reputación profesional de los integrantes del equipo

1 2 3 4 5

La reputación personal de los integrantes del equipo

1 2 3 4 5

El respeto por la intimidad de las personas en la organización

1 2 3 4 5

### *Entrenamiento y desarrollo*

#### *Supervisión*

La forma como mi inmediato superior administra a las personas

1 2 3 4 5

La confianza para comentar, con mi inmediato superior, problemas personales

1 2 3 4 5

La oportunidad de hacer mi trabajo sin excesiva supervisión

1 2 3 4 5

La manera en que mi inmediato superior recibe mis ideas, aunque difieran de las suyas

1 2 3 4 5

Mi participación en las decisiones de la organización

1 2 3 4 5

*El trabajo en sí mismo*

La cantidad de responsabilidad que tengo en mi trabajo

1 2 3 4 5

El sentimiento de realización que recibo del trabajo

1 2 3 4 5

Lo interesante que es el trabajo

1 2 3 4 5

Ser capaz de hacer uso de mis habilidades y conocimientos

1 2 3 4 5

Ver que los resultados de mi trabajo son puestos en práctica

1 2 3 4 5

*Entrenamiento y desarrollo*

Las oportunidades de capacitación en la organización

1 2 3 4 5

El grado en que la capacitación está relacionada con los requerimientos de mi trabajo

1 2 3 4 5

La manera en que mi trabajo me conduce al desarrollo de mi carrera profesional

1 2 3 4 5

### CAPITULO III : LA SUPERVISION

La manera de prepararme para crecer y avanzar personalmente

1 2 3 4 5

#### 3.1 DEFINICION

La manera en que soy aconsejado acerca de mis características limitantes y la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal

1 2 3 4 5

La manera en que mi inmediato superior entrena a su gente

1 2 3 4 5

*Condiciones de trabajo*

Las condiciones físicas del lugar de trabajo como temperatura, luz, ventilación, etc.

1 2 3 4 5

#### CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR

La flexibilidad de los horarios de trabajo

1 2 3 4 5

La cantidad de tiempo extra que se cubrirá

1 2 3 4 5

El ambiente social que prevalece entre la gente de esta organización

1 2 3 4 5

La distribución equitativa de la carga de trabajo

1 2 3 4 5

El respeto para las personas en el ambiente de trabajo

1 2 3 4 5

### *Conocimiento de sus responsabilidades*

El supervisor ocupa un puesto importante en la organización y su área de responsabilidad es importante que conozca tanto la estructura como las políticas de la organización. De igual forma establecer relaciones con los departamentos

## **CAPITULO III : LA SUPERVISION**

### **3.1 DEFINICION**

Definir al supervisor como parte de una organización no es una tarea sencilla, existen diversos conceptos según varios autores, sin embargo todas las definiciones señalan que es una persona designada por la organización cuya función es asignar, dirigir y evaluar el desempeño de uno o más empleados, para mediante un esfuerzo común obtener resultados satisfactorios a la organización; es además la persona en quien se delega la realización de planes y programas y él responsable del adecuado rendimiento de hombres, máquinas e insumos.

### **3.2 CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR**

#### *Habilidad para dirigir*

Un supervisor eficiente necesita reunir determinadas características que contribuyan a la realización de su trabajo, mencionarlás en detalle resultaría muy extenso por lo que se abordarán de manera general.

Algunos de los aspectos más importantes que el supervisor debe poseer son los siguientes:

Conocimiento del trabajo, conocimiento de sus habilidades, habilidad para instruir, dirigir y mejorar los métodos de trabajo.

#### *Conocimiento del trabajo*

#### *Habilidad para mejorar los métodos de trabajo*

En lo referente a este aspecto el supervisor requiere de un conocimiento general del área a su cargo, resultaría muy difícil supervisar aquéllo que se desconoce aunque esto no significa la especialización en dicha área. El supervisor dirige, no ejecuta directamente las tareas encomendadas.



### *Conocimiento de sus responsabilidades*

El supervisor ocupa un puesto importante en la organización y su área de responsabilidad es limitada, para estar en posibilidad de cumplir con sus funciones es importante que conozca tanto la estructura como las políticas de la organización. De igual forma establecer relaciones con los departamentos que influyen en su trabajo le ayudará a obtener resultados satisfactorios. Por otra parte es necesario ubicar al supervisor en responsabilidades definidas claramente, de esta manera se evita la duplicidad de funciones y la intervención en aspectos que no le corresponden.

### *Habilidad para instruir*

Una de las funciones primordiales del supervisor es lograr un elevado nivel de rendimiento en el personal a su cargo, para alcanzar este objetivo necesita capacidad para instruirlo y adiestrarlo; sucede en algunas ocasiones que el trabajador presenta un rendimiento de acuerdo a las órdenes recibidas, las cuales cumple según su adiestramiento previo, generalmente a cargo del supervisor.

### *Habilidad para dirigir*

El supervisor se encuentra en constante relación con su personal, dirige sus acciones y es responsable de sus resultados, por esto la relación jefe-subordinado afecta positiva o negativamente las tareas a realizar. Si el supervisor no obtiene la colaboración de su grupo y no se interesa en solucionar los posibles conflictos del mismo, no cumplirá eficientemente con su puesto. La habilidad de dirigir implica visualizar a los trabajadores como individuos con necesidades propias, características definidas, intereses, motivaciones, etc., lo cual los hace diferentes entre sí y por lo mismo el trato personalizado puede facilitar su colaboración.

### *Habilidad para mejorar los métodos de trabajo*

Las tareas asignadas en un área de trabajo requieren de cambios en su realización, el supervisor es responsable de la búsqueda constante de mejores métodos de trabajo, de lo contrario sus resultados pueden no ser satisfactorios a la organización. Un apoyo importante en este aspecto, es el del trabajador; escuchar sus aportaciones y sugerencias para mejorar el desempeño del

equipo le puede dar elementos útiles para obtener resultados satisfactorios. Por otra parte si el supervisor es creativo y tiene interés en su área, realizará innovaciones constantes en beneficio de la organización.

Por otra parte el supervisor que pretenda ser un líder necesita aplicar sanciones de acuerdo a lo establecido en los reglamentos, debe ser capaz de influir en el desempeño del personal, obtener su cooperación y promover a los

### **3.3 LIDERAZGO Y SUPERVISION**

El liderazgo en relación a la supervisión de personal es un proceso dinámico influido por diversos factores, por ejemplo las características del grupo, objetivos particulares, capacidades, experiencia, etc. El liderazgo del supervisor deberá atender los aspectos mencionados anteriormente si se busca efectividad en su ejercicio, no es posible dejar de considerar al grupo como tal.

Asimismo las características del liderazgo en un equipo de trabajo son determinadas por las tareas asignadas y los resultados esperados por la organización.

En la actualidad las organizaciones cuentan con jefaturas donde la persona a cargo dirige trabajadores que deben cumplir ciertos objetivos; generalmente estos puestos de supervisión son ocupados por personas elegidas por los mandos superiores de la organización, es entonces que los jefes reciben la "autoridad" sobre el personal, lo cual no significa necesariamente liderazgo.

El ejercer un puesto de supervisión no garantiza la cooperación, integración, desempeño eficiente y disciplina del subordinado; no todo supervisor es un líder en su equipo aunque su cargo lo obliga a presentar resultados ante los directivos. Además de atender las necesidades de la organización, el supervisor debe procurar el bienestar del subordinado propiciando condiciones adecuadas de trabajo y representándolo ante niveles superiores, como gerentes o jefes de otras áreas.

Esta dualidad de funciones algunas veces puede generar conflictos al supervisor ya que no en todos los casos los intereses de ambas partes son compatibles.

De esta manera para lograr un liderazgo efectivo en los equipos de trabajo (con los subordinados), el supervisor puede hacer énfasis en la motivación e

integración de su personal y mantenerse en constante comunicación con sus propios jefes y con encargados de otras áreas.

Por otra parte el supervisor que pretenda ser un líder necesita aplicar sanciones de acuerdo a lo establecido en los reglamentos, debe ser capaz de influir en el desempeño del personal, obtener su cooperación y promover a los subordinados basado en el conocimiento de sus cualidades.

### **3.4 TEORIAS DE LIDERAZGO**

En las organizaciones lo común a todos los equipos de trabajo es la necesidad de un líder que dirija sus acciones y que cumpla varias funciones tales como representar al subordinado, conocer los aspectos técnicos del trabajo, resolver los conflictos que se presenten y responsabilizarse de los resultados.

Existen diversas teorías que explican el liderazgo y los resultados de su aplicación, presentar una definición única de liderazgo o basarnos para su estudio en sólo una teoría, resulta imposible. Sin embargo dentro del concepto de liderazgo, y de las teorías sobre el mismo, es necesario incluir tres aspectos: el primero es que toda función de liderazgo debe incluir seguidores para hacer posible su ejercicio, en segundo término el poder es distribuido en distinta forma entre el líder y sus seguidores y en tercer lugar un líder además de tener capacidad para dar órdenes e instrucciones formalmente, puede influir en otros comportamientos de los subordinados.

Las teorías de liderazgo han sido analizadas desde tres enfoques distintos, el primero estudia el liderazgo en base a los rasgos presentados por los líderes eficientes, el segundo lo considera desde la perspectiva del comportamiento y el tercer enfoque (el más actual y válido) analiza el liderazgo de manera situacional, ya que las condiciones que determinan su eficacia se basan en la situación en que es ejercido, por ejemplo: características de los subordinados, ambiente organizacional, tareas a desempeñar, experiencia del grupo, etc.

#### *Teoría de liderazgo según el enfoque de rasgos*

Esta teoría no fue formulada por un autor únicamente, se considera que los líderes deben poseer ciertas características que los hacen diferentes y capaces

de influir en el comportamiento de los demás, sin embargo los esfuerzos para comprobarla no fueron satisfactorios. Entre las investigaciones más importantes podemos mencionar la de Stogdill (1974) basada en los estudios de Grier (1967), los resultados de esta investigación consideran que la inteligencia, el dominio, la seguridad en sí mismo, el dinamismo y los conocimientos relacionados con determinadas tareas son los únicos rasgos que muestran correlaciones congruentes con el liderazgo. Sin embargo en el liderazgo actualmente se toman en cuenta otros factores, por ejemplo las características del grupo, es decir, de dirigentes y dirigidos, por lo que esta teoría resulta insuficiente para explicar el liderazgo.

Según su gráfica de Grid Gerencial, existen cinco clasificaciones del *Teoría de liderazgo según el enfoque conductual*

Debido a la insuficiencia de la teoría de rasgos, los investigadores estudiaron el comportamiento de los líderes, con la finalidad de descubrir las conductas más frecuentes presentes en el liderazgo y de esta forma implementar "programas" para enseñar y fomentar el comportamiento adecuado que lograra la eficiencia en el liderazgo. Entre los estudios más relevantes acerca de esta teoría, mencionaremos los siguientes: Estudio del grupo Ohio State University y estudio del grupo University of Michigan.

El estudio del grupo Ohio State University se realizó a finales de los años cuarenta, consistió en identificar los comportamientos de los líderes según los subordinados, se concentraron en dos tipos de comportamiento denominados iniciación de estructura y consideración, las conductas de estructura definen el rol del líder y el del subordinado para obtener las metas propuestas.

La conducta de consideración se refiere a las relaciones laborales establecidas con el subordinado, caracterizadas por la confianza, la atención, el tomar en cuenta sus ideas, etc.

Aunque en algunos casos estos comportamientos favorecían un alto nivel de rendimiento, no en todos los casos los líderes de este tipo obtenían resultados satisfactorios y sí llegaban a tener quejas de parte del subordinado, ausentismo, insatisfacción en el desempeño de tareas rutinarias, etc.

El estudio del grupo University of Michigan pretendía identificar las conductas de los líderes relacionadas con el nivel de eficiencia en el desempeño de los grupos. Se encontraron dos tipos de conducta, las

orientadas al empleado y las orientadas a la producción. Aquéllos líderes en los que predominaba el primer tipo de conducta tenían mayor interés en el subordinado, en sus necesidades y diferencias, lo cual favorecía la productividad.

Los investigadores Robert Blake y Jane Mouton (1964) elaboraron una gráfica representativa de los estilos de liderazgo basados en los dos tipos de conducta mencionados anteriormente, interés por el subordinado e interés por los resultados.

Según su gráfica de Grid Gerencial, existen cinco clasificaciones del comportamiento de los dirigentes:

#### *Comportamiento 1,1*

El supervisor no se interesa ni por la producción ni por el subordinado, no contribuye al logro de resultados de la organización y su desempeño es poco eficiente.

#### *Comportamiento 9,1*

Se interesa por la producción pero no por el subordinado, el cual se encarga de producir, por lo que en ocasiones sus resultados no son del todo satisfactorios.

#### *Comportamiento 5,5*

El supervisor pretende cumplir con los resultados esperados aunque no presiona demasiado al subordinado, trata de no parecer estricto. Con algunos grupos de trabajo este estilo de liderazgo resulta insuficiente para obtener resultados óptimos.

#### *Comportamiento 1,9*

Se interesa más por las personas que por los resultados.

## *Comportamiento 9.9*

Según estudios de Filley, House y Kerr (1976) el liderazgo participativo tiene El supervisor busca la satisfacción del personal a su cargo aunque también busca altos niveles de productividad y eficiencia.

Aunque pudiera parecer que el liderazgo participativo da resultados más óptimos en los equipos de trabajo, el enfoque de contingencia señala que ni el de tipo democrático dan resultado en cualquier situación, la eficiencia depende del total de condiciones implicadas.

*Teoría de Tannenbaum - Schmidt*  
De acuerdo a esta teoría el liderazgo es la relación resultante de dos variables: la conducta de tarea y la conducta de relación.

La conducta de tarea son las actividades del líder para el logro de las metas del grupo y la conducta de relación se refiere al apoyo humano del líder hacia los subordinados. Según estos autores las variables mencionadas son inversamente proporcionales: cuanto mayor sea la conducta de tarea, menor será la conducta de relación y viceversa.

Para Fiedler el estilo de liderazgo de quien se ejerce es un aspecto importante Para determinar el estilo se necesita adaptar al líder a la situación. Fiedler menciona tres variables de

*Teorías de liderazgo de contingencia*  
Los investigadores del liderazgo consideraron que buscar ciertos rasgos de conducta para explicarlo, resultaba insuficiente porque no existían datos firmes al respecto. Por esta causa se comenzaron a realizar investigaciones que pretendían aislar factores situacionales que afectarían la eficiencia del liderazgo, de tal manera que ya no sólo la conducta del líder determina su éxito.

Grado de influencia del líder en las variables de poder que se reflejan en la capacidad de éste de imponer sanciones, otorgar Este enfoque situacional toma en cuenta variables relativas a la tarea, normas del grupo, control organizacional, etc. Entre las teorías más importantes están las siguientes:

las variables anteriores el autor evalúa la situación, y hace notar que si las relaciones entre jefe y subordinados son adecuadas, las tareas están *Modelo autocrático-democrático* el jefe (líder) tiene poder de posición suficiente podrá controlar la situación y ejercer un liderazgo efectivo.

Este modelo considera dos posiciones extremas, por una parte el líder ordena, espera obediencia, exige y centraliza las decisiones; en la otra postura el líder (supervisor) permite la participación activa del subordinado, comparte en ocasiones la toma de decisiones y pretende obtener colaboración sin imposición. Entre los dos extremos del modelo están otras opciones de liderazgo, la elección dependerá de las características del grupo y de la situación en la que sea ejercido.

### *Teoría de trayectoria - métrica del liderazgo*

Según estudios de Filley, Hause y Kerr (1976) el liderazgo participativo tiene algunos efectos positivos en la productividad y en la satisfacción del personal.

Aunque pudiera parecer que el liderazgo participativo da resultados más óptimos en los equipos de trabajo, el enfoque de contingencia señala que ni el liderazgo de tipo autocrático ni el de tipo democrático dan resultado en cualquier situación; la eficiencia depende del total de condiciones implicadas.

### *Modelo de Fiedler*

El modelo de Fred Fiedler (1967) considera el liderazgo según la situación, este autor considera que la eficiencia del grupo se relaciona directamente con el estilo de interacción entre jefe y subordinados y el grado en que la situación le permite control de la misma.

Para Fiedler el estilo de liderazgo de quien lo ejerce es un aspecto importante en sus resultados, por lo tanto después de determinar el estilo se necesita adaptar al líder a la situación. Fiedler menciona tres variables de contingencia:

- El grupo de trabajo
- Relación jefe (líder) - subordinados. Grado de seguridad, respeto, confianza, etc.
- Estructura de la tarea.
- Poder de posición. Grado de influencia del líder en las variables de poder que se reflejan en la capacidad de éste de imponer sanciones, otorgar promociones, decidir sobre contrataciones o despidos, etc.

De acuerdo a las variables anteriores el autor evalúa la situación, y hace notar que si las relaciones entre jefe y subordinados son adecuadas, las tareas están apropiadamente estructuradas y el jefe (líder) tiene poder de posición suficiente podrá controlar la situación y ejercer un liderazgo efectivo.

Esta teoría ha sido criticada por investigadores que cuestionan la validez del modelo para explicar el liderazgo, aunque cabe señalar que también ha sido apoyada porque ha logrado identificar algunos de los factores importantes del mismo.

## *Teoría de trayectoria - meta del liderazgo*

Este modelo fue desarrollado por Martin G. Evans y Robert J. House; quienes consideran que la motivación de los subordinados depende de sus expectativas de recompensas, las cuales otorga el líder, de tal manera que este modelo trata de predecir cómo éstas afectan al desempeño y satisfacción de los subordinados. Según Evans el liderazgo que motive al personal se relacionará directamente con las recompensas esperadas, (sueldo, promociones, seguridad, apoyo, respeto, etc.) ya que los subordinados conocerán el nivel de productividad y desempeño que requieren para alcanzar dichas recompensas.

De acuerdo con estos investigadores las variables que determinan la eficacia del liderazgo son dos: características personales de los subordinados y presiones y exigencias del lugar de trabajo. Además según House existen tres factores ambientales que contribuyen a determinar el estilo de liderazgo preferido por los subordinados.

- Características de las tareas a desempeñar.
- Sistema formal de autoridad de la organización
- El grupo de trabajo

En lo referente a las características personales de los subordinados; aquéllos que creen que su conducta afecta directamente en los resultados preferirán un estilo de liderazgo más participativo, donde tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y de dar aportaciones significativas para el desempeño del trabajo; por otra parte las personas que piensan que los sucesos no se pueden controlar, un estilo autoritario dará mejores resultados; además el subordinado que se considera a sí mismo capaz no fácilmente aceptará un jefe autoritario y los que no se creen muy hábiles preferirán un dirigente autocrático para sentirse seguros y orientados en el trabajo.

En cuanto a los factores ambientales señalados por House, las tareas determinarán el estilo más apropiado de liderazgo según sus características, por ejemplo si son tareas demasiado estructuradas no se requiere un liderazgo directivo, asimismo si las tareas en sí son motivantes, no tendrá importancia la actitud del líder de otorgar reconocimiento por su desempeño al subordinado, si por el contrario las tareas asignadas son complejas, el



liderazgo participativo contribuye a generar un ambiente de trabajo más satisfactorio.

El sistema formal de autoridad influye en la elección del estilo de liderazgo en cuanto al conocimiento que el subordinado tenga acerca de las recompensas que puede obtener de acuerdo a la aprobación o desaprobación de sus acciones por el jefe.

#### *Madurez tipo 2*

Por último el grupo de trabajo en sí mismo define el estilo de liderazgo que será efectivo, por ejemplo si el grupo no se encuentra cohesionado un líder que motive la integración y cuyo estilo atienda las necesidades de los subordinados obtendrá resultados óptimos. El estilo de liderazgo requiere por tanto adaptarse también a las condiciones del grupo para ser efectivo.

#### *Estilo de supervisión para madurez tipo 2*

#### *Teoría de Hersey - Blanchard*

El tercer enfoque de liderazgo es la teoría situacional según la cual además de las conductas de tarea y de relación interviene una tercera variable, la madurez del grupo; de esta forma los autores afirman que el liderazgo puede ser ejercido de cuatro maneras de acuerdo a la madurez del equipo de trabajo.

Dirigir	grado M 1	alta tarea, alta relación
Persuadir	grado M 2	alta tarea, baja relación
Participar	grado M 3	baja relación, baja tarea
Delegar	grado M 4	alta relación, baja tarea

Hersey y Blanchard consideran que la madurez del grupo puede definirse a partir de las siguientes características:

#### *Estilo de supervisión para madurez tipo 1*

#### *Madurez tipo 1*

El grupo conoce las tareas de su puesto pero le falta habilidad para desempeñarlas eficientemente, no trabajan solos, sin supervisión constante llegan a un nivel mayor del permitido en los desperdicios de insumos utilizados.

### Estilo de supervisión para madurez tipo 1

El grupo requiere el estilo de dirigir; las explicaciones detalladas, supervisión y capacitación constante, adiestramiento adecuado, retroalimentación sobre su desempeño y métodos de trabajo claramente definidos son indispensables para obtener un nivel de rendimiento óptimo de los subordinados.

### Madurez tipo 2

El grupo generalmente acepta las ideas del supervisor para mejorar sin mucha resistencia, su productividad tiende hacia el ascenso, el desperdicio de materiales es igual al promedio esperado, no requiere supervisión constante.

### Estilo de supervisión para madurez tipo 2

El estilo de persuadir se adapta a las características del grupo, orientar, reconocer los avances de los subordinados, supervisar periódicamente pero no de forma constante y delimitar claramente ante el grupo la responsabilidad del supervisor (líder) es la manera más apropiada de conducir al equipo de trabajo.

### Madurez tipo 3

Los subordinados dominan las tareas asignadas, tienen capacidad de resolver problemas del área (algunos) por sí mismos, su desempeño generalmente es eficiente, el desperdicio de tiempo y materiales es menor que en los tipos de grupos ya mencionados y su iniciativa los hace más productivos.

### Estilo de supervisión para madurez tipo 3

El estilo participativo favorece la eficiencia y rendimiento del grupo, la comunicación en ambos sentidos (jefe-subordinado y viceversa), la oportunidad de los subordinados de presentar sugerencias para resolver problemas, la supervisión esporádica y el planteamiento de objetivos en el desempeño del trabajo.

*Madurez tipo 4* de tal manera que necesitan adaptarse a esta circunstancia para resolver los problemas de su área de trabajo.

El grupo posee amplios conocimientos de las tareas encomendadas, su nivel de compromiso es alto, tiene capacidad de establecer metas sin supervisión constante y generalmente puede resolver problemas de manera satisfactoria. El grupo se hace responsable de los resultados en su área de trabajo.

*Estilo de supervisión para madurez tipo 4* se considera que no existe un liderazgo único para cualquier situación de trabajo, todo depende de las

Delegar es la forma más apropiada para conducir un grupo con las características mencionadas debido a su capacidad de responsabilidad y compromiso, además el supervisor a cargo de este tipo de grupos puede encontrar en él una o varias personas en quienes delegar funciones de mayor importancia. Estos grupos no requieren de supervisión constante, se obtienen mejores resultados cuando se genera un ambiente de participación y se informan con frecuencia los avances, así se logra eficiencia.

### 3. Nivel de responsabilidad

Entre las contribuciones más importantes de esta teoría es que considera al liderazgo de manera dinámica, flexible, adaptable a las diferentes situaciones en las cuales es ejercido; además considera que los subordinados pueden como grupo madurar, según sus experiencias y de acuerdo a la forma en que son dirigidos.

Considerar el liderazgo aislado del grupo no es posible, para adaptarlo y hacerlo efectivo, se necesita tomar en cuenta al grupo con todas sus

## **3.5 EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO**

En los grupos de trabajo generalmente los jefes son impuestos a los subordinados, su cargo les otorga la facultad de dirigir, exigir el cumplimiento de las tareas encomendadas y sancionar si se cometen faltas, sin embargo el puesto en sí no garantiza la colaboración del personal. Un jefe no siempre es un líder de su equipo.

organizaciones, el conflicto es inevitable, bajo ciertas

Es necesario que los jefes desarrollen su capacidad de liderazgo para obtener resultados óptimos en el desempeño de sus puestos. Los jefes se deben enfrentar a una serie de contradicciones, ya que atienden las exigencias de sus superiores así como las de sus subordinados. Otra dificultad que tienen es que en ocasiones los métodos de trabajo o las políticas de la organización son

poco flexibles, de tal manera que necesitan adaptarse a esta circunstancia para resolver los problemas de su área de trabajo.

Un problema importante de las jefaturas es su asignación, se otorgan la mayoría de las veces por la competencia laboral del elegido, lo cual no significa que éste tenga la misma capacidad para dirigir el trabajo de otros.

Según las teorías de liderazgo analizadas se considera que no existe un liderazgo único para cualquier situación de trabajo, todo depende de las características tanto del grupo como de las condiciones bajo las cuales se labora. Además un líder efectivo en un determinado grupo, puede no serlo bajo circunstancias diferentes. Algunas de las características de los grupos que pueden influir en la elección de un estilo de liderazgo son las siguientes:

1. Escolaridad
2. Antigüedad
3. Nivel de responsabilidad
4. Grado de madurez
5. Competencia laboral
6. Medio socio - cultural
7. Respeto a la autoridad
8. Nivel de satisfacción en el trabajo.

Considerar el liderazgo aislado del grupo no es posible, para adaptarlo y hacerlo efectivo, se necesita tomar en cuenta al grupo con todas sus características.

### 3.6 EL CONFLICTO

Dentro de las organizaciones, el conflicto es inevitable, bajo ciertas circunstancias es positivo, aunque en ocasiones resulta improductivo e inútil para los involucrados. El enfoque, actual desde el que se pretende analizarlo, no considera el conflicto como una situación no deseable sino como una oportunidad para mejorar.

### 3.6.1 CONCEPTUALIZACION

Definir el conflicto no es una tarea sencilla debido a que existen diversos conceptos acerca del mismo, sin embargo todos coinciden en los siguientes puntos:

- Es la diferencia entre dos o más personas cuya conducta es influenciada por sus diferentes percepciones sobre los hechos, métodos, objetivos y valores.
- Creación de tensión y desacuerdos que traen como consecuencia división entre personas o grupos.
- Afecta la motivación e integración en las organizaciones.

Cualquier supervisor al frente de un grupo debe enfrentarse y resolver múltiples conflictos en su grupo de trabajo, entre las causas de éstos intervienen algunos factores psicológicos tales como: percepción, actitudes, motivación, fallas en el proceso de comunicación, etc.

#### Origen del conflicto

En los grupos de trabajo surgen conflictos interpersonales por las siguientes causas:

- Cambios en la organización
- Diferencias socioculturales importantes
- Percepciones diferentes
- Esquemas de valores distintos
- Celo profesional
- Negligencia

Los conflictos tienen ventajas y desventajas, es incorrecto creer que son siempre negativos, que dañan a la organización y afectan la satisfacción laboral de sus miembros.

Algunas de las posibles ventajas del conflicto es que se puede aprender de la experiencia, es decir, convertirlo en un área de oportunidad la cual propicie la superación personal de los involucrados y logre hacer evidentes dificultades ocultas que antes de la aparición del conflicto no se notaban y si obstaculizaban el desarrollo del trabajo del grupo.

El conflicto (no resuelto favorablemente) presenta ciertos inconvenientes como los siguientes: Deterioro de la integración del grupo, desconfianza, carencia de motivación, sentimientos de devaluación entre los miembros del grupo, sabotaje en el desempeño laboral, etc. Estos factores psicológicos afectan el nivel de rendimiento del grupo y demandan atención de parte del supervisor cuyo objetivo debe ser dar solución a la situación.

Una de las funciones del supervisor es prevenir los conflictos en su grupo de trabajo, en algunos casos sí lo puede lograr aunque en otros la aparición del conflicto no depende exclusivamente de él; es por esto que si el supervisor se concientiza de la inevitabilidad del mismo, puede estar más preparado para enfrentarlo. Por otra parte resulta erróneo creer que la ausencia de conflicto significa necesariamente rendimiento laboral elevado, satisfacción del personal y resultados óptimos en el área.

Por consiguiente el objetivo del supervisor en relación al conflicto debe ser aprovecharlo de manera productiva, no evadirlo y convertirlo en un área de oportunidad, de lo cual pueda obtener los siguientes beneficios.

- Menos dificultades en las relaciones internas del grupo
- Mayor colaboración
- Disposición y capacidad de diálogo
- Menor distorsión en la comunicación
- Cohesión en el grupo
- Aumento en la productividad

### Conflictos interpersonales

El ser humano tiene la necesidad de proteger su autoestima y su autoimagen ante los demás, si está deteriorado en estos aspectos, su relación con los demás resulta afectada lo cual repercute en la eficiencia laboral del grupo.

Según Keith Davis(en su libro “El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional) el conflicto interpersonal es un aspecto importante del comportamiento organizacional porque es un problema que afecta emocionalmente al individuo, lo cual obviamente repercute en su desempeño.

Algunas de las causas más comunes por las que surge el conflicto interpersonal es por fallas en la comunicación, personalidades incompatibles y diferencias de percepción.

Una de las maneras de analizar el conflicto interpersonal es examinando las diferentes formas de interacción que tenemos con los demás.

1. Yo abierto: Según este tipo de interacción, la persona se conoce a sí misma y tiene la capacidad de conocer al otro, por lo que en sus relaciones interpersonales puede haber compatibilidad, apertura y pocos conflictos.
2. Yo oculto: La persona se conoce a sí misma pero no al otro, por lo que se muestra resistente para relacionarse con los demás, teme a las reacciones y oculta sentimientos y actitudes por lo que existe un riesgo mayor de conflicto.
3. Yo ciego: La persona conoce al otro pero tiene un grave desconocimiento de sí mismo, por lo que en ocasiones puede molestar al otro involuntariamente, hay conflicto potencial.
4. Yo desconocido: La persona no tiene capacidad de conocerse a sí mismo ni de conocer al otro, es por esta causa que no puede haber entendimiento y aparece inevitablemente el conflicto.

#### Estrategias para la resolución del conflicto interpersonal

El hecho de que un conflicto “termine” puede tener diversos significados, puede considerarse resuelto, evadido, ignorado, superficialmente negociado, etc., es por esto que se necesita implementar una estrategia adecuada para aprender de esta experiencia, obtener beneficios y lograr acuerdos entre las partes involucradas.

Básicamente, según varios autores, existen tres estrategias para reducir el conflicto, éstas tienen resultados diferentes y aunque idealmente la tercera podría considerarse la de mayor provecho, no siempre es la elegida.

### Conflicto organizacional

#### Perder - perder

El conflicto organizacional se deriva del conflicto interpersonal y da como resultado el conflicto se "resuelve" porque las partes involucradas pierden, esto sucede cuando alguno abusa de su posición para obtener el beneficio, se utiliza una tercera persona como árbitro o se recurre a un reglamento para darlo por terminado.

Es el que surge entre diferentes departamentos, sus causas son la necesidad de imagen propia y de obtener poder. Según Litterer existen cuatro factores que propician su aparición:

Ganar - perder  
Una de las partes involucradas utiliza su fuerza para ganar y hacer perder al otro, esta estrategia es común en una sociedad competitiva; algunas de las características presentes en este tipo de situación:

- Cada uno de los involucrados percibe la situación desde su particular punto de vista
- El énfasis está en las soluciones, no en las metas, valores u objetivos
- Se personalizan los conflictos y se hacen juicios sobre los involucrados
- Los asuntos son tratados de manera superficial y se pierde mucho tiempo
- No se contemplan actividades para resolver el conflicto.

Esta estrategia llega a ser frecuente en las relaciones jefe - subordinado en equipos de trabajo poco integrados y con dificultades interpersonales.

Entre las consecuencias desfavorables por aplicar este tipo de estrategia es que se ignoran otras soluciones tales como acuerdos mutuos, además las presiones disminuyen la creatividad de los participantes para resolver problemas y la parte que pierde en ocasiones se vuelve un elemento negativo para la organización.

#### Ganar - ganar

Los esfuerzos se dirigen hacia la solución del problema, no a derrotar al otro y siendo así, las partes involucradas satisfacen sus necesidades y obtienen resultados positivos.



Esta estrategia resulta difícil de implementar aunque aparentemente es la más conveniente para la organización y sus miembros.

#### CAPITULO IV : REFERENCIA A UN CASO PRACTICO

##### Conflicto organizacional

El conflicto organizacional se deriva del conflicto interpersonal y da como resultado lo siguiente:

La supervisión de personal en las organizaciones laborales es un aspecto Conflicto estructural, puede ser un factor de productividad o un factor de desmotivación para los trabajadores.

Es el que surge entre diferentes departamentos, sus causas son la necesidad de mejorar la imagen propia y de obtener poder. Según Litterer existen cuatro factores que propician su aparición:

a) Metas incompatibles

Planta embotelladora de refrescos (Bebidas Azteca del Centro, S.A. de C.V.)

b) Medios o asignación de recursos incompatibles

c) Problemas de incongruencia de status

d) Diferencia de percepciones  
La citada organización es un proceso complejo debido a la gran cantidad de personal que forma parte de ésta.

Además son tres las áreas estructurales donde el conflicto se hace más evidente: A nivel jerárquico (entre niveles diferentes), funcional y línea - staff (por la imposibilidad de los asesores para ejercer autoridad formal sobre los grupos de trabajo).

superiores accedan a información recibida por mandos intermedios y superiores.

En lugar de evadir el conflicto las organizaciones lo deben aprovechar como un medio hacia la innovación y el cambio, para elevar el nivel de compromiso del personal y como un elemento de análisis de los sistemas de la organización.

manadas, de tal manera que a una persona del área administrativa le resultará difícil entender el lenguaje de los operadores de camiones y viceversa.

Cabe señalar que predomina un estilo de comunicación vertical descendente, es decir se inicia en los niveles directivos y fluye hacia niveles operativos a través de las líneas de mando. En algunas ocasiones al ser manipulada la información, se crean falsas expectativas o ideas erróneas acerca del logro de

## CAPITULO IV : REFERENCIA A UN CASO PRACTICO

### 4.1 PLANTA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS

La supervisión de personal en las organizaciones laborales es un aspecto relevante del trabajo, puede ser un factor de productividad o un factor de desmotivación para los trabajadores.

Para hacer referencia a lo acontecido en la práctica, se hace mención al siguiente caso:

#### CASO

Planta embotelladora de refrescos (Bebidas Azteca del Centro, S.A. de C.V.)

#### Comunicación:

La comunicación dentro de la citada organización es un proceso complejo debido a la gran cantidad de personal que forma parte de ésta.

Generalmente se siguen las líneas de autoridad para dar a conocer información, expectativas, metas, resultados, etc. Es poco probable que los niveles operativos accedan a información recibida por mandos intermedios y superiores.

En lo referente a la especialización del trabajo, los grupos que laboran en esa planta difieren entre sí en el "lenguaje" que utilizan en el desempeño de las labores asignadas, de tal manera que a una persona del área administrativa le resultará difícil entender el lenguaje de los operadores de camiones y viceversa.

Cabe señalar que predomina un estilo de comunicación vertical descendente, es decir se inicia en los niveles directivos y fluye hacia niveles operativos a través de las líneas de mando. En algunas ocasiones al ser manipulada la información, se crean falsas expectativas o ideas erróneas acerca del logro de

resultados; además el personal operativo desconoce su participación en los alcances de la organización.

#### *Condiciones de trabajo:*

Las condiciones físicas de la planta se consideran aceptables porque su ubicación tiene fácil acceso a los medios de transporte y cuenta con instalaciones apropiadas que proporcionan los servicios indispensables al personal.

En lo referente al ruido, como una condición importante dentro de la industria, éste ha sido “controlado” por medio de equipo de seguridad obligatorio al personal que se desempeña en las líneas de producción, zona de almacén, cargas y descargas; debido a lo cual los fenómenos de efectos dañinos en el trabajador expuesto a ruido, son mínimos.

Las jornadas laborales no exceden lo estipulado en la ley, los tiempos extra son remunerados según el contrato de trabajo y el sindicato vigila que se cumplan los derechos de los trabajadores (sindicalizados). En el nivel operativo, los cambios de turno son frecuentes tanto por las demandas de producto en el mercado como por los avances tecnológicos que permiten trabajar a un ritmo constante.

Los efectos del aburrimiento por desempeño de tareas rutinarias se contrarrestan con actividades deportivas, sociales y culturales que favorecen la integración y satisfacción del personal de todos niveles pero principalmente de nivel operativo; ya que éstos cuentan con pocas oportunidades de superación en la estructura de la organización.

Cabe señalar que la participación del subordinado se toma en consideración para la resolución de los problemas, lo cual genera satisfacción e identificación con la organización.

#### *Motivación:*

Existen en la planta algunos elementos que se constituyen como factores de motivación al personal, por ejemplo, el “enriquecimiento del trabajo” citado por Herzberg, que consiste en cierta autonomía que se le otorga al trabajador,

así como un mayor grado de responsabilidad y participación con las sugerencias que aporte para elevar la calidad de las tareas desempeñadas; incluso llega a intervenir en reuniones destinadas a la revisión de la operación, todo esto fortalece el sentido de logro de los involucrados, incrementando su motivación.

Al nivel de supervisión, una teoría motivacional que considera algunos elementos del desarrollo del trabajo en la embotelladora, es la basada en las características del puesto, porque las obligaciones de un supervisor requieren del uso de una serie de habilidades que hacen interesante su trabajo; tienen control relativo sobre los resultados que alcanzan, su eficiencia afecta a la organización en general y aunque dependen de otros departamentos para desarrollar su trabajo, son autónomos en ciertas decisiones así como en la organización y responsabilidad por su puesto, y por último constantemente son informados acerca de su rendimiento.

#### *Equipos de trabajo:*

La integración de una persona a un centro de trabajo es un proceso que implica diversos elementos, la “presentación” de un recién ingresado es un factor que pudiera parecer intrascendente pero sin embargo es de suma importancia para lograr la integración del individuo con el grupo.

En el nivel operativo, los grupos en la embotelladora interactúan de manera frecuente, dentro y fuera del ambiente laboral, tienen normas propias que regulan su comportamiento laboral y personal, desarrollan vínculos afectivos extra-trabajo (compadrazgos, noviazgos, etc.), presentan la tendencia a unificarse en sus decisiones (trabajar o no tiempo extraordinario) e influyen en los recién ingresados para que compartan sus ideas y modo de actuar.

En la embotelladora, la función de un supervisor en la actuación del grupo de trabajo que tiene a su cargo se enfoca a la regulación de dicho grupo, es decir, da a conocer los reglamentos y normas que el grupo debe cumplir y sanciona si alguno de los miembros insiste en infringir las reglas establecidas. El supervisor aunque se le considera un miembro más del grupo, generalmente conserva su posición de autoridad de la planta, por lo tanto su comportamiento no es similar al de sus trabajadores.

En el área operativa, los grupos tienen poca oportunidad de desarrollo y crecimiento como tal debido a que la rotación de personal es un factor que impide que el grupo se mantenga como tal, durante tiempo indefinido.

Los equipos de trabajo en la embotelladora se desarrollan según las etapas mencionadas en la parte teórica del presente trabajo, aunque no se cumplen totalmente, en un inicio dependen de la autoridad formal (supervisor) y no logran independencia absoluta debido a las características operativas de su trabajo.

*El supervisor:*

En la planta embotelladora, los supervisores de personal generalmente conocen el área a su cargo, sus responsabilidades las ubican según la descripción de su puesto y reciben cursos de capacitación para tener elementos que les facilitan el cumplimiento de sus funciones, incluyendo manejo de su personal, aspectos técnicos, organización de su trabajo, métodos, etc.

La conducta de liderazgo del supervisor en la embotelladora, depende de las características personales de quienes ejercen dicho puesto, sin embargo los supervisores generalmente se adaptan a las condiciones de trabajo y del grupo que dirigen, es decir, aunque conservan su estilo personal son flexibles ante las circunstancias.

El liderazgo en los grupos de trabajo dentro de la planta conlleva diversas dificultades, entre las que podemos mencionar las características de los subordinados, algunos carecen de experiencia, otros tienen escasa preparación académica y la mayoría provienen de un nivel socio-económico bajo.

La autoridad formal no siempre significa liderazgo, algunos jefes no obtienen la absoluta cooperación del personal a cargo, lo que origina que fundamenten todo su poder en el nombramiento de su puesto.

En la planta los supervisores con mejores resultados motivan a su personal, promueven al subordinado eficiente y responden a las exigencias del trabajo. Generalmente el estilo de liderazgo más útil es el de dirigir, dadas las

características del personal operativo y de las tareas asignadas (rutinarias, con escaso poder de decisión y baja influencia en el total de resultados).

## CONCLUSION

*El conflicto:*

Los conflictos en la embotelladora tienen lugar debido principalmente a percepciones diferentes y a cambios en la organización; cuando los problemas son graves intervienen el sindicato y las autoridades en la resolución de los mismos. Si el conflicto surge en el grupo de trabajo a cargo del supervisor, la resolución del mismo es su responsabilidad. Una manera de negociar en la planta, consiste en ceder en algunos puntos a cambio del establecimiento de compromisos por ambas partes.

Los conflictos interpersonales del grupo no los resuelven los supervisores, a menos que estén interfiriendo en el desempeño de las tareas asignadas.

Los conflictos estructurales de los supervisores se dan principalmente con otros departamentos, se relacionan con la producción y afectan a las áreas involucradas, generalmente se resuelven con la intervención de una autoridad de mayor jerarquía.

Para lograr la adaptación efectiva es necesario respetar las normas, esto se facilita cuando existe acuerdo mutuo, es decir, si hay aceptación y conocimiento suficiente de las mismas. Lo anterior se lleva a cabo en subgrupos, porque el individuo no se integra al "total" de la organización inmediatamente, en primera instancia lo hace con su grupo de trabajo, el cual pertenece a un área específica que tiene sus métodos particulares de proceder en la misma organización.

Por ser la integración del trabajador un proceso que involucra directamente un equipo o grupo de trabajo, el jefe o supervisor de dicho grupo es un factor determinante en el éxito del proceso. Es innegable que algunas cualidades personales facilitan la relación jefe-subordinado y en consecuencia la integración en la organización. Estas cualidades tienen efectos en el desarrollo del personal, por ejemplo, el otorgar libertad para la iniciativa conduce a la creatividad en la aportación de ideas, y así un personal comprometido aprovecha su capacidad en beneficio de su área.

## CONCLUSION

### LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE LA SUPERVISION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION LABORAL

De acuerdo a lo expuesto en el presente documento cabe señalar que los centros de trabajo son factores que a nivel social representan ventajas, satisfactores económicos, crecimiento y desarrollo, etc., de tal manera que el ingresar o formar parte de una organización laboral genera en el individuo una serie de ideas que facilitan su integración, lo hacen mantener aspiraciones profesionales y le permiten cubrir sus necesidades en forma aceptada socialmente; sin embargo aunque aparentemente la integración a una organización es un proceso sencillo, no es tal si podemos considerarlo en su complejidad al tomar en cuenta que ambas partes son complementarias (empleado-organización) y la adaptación debe ser mutua.

Para lograr la adaptación efectiva es necesario respetar las normas, esto se facilita cuando existe acuerdo mutuo, es decir, si hay aceptación y conocimiento suficiente de las mismas. Lo anterior se lleva a cabo en subgrupos, porque el individuo no se integra al "total" de la organización inmediatamente, en primera instancia lo hace con su grupo de trabajo, el cual pertenece a un área específica que tiene sus métodos particulares de proceder en la misma organización.

Por ser la integración del trabajador un proceso que involucra directamente un equipo o grupo de trabajo, el jefe o supervisor de dicho grupo es un factor determinante en el éxito del proceso. Es innegable que algunas cualidades personales facilitan la relación jefe-subordinado y en consecuencia la integración en la organización. Estas cualidades tienen efectos en el desarrollo del personal, por ejemplo, el otorgar libertad para la iniciativa conduce a la creatividad en la aportación de ideas, y así un personal comprometido aprovecha su capacidad en beneficio de su área.

Por otra parte la eficiencia de la comunicación, entendida como el intercambio de mensajes que logren sus propósitos con poca distorsión (relativamente), es un aspecto que favorece la productividad, relaciones interpersonales efectivas, cooperación en el desempeño de las actividades asignadas, etc.

Las teorías de motivación que fueron abordadas en el presente documento son Cuando la comunicación reduce su eficiencia en la organización, el efecto inmediato se puede observar en el ambiente laboral, en el que podemos encontrar desconfianza entre el personal, poca credibilidad en el jefe e incluso sabotaje en las actividades a desempeñar.

Por ser la comunicación organizacional un proceso en el que intervienen personas y niveles, encontramos diversas dificultades en el mismo. Cuando las organizaciones son extensas y complejas, la información que se transmite de un nivel a otro con frecuencia es alterada y manipulada, sin embargo consideramos que no en todos los casos este manejo es perjudicial ya que según las circunstancias puede resultar conveniente; por ejemplo ocultar información al personal que puede hacer mal uso de la misma, (cotizaciones, proyectos, tecnología, despidos, promociones, procedimientos, etc).

Las redes de comunicación expuestas en el presente documento explican su viabilidad en cada organización, no se consideran mejores unas que otras, son útiles de acuerdo a las necesidades de las actividades laborales.

Sin embargo en la actualidad se favorece el estilo de comunicación en el que se comparten decisiones e información porque logra mayor participación del personal y disminuyen los conflictos.

La comunicación es un aspecto fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, cuando aparecen conflictos por su causa: baja cooperación del personal, problemas interpersonales, deficiencias en el área, etc., generalmente no se busca la solución en hacerla eficiente, se atacan causas que probablemente no se relacionen directamente con el problema, por ejemplo concesiones al personal, permisos, distribución de cargas de trabajo, etc. Los aspectos mencionados se relacionan con el ambiente de trabajo, afectan la productividad y también la comunicación en cierto sentido, pero no son las causas principales de distorsión en dicho proceso.



Para facilitar y mejorar el proceso de la comunicación es conveniente eliminar barreras interpersonales a través de la integración de equipos de trabajo, la capacitación y el asumir la responsabilidad de todo aquello que se comunique.

Las teorías de motivación que fueron abordadas en el presente documento son diferentes entre sí, sin embargo tienen elementos en común:

#### 1. Individualidad

Explican al empleado como una persona con capacidad e interés por el trabajo, lo cual beneficiará a la organización si es reconocido y aceptado.

#### 2. Condiciones

Consideran que cuando las condiciones de trabajo son favorables, se tienen bases para que los empleados actúen sin sentirse frustrados ni utilizados, lo cual redundará en un mejor nivel de rendimiento.

#### 3. Retos

Consideran que un trabajo interesante, que ofrezca retos y desarrolle habilidades, es un trabajo que genera motivación en las personas. El empleado no es una parte estática de la organización, es una parte activa cuyo esfuerzo contribuye al logro de los propósitos de la misma.

#### 4. Necesidades

Los empleados ingresan a un centro de trabajo con la finalidad de cubrir necesidades de diferentes tipos, por ejemplo satisfactores económicos, autorrealización, relación, crecimiento, etc., todas éstas influyen en el rendimiento del personal. Cuando la organización ofrece la oportunidad de satisfacerlas, los resultados son convenientes a ambas partes. Además una ventaja que mencionan las teorías de motivación es que las necesidades siempre están presentes impulsando el desempeño del trabajador, porque al satisfacerse unas, surgen otras que mantienen su fuerza motivadora.

Por otra parte las condiciones de trabajo, tales como el ruido, duración de la jornada, accesibilidad del centro de trabajo, servicios e instalaciones, son elementos que los supervisores de personal deben tener en cuenta si desean obtener resultados positivos.

Un supervisor necesita conocer ampliamente las condiciones bajo las cuales labora su personal, de esta manera estará en posibilidad de optimizar el recurso humano. Existen condiciones que sí puede controlar el jefe, por ejemplo las relaciones interpersonales en su equipo, flexibilidad, sentido de independencia en el manejo de algunas decisiones del área, etc; sin embargo hay otras condiciones que no dependen exclusivamente de la actuación del supervisor, como los cambios de turno que obligan al grupo de trabajo a adaptarse constantemente, aunque en estos casos si el supervisor ha realizado una labor convincente con su personal, las inconformidades serán mínimas.

En las organizaciones el personal actúa en conjunto, la colaboración es básica para obtener resultados positivos. El supervisor es un elemento clave para lograr la integración de su grupo, y así mediante la cooperación presentar un nivel de rendimiento óptimo.

Los supervisores de personal se enfrentan a diferentes grupos según los trabajadores que tienen asignados; dentro de esta pluralidad deben considerar aspectos generales de los mismos, como las relaciones internas y las normas no escritas que guían la conducta de sus miembros.

El supervisor forma parte de su grupo de trabajo pero la mayoría de las ocasiones es quien lo dirige y quien vigila que cumpla con sus propósitos. Es obvio que en el aspecto laboral esta tarea es indiscutible porque precisamente es su función; pero extra-laboralmente también desempeña el papel de líder de sus subordinados.

La evolución de los grupos es un fenómeno que también se presenta al interior de las organizaciones, aunque no se cumplen en su totalidad todas las etapas (grupo aglutinado, posesivo, cohesivo, independiente); los equipos de trabajo son diferentes de los grupos en que los primeros se encuentran sometidos a una autoridad formal, los límites de su actuación están previamente definidos por la organización, cumplen con una serie de actividades que requieren de su unión de esfuerzos y se forman sin tomar en consideración la voluntad de los miembros.

Dentro de las principales funciones del supervisor, encontramos la responsabilidad de integrar al equipo de trabajo asignado.

Las metas del equipo de trabajo son definidas por las autoridades de la organización y su funcionamiento debe dirigirse hacia el logro de dichas metas mediante procedimientos establecidos.

De tal manera que un equipo de trabajo sí evoluciona como tal dentro de la organización (a diferencia del grupo, del cual anteriormente se mencionaron algunos elementos); las etapas de dependencia, contradependencia, independencia e interdependencia se presentan al supervisor para que éste tome conciencia de ellas y pueda manejar a su equipo y optimizar el recurso humano a su cargo.

El supervisor de personal es el empleado que responde a las exigencias de las autoridades y a las demandas de los subordinados. Su posición implica una serie de contradicciones en algunos casos; por ser una pieza clave en el funcionamiento de la organización, en la medida en que reúna adecuadamente ciertas características como el amplio conocimiento del área a su cargo, sus resultados serán favorables para sí mismo y para la organización en la cual labora.

Un aspecto necesario en el desempeño eficiente de un supervisor es su capacidad de dirigir, cuando no se "sabe" como desempeñar esta actividad, el grupo reacciona presentando conductas de ausentismo, bajo nivel de colaboración, lentitud en el desempeño de actividades, etc.

Un supervisor requiere ser un líder en su equipo de trabajo, no únicamente un jefe asignado por la autoridad, sino una persona que involucre activamente a los subordinados en el desempeño de sus puestos, que pueda lograr la colaboración del trabajador y que sepa hacerse respetar y obedecer no sólo por el poder formal que tiene sino también por el liderazgo que ejerce.

Cuando el supervisor limita su actuación a los aspectos técnicos o prácticos del trabajo y descuida la comunicación, motivación, conflictos e integración de su personal, no está considerando los factores psicológicos que pueden elevar o disminuir el rendimiento y eficiencia del mismo personal.

El liderazgo en sí es considerado como un factor psicológico, el cual afecta de diversas maneras los resultados de la organización.

Las teorías de liderazgo conciden (difieren en algunos conceptos) en que para ser eficiente su ejercicio, es necesario considerar las características del grupo y del trabajo encomendado; no es mejor un estilo de liderazgo que otro, simplemente hay estilos para las diferentes circunstancias (subordinados, tipo de organización y actividades) y si se obtienen los resultados esperados, son válidos.

Es por esto que hay líderes eficaces en algunas circunstancias y que bajo otras condiciones se vuelven ineficaces y pierden el liderazgo.

De tal manera que el "liderazgo situacional" tiene vigencia y ayuda a determinar cuál es la manera más apropiada para conducir un equipo de trabajo.

Para que un supervisor obtenga los resultados que de él se esperan, debe convertirse en un líder efectivo que toma en consideración las características del grupo y se adapta a las circunstancias y su evolución.

Aunado a lo anteriormente mencionado, el manejo de conflictos es un factor psicológico que puede ser aliado o enemigo del supervisor; se convierte en un elemento de apoyo cuando se tiene la facilidad de abordarlos de tal manera que se eviten sus efectos negativos (tensión, desmotivación, resentimiento, etc). Es un obstáculo cuando no se ha aprendido que forma parte de la dinámica organizacional; y en vez de enfrentarlo y convertirlo en un área de oportunidad, se intenta evitarlo, ignorarlo o encubrirlo aparentando que todo está bajo control.

Un supervisor eficiente aprovecha el surgimiento del conflicto para aumentar la productividad y satisfacción laboral de su personal; al beneficiarse de la experiencia fortalece al equipo de trabajo y obtiene la colaboración de su personal.

La negociación es la base para la resolución de conflictos, las estrategias estudiadas en el presente documento señalan que lo más recomendable es una negociación de ganar-ganar, en la cual las partes involucradas ceden en algunas cosas pero a cambio obtienen beneficio mutuo; sin embargo esta estrategia no es fácil de llevar a la práctica en todos los casos, incluso puede no ser recomendable en ciertos momentos, por ejemplo en un conflicto generado por despido del trabajador a causa de su incompetencia laboral;

necesariamente este último no obtendrá más de lo estipulado en la ley, será una resolución del problema ganar (organización)-perder (trabajador) y no habrá alternativa.

#### BIBLIOGRAFIA

La supervisión de personal es un aspecto sumamente interesante de los recursos humanos de cualquier organización; es un tema amplio que evoluciona constantemente.

AMARO GUZMAN RAYMUNDO. Administración de personal. Edit. En la actualidad se hace énfasis en la importancia de factores psicológicos como la comunicación, el liderazgo, la integración de equipos de trabajo, el cambio de actitudes, etc., los cuales ya no son considerados como una consecuencia de la dinámica organizacional sino como un elemento activo del desempeño laboral que puede coadyuvar al logro de resultados de cualquier organización.

AZTECA DEL CENTRO. Curso Condación de Juntas de Trabajo. Morelia, 1996.

BEBIDAS AZTECA DEL CENTRO. Manual de Formación Profesional del Jefe Azteca. Morelia, 1995.

BELLOWG, R. M. Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. Edit. Ideo-American. Colombia, 1977.

BETHEL, LAWRENCE ET. AL. Organización y Dirección Industrial. Fondo de Cultura Económica. México, 1981.

BLUM, M. I. Y NAYLOR, J.C. Psicología Industrial. Edit. Trillas. México, 1977.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. México, 1983.

CLIFTON, WILLIAM. Conducta organizacional. Edit. Iberoamericana. México, 1989.

DAVIS, Keith y JHON, W. Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Edit. Mc Graw Hill. México, 1990.

DESSLER, GARY. Organización y Administración. Edit. Prentice Hall. España.

DOUGLAS MCGREGOR. El Aspecto Humano en las Empresas. Edit. Diana México, 1979.

## BIBLIOGRAFIA

DUNNETTE, M.D. Psicología Industrial. Edit. Trillas México, 1989.

DUNNETTE, M.D. Y KIRCHNER, W. K. Psicología Industrial. Edit.

AMARO GUZMAN RAYMUNDO. Administración de personal. Edit. Limusa. México, 1990.

DUVAL, CLAUDE, A. - MICHAUD, IVES. La Eficacia Personal en la

ARIAS GALICIA, F. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. México, 1975.

EASTON, ALLAN. Decisiones Administrativas con Objetivos Múltiples.

BEBIDAS AZTECA DEL CENTRO. Curso Conducción de Juntas de Trabajo. Morelia, 1996.

A. FLEISHMAN, EDWIN - R. BASS ALAN. Estudio de Psicología

BEBIDAS AZTECA DEL CENTRO. Manual de Formación Profesional del Jefe Azteca. Morelia, 1995.

FOURNIES, FERDINAND. Técnicas de Dirección de Personal. Edit. Mc

BELLOWG, R. M. Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. Edit. Ideo-American. Colombia, 1977.

L. FRENCH, WENDELL. Administración de Personal. Edit. Limusa.

BETHEL, LAWRENCE ET. AL. Organización y Dirección Industrial. Fondo de Cultura Económica. México, 1981.

GARCIA, RODRIGUEZ, y DIAZ. El trabajo en equipo. Fondo Educativo

BLUM, M. I. Y NAYLOR, J.C. Psicología Industrial. Edit. Trillas. México, 1977.

R. HAMPTON, DAVID. Administración. Edit. McGraw-Hill. México, 1991.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. México, 1983.

México 1991.

CLIFTON, WILLIAM. Conducta organizacional. Edit. Iberoamericana. México, 1989.

DEUSTO.

DAVIS, Keith y JHON, W. Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Edit. Mc. Graw Hill. México, 1990.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. Sustentación Teórica-

DESSLER, GARY. Organización y Administración. Edit. Prentice Hall. España.

DOUGLAS MCGREGOR. El Aspecto Humano en las Empresas. Edit. Diana. México, 1979.

DUNNETTE, M.D. Psicología Industrial. Edit. Trillas. México, 1989.

DUNNETTE, M.D. Y KIRCHNER, W. K. Psicología Industrial. Edit. Trillas. México, 1980.

DUVAL CLAUDE, A. - MICHAUD, IVES. La Eficacia Personal en la Empresa. Edit. Hispano Europea. España, 1973.

EASTON, ALLAN. Decisiones Administrativas con Objetivos Múltiples. Edit. Limusa. México, 1978.

A. FLEISHMAN, EDWIN - R. BASS ALAN. Estudio de Psicología Industrial y del Personal. Edit. Trillas. México, 1979.

FOURNIES, FERDINAND. Técnicas de Dirección de Personal. Edit. Mc Graw Hill. México, 1992.

L. FRENCH, WENDELL. Administración de Personal. Edit. Limusa. México, 1991.

GARCIA, RODRIGUEZ, y DIAZ. El trabajo en equipo. Fondo Educativo Interamericano. México, 1993.

R. HAMPTON, DAVID. Administración. Edit. McGraw-Hill. México, 1991.

HERNANDEZ, y otros. Administración de Personal. Edit. Iberoamericana, México 1991.

HONEY, PETER. Como mejorar sus relaciones con otras personas. Edit. Deusto.

México, 1992.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. Sustentación Teórica- Metodológica del Modelo IMSS de Selección de Personal. Morelia, Mich.

- KAST, FREMONT. Administración de las Organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México, 1991.
- KOONTZ HAROLD - WEIHRICH HEINZ. Administración. Mc. Graw-Hill. México, 1990.
- MAHON, HEBERTO. Las Personas: la Clave para el Exito de su Empresa. Edit. Vergara. Buenos Aires, 1992.
- MAILHIOT, B. Dinámica y génesis de grupos. Edit. Maroba, Madrid, 1982.
- E. McFARLAND DALTON. Administración de Personal. Fondo de Cultura Económico. México, 1979.
- MASLOW, ABRAHAM. El hombre autorrealizado. Edit. Kairós. México, 1988.
- McGUIGAN, F.J. Psicología Experimental. Edit. Trillas. México, 1973.
- MILTON L. BLUM - JAMES C. NAYLOR. Psicología Industrial. Edit. Trillas. México.
- MUÑOZ AMATO PEDRO. Introducción a la Administración Pública. Fondo de Cultura Económica. México, 1974.
- NASH MICHAEL. Como Incrementar la Productividad de Recursos Humanos. Edit. Norma. Colombia, 1988.
- ORTUETA TUCAS. Organización Científica de las Empresas. Edit. Limusa. México, 1976.
- RAVEN y RUBIN. Psicología Social: Las personas en grupos. Edit. Continental. 1989.
- REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Personal, Edit. Limusa. México, 1985.
- ROBERT DUBIN. Las Relaciones Humanas en Administración. Edit. Continental. México.



RODRIGUEZ, CARLOS. Jefe hoy, mañana dirigente. Edit. Diana. México, 1988.

RODRIGUEZ, MAURO. Relaciones interpersonales y comunicación. Edit. Manual Moderno. México, 1989.

RODRIGUEZ, MAURO. Psicología de la Organización. Edit. Trillas. México, 1988.

RODRIGUEZ, MAURO. Manejo de Conflictos. Edit. Manual Moderno. México, 1989.

RODRIGUEZ VALENCIA, J. Administración Moderna de Personal. ECASA. México, 1991.

SCHULTZ, D.P. Psicología Industrial. Edit. Mc Graw Hill. México, 1992.

STEPHEN Y ROBINS. Comportamiento Organizacional. De. Mc Graw Hill. México, 1989.

SIKULA F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Edit. Limusa. México, 1981.

SMITH, H.C. Y NAKELEY, J.H. Psicología de la Conducta Industrial. Edit. McGraw-Hill. México, 1982.

STONER, JAMES Y WANKEL, Charles. Administración. Edit. Prentice Hall. México, 1989.

STRAUSS G. Y SAYLES L. Problemas Humanos de la Administración. Edit. McGraw-Hill. México, 1988.

TAMAYO, MARIO. El proceso de la investigación científica. Edit. Limusa. México, 1991.

THOMPSON, PHILL C. Círculos de Calidad. Grupo Editorial Norma. Barcelona, 1991.