

FUNCIONES DEL SUPERVISOR
EN LA EMPRESA PRIVADA

EBER TOMAS ALMENARES SOLANO
LUIS MANUEL DE LA VICTORIA BARROS
IGNACIO GABRIEL HERNANDEZ CASTRO

Trabajo de Grado presentado
como requisito parcial para
optar al título de ABOGADO

BARRANQUILLA
UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE DERECHO

1.993

OR # 0142



Barranquilla, noviembre de 1993

Doctor:
CARLOS LLANOS SANCHEZ
Decano Facultad de Derecho
Universidad Simón Bolívar
Ciudad. -

Luego de haber recibido la honra de haberme concedido el honor de dirigir el trabajo de investigación de los Egresados DE LA VICTORIA BARROS LUIS MANUEL, IGNACIO GABRIEL HERNANDEZ CASTRO y EBER TOMAS ALMENARES SOLANO, titulado "FUNCIONES DEL SUPERVISOR EN LA EMPRESA PRIVADA", para ser presentada como Tesis de Grado para optar al título de Abogado. Me permito rendir concepto favorable para que sea presentada a la consideración de los jurados.

Atentamente,

Director

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre a mi lado en todos los momentos buenos y malos de mi carrera.

A mi madre, Lucila a quien agradeceré toda la vida porque puso todo su empeño sin escatimar esfuerzos de ninguna índole, brindándome su apoyo material y moral.

Mis pensamientos de ser alguien en la vida y luchar por salir adelante gira en torno a ella, porque quiero que de mis triunfos goce ella también.

A Lineth, mi novia, por su apoyo sentimental e intelectual que me brindó en todo su momento.

A todos mis hermanos, familiares y amigos en especial a Don - Ruben Jattin Safar por el apoyo decidido constante y desinteresado.

A todos ellos dedico este triunfo que no es mío sino de la voluntad de Dios.

IGNACIO

DEDICATORIA

A mis padres por creer y depositar toda la confianza en mí, por ese apoyo moral, espiritual y económico que me brindaron para poder salir adelante en mis intenciones de ser un Profesional.

A todos mis hermanos, familiares y amigos.

A todos ellos dedico este triunfo que no es mío sino de la voluntad de Dios.

EBER

PERSONAL DIRECTIVO

RECTOR	Econ. JOSE CONSUEGRA
DECANO DE LA FACULTAD	Abog. CARLOS LLANOS SANCHEZ
SECRETARIO GENERAL	Abog. RAFAEL BOLAÑOS
SECRETARIO ACADEMICO	Abog. PORFIRIO BAYUELOS
PRESIDENTE DEL CONSULTO- RIO JURIDICO	Abog. ANTONIO SPIRKO
PRESIDENTE DE LA TESIS	Abog.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla,

TABLA DE CONTENIDO

Pag. Nº

INTRODUCCION

1.	FUNCIONES DEL SUPERVISOR EN LA EMPRESA PRIVADA	15
1.1.	GENERALIDADES	15
1.2.	EL DESARROLLO DEL SUPERVISOR MODERNO	19
1.3.	QUE ES UNA EMPRESA	22
1.4.	LA EMPRESA COMO SISTEMA	34
1.4.1.	Definición de sistema	35
1.5.	LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ABIERTO	36
1.5.1.	Componentes de un sistema abierto	36
1.6.	FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ABIERTO.	38
2.	EL CONTRATO DE TRABAJO	42
6.1.	JORNADA ORDINARIA	45
6.2.	SUSPENSION DEL CONTRATO DE TRABAJO	47

5.2.1. Causales de Suspensión	47
6.3. TERMINACION DEL CONTRATO DE TRABAJO	49
6.4. SALARIOS	55
3. EL SUPERVISOR	59
3.1. FORMACION Y CARACTERISTICAS	61
3.2. EL PAPEL DEL SUPERVISOR	63
3.3. RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR	66
4. EL SUPERVISOR COMO LIDER	75
4.1. CLASES DE LIDERAZGO	78
4.2. TECNICAS DE LIDERAZGO	81
4.3. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE LIDERAZGO	86
5. ADMINISTRACION DE PERSONAL	91
5.1. LICENCIAS	91
5.2. PERMISOS	92
5.2.1. Duración	93
5.2.2. Permisos convencionales	93
5.3. VACACIONES	95
5.4. DISCIPLINA	97
5.4.1. Acciones disciplinarias	99

6.	TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS	102
6.1.	COMUNICACION CON SEGURIDAD	105
6.2.	EL ARTE DE INSTRUIR	106
6.3.	ENTREVISTA DE SELECCION	112
6.4.	COMO IMPARTIR ORDENES	115
6.5.	ENSEÑANZA DE UN NUEVO PUESTO	117
6.6.	SEGUIMIENTO A LOS TRABAJADORES	120
6.7.	MANEJO DE LOS TRABAJADORES	121
	CONCLUSIONES	126
	BIBLIOGRAFIA	128

INTRODUCCION

Una empresa para su buen funcionamiento necesita de cierto personal tanto administrativo como de trabajadores en general. La empresa privada cuenta con gerentes, subgerentes, jefe de relaciones industriales, administrador, contador, supervisor, secretarias, obreros, etc., que de alguna manera tienen una relación ya sea directa e indirecta con todos dentro de la empresa.

En este trabajo vamos a referirnos específicamente al Supervisor, cuál es su rol o funciones dentro de la empresa privada, sus características, cuál debe ser su comportamiento frente a los diferentes problemas que se le presentan con el personal a su cargo.

Esta persona debe tener amplios conocimientos en el manejo de personal, relaciones humanas, derecho laboral, etc., y ya que le toca enfrentar y resolver todas aquellas situaciones de carácter laboral que de una u otra forma se pre-

sentan en una empresa.

Cuando una persona es promovida dentro de una empresa al puesto de supervisor, debe tener en cuenta sus nuevas responsabilidades, las cuales le van a exigir tareas y habilidades diferentes a las que se piden cuando se carece de subordinados, porque aquí, se van a manejar no sólo problemas personales de todo el que trabaja bajo sus órdenes, por lo tanto es necesario que permanentemente esté haciendo estudios y cursos diversos que lo ayuden a mantener una buena relación con los demás.

El supervisor es un líder y, como tal debe entender a las personas, la estructura y el comportamiento de la organización, el carácter de la empresa y el medio ambiente en que funciona. Además, como administrador debe conocer las funciones de la administración en lo que se refiere a su posición, ya sea en la motivación, la comunicación, la asesoría y los cursos de preparación.

El desarrollo del Supervisor moderno, ha sido paralelo al de los cambios históricos de la imagen que la sociedad ha tenido en las relaciones obrero-patronales.

El Supervisor ha dejado de ser el mejor operador y líder del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y a los aspectos técnicos de su cargo.

El Supervisor se ha convertido en una pieza clave de las modernas organizaciones industriales, de mercado, distribuidores, de servicios, instituciones gubernamentales.

La creciente importancia que ha ido adquiriendo la posición del Supervisor, ha aumentado la necesidad de contar con personal preparado para hacer frente a las actuales exigencias del cargo. En el pasado el buen Supervisor era una persona capaz de entender las demandas del trabajo y que, a la vez, podía trabajar en conjunto con otras personas.

El papel más amplio del Supervisor exige mayor preparación un conocimiento profundo de las técnicas administrativas, además de las características antes mencionadas.

1. FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE LA EMPRESA PRIVADA

1.1. GENERALIDADES

Los Supervisores son administradores cuyas funciones principales consisten en dirigir, coordinar y encauzar el trabajo de otras personas, con el fin de alcanzar los objetivos de otras personas, con el fin de alcanzar los objetivos del grupo. La situación del supervisor es muy especial en virtud de que trabaja directamente con personas, día tras día. El término Supervisor se aplica, por lo regular, a los niveles inferiores de la administración si bien el significado de la designación varía de una a otra organización. Entre las cualidades que requiere un buen Supervisor figuran las siguientes facultades administrativas: motivación, comunicación y comportamiento en la organización.

El estudio de la supervisión comprende cuatro métodos generales:

- El método práctico, que se aplica a situaciones específicas.
- El método de la teoría general de la administración.
- El método conductual de organización modificado, que destaca las relaciones humanas en la administración, y
- El método conductual de organización modificado que se aplica tratando de incorporar las ventajas de los otros dos mencionados.

El método práctico. Este método describe técnicas de carácter práctico, así como algunas de las circunstancias que ayudan a su desarrollo. Todos los enfoques de la supervisión incorporan, en cierta medida este elemento. Las técnicas prácticas son ampliamente estudiadas; sin embargo, tienden a reducir la comprensión básica sobre su funcionamiento correcto e incorrecto. Por otra parte, el método supone que todo problema se puede definir y resolver con claridad. Este método puede ser útil si se renueva constantemente.

El método de la teoría general de la administración. Con este método es posible superar algunas desventajas del método anterior. En este caso la supervisión se contempla como parte integrante de la administración; la teoría y las funciones de la administración superior y media se enseña también al nivel de la supervisión. Los supervisores deben tener cierto conocimiento de la planeación, organización, dirección y control, así como la manera como se ejecutan. Sin embargo, el método de la administración general tiende a descuidar el estudio de los problemas específicos del supervisor en relación con los de otros administradores. El supervisor es el único administrador - que maneja personal ajeno al área administrativa. Pero este método ignora los problemas específicos del medio y la situación peculiar en que se desenvuelve el supervisor dentro de la organización.

- El método conductual de organización. Este método, - trata de utilizar los dos enfoques anteriores, pero dentro del marco de organización del supervisor y desde el punto de vista de la dirección, la administración y las relaciones humanas. El supervisor es un líder, y como tal, debe entender a las personas, a la estructura y el comportami-

ento de la organización, el carácter de la empresa y al medio ambiente en que funciona. Además, debe entender las funciones de la administración por lo que se refiere a su posición. Presenta una guía específica en lo que respecta a cada caso particular, aplicando técnicas de la dinámica de grupo, del desempeño del cargo, de la contribución personal y del propio desarrollo. Se ve al supervisor desde el punto de vista de la ciencia del comportamiento, reduciendo al mínimo el pragmático método práctico y restando importancia a las funciones administrativas tradicionales comunes a los dos métodos anteriores.

- El método conductual de organización modificado. Este enfoque utiliza el método conductual de organización a la vez que trata de incorporar las ventajas de los otros dos. El supervisor es antes que nada, un ser humano que tiene lazos y relaciones muy estrechas con subordinados, supervisores y personal de asesoría. Los supervisores deben saber y comprender, trabajar con otras personas lo mismo que a través de ellas. Esto es válido en todos los niveles de la administración, sin embargo, el nivel de supervisión concede la más alta prioridad no sólo a la habilidad de trabajar con otras personas, sino también a la

producción de costos y cumplimiento de los programas productivos.

El supervisor debe entender igualmente en que forma y por qué razón su cargo es vital dentro de la organización. Las empresas operan en un medio económico capitalista y de libre empresa. Este medio económico les exige que tengan una utilidad dentro de las restricciones impuestas por las disposiciones gubernamentales, la competencia y las leyes vigentes. Aunque son muchas las ventajas derivadas de nuestro sistema económico, también surgen problemas. La competencia puede ocasionar, a la larga, la producción de mejores productos; pero también causa numerosas dudas de carácter administrativo. De esta manera, un mejor entendimiento de los aspectos de organización de su cargo es algo de suma importancia para el supervisor.

1.2. EL DESARROLLO DEL SUPERVISOR MODERNO

Los sindicatos han adquirido gran fuerza a partir de la fecha de la década de los 30, los trabajadores están mejor educados y las operaciones de producción y servicios son más complejas. Además, el desarrollo de los departa-

mentos de personal y su creciente importancia ha habilitado la posición privilegiada de que gozaba el supervisor. Para éste, la pérdida de alguna de sus funciones relacionadas con el personal -contratación, despido, disciplina, recompensa- sólo significó una pérdida de autoridad. El supervisor de los años 30 se quejaba de que esta nueva situación debilitaba las relaciones con sus subordinados y le obligaba a depender del departamento de personal, el cual no compartía la responsabilidad que él tenía de alcanzar los objetivos de costo y producción.

Durante la segunda guerra la sociedad reconoció que el papel de supervisor era importante, pero su situación tendió a declinar en la década de los 50. Sin embargo, a mediados de los 60 los administradores se percataron nuevamente de la importancia del cargo.

El desarrollo del supervisor moderno ha sido paralelo al de los cambios históricos que la sociedad ha tenido de las relaciones obrero-patronales. El supervisor ha dejado de ser el mejor operador y líder del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrati-

va y a los aspectos técnicos de su cargo.

El supervisor se ha convertido en pieza clave de las modernas organizaciones industriales, de mercado, distribuidores, de servicios, institucionales o gubernamentales.

La creciente importancia que ha ido adquiriendo la posición de supervisor, ha aumentado la necesidad de contar con personal preparado para hacer frente a las actuales exigencias del cargo. En el pasado el buen supervisor era una persona capaz de atender las demandas del trabajo y que, a las vez, podía trabajar en conjunto con otras personas. El papel más amplio del supervisor moderno exige mayor preparación y conocimiento profundo de las técnicas administrativas, además de las características antes mencionadas.

En el posición clave que ocupa el supervisor se encuentra el área crítica de tensión entre la administración y los empleados. En arquitectura, la tensión entre los dos pilares de un arco culmina con la llamada piedra clave. Si se quitara dicha piedra el arco se derrumbaría. De igual modo un supervisor debe hacer cumplir las políticas, los

los planes y las directrices establecidas, motivándose y dirigiéndose a sí mismo al igual que a otros individuos o grupos, para satisfacer los objetivos de la empresa y las necesidades de sus subordinados.

1.3. QUE ES UNA EMPRESA

El código Sustantivo del Trabajo, la define de la siguiente manera en su artículo 194, modificado por la Ley 50 de 1.990:

1. Se entiende como una sola empresa, toda unidad de explotación económica o las varias unidades dependientes económicamente de una misma persona natural o jurídica que correspondan a actividades similares, conexas o complementarias y que tenga trabajadores a su servicio.
2. En el caso de las personas jurídicas existirá unidad de empresa entre la principal y las filiales o subsidiarias en que aquella predomine económicamente, cuando, además, todas cumplan actividades similares, conexas o complementarias; pero los salarios o

prestaciones extralegales que rijan en la principal al momento de declararse la unidad de empresa solamente se aplicarán en las filiales o subsidiarias - cuando así lo estipule la respectiva convención colectiva de trabajo o cuando la filial o subsidiaria esté localizada, en una zona de condiciones económicas similares a las de la principal, a juicio del Ministerio o del Juez del trabajo.

3. No obstante lo anterior, cuando una empresa establezca una nueva unidad de producción, planta o factoría para desarrollar actividades similares, conexas o complementarias del objeto social de las mismas, en función de fines tales como la descentralización industrial, las exportaciones, el interés social o la rehabilitación de una región deprimida, sólo podrá declararse la unidad de empresas entre aquellas y estas, después de un plazo de gracia de 10 años de funcionamiento de las mismas. para gozar de este beneficio el empleador requiere concepto previo y favorable del Ministerio de Desarrollo Económico.

4. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de oficio o a solicitud de parte previa investigación administrativa del caso, podrá declarar la unidad de empresa, de que trate el presente artículo, para lograr el cumplimiento de las leyes sociales. También podrá ser declarada judicialmente.

La empresa en términos generales se define como un sistema y, para ejecutar un proceso de análisis lo que se debe garantizar es que esta funcione bien. En consecuencia es necesario contar con una metodología que suministre la información sobre las variables básicas que lo componen e identifiquen para hacer la intervención en forma oportuna

Las variables básicas a controlar en forma permanente en la empresa son: Adaptabilidad, consonancia con el medio, ambiente, coherencia interna y mecanismos de control.

Estas cuatro variables condicionan la estabilidad del sistema. A su vez definen información sobre las funciones básicas de administrar un sistema empresarial:

- Función fijadora de objetivos y políticas. Esta es establece información sobre cómo se comporta el sistema real -empresa frente a los objetivos deseados o demandas del medio ambiente que lo rodea. Es decir, observa la finalidad del sistema.

- Función de inteligencia. Establece información sobre un grupo preestablecido de variables que definen el medio ambiente de la empresa.

- Función coordinación. Establece información que verifique el comportamiento sistema interno de la empresa en el aspecto de la coordinación. Es verificar disfunciones en la interdependencia que existe entre las diversas áreas de la empresa, lo que en el enfoque de sistemas se define como sinergia.

- Función de control. Es establecer información sobre los límites entre los cuales debe funcionar cada área de la empresa para garantizar que está en equilibrio, es decir, están dando los resultados que de ella se esperan. Es verificar lo que en el enfoque de sistemas se denomi-na homeostasis.

Con estas variables se consigue una buena organización en la empresa. Pasaron muchos años y se encuentran muchas teorías hasta llegar a los conceptos organizacionales como son: Motivación, comunicación y liderazgo, aceptando los estudios en las ciencias del comportamiento en la vida de la organización.

Esto ocurre simultáneamente con la aparición de la cibernética, la computación, la robotización, etc., y el énfasis a las personas es rápidamente desplazado por un énfasis en la tecnología, en donde administrar es trabajar con ésta a fin de extraer de ella la máxima eficiencia posible.

Por esta época las empresas comienzan a preocuparse por las cosas que suceden afuera de la organización, dando un mayor énfasis al análisis del ambiente desplazando un poco el énfasis en lo que sucede dentro de ella -la tarea, la estructura, las personas y la tecnología-.

- Teoría de la motivación. Las teorías modernas acerca de la motivación en el trabajo se basan en las suposiciones de que la recompensa es más persuasiva que el casti-

go. Autoridades como McGregor, Gellerman y Argyris opinan que las recompensas -o factores de motivación- intrínsecas al trabajo como mayor responsabilidad, adiestramiento e identificación con el objetivo que resulta en la elaboración de un buen producto dan mejores resultados que las extrínsecas -o factores de mantenimiento- como aumentos de salarios, seguridad en el empleo y beneficios adicionales.

No obstante, la mayoría de los supervisores dan cierto valor a la coerción y a las recompensas extrínsecas, su actitud se basa en la suposición tradicional en materia de administración de que las personas son por naturaleza hostiles al trabajo, así como en el concepto de Taylor, de la administración científica.

- Las teorías de McGregor. Según Douglas McGregor, la suposición tradicional con respecto al comportamiento humano es incorrecta. Clasifica los conceptos con el nombre de Teoría X y sus propios conceptos de como Teoría Y.

La teoría X, hace las suposiciones siguientes:

Al individuo le disgusta inherentemente el trabajo y lo evita de ser posible.

Por tanto, si se quiere que produzcan, a la mayoría de las personas se les tiene que dirigir, controlar y amenazar.

Las personas prefieren ser dirigidas, porque no les gusta asumir responsabilidades y desean seguridad por encima de todo.

En cambio, la Teoría Y, supone lo siguiente:

La gente disfruta del trabajo por naturaleza.

La mayoría de las personas son capaces de controlarse y dirigirse ellas mismas si se les motiva para que persigan un fin.

El trabajador promedio no sólo aceptará sino que buscará activamente la responsabilidad.

La capacidad del trabajador promedio se utiliza sólo en -

forma parcial.

La teoría X sostiene que los empleados trabajan porque no tienen más remedio y lo único que los motiva es la promesa de mejores salarios y otros beneficios. El administrador que acepta esta teoría, puede estimular a sus empleados prometiéndoles dichas recompensas cuando está en sus manos otorgarlas o recomendando a sus superiores que lo hagan. El administrador que prefiere la Teoría Y, tiene que ser más creativo, más sensitivo, más renovador y racional, más capaz de delegar la responsabilidad y, en general, más democrático que el que acepta la Teoría X.

- La teoría de Gellerman. Saúl Gellerman nos habla de dos estilos fundamentales de administración: el que utiliza la coerción y la amenaza de despido y el que utiliza la compensación y la retribución. Ambos estilos se pueden asociar con la Teoría X de McGregor, puesto que se basan en la suposición de que las personas tienen que estar sometidas a un control externo para ser rproductivas.

Por otra parte, Gellerman dice que el administrador debe hallar las causales del comportamiento del empleado y no

reaccionar simplemente ante él. Este es un enfoque analítico más que manipulativo. Define la moral en función de la actitud de un empleado hacia el cumplimiento de sus deberes y no de las emociones que le asaltan en el trabajo ya que dichas emociones pueden ser imputables a factores no relacionados con el trabajo. Este modo de pensar y el enfoque analítico se corresponden con la Teoría Y; ambas actitudes se basan en los factores intrínsecos de motivación.

La Teoría de Argyris. Otra idea que se podría asociar con la Teoría Y, es el concepto presentado por C. Argyris del trabajo significativo. Argyris, dice: " Debemos hacer que el trabajo valga la pena "¹.

Y explica, como se hace justamente lo contrario:

Se simplifican las tareas y especializado las tareas hasta un punto en que se requiere muy poca capacidad.

¹GONZALES CORREAL, Ricardo. Administración de empresas. Top Administration. B/quilla, Intercor, 1.989 P. 43.

Los monos realizan ciertos trabajos de montaje mejor que los humanos.

Si la tarea no satisface la necesidad que siente el empleado de hacer algo significativo, se dedicará a preocuparse por los salarios y las condiciones de trabajo, mostrando hostilidad y resentimiento hacia la administración.

Para superar estos problemas es preciso modificar la naturaleza del trabajo de las maneras siguientes:

Las labores deben ser más interesantes y desafiantes, constituyendo un medio para satisfacer las necesidades.

Se debe sacar mayor provecho de las aptitudes. Los empleados son capaces de hacer mucho más de lo que su ocupación les permite.

Para encomendar trabajo significativo, se debe incluir la planificación, la ejecución y el control, en forma consistente con la Teoría Y.

La mayoría de los administradores tienen un trabajo significativo que realiza, pero no ocurre lo mismo con aquellos a quienes supervisan. Por tanto, si se permite que los empleados hagan planes se crean oportunidades de crecimiento y reconocimiento por medio del establecimiento de objetivos y la solución de problemas.

- La Teoría de Taylor. A diferencia de Gellerman y Argyris, Frederick Taylor se puede clasificar, junto con la administración tradicional, dentro de la teoría X. El y sus asociados desarrollaron el concepto de la administración científica. Tuvieron la idea de que la mejor manera de mejorar la productividad era descomponer el trabajo en sus movimientos y determinar científicamente el mejor modo de efectuar cada movimiento. El uso de método sí dio por resultado un marcado incremento en la productividad.

El método de la administración científica se basa en la suposición de que los empleados están motivados por los incentivos monetarios, suposición que corresponde a la Teoría X. Su aplicación tendió a incrementar la producción y los salarios hasta el punto, que resultó contra-

productente, porque se despertaban mayores necesidades a medida que se satisfacían las más sencillas. Esta propuesta se practica hasta cierto punto en nuestros días, como en la ingeniería industrial.

- Las comunicaciones. La comunicación es un fenómeno social que resulta de las relaciones de seres humanos en constante interacción. Es toda acción por medio de la cual recibimos y transmitimos ideas.

Este término comunicación también lo consideramos como el proceso, en las relaciones humanas, de hacer pasar información de los hechos, de una persona a otra.

Como es un proceso, la comunicación no supone solamente la transmisión de información de un emisor a un receptor sino que incluye necesariamente la respuesta del receptor. Esto quiere decir, que se establece una comunicación solamente cuando hay un diálogo.

El aspecto de la comunicación que nos interesa, es el que se refiere a las relaciones del comunicante -supervisor- con el receptor -personas o grupos de personas-. El -

comunicante tiene una serie de informaciones que transmitir a otros: Cambios en el horario de trabajo, órdenes, reuniones técnicas, etc.

Todas estas informaciones, cambios, técnicas, los podemos definir como la expresión genérica: Mensaje, el cuál puede ser dado en forma oral o escrita y todos los medios sensoriales que queramos seleccionar.

1.4. LA EMPRESA COMO SISTEMA

Las organizaciones de cualquier tipo, privadas o públicas con o sin ánimo de lucro, implican la interacción de dos elementos fundamentales:

Primero: Grupos humanos formados por personas que actúan y trabajan dentro de ellas, y

Segundo. Un conjunto de recursos: materiales, equipos, tecnología, dinero, etc.

Estos elementos al fusionarse en un todo único asumen diversas interacciones entre sí, formando una unidad especí

ficas, con un alto grado de auto-suficiencia que nos permite definirla como un sistema.

El concepto de sistema se ha venido utilizando desde tiempo atrás en las ciencias exactas. Posteriormente, se introdujo en las ciencias naturales lográndose un considerable desarrollo de la comprensión de los fenómenos conocidos.

1.4.1. DEFINICION DE SISTEMA. Sistema es un conjunto integrado de elementos intependientes e interactuantes diseñados para llevar a cabo en forma coordinada una función determinada o cumplir con un objetivo específico.

Si bien un sistema consiste en elementos separados, es más que un conglomerado de los mismos. Es decir, posee organización e integridad y mantiene un grado de estabilidad, aunque la materia y la energía que lo componen esté sujeta a cambios constantes.

En un sistema se pueden destacar las siguientes características:

- Un conjunto o combinación de partes.
- Su integración o interdependencia
- Sus relaciones y atributos conforman un todo
- Realiza determinada función cumple determinado objetivo
- Tiene cierto grado de estabilidad a pesar de que sus componentes están sujetos a cambios constantes.

Estas características son propias de cualquier sistema - empresa-.

1.5. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ABIERTO

La empresa u organización se encuentra ubicada dentro de los sistemas abiertos. Es decir, que es un conjunto de partes interrelacionadas o interdependientes que componen un todo unitario claramente delimitado que se encuentra en permanente contacto con el medio ambiente que lo rodea y en el cuál se desenvuelve.

1.5.1. COMPONENTES DE UN SISTEMA ABIERTO. Un sistema abierto en funcionamiento, presenta los siguientes componentes:

- Insumos
- Proceso -o mecanismos de transformación-
- Productos -o resultados-
- Efecto de retroalimentación O Feed Back-
- Entorno -o medio ambiente-

- Los insumos o entradas son todos aquellos elementos que el sistema en particular asimila el entorno. Se clasifican como demandas de apoyos. Las demandas son las exigencias que le plantea el medio ambiente al sistema y los apoyos son todos los recursos que el medio ambiente le entrega para su adecuado funcionamiento.

- Los procesos o mecanismos de transformación, es la organización propiamente dicha. Es allí donde se jerarquizan las demandas y los apoyos, donde se toman las decisiones y se realizan todas las operaciones necesarias para producir las respuestas o resultados, que a su juicio se consideran como adecuadas para satisfacer las exigencias que se planteen. La organización procesa los recursos que asimila para su funcionamiento.

- Los productos o resultados a son las concreciones o materializaciones finales que el sistema entrega al entorno.

- El efecto de retro-alimentación o Freed-Back, consiste en la recepción por parte del proceso de la información o actitudes que el entorno expresa, ya sean de carácter positivo o negativo, con respecto a los productos o salidas del sistema.

- El entorno o medio ambiente es lo que rodea al sistema y en el que éste se desenvuelve, siendo en términos generales un sistema mayor que lo contiene; en el caso más amplio: La sociedad, los aspectos políticos, culturales, económicos y sociales.

1.6. FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ABIERTO.

Si se tiene en cuenta que la empresa u organización se desarrolla dentro de la sociedad, tenemos que ésta es un sistema social particular inmenso en el sistema de la sociedad y como tal cumple con las funciones básicas de cual

quier sistema de este tipo, estas son:

- Mantenimiento de patrones. para ejercerla, la empresa establece normas particulares de diferentes características expresados en manuales, reglamentos, escalas jerárquicas, organigramas, canales de comunicación, etc.. que asumen la existencia de los distintos papeles o roles y jerarquías establecidas.

- Integración. La empresa desarrolla a través de los diversos elementos de coordinación que permiten la complementariedad de las partes o subsistemas garantizando la uunidad en la acción del sistema.

- Alcance de metas. Esta función la realiza por medio de los mecanismos directivos y/o subsistemas de dirección que tenga la empresa y que son los encargados de fijar - las metas a alcanzar y las políticas y estrategias a seguir.

- Adaptación. Es cumplida en el empresa en general por todos los organismos internos al sistema según su ámbito y capacidad de acción, los cuales garantizan la supervi-

vivencia y reproducción del mismo tanto en el aspecto y espacio como en el tiempo.

2. EL CONTRATO DE TRABAJO

Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural, se obliga a prestar un servicio a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Para que exista contrato de trabajo es indispensable que se den tres elementos:

- Prestación personal del servicio
- Subordinación o dependencia
- Remuneración o salario

Los contratos de trabajo pueden ser, según la forma:

Verbal, que como nombre lo su indicá, es aquél que se celebra de palabra y tiene lugar cuando el empleador y empleado se han puesto de acuerdo sobre la índole del trabajo, el lugar donde há de presentarse el servicio, la re-

muneración y la duración del mismo.

Escrito, es aquél que consta de un documento firmado por las partes, en el cual están incluidas todas las condiciones del mismo. Este debe contener por lo menos los siguientes datos:

- Nombre o razón social del empleador
- Domicilio del empleador o empresa
- Nombre del Gerente o representante legal
- Duración del Contrato
- Nombre del trabajador
- Domicilio del trabajador
- Duración del período de prueba
- Lugar de trabajo
- Labor o trabajo a realizar
- Causas de terminación del contrato
- Cuantía de la remuneración, su forma y período de pago
- Lugar y fecha donde se celebre
- Firma del patrono, trabajador y testigos

Se suscribe en original y copia, con la obligación de entregar esta última al trabajador.

Según el término de duración el contrato puede ser:

- A término fijo. Este contrato debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

En caso de terminación de los contratos a término fijo, cuya duración sea superior a 30 días, por vencimiento del término pactado, es necesario que la parte que lo termina, avise por escrito a la otra su terminación, de no prorrogar el contrato con una antelación no inferior a 30 días. Si este aviso no se da, o sea da con una anticipación inferior a 30 días del contrato se prórroga automáticamente por un período tal al inicialmente pactado y así sucesivamente.

Los contratos de trabajo cuya duración sea igual o inferior a 30 días, no requieren preaviso alguno para su terminación.

- Término indefinido. Se entiende celebrado de esta manera el contrato, cuando las partes no determinan la duración o permanecen las causas que lo originaron. Puede celebrarse verbalmente o por escrito, aunque se recomienda elaborados por escrito, ya que así se facilita demostrar las condiciones y existencia del contrato.

2.1. JORNADA ORDINARIA.

La jornada ordinaria de trabajo es la que convenga las partes y falta a de estipulación se aplica la máxima legal.

También podemos decir que la jornada ordinaria es el tiempo convenido por el empleador y trabajador para que éste desempeñe las labores en que se ha comprometido. Dicha jornada comprende el tiempo a laborar en un día y en la semana completa.

La jornada máxima lega., es la jornada ordinaria de ocho horas al día y 48 horas a la semana. Quedan excluidas de esta regulación los trabajadores que desempeñan cargos de idirección, de confianza y amanejo, etc.

El trabajo por turno se da cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continua y se lleve a cabo por turnos de trabajadores, la duración de la jornada puede ampliarse en más de ocho horas o en más de 48 horas semanales siempre y cuando el promedio de las horas de trabajo calculado por para un período que no exceda a tres semanas, no se pase de ocho horas ni de 48 horas a la semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de hora extra.

Trabajo suplementario, las horas extras o suplementarias son aquellas que exceden a la jornada ordinaria convenida por la partes, o en defecto de esta, la que exceda la jornada máxima legal.

Cuando la jornada de trabajo se amplía por acuerdo entre el empleador y trabajador a 10 horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extras.

Las horas extras pueden ser: diurnas y nocturnas.

Horas extras diurnas son aquellas que se laboran dentro de la jornada diurna, es decir de 6:00 a.m. a 6:00 p.m., después de haber cumplido con la jornada ordinaria o máxima

legal. Se liquidan con el 25% adicional.

Las horas extras nocturnas, son aquellas que se laboran dentro de la jornada nocturna, es decir, entre las 6:00 p.m. y las 6:00 a.m., después de haber laborado la jornada ordinaria o máxima legal. Por el hecho de ser nocturna, se liquidan con un recargo adicional del 75%.

2.2. SUSPENSION DEL CONTRATO DE TRABAJO

La suspensión del contrato de trabajo es aquella situación en la que se interrumpe temporalmente para el trabajador la obligación de prestar el servicio prometido y para el empleador la de pagar el salario pactado.

2.2.1. CAUSALES DE SUSPENSION. Las causales de suspensión del contrato de trabajo, son:

- Por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impida la ejecución del contrato. Ejemplo, una inundación.
- Por suspensión o clausura temporal de la empresa hasta por 120 días por razones técnicas y económicas y otras

independientes de la voluntad del empleador, mediante autorización previa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Por ser llamado el trabajador a prestar el servicio militar. El empleador está obligado a conservar el puesto del trabajador hasta por 30 días después de terminado el servicio militar.
- Por licencia o permiso temporal concedido por empleador al trabajador o por suspensión disciplinaria.
- Por detención preventiva del trabajador o por arresto correccional que no exceda de ocho días y cuya causa no justifique la extinción del contrato de trabajo.
- Por huelga declarada en la forma prevista en la ley.
- Efectos jurídicos de la suspensión. Cesa para el trabajador la obligación de prestar servicio.
- Cesa para el empleador la obligación de pagar el salario durante el tiempo de la suspensión.

- El tiempo que dure la suspensión puede ser descontado para liquidar cesantía, tiempo de jubilación, vacaciones y afecta los gananciales para efectos de la liquidación de la prima de servicio.

- El empleador responde de las obligaciones surgidas con anterioridad a la suspensión del contrato y, además - por la muerte o enfermedad de los trabajadores, sino se encuentran estos riesgos cubiertos por el ISS.

Desaparecidas las causales de la suspensión temporal de la empresa, el empleador debe notificar a los trabajadores mediante comunicación personal o aviso publicado por lo menos dos veces en periódico de la localidad y se encuentra obligado a admitir a todos los trabajadores que presenten durante los tres días siguientes a la comunicación del aviso.

2.3. TERMINACION DEL CONTRATO DE TRABAJO

La terminación del contrato de trabajo es el hecho mediante el cual por causas provenientes o no de la voluntad de las partes contratantes, éstos cesan en el cumplimiento

de sus obligaciones y terminan la relación laboral que los ha vinculado.

El contrato de trabajo termina por alguna de las siguientes razones:

- Por muerte del trabajador
- Mutuo consentimiento
- Expiración del plazo fijo pactado
- Terminación de la obra o labor contratada
- Liquidación o clausura definitiva de la empresa
- Suspensión de actividades por parte del empleador durante más de 120 días
- Sentencia ejecutoriada
- Decisión unilateral con justa o sin justa causa

Las justas causas para la terminación del contrato de trabajo por parte del empleador, son:

- No haber sufrido engaño por parte del trabajador mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.

- Todo acto de violencia, injuria, malos tratos o grave indisciplina en que incumba en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directivo o sus compañeros de trabajo.

i

- Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratos en que incurra el trabajador en contra del empleador, j miembros de su familia o sus representantes o socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.

- Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que pongan en peligro la seguridad de las personas o las cosas.

- Todo acto inmoral o delictivo que el trabajador cometa en el taller o lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores.

Justas causales por parte del empleado:

- Haber sufrido engaño por parte del empleador, respecto de las condiciones de trabajo.
- Todo acto de violencia, malos tratos o amenazas graves inferido por el empleador contra el trabajador o miembros de su familia dentro o fuera del servicio.
- Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzcan al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
- Toda circunstancia que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato, y que pongan en peligro su seguridad o su salud.
- Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la prestación del servicio.
- El incumplimiento sistemático sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto o en lugares diversos de aquel, para el cual se la contrató.

- Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incurran al empleador, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos colectivos o convencionales colectivos, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
- La detención preventiva del trabajador por más de 30 días, a menos que posteriormente sea absuelto, o el arresto correccional que exceda de ocho días, o aún por un tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.
- El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio de la empresa.
- El deficiente rendimiento en el trabajo, en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador.
- La sistemática inejecución sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convenciona-

les o legales.

- Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.

- La renuncia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del empleador, o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.

- La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.

- El reconocimiento al trabajador de la pensión de jubilación o de vejez estando al servicio de la empresa.

- La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter de profesional, así como cualquiera otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no hay sido posible durante 180 días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho plazo y no exime al empleador de las prestaciones o indemnizaciones legales o convencionales

derivadas de la enfermedad.

2.4. SALARIOS

Salario es todo lo que recibe el trabajador, en dinero o en especie, como retribución por los servicios personales prestados a su empleador.

El salario debe pagarse por períodos iguales en moneda legal.

El salario estipulado por días se denomina jornal u el período de pago no puede ser superior a una semana.

El salario estipulado por períodos mayores a un día se denomina jsueldo y el período de pago puede ser décadas quincenas o mes.

El empleador y trabajador pueden converir libremente el salario en sus diversas modalidades:

i

- Una suma fija

- Un porcentaje sobre ventas o cobros, sin que éste sea menor al salario mínimo legal.

- Una suma fija y un porcentaje, pero respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos o convenciones.

El salario se puede pagar una parte en dinero y otra en especie sin que esta última sea superior al 50% del salario. El trueque está prohibido. Este debe pagarse en el sitio de trabajo, a menos que exista un convenio por escrito, que determine el lugar de pago.

El trabajador tiene derecho a recibir el salario cuando por culpa o disposición del patrono no preste servicios y debe pagársele por períodos iguales y vencidos en moneda legal.

El salario sólo es embargable en una quinta parte del excedente del salario mínimo legal. Si es por demanda de una cooperativa o dentro del proceso por alimentos, el salario puede ser embargable hasta la mitad o sea, un 50%.

El salario mínimo legal es la remuneración mínima a la -
cual tiene derecho todo trabajador por prestar sus servi-
cios a un patrono y siempre y cuando labore la jornada má-
xima legal. Este puede ser fijado en convenciones colec-
tivas, pactos, fallo arbitral.

3. EL SUPERVISOR

El supervisor, es un administrador que se ocupa principalmente de las personas y sus problemas. : Todos los niveles de administración desempeñan funciones de supervisión, pero la del supervisor propiamente dicho, consiste en trabajar con personal que no pertenece al área administrativa, dirigiendo sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades del mismo y hacia la consecución de los objetivos fijados por la empresa.

Los administradores crean un ambiente interno planteado de manera que otras personas trabajen con él con la mayor eficiencia para alcanzar los objetivos del grupo. - Los administradores organizan, dirigen y controlan el medio ambiente interno llamado comunicante, organización. En este medio ambiente figuran cuatro elementos susceptibles de manejo:

- Las personas
- Los cargos o tareas
- La tecnología
- Los bienes de capital -o sea, el dinero y las máquinas que se utilizan, necesarios para producir y obtener utilidades.

Los supervisores son administradores cuyas funciones principales consisten en dirigir y coordinar el trabajo de otros, encauzándolo hacia el logro de los objetivos del grupo. En la supervisión básica se incluye, ya sea el primero o el segundo nivel de supervisión de la empresa.

Los administradores pueden planear la forma de utilizar las máquinas instaladas para la producción; pero las personas que van a usarla no constituyen para ellos el elemento central del proceso administrativo de planeación. Otros financieros y las relaciones públicas en las que se trate con personas; pero éstas no son las que motivan los esfuerzos dedicados a la planeación. En cambio, los supervisores pertenecen a aquella área de la administración en que las personas son elemento central.

Debe saber trabajar con y a través de otros; deben cuidar que las necesidades de sus subordinados se satisfagan y que los objetivos de su departamento alcancen con el mínimo de tensión y el máximo de buena voluntad y armonía.

3.1. FORMACION Y CARACTERISTICAS

Durante siglos los jefes se han formado solos. No porque no hubiese métodos, sino porque nadie pensaba en utilizarlos. Los métodos eran obras de filósofos y no siempre resultaban comprensibles para todos.

Durante la última guerra mundial los americanos crearon el sistema TWI, método de formación que se ha extendido ya por todas partes. El problema con que se enfrentó la industria americana al comienzo de la guerra fue colosal. Las fábricas perdieron una parte importante de su personal, quedando desorganizados todos los servicios.

Entonces, se formularon varios interrogantes: Qué hacer para que en esas circunstancias la producción no disminuyera con la entrada de nuevo personal femenino en gran parte. Qué hacer para que el nuevo personal aprendiera lo

los trabajos más diversos en el más corto plazo de tiempo ?.

La respuesta a estos interrogantes fue la adaptación de unos métodos para la utilización en masa, como el arte de mandar, de instruir al personal, etc., de los cuales hablaremos más adelante.

El desconocimiento o la mala aplicación de uno de ellos puede provocar verdaderos desastres a corto plazo y repercutir en el futuro de la empresa.

Hoy por hoy, el supervisor cuenta con una formación integral, para su buen desempeño y el buen funcionamiento de su sección que repercute en aumento de la producción en la empresa.

Entre las características que el supervisor debe poseer mencionamos:

- Biográfica, en razón del sexo, puede ser hombre o mujer- la edad, el estado civil, si son dependientes o no.

- Personalidad, es la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa ante ellos,
- Valores, los cuales presentan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social a otro opuesto.
- Actitudes, esto se refiere a las proposiciones evaluativas, ya sean favorables o desfavorables respecto a personas, objetos o acontecimientos, que reflejan su opinión sobre algo.

Habilidades. Es la capacidad individual en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente.

- Aprendizaje, es el que se refiere a cualquier cambio observable en la conducta relativamente permanente y que se debe a una experiencia.

3.2. EL PAPEL DEL SUPERVISOR

3.2. EL PAPEL DEL SUPERVISOR

El papel del supervisor dentro de una empresa, dicho en palabras sencillas, tiene dos aspectos:

PRIMERO: Proveer las condiciones para la motivación.

SEGUNDO: Satisfacer las necesidades de mantenimiento.

Las condiciones para la motivación se centran alrededor de la tarea; ellas dependen de la habilidad que el supervisor tenga en la planeación y organización del trabajo. En una forma ideal, la planeación y la organización del trabajo comienzan con la alta gerencia a fin de proveer a los miembros de cada nivel organizacional con responsabilidades, que a su vez puedan ser subdivididas en secciones significativas y relevantes que presenten un reto a la habilidad del individuo y satisfagan sus aspiraciones; dar a la persona el trabajo adecuado requiere un conocimiento y control de la tarea, así como un entendimiento de las aptitudes y aspiraciones de éste.

La satisfacción de las necesidades de motivación se logran típicamente a través de los medios y mecanismos que se pro

proporcionen. El papel de un supervisor competente requiere que provea a cada individuo con la información necesaria respecto de su trabajo, que siempre mantenga alta expectativas respecto de la actuación, que estimule independencia, proporcionando reconocimiento y recompensas que sean proporcionales a los logros, y manteniendo una atmósfera de aprobación en donde el fracaso o el error sea la plataforma para el desarrollo y no para la recriminación.

Las necesidades de mantenimiento encauzados en rendimiento económico, seguridad, orientación, status sociales y físicas, tiene muchas condiciones y medios para satisfacerlas.

El apoyo del supervisor en la satisfacción de estas necesidades es esencial, y lo es en especial para las necesidades de seguridad y orientación. Los sentimientos de seguridad se ven grandemente influenciados por el supervisor y son determinantes en el hecho de que el individuo se sienta seguro respecto de sí mismo y actúe en forma constructiva buscando motivación, o que vuelva a caer en su comportamiento de búsqueda de mantenimiento.

La satisfacción de las necesidades de orientación requiere que los supervisores estén perfectamente bien informados respecto a las políticas, procedimientos y prácticas de la Compañía. La habilidad y la disposición de los supervisores para dar la información cuando sea requerida satisface una necesidad raras veces cubierta por los manuales y otros tipos de comunicación escrita con propósitos de inducción. Aún más, este papel del supervisor de dar información cuando se desempeña en una forma amistosa, ayuda a mantener abiertos los canales de comunicación.

3.3. RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR

Todo hombre debe ser responsable, cuando menos debe responder por sus actos. El jefe es responsable además, de los actos de sus colaboradores, decimos colaborador y no subordinado, porque un subordinado está bajo la dependencia de un jefe. Un colaborador trabaja con una o más personas para conseguir el éxito de una acción, de una política. La sola comparación de estas dos definiciones basta para comprender la diferencia.

No existe responsabilidad parcial para el jefe, la responsabilidad es siempre total. Las antiguas jerarquías se llamaban jerarquías piramidales porque su representación gráfica tenía forma de pirámide. El jefe principal tenía bajo su responsabilidad la totalidad de la empresa. Los dos jefes siguientes asumían la responsabilidad de la parte de la empresa que les correspondía, lo mismo hacían los cuatro subjefes.

Los productos o reproches que se hacían a este tipo de jerarquías eran:

- Lentitud en la transmisión de las órdenes de arriba abajo de la pirámide.
- Errores en la transmisión, dado que la orden transmitida del jefe principal secundario y de este al subjefe, se iba modificando un poco cada vez y acababa por resultar completamente distinta cuando se trataba de una pirámide muy alta.
- Fragmentación en comportamiento estancos de la responsabilidades, dado que cada uno se sentía responsable

únicamente de la parte que le correspondía.

- En cada escalón se aplicaba la técnica del paraguas, es decir, que no se hacía nada sin descargarse antes de toda responsabilidad pidiendo la orden de ejecución al escalón inmediatamente superior.

Ahora, se le da a cada jefe una responsabilidad total sobre su sección, corriendo a su cargo todas las iniciativas dentro de su cuadro de atribuciones y previsiones definidas. Responsabilidad total sobre el grupo de colaboradores y ante las otras secciones de la empresa, lo que obliga a todo jefe a infundir en sus colaboradores un espíritu de responsabilidades colectiva no solamente al nivel de su grupo, en la parte que le corresponde, sino a escala de la empresa entera.

Las empresas modernas han evolucionado buscando una dirección funcional. Se ha pretendido y conseguido más agilidad en el mando dando a cada jefe una función bien determinada y completa, porque la rapidez de decisión tiene cada día mayor importancia si se quiere conseguir una buena gestión.

Con este tipo de jerarquía funcional la empresa es una suma de células, cada una con la mayor autonomía posible. Esta autonomía ha llegado a producir una descentralización total. Cada célula tiene un presupuesto como si se tratara de una empresa particular y, como en el caso de la célula, podrá tener vida propia.

La ventaja principal de esta fórmula, es la de obligar a todo jefe a hacerse totalmente responsable de su actuación. Esta responsabilidad principalmente es: Financiera, humana y técnica.

Cada jefe, en unión de sus colaboradores y junto con los demás jefes de la empresa, prevé el período siguiente en sus más pequeños detalles, y en función del objetivo que ha de conseguirse, determina sus necesidades respecto a: personal, material, máquina, espacio, fuerza motriz, materia prima, materiales consumibles, etc. en forma tal que la gestión de su equipo resulte equilibrada.

El presupuesto es presentado a la dirección de la empresa donde se discute. Después de llegar a un acuerdo sobre

los diferentes puntos, el jefe es el encargado de llevarlo a cabo. La dirección se limita a controlar la realización del presupuesto. Esta es la manera correcta para la dirección, de delegar responsabilidades en un jefe, de asumir sus responsabilidades.

Por todo lo anterior, el jefe debe saber dirigir y saber pedir asesoramiento para liderar mejor, ya que el jefe de hoy, no puede ser omnipotente, omnisapiente ni omnipresente.

La empresa como el cuerpo humano, es un conjunto de células que no pueden vivir separadas unas de otras. Cada célula desempeña una función determinada, pero no puede ejercerla sin la ayuda de los demás.

Un jefe moderno en una empresa tiene: colaboradores directos bajo su dirección y colaboradores directos para asesorarle.

Los colaboradores directos pueden pertenecer a la empresa o ser ajenos a ella, lo que importa es conseguir el mejor asesoramiento posible. El jefe que pide ayuda, demues

tra que lo más importante para él es conseguir el resultado previsto, lo que no quiere decir que haya de pasar de un salto del organigrama en pirámide al funcional.

La gestión de una empresa es algo más sutil. No existe blanco o negro. En cada empresa el organigrama deberá adaptarse a las necesidades y características particulares de la misma. Y el organigramas será pirámide-funcional con más o menos parte de uno y de otros, según el caso o el grado de evolución de los directivos y jefes.

Podemos sintetizar las responsabilidades del jefe así:

- Supervisar el desempeño del personal a cargo, con el fin de desarrollar las labores asignadas de acuerdo con las prioridades y procedimientos operativos y de seguridad establecidos.
- Mantener condiciones y procedimientos de trabajo seguro en el área bajo su responsabilidad, haciendo conocer a sus trabajadores los riesgos inherentes al trabajo, asegurando el uso apropiado de los elementos de seguridad.

- Controlar los gastos de operación del grupo a cargo y mantener a sus empleados informados de los costos y pérdidas de las operaciones, para que sean conscientes de su importancia y traten de reducirlos.

- Establecer y hacer seguimiento a los objetivos y responsabilidades del grupo a cargo, de acuerdo con los propósitos y metas establecidas para la sección, división, y/o departamento; estableciendo prioridades y evaluando alternativas.

- Administrar escaleras técnicas, políticas y beneficios vacaciones, permisos, reclamos -del personal a cargo manteniendo la disciplina y la motivación dentro del grupo.

- Establecer estándares de desempeño del personal a cargo, evaluando los resultados alcanzados de acuerdo con las normas e índices de seguridad, calidad y productividad establecidos.

- Identificar las necesidades de entrenamiento del personal a cargo, estimulando los esfuerzos de autoinforma-

ción.

- Estimular la iniciativa, la investigación y la participación entre sus empleados, aceptando sugerencias para cambiar métodos y procedimientos de trabajo con el fin de mejorarlos y alcanzar más eficiencia.

- Mantener un ambiente propicio para la comunicación entre sus subordinados, compañeros y superiores, informándolos de aquellas cosas esenciales o que les afecten.

4. EL SUPERVISOR COMO LIDER

En el ámbito laboral y productivo, el concepto de liderazgo incluye mucho más que la sólo consideración de ciertas cualidades humanas como determinantes de ser líder. El liderazgo que ejerce un supervisor comprende todo su quehacer laboral, y es clave para influenciar el comportamiento de los trabajadores y determinar la productividad del equipo humano.

En el liderazgo, definido como un conjunto de capacidades que califican la idoneidad para dirigir, se pueden distinguir cinco factores estructurales que son esenciales para cumplir las funciones del supervisor:

- Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de otros, lo cuál hace la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo.

- Capacidad de percepción y comprensión del comportamiento humano, "conócete a ti mismo, para conocer a los demás".

- Iniciativa para asumir y mantener el control directo en situaciones que son críticas y cambiantes.

- Autocontrol emocional como base efectiva de sus relaciones personales con el equipo de trabajo, lo cual le habilita para mantener los estándares operacionales; cantidad, calidad, control de costos y seguridad; mantener estabilidad emocional en el conjunto, bajo distintas situaciones de stress.

- Habilidad para identificar y evaluar los problemas, tomando decisiones oportunas que sean acertadas y efectivas y en función de la importancia relativa de esos problemas respecto de los objetivos.

El reconocimiento por el grupo de trabajo de un objetivo común, conlleva la toma de conciencia sobre la necesidad de seguir un mismo plan para lograrlo.

El supervisor líder es seguido voluntariamente por su equipo de trabajo. Cuando tiene la seguridad que este sabe lo que tiene que hacer, puede resolver los problemas poniendo en vigor las decisiones que toma, quiere obtener resultados con y a través de su equipo de trabajo. Sólo así sirven sus propios intereses personales, los del equipo y los de la empresa.

El supervisor, cuando es un verdadero líder, despierta el deseo de alcanzar metas y vencer dificultades, inspira confianza y ayuda a cada cuál a confiar en sí mismo y desarrolla el espíritu del equipo.

Además, el liderazgo implica capacidad administrativa para lograr objetivos de grupo trabajando con y a través de personas. El concepto incluye la autoridad inherente a la posición del supervisor, autoridad que se manifiesta por el respeto y confianza que los subordinados demuestran a quien lo desempeña.

Una persona puede ser líder en un grupo y subalterno en otro por la posición que ocupa en relación con otros, porque posee don de mando que exhibe en momentos de peli-

gro o debido a que tiene experiencia y conocimientos especiales. Todas las personas tienen cierta capacidad de mando. El supervisor puede contribuir al logro de los objetivos de la empresa ejerciendo sus cualidades en aquellos a quien supervisa.

4.1. CLASES DE LIDERZGO

Existen tres estilos de liderazgo: Autocrático, democrático y Laissez-faire - libre de acción, que aunque parecen distintos, en la práctica no lo son, puesto que el supervisor puede emplear cada estilo en determinadas circunstancias o una combinación de ellos.

- Liderazgo autocrático del jefe. El líder autocrático toma él solo sus decisiones: concentra en sí mismo la fuerza y la facultad de tomarlas, mientras que a sus subordinados simplemente se les dice lo que deben hacer.

El líder autocrático, asume por completo la autoridad y la responsabilidad. Cuando su autoridad se torna opresiva, sus subordinados se llegan a sentir inseguros y temerosos.

El líder autocrático se puede transformar en un autócrata benévolo. Puede manejar a sus subordinados en forma efectiva. Algunos empleados experimentan una sensación de seguridad y satisfacción con este estilo de liderazgo, estilo que a su vez es fuente de motivación y satisfacción psicológica para el líder.

Existen tres tipos de autócrata benévolo:

El que simplemente da órdenes

El que usa la alabanza y exige lealtad

El que hace sentir a sus subordinados que participan realmente en las decisiones aunque no hacen sino lo que el quiere.

El liderazgo autocrático corre siempre el riesgo de crear resentimientos entre los empleados, sobre todo si lleva al extremo o se ejerce en empleados de carácter vigoroso que a su vez, desean ejercer autoridad.

- Liderazgo democrático - de participación. El líder democrático comparte con su grupo algunas de sus responsabilidades en materia de decisiones. Les consulta de -

asuntos que les interesen y en relación con los cuales - pueden contribuir. Es antural, que haya casos en que no pueda hacerlo. Trata, entonces, de desarrollar el sentido de responsabilidad de grupo para alcanzar los objetivos. Puede hacer uso tanto de la lógica como de la crítica. Aunque compoarta la toma de decisiones, la responsabilidad en úlmim,o término sigue siendo suya.

Los subordinados participan tanto en la solución de problemas como en el establecimiento de objetivos. Esto se logra de varias maneras: Creando situaciones en las que ellos puedan aprender en forma natural; permitiéndoles que analicen su propio comportamiento, dejándoles establecer objetivos de un reto; dándoles la oportunidad de mejorar los métodos de trabajo y lograr progresos y, por último, reconociendo sus éxitos y ayudándoles a corregir sus errores.

- Laissez - faire.- de libre acción. El lider que emplea el Laissez-faire. Deja que el grupo fije sus propias metas y resuelva sus problemas. Prácticamente, el grupo carece de un jefe salvo cuando es necesario tratar con personas ajenas u obtener información. material y -

otros recursos indispensables. Este líder, proporciona dirección escasa o nula y, a los suyos, bastante liberal. Este estilo, por lo general, no es muy útil, pero resulta efectivo cuando se trata de grupos profesionales o altamente motivados. Se le emplea a menudo en trabajos de investigación con el fin de no inhibir el razonamiento independiente. Es un liderazgo difícil que requiere mucha comprensión y perseverancia por parte del líder. Sin embargo, en algunos casos es insustituible.

Como dijimos antes, el supervisor líder no emplea un solo estilo de liderazgo en la práctica, aunque lo ideal es que se combinen, como realmente ocurre.

4.2. TECNICAS DE LIDERAZGO

Podemos decir, que existen cinco técnicas de liderazgo, a saber:

- Obtener cooperación. El líder triunfador debe obtener la cooperación de aquellos a quienes dirige. Esto será más fácil si se les orienta adecuadamente y entiende a dónde se les dirige y por qué. Deben entender asimismo

sus relaciones mutuas y a manera en que, como grupo, van a lograr un objetivo.

Se debe establecer un criterio de comportamiento para que los subalternos puedan apreciar sus progresos al perseguir los objetivos. El lider debe observar el comportamiento de cada uno de sus colaboradores; así ayuda a aumentar la confianza. Si el lider establece los objetivos de grupo y lo comunica a sus miembros, y si establece igualmente los criterios para evaluar el comportamiento y los da a conocer también, tendrá mayores probabilidades de conseguir la cooperación de grupo.

En el manejo del grupo aparecerán sin duda algunas fricciones que se traducirán en quejas. La voluntad de seguir cooperando dependerá de la justicia con que se resuelven esas quejas. El lider debe mantener una comunicación directa de manera que las quejas le sean comunicadas con rapidez y pueda hacer lo necesario para solucionar el problema.

En el curso de la operación pueden cambiar los planes y los objetivos. Es muy importante que el lider de a cono-

cer los cambios y las causas que lo motivaron, lo cuál hará que los empleados se muestran más dispuestos a cooperar.

De vez en cuando, el líder tendrá la oportunidad de ascender a su gente a otros departamentos de la organización. La imparcialidad con que sea capaz de evaluar la habilidad de sus subordinados, para hacer su recomendación aumentará su efectividad.

- El uso de la autoridad. La autoridad del líder es inherente a su cargo. Sin embargo, dicha autoridad será inútil para mantener la efectividad de su autoridad, debe ser justo en el trato con los empleados para que se le considere una persona razonable. No puede esperar la conservación de la efectividad si amonesta a un empleado - porque su mano de obra es descuidada, cuando no se han fijado normas. En cambio, si éstas existen, los demás miembros del grupo apoyarán sus evaluaciones críticas.

- Dirección y comunicación. El líder debe mostrar unidad de mando. Si necesita un ayudante de vez en cuando, sus colaboradores deben saber exactamente cuánta autoridad ha delegado en su ayudante. Debe aclarar asimismo si

alguien más, fuera del grupo, tiene autoridad para dirigir sus actividades. El líder, para serlo efectivamente debe representar una sola unidad de mando.

El contacto personal con aquellos a quienes supervisa es muy importantes, ya que resulta imposible saber la opinión de los colaboradores si no se habla con ellos. -

De igual manera, es imposible que ellos le entiendan si su única relación es a través del memorándum o de órdenes que se transmiten por medio de otra persona.

Después de la unidad de mando, lo más importante es la claridad. La comunicación se debe efectuar en los dos sentidos. Las instrucciones deben ser entendidas perfectamente. Asimismo, deben ser de ejecución posible y aceptable para quienes las reciben.

El líder también debe saber escuchar. La mayoría no sabemos hacerlo.

- Mantenimiento de la disciplina. Sólo será posible mantener efectivamente la disciplina si las normas y reglas han sido comunicadas y entendidas con claridad. Si

se violan las reglas, la acción disciplinaria debe ser - considerable. y razonable. La consistencia del supervisor, a menudo está apoyada por los contratos laborales. Dichos contratos definen con toda claridad los límites de la autoridad administrativa, el derecho a la compensación del empleado si siente que ha sido tratado injustamente y el curso de acción que debe seguir.

El supervisor debe ver la disciplina como un medio para lograr acción correctiva, no para castigar. Por otra parte, en ocasiones los empleados violarán específicamente algunas reglas muy conocidas. En tales casos, la respuesta del supervisor deberá ser consistente, firme y definida.

- Desarrollo de la moral de grupo. El supervisor únicamente podrá mantener una alta moral en su grupo si éste entiende sus objetivos y si hay una clara medida del comportamiento. Cada miembro del grupo debe entender a lla perfección que los fines sólo se pueden lograr mediante el trabajo en equipo. El líder debe ver a cada miembro del grupo como individuo y tomar en cuenta sus objetivos individuales, ayudándole luego a observar su labor

en relación con el resto del grupo.

4.3. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE LIDERAZGO

Para poner en práctica nuevas técnicas de liderazgo, el supervisor debe tener normas personales de comportamiento. Estas normas influirán en sus relaciones con los subordinados, con los administradores de más alto nivel, con otros departamentos y con los sindicatos.

- Con los subordinados, Como ya se ha dicho, una de las maneras más efectivas en que el supervisor puede ejercer su liderazgo consiste en definir claramente los objetivos del grupo que conduce. Se debe asegurar de que los colaboradores entienden sus obligaciones con respecto a la producción y tratar de que conozcan sus relaciones con otras partes de la organización., Presentando claramente estas cuestiones, el supervisor les hace ver que son parte del equipo y, por tanto, tienen ciertas responsabilidades.

Siempre se habla de la política del diálogo. el supervisor, siempre debe tener tiempo para hablar con sus subor

dinados, ya sea en su oficina o en el lugar del trabajo, No necesariamente colocar un anuncio señalando este deseo de ayudarles.

- Con la alta Gerencia. El supervisor muestra a los subordinados cuál es su actitud hacia ellos en el modo que defiende sus intereses ante la alta gerencia. Si les ha probado que, en el momento adecuado sabe aportar sus solicitudes,, acudirán a él. Por otra parte, debe demostrar que puede actuar como amortiguador entre ellos y otros mientras los miembros de la administración. Así si se comete un error, él asume la responsabilidad sin tratar de encontrar un culpable. Si hay quejas por parte de la administración, las absorberá personalmente sin dejar que lleguen a su subordinados.

Hay otro punto que con frecuencia se ignora. Cuando la administración establece una política en la cuál el supervisor no está enteramente de acuerdo, tiene la obligación de darla a conocer a sus subordinados como si fuera suya. No debe culpar a la administración por establecer políticas impopulares; se debe tomar el tiempo necesario para explicar a sus subordinados el contenido de sus

políticas.

- Con otros departamentos. El supervisor debe reconocer sus relaciones con otros departamentos. Si está elaborando un producto que pasa a otro departamento para continuar el procesamiento, se tiene que interesar por lo que ocurre después. Si por alguna razón, se produce un cambio repentino de calidad o de impedimento para realizar la entrega de material, se deberá notificar al departamento siguiente.

A veces, dos o más departamentos, deben trabajar conjuntamente para satisfacer las necesidades de la empresa. El supervisor se debe mostrar dispuesto a cooperar. Debe explicar a sus subordinados la importancia que tiene la cooperación.

- Con los sindicatos. El supervisor debe reconocer que los sindicatos ocupan un lugar de importancia en una sociedad industrializada. Aunque puedan disgustarle algunos de los métodos o motivos, debe reconocer que los sindicatos rinden un servicio al proporcionar a la administración un grupo unido en el cual tratar.

El supervisor se debe familiarizar con el contrato laboral y sus cláusulas, reconociendo que se trata de un acuerdo funcional entre la administración y los trabajadores. Es un contrato que se debe respetar tanto como cualquier otro. Tiene pues, la obligación de conocer cada una de sus estipulaciones. Si se tiene alguna duda, debe buscar la respuesta en el departamento de personal. debe hacer cumplir imparcialmente todos estos detalles dentro de su jurisdicción.

Aquí, se le presenta al supervisor la oportunidad de establecer su credibilidad. Si hace cumplir de manera imparcial el contrato y colabora realmente con los dirigentes sindicales en el cumplimiento estricto del contrato puede esperar que confíen en él. Esta confianza puede ser sumamente importante el día que se requiera de ella.

5. ADMINISTRACION DE PERSONAL

La administración de personal es algo complejo. Para llevar a cabo una buena administración, es necesario que el administrador o jefe, tenga además, amplios conocimientos del derecho sustantivo, para que de esta manera su labor sea más eficaz.

5.1. LICENCIAS

Las licencias son ausencias del trabajo de tres, siete o más días calendario autorizados por la empresa. El tiempo de licencia no es remunerado y por consiguiente se descontará de la liquidación de las prestaciones para las cuales se tenga en cuenta el tiempo de servicio o de acuerdo a la reglamentación interna de cada empresa.

Durante las licencias quedan suspendidas también la participación del trabajador en los planes y programas de beneficios que tenga la compañía. Todo trabajador, de acuerdo con la ley tiene derecho a licencias hasta por un año

en forma ininterrumpida, improrrogable./ Cumplido el término de la licencia el trabajador debe presentarse a sus labores al día siguiente. Si no se presenta se entenderá abandono del cargo y constituye justa causa para terminar su contrato de trabajo.

En lo referente a las licencias remuneradas, encontramos la de maternidad regulada en nuestro Código Sustantivo del trabajo en su artículo 236, modificado por la ley 50 de 1990: " Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de doce - 12 - semanas en la época del parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso ".

Para efectos de esta licencia, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico en el que debe constar el estado de embarazo de la trabajadora, la indicación del día probable del parto y la indicación del día desde el cual debe empezar la licencia, teniendo en cuenta que, por lo menos, ha de iniciarse dos semanas antes del parto. Durante este período y el de lactancia, ninguna trabajadora podrá ser despedida. Además, esta licencia considerada también incapacidad, no suspende el contra

to de trabajo.

5.2. PERMISOS

Los permisos son ausencias al trabajo autorizadas por el supervisor que no exceden a tres días clendarios.

A juicio del supervisor inmediato del trabajador, se remunera o no el permiso, de acuerdo a las causas que motiven la solicitud del mismo. Si el permiso es remunerado, se debe tener en cuenta que el número máximo de días calendarios no debe exceder de dos días cada vez.

5.2.1. DURACION. La duración del permiso, lo decide el supervisor inmediato del trabajador, pero algunas compañías lo regulan de la siguiente manera; en caso de matrimonio el supervisor aprueba permisos hasta por cuatro días hábiles o de acuerdo a lo que se estipule en las convenciones colectivas.

5.2.2. PERMISOS CONVENCIONALES. Estos permisos son que convencionalmente tiene que otorgarse por razón de diligencias sindicales, matrimonio, muerte de un famili-

liar, asistencia al entierro de un compañero de trabajo, maternidad, calamidad, citas al I.S.S., competencias deportivas, a los miembros o representantes de los trabajadores por los comités de Medicina e higiene ambiental.

Los términos de estos permisos se encuentran estipulados en la convención colectiva de trabajo y sólo se aplican al personal sindicalizado o aquél que se beneficie de la convención.

- Ausencias por enfermedad. Estas ausencias tienen justificación, cuando están respaldadas por el certificado de incapacidad expedido por el I.S.S. En caso de enfermedad general de trabajadores nuevos, que no hayan cotizado anteriormente al I.,S.S. durante las cuatro primeras semanas en que no tienen cubrimiento por esta entidad, el empleador debe darle la atención médica requerida.

- Ausencias injustificadas. La ausencia injustificada del trabajador por tres o más días es justa causa para cancelar el contrato de trabajo. Si la ausencia del trabajador es menor a tres días, podrán aplicársele las sanciones estipuladas en el Reglamento interno de Trabajo.

En el caso de trabajadores amparados por convenciones colectivas, las ausencias de manejarán en los términos allí establecidos.

5.3. VACACIONES

Las reglas general, es que todo patrono está obligado a conceder a sus trabajadores por cada año de servicio, 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Las vacaciones son un descanso remunerado. Por esta razón no constituyen una prestación social; tampoco se pueden considerar como factor salarial para liquidación de prestaciones sociales, porque no retribuyen, en sentido estricto, un servicio prestado. Tan sólo debe tomarse como base para liquidar aportes al subsidio familiar.

Durante el período de vacaciones el trabajador debe recibir el salario ordinario que esté devengando el día en que comience a disfrutarlas. Este salario ordinario está formado por todo lo que recibe el trabajador como remuneración de sus servicios, excepto el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y de horas extras, que deben

excluirse de acuerdo al artículo 192 del C.S.T. norma que no cobija el recargo nocturno, ni lo recibido por descanso obligatorio remunerado, los cuales deben computarse dentro del salario ordinario. El auxilio de transporte tampoco cuenta para la liquidación de vacaciones.

Cuando el salario es variable, las vacaciones deben liquidarse por el promedio de lo devengado en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se conceden. De este salario también se excluye el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el de horas extras, pero se computa el recargo por trabajo simplemente nocturno y la remuneración por descanso obligatorio.

Cuando el trabajador haya pactado salario integral, el salario base para liquidación de vacaciones estará conformado por el monto total del salario, incluido el factor prestacional, a menos que la ley establezca una base distinta.

Está prohibido compensar las vacaciones en dinero. Sin embargo, el Ministerio del Trabajo, puede autorizar esta compensación para los mayores de 18 años, pero únicamente

te hasta por la mitad. El pago sólo será válido si se concede la otra mitad en tiempo.

No obstante la anterior prohibición, cuando el contrato termine sin que el trabajador haya disfrutado las vacaciones, la compensación procederá por año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que la fracción exceda de seis meses.

5.4. DISCIPLINA

Las sanciones disciplinarias se imponen individualmente. No se imponen sanciones disciplinarias a un grupo de trabajadores. Si una irregularidad o violación a las normas establecidas es común a un grupo de trabajadores, deberá hacerse un análisis de la situación para determinar las causas de un origen y por medios adecuados, corregir la situación, estableciendo la responsabilidad de cada trabajador en forma individual. No debe reprenderse a un trabajador en presencia de otros, a menos que la acción inmediata sea necesaria para evitar un accidente o un acto inseguro.

- Al trabajador sólo se le podrán aplicar sanciones por faltas que estén contempladas en los reglamentos, los contratos individuales y la ley labforal.

- Cuando el trabajador dentro un mismo año, contado a partir de la primera falta, haya incurrido en tres o más sanciones disciplinarias, cualquiera que sea la causa de éstas, se considera que existe justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

- El trabajador que haya sido suspendido debe presentarse a su trabajo, exactamente en la fecha en que termina la sanción. De no ser así, se entenderá que abandona el trabajo, pidiéndose proceder a la terminación del contrato de trabajo.

- Cuando el Supervisor considere que un trabajador ha cometido una infracción a las normas o reglas que la compañía o la ley tienen establecidas, podrá seguirse el siguiente procedimiento: Carta de descargos al trabajador descargos por parte del trabajador y acción.

Si los descargos del trabajador no son satisfactorios, se tomarán las siguientes acciones de acuerdo a la falta cometida: Carta de amonestación, suspensión disciplinaria y despido.

- Para los trabajadores amparados por la convención Colectiva de Trabajo, existen procedimientos convencionales para la aplicación de las sanciones, que deben ser cumplidas por los supervisores.

5.4.1. ACCIONES DISCIPLINARIAS. Un supervisor profesional considera la necesidad de acciones disciplinarias como algo serio. Esto involucra el confrontarse nuevamente con el trabajador con el cual se ha reunido por lo menos una o dos veces, debido a un problema de comportamiento que no ha sido resuelto.

Como ya previamente se estableció que habría acciones disciplinarias, en caso de no darse el cambio, este debe credibilidad como su autoridad. Al implementar las acciones disciplinarias el supervisor debe tener presente su objetivo. este objetivo no podrá ser castigo, por el castigo mismo, sino convencer al trabajador que cam-

bie su comportamiento o su bajo nivel de desempeño.

Al implementarse las acciones disciplinarias, el supervisor deberá estar preparado para enfrentarse al menos, a cierta reacción hostil por parte del trabajador a quien e esté disciplinando. i

Si tales acciones ocurriesen, el supervisor debe estar preparado para permanecer calmado y no a la defensiva. El mantenerse calmado es una forma efectiva de probarle a un trabajador hostil que no se trata de una batalla personal con él, sino que se le está demostrando que la organización considera en serio su comportamiento y que el supervisor se ve en la necesidad del cambio como algo imperativo.

6. LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

La determinación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, el incorporar nuevos medios para la satisfacción de dichos objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactorio, requieren tomar decisiones. El punto de vista popular describe al gerente como el que decide lo que debe hacerse. Las decisiones son esperadas en un gerente. Si existe una marca individual para el gerente es la toma de decisiones.

La toma de decisiones penetra a toda la administración, existe en todas las partes de una empresa y trata de todos los temas posibles. Decidir significa, desprender o en su contenido práctico, llegar a una conclusión, Es el acto de determinar propiamente sobre una opinión o un curso de acción. Enunciada formalmente, la toma de decisiones puede definirse como la selección basada en ciertos criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades.

La selección está basada en ciertos criterios tales como ganar una mayor satisfacción en el mercado, reducir costos, ahorrar tiempo, aumentar volumen o incrementar el prestigio de la empresa. Todas las decisiones se toman con algún criterio en mente. La selección de las mejores alternativas está muy influida por los criterios que se emplean.

- Naturaleza de la toma de decisiones. La toma de decisiones nunca es una actividad administrativa aislada. Siempre está relacionada con un problema, una dificultad o un conflicto las decisiones proporcionan una respuesta al problema o a la solución del conflicto. Frecuentemente existen diferencias de opinión, de criterios y de datos respecto a un problema, y cuando esto es cierto, alguna acción, producto de alguna decisión, debe emprenderse por el miembro administrativo, con el fin de mantener la efectividad del grupo.

Sin embargo, no todos los problemas son de la variedad de una verdadera toma de decisiones. Por ejemplo, algunos meramente requieren información para ser contestados. Además algunos problemas necesitan información y predic-

predicción. La toma de decisiones se refiere a problemas de decisión aquellos que están más allá del tipo de problemas productivos y de información. Los problemas de decisión requieren que se haga una selección,, se dispense de varias posibilidades de .Las cuales se debe hacer la elección.

Muchas decisiones están formuladas y emergen de las respuestas a preguntas específicas y pertinentes. El uso de tales preguntas tiende a escuchar los hechos usados para la decisión hasta lo específico e importante del problema.

La toma de decisiones es esencialmente una tarea solitaria, sin embargo, está en la naturaleza humana querer compartir el riesgo de error y disfrutar del apoyo externo. Pocos gustan de enfrentarse a los hechos enteramente solos, especialmente cuando lo que se decide puede ser contrario a lo más hondos deseos de los subordinados y pone en peligro su devoción y lealtad. Normalmente, un jefe toma una decisión basado en su interpretación de lo que es correcto, lógicamente, justo de acuerdo con la situación y capaz de producir el máximo de satisfacción fi

final.

6.1. COMUNICACION CON SEGURIDAD

Cuando asistimos a una conferencia o reunión, y el expositor empieza con rodeos, estamos seguros de que ya no sabe lo que quiere explicar.

Cuando un supervisor da rodeos y se desvía el trabajador sale de la reunión sin estar seguro de que era lo que el supervisor quería decir. El resultado de esto, es la ausencia de resultados.

Si recuerda que su objetivo como supervisor es obtener resultados, se dará cuenta de la importancia que reviste comunicarse con claridad, de manera que motive a los trabajadores en lugar de confundirlos a crear resentimientos.

En las comunicaciones cotidianas con los trabajadores, sólo se deben transmitir unos mensajes básicos, concretos; Estos es lo que yo pienso, así es como yo veo la comunicación.

Si el supervisor puede comunicar estos mensajes con claridad, podrá comunicarse con confianza. Para evitar estos casos de confusión al momento de llevar a cabo una reunión, el supervisor debe tener en cuenta; invitar al diálogo a través del contacto visual y la expresión personal; escuchar atentamente concentrándose en la persona y lo que está diciendo y buscar clarificación y confirmación.

6.2. EL ARTE DE INSTRUIR

El dominio de este arte se debe hacer mediante métodos concretos, que permitan a quien los practique mejorar su actuación como jefe.

Todo jefe cuando coloca a una persona nueva en un puesto de trabajo, desea que efectúe su labor en el más corto plazo posible, con el mínimo de errores y de desperfectos, lo que equivale a economía de tiempo, más economía de materia que es igual a menos precio de costo.

Conseguir este resultado depende de la inteligencia del individuo del arte de instruir del instructor. El arte -

de instruir tiene como finalidad proporcionar a los jefes en el plazo más corto posible, colaboradores que produzcan un trabajo de calidad al precio de costo mínimo, ya que está demostrado que los fracasos de un período de instrucción se deben a la mala preparación de los instructores.

El objeto de la instrucción consiste en que una persona consiga unos conocimientos de una manera rápida y exacta. Suele confundirse con la formación de expertos y para alcanzar la condición de expertos hay que sumar a la instrucción muchos conocimientos personales y mucha experiencia.

Veamos los métodos más utilizados para instruir al personal:

Las explicaciones verbales. Explicar a alguien cómo debe hacer su trabajo puede ser un excelente medio de instrucción, pero a condición de ser utilizado convenientemente

Las explicaciones verbales no son siempre fáciles de comprender. Imaginemos a alguien explicarnos cómo se hace un nudo marineró. Es obvio decir que el aprendiz

será incapaz de realizarlo con estas explicaciones solamente. Es esta tarea, se encuentran algunos inconvenientes como:

- Muchas operaciones son difíciles de describir por medio de palabras; es casi imposible recordar todas las explicaciones, el aprendiz no llega a recordar todas las explicaciones, el aprendiz no llega a hacerse idea de la realidad, las cosas parecen complicadas cuando se oyen y además es imposible no omitir algún detalle. por lo tanto, deducimos que las explicaciones verbales no son un buen modo de instruir.

- Demostraciones prácticas. la demostración es asimismo un excelente método cuando se utiliza convenientemente, pero tiene también sus límites. Retomemos el ejemplo del nudo marineró donde el instructor ejecuta los movimientos dando algunas explicaciones. En esta demostración se presentan algunos inconvenientes, como:

Es difícil el aprendiz, incluso estando bien situado seguir la ejecución de un trabajo, tanto de oficina como de taller, muchos movimientos son difíciles de reproducir

porque se intenta copiarlos sin haberlos comprendido; muchos gestos rápidos pasan inadvertidos; no se sabe donde hay que poner especial atención cuando se observa el trabajo, no siempre podemos traducir en actos lo que vemos, y no nos damos cuenta de los trucos que existen.

Deducimos que sólo la demostración, no es buen modo de instruir. Los futuros colaboradores pueden aprender su trabajo. Los futuros colaboradores pueden aprender su trabajo con explicaciones y demostraciones suficientes, pero, no son tomados aisladamente, además de que requieren un largo período de aprendizaje.

La elección de un método de instrucción es tan importante como la elección del material necesario para su ejecución. El método correcto de instrucción es:

PRIMERO:

Preparar al ejecutante - acción psicológica - animarle, es decir situarle a sus anchas, acogerle amistosamente, demostrarle interés por su trabajo.

- Definir el trabajo y averiguar lo que de él conoce.
- Interesarle por su trabajo, demostrarle el interés que representa para él, hacerle ver asimismo que su responsabilidad aumenta, lo cual es una prueba de confianza.
- Colocarle en la posición conveniente, preferentemente a la izquierda, si se trata de trabajos manuales.

SEGUNDO.

Presentar la operación:

- Demostración,, explicar, demostrar o ilustrar la operación marcando sus fases importantes. hacer resaltar bi en la relación entre las fases.
- Demostración, poniendo de manifiesto los puntos claves, repetir las explicaciones pasado por encima rápidamente las operaciones sencillas e insistiendo en los detalles que condicionan la buena ejecución y haciendo comprender por que son tan importantes.

- Demostración, instruir y pacientemente y no dar más de lo que el ejecutante pueda asimilar.

TERCERO:

Mandar a hacer pruebas de ejecución. hacer ejecutar el trabajo corrigiendo desde el principio y parar inmediatamente si comete un error y empezar de nuevo si es necesario.

La segunda prueba es hacer y explicar al ejecutante los puntos claves mientras efectúa la prueba y la tercera, seguir practicando hasta estar seguro de que sabe hacerlo.

CUARTO:

Asegurar la puesta en marcha. Esto significa que debe dejárselo al ejecutante e indicarle quién resolverá sus dudas y problemas y controlar a menudo al principio, pasando progresivamente al trabajo corriente.

Debemos recordar que la calidad es lo esencial, la habilidad es lo esencial, la habilidad se adquiere con la experiencia y como hemos visto, la instrucción no se improvisa, debe ser preparada.

6.3. ENTREVISTA DE SELECCION

Al iniciar una entrevista, el supervisor debe asegurarse de que está contratando a la persona adecuada para el puesto adecuado, lo cuál es importante para su buen desempeño. Los psicólogos industriales estiman que contratar una persona equivocada, para un puesto en una fábrica, puede costarle a la compañía mucho dinero. Sin embargo, aún grave es no alcanzar los resultados esperados del ocupante del puesto.

El entender las acciones claves necesarias para hacer que la entrevista de selección sea lo más productiva posible es una inversión en su propio futuro.

i

Un supervisor exitoso una vez comparó la entrevista de selección con un rompecabezas. Decía: " Considero que el puesto que debo llenar es el rompecabezas terminado. Las características de las personas son como las piezas del rompecabezas, si una persona reúne las características adecuadas podré con ella resolver el rompecabezas puesto que tendré todas las piezas ".

Las piezas, por supuesto, son a experiencia, el conocimiento técnico, la educación, la habilidad para tratar a la gente y las características personales del solicitante.

Antes de conducir una entrevista de selección, se deben tener en cuenta tres pasos previos para la misma: Definir el puesto, definir los requisitos necesarios para llenar el puesto y revisar el curriculum y/o la solicitud de acuerdo con los requisitos con los requisitos necesarios para llenar el puesto. Y el supervisor ya en la entrevista debe generar una atmósfera amistosa, formular preguntas abiertas, profundizando un poco más cuando necesite información adicional, vender la imagen de la compañía y el puesto cuando piense que el solicitante es el adecuado, y terminar con una nota positiva y una acción de seguimiento específica.

- Gerenciar una atmósfera amistosa. Cualquiera persona que está siendo entrevistada para un puesto, está bajo tensión. Los dos no se conocen. La primera tarea del supervisor será hacer que el solicitante se sienta a gusto para que responda las preguntas verás e inteligen-

temente. Una manera de relajar la atmósfera es hablar de cosas triviales, así el solicitante hablará abiertamente una vez iniciada la entrevista.

- Formular preguntas, profundizando un poco más cuando necesite información adicional. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden responderse con un sí o un no. Al hacer preguntas abiertas hay que conservar el control de la entrevista. Si el entrevistado empieza a salirse del tema se continúa la conversación hacia un punto donde se siga proporcionando la información hacia un punto donde se siga proporcionando la información que se desea.

- Vender la compañía y el puesto cuando se piense que el solicitante es adecuado. Un buen entrevistador permite que el solicitante hable el 85% del tiempo. El único momento en que el entrevistador debe hablar es cuando siente que la información obtenida con las preguntas abiertas le indiquen que el solicitante es el adecuado para el puesto, entonces debe indicarles honestamente las cualidades del puesto.

- Terminar con una nota positiva y una acción de segui-

miento específica. Con frecuencia una solicitante está siendo considerado para más de un puesto, si usted está considerando seriamente al solicitante se le debe hacer saber. Posteriormente fije una fecha específica en que tomará la decisión. Esta clase de compromiso es el principio de una relación que redundará en un desempeño superior, una vez que el solicitante ingrese a la compañía una vez que el solicitante ingrese a la compañía.

6.4. COMO IMPARTIR ORDENES

Transmitir o impartir ordenes es dar instrucciones, y deben seguirse las mismas reglas del arte de instruir.

Principio Primero. Procurar que el que recibe las instrucciones se sienta a sus anchas.

- Defina bien el puesto que se va a realizar y en qué consiste la colaboración que se le pide.

- Averigüe cuanto es lo que conoce del trabajo.

- Transformar al interlocutor en un interesado
- Hacer consistente la importancia de lo que se le enseña, pidiéndole que se siente o demostrándole mediante el tono de voz o la lentitud en expresarnos.

Principio Segundo. Dar instrucciones utilizando una hoja de análisis.

- Destacar cada fase importante - documentos, materiales, primas que se utilizarán, personal que se elegirá -.
- Insistir sobre los puntos claves - elección del jefe del equipo, fechas que hay que respetar. -.
- Seguir la toma de notas - preparar en este efecto papel y lápiz por si el interesado lo ha olvidado -.

Principio Tercero. Pedir al interesado que lea de nuevo sus notas a fin de comprobar si se ha expresado bien.

Principio Cuarto. Indicar quien le puede ayudar y donde encontrar a quienes le podrían prestar esa ayuda.

El personal bien instruido, una vez recibidas las órdenes correctas debe efectuar un trabajo de calidad, cumpliendo estas órdenes.

Para conseguir del personal un trabajo de calidad, el jefe debe establecer y mantener buenas relaciones de trabajo en su servicio. La base de estas relaciones de trabajo en su servicio. La base de estas relaciones estriba en un buen mando. para mandar bien, es necesario igualmente respetar determinadas reglas. La ampliación de estas reglas es un arte: El arte de mantener buenas relaciones de trabajo.

6.5. ENSEÑANZA DE UN NUEVO PUESTO

La mayoría de la gente, está entusiasmada e insegura a la vez cuando está aprendiendo un nuevo puesto. Entusiasmada porque se enfrenta a un nuevo reto, e insegura porque todo el mundo le teme al fracaso.

Como supervisor debe entablar una relación con el trabajador que aprende un nuevo puesto lo que incrementa la velocidad y la calidad de la experiencia de aprendizaje. L

La razón es sencilla, ya que mucha gente teme a hacer - preguntas por temor a parecer tonta, sin embargo, si confían en el supervisor las preguntas surgen fácilmente aun si han recibido entrenamiento inicial, es mejor un seguimiento para asegurarse que se ha captado lo explicado antes.

Un punto clave que todo supervisor ha de tener presente, es que nunca hay que suponer que un trabajador ha entendido todos los aspectos de un puesto, hasta que se haya verificado personalmente. Además, el supervisor debe tener en cuenta:

- Comprobar que el trabajador tiene el conocimiento de los pasos necesarios para cumplir con el puesto. un buen supervisor se asegura de que el trabajador realmente comprende todas y cada una de las funciones del puesto, antes de exigir una producción completa.

- Comprender que es normal que un trabajador esté ansioso por demostrar su habilidad para desempeñar el puesto Si el supervisor reconoce este hecho, debe evitar ridicularizar al trabajador o mostrar desagrado por los erro-

res cometidos ya sea porque tuvo miedo de preguntar o por que no pensó que fuera necesario pedir consejo.

- Asegurarse de que el trabajador ha comprendido sus instrucciones. A veces, el trabajador no comprende bien lo que se le explica. La mejor forma de evitar tales problemas de comunicación es hacer que el trabajador le repita las instrucciones con sus propias palabras, con esto se le obliga a entender realmente lo que se le ha dicho.

- Tratar de prever los problemas potenciales y advertir al trabajador de que puedan surgir. no importa que tan bien se entrene a un trabajador para manejar un nuevo puesto, siempre surgirán situaciones inesperadas. En un puesto nuevo puede suceder que el trabajador pierda seguridad y reduzca su rendimiento.

Cuando hay que hacer varias cosas en un mismo puesto, y si se analizan los problemas potenciales que puedan surgir, en cualquiera de las áreas se le podrán advertir al trabajador y sugerirle maneras de enfrentarlas, este tiempo empleado al principio, ahorrará tiempo sobre la

marcha.

6.6. SEGUIMIENTO A LOS TRABAJADORES.

Para hacer un seguimiento eficaz a la labor de los trabajadores, el supervisor debe:

- Revisar la discusión previa y definir el problema como falta de avances desde entonces. Al revisar la discusión previa, refrescará la memoria del trabajador respecto al problema, sus soluciones y los pasos a seguir para implementar esas soluciones. Esta revisión le da validez a lo que se va a decir, ya que el trabajador está consciente de que no ha desempeñado en sus pasos.

- Pedir la opinión del trabajador con respecto al porque no se ha avanzado al describir las medidas disciplinarias que el trabajador las merece. Se debe revisar si alguno de los pasos no funcionó en la situación real del puesto. Es importante que identifique si se trata de algún problema de motivación o de habilidad antes de pasar a la siguiente acción clave -.

- Discutir que soluciones son necesarias para asegurar el avance. Aunque las haya discutido anteriormente es importante revisarlas PARA ASEGURARSE DE QUE EL TRABAJADOR comprende las formas de implementarlas. Se debe revisar cada solución y asegurarse de que aún funcionan y hacer que el trabajador le confirme que cada paso es práctico y posible antes de avanzar.

- Si se han de tomar acciones disciplinarias, indique razones por las cuales se van a implementar y en que consisten. El supervisor debe recordar que su enfoque ha de ser racional y firme no hostil o amenazante. El supervisor profesional hace entender al trabajador que la disciplina es necesaria para proteger los estándares del grupo y que en los compañeros de trabajo serán también afectados si los estándares se debilitan y se perderá credibilidad y a la larga autoridad.

6.7. MANEJO DE LOS TRABAJADORES

Para tener éxito como supervisor dependerá en gran medida de su habilidad para comunicarse con sus trabajadores. Las comunicaciones efectivas ocurren siempre en dos sen-

tidos. Un medio común utilizado por los trabajadores para comunicarse con el supervisor son las quejas.

La reacción general de una queja, es que no la hubiera habido. A todos nos gusta que nuestras vidas se desarrollen normalmente y las quejas son como arena derramada sobre el engranaje de nuestra vida de trabajo. Sin embargo, hay que intentar las quejas ya que son las señales de advertencia de peligros por venir.

Si el jefe maneja la queja cuando se expresa por primera vez ahorrará tener que resolver un problema más grave. Más aún, al estar receptivo a las quejas, establecerá un sistema de información que proporcionará los datos precisos y necesarios para supervisar con efectividad. Si los trabajadores sienten que el supervisor no es receptivo a las quejas, puede ser que también piensen que está interesado en obtener otro tipo de información.

En el manejo de las quejas el reto está en buscar ese equilibrio entre el estar abierto a las quejas y crítica honesta y el convertirse en el depositario de los problemas de los trabajadores en la organización. Existen una

serie de formas en las que el supervisor puede reaccionar a las quejas estas son:

- Enojo contra-ataque. el supervisor puede enojarse, ponerse a la defensiva y contraatacar con igual o mayor resentimiento que el trabajador que presentó la queja esto evitará las quejas posteriores pero suprimirá cualquier resultado positivo que pudiera venir del hecho de estar consciente de las quejas y encontrarle solución.

- Represión. Muchos supervisores asumen la actitud de no querer saber nada con respecto a las quejas, diciendo que no le interesa.

- Suavizar las quejas. Algunos supervisores le dicen al trabajador que se ahogan en un vaso con agua, lo cual acaba de negarle al trabajador la dignidad de que su queja se tome en serio.

- Busca una solución fácil. Algunos supervisores buscan rápidamente alguna manera de resolver los síntomas del problema en lugar de las causas.

- Lógica. otros, prefieren manejar el conflicto expli
cándole racionalmente al trabajador por qué debe o no sen
tir del trabajador y sin embargo, logra hacerle enojar ya
que sus sentimientos han sido considerado insignificante
En ocasiones la lógica ayuda, pero parece ser que no se
todo los casos es el procedimiento más efectivo.

- Solución conjunta de problemas. De todas las formas
en que se puede resolver una queja, el enfoque de reso
lución conjunta parece producir los mejores resultados,
puestos que busca las causas e invita a la participación
del trabajador.

Lo que debe hacer el supervisor es:

- Evitar la respuesta hostil o defensiva
- Obtener una descripción completa de la queja y escu-
char con atención
- Reconocer los sentimientos del trabajador y hacerle s
saber que ha comprendido.
- Claramente haga saber cuál es su posición al respec-
to
- Fijar una fecha específica de seguimiento.

CONCLUSIONES

La persona del Supervisor es tan importante dentro de una empresa, ya que es quién organiza, plantea y dirige las acciones a seguir para su buen funcionamiento y rendimiento de sus operaciones.

Además de estas características el supervisor debe saber escuchar a los trabajadores de su sección cuando estos deban dirigirse a él, resolverle los problemas que se presenten dentro de la empresa y ser un poco consecuen- te con sus problemas personales.

Un supervisor líder comprende todos estos problemas, en el período de aprendizaje está atento a indicar al nuevo trabajador lo que haga falta para que aprenda bien su puesto y de esta manera su rendimiento, en la producción sea el adecuado y este se sienta seguro para que se cumplan estos objetivos trazados por la empresa.

BIBLIOGRAFIA

BERTIN, Jean. Ser un Jefe. 2ª ED. Paraninfo: Madrid, 1.975.

GOMEZ, Sehir. Legislación laboral. Teoría y práctica. 2ª Ed. Interamericana; Santa Fé de Bogotá, 1.991.

GONZALEZ CORREAL, Ricardo. Administración para Supervisores. Curso. Top administration Barranquilla: Intercor, 1.989.

----- . Administración de empresas. Curso. Top Administration. Barranquilla: Intercor, 1.989.

ORTEGA TORRES, Jorge. Código Sustantivo del Trabajo. 14ª Ed. Bogotá: Temis, 1.988.

PACHECO ROMERO. Ley 50 de 1.990. Reforma laboral. Asesorías Pacheco Romero, 1.990.