

301029

INSTITUTO CULTURAL DON VASCO, A. C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION

4
24

**TEXIS CON
FALLA DE ORIGEN**



SUPERVISION ACTUAL...

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DE EMPRESAS
PRESENTA

MARIA GISELA SOSA ALTAMIRANO
URUAPAN, MICH., 1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

10-117-1146

"CENTRO CULTURAL DON VASCO, A.C."

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"SUPERVISION ACTUAL Y LAS BASES DEL SUPERVISOR MODERNO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION, QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LIC. EN ADMINISTRACION, PRESENTA: MARIA GISELA SOSA ALTA-
MIRANO.

URUAPAN, MICHOACAN.

ENERO DE 1986.

I N D I C E

Págs.

PROLOGO	1
I.- GENERALIDADES	8
II.- DESARROLLO DE LA SUPERVISION.	16
III.- LA MOTIVACION A TRAVES DEL SUPERVI SOR.	34
IV.- EL SUPERVISOR Y LA COMUNICACION -- EFFECTIVA.	45
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFIA	58

PROLOGO

Exponer la Supervisión es referirse al conjunto de actividades que coordinan, controlan y vigilan la realización de las labores para la consecución de los objetivos de la empresa.

La Supervisión es necesaria y se realiza en todas las áreas y departamentos de una organización.

Un Supervisor puede ser inclusive, el Director de una empresa, pues vigila y controla por diferentes medios el logro de los objetivos generales de la misma.

El presente trabajo de investigación se refiere concretamente al Supervisor de Área o bien Departamental.

Actividades Básicas:

Vigilar: Observan la realización del desempeño en sus detalles, más importantes y/o momentos críticos.

Coordinar y Controlar: La ejecución de una o más tareas. Se organizan las acciones de cada tarea de tal manera que al ejecutarse se logre oportunamente el máximo de efectividad y eficiencia.

La base elemental del buen desarrollo de las acti-
vidades del Supervisor la constituye: El Proceso Adminis-
trativo, La Motivación y La Comunicación.

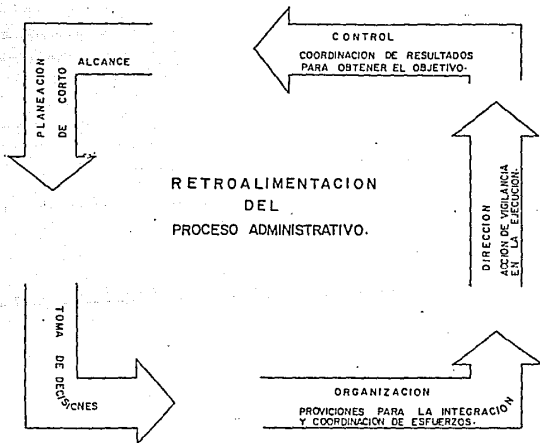
A través del tiempo, la imagen del Supervisor se
ha transformado radicalmente pues de haber sido en tiem-
pos anteriores, un capataz y quizá un líder, hoy día, las
exigencias actuales lo han convertido en una persona con
preparación técnica para ejecutar sus funciones por medio
del Proceso Administrativo y reconocer la importancia de
los valores humanos de sus subordinados, logrando un máxi-
mo de eficiencia con un mínimo de esfuerzo.

El lograr esta transformación ha cobrado experien-
cias e investigaciones trascendentales que, afortunadamen-
te, no han sido en vano, pues tanto empresarios como tra-
bajadores buscan la mejor manera de comprender las necesi-
dades respectivas de ambos; de laborar en un medio de co-
mún acuerdo, en el que exista la comunicación de una ver-
dadera Organización implementando sistemas cada vez más e-
ficientes para la mejor realización de las actividades, u-
nificándose tanto empresarios como trabajadores en la con-
secución de objetivos que beneficien a ambas partes.

El Supervisor, por lo tanto, está ubicado en el á

rea crítica de tensión: Entre la Administración y los Empleados y su responsabilidad es satisfacer los objetivos de la Empresa y las necesidades de sus subordinados.

En la Supervisión, el desarrollo del Proceso Administrativo es vital, así como la retroalimentación del mismo.



De acuerdo al concepto dado por Burt K. Scalan, - en su libro "Administración de Curso para Nuevos Gerentes", son cinco las funciones básicas administrativas.

1.- Planeación.- Establecimiento de Objetivos a largo y corto plazo, determinación de Políticas y Procedimientos, así como la ejecución y la "forma de lograr" que dichos objetivos se cumplan. La planeación del Supervisor es a corto plazo; más bien es una planeación diaria o semanal y se realiza de la manera más informal, siendo responsabilidad del Supervisor que los programas planeados - se cumplan y en su caso, hacer los ajustes necesarios para lograr los objetivos.

2.- Toma de Decisiones.- Implica análisis del problema, desarrollo y análisis de las medidas alternativas de acción y la implantación de la decisión.

El supervisor está más expuesto a estar implicado en crisis inmediatas por lo que sus decisiones se enfocan a problemas específicos y que influyen de alguna manera - en sus resultados diarios.

3.- Organización.- Incluye el desarrollo de una estructura formal para facilitar la coordinación e integración de recursos; dicha estructura contribuirá al logro de los planes a corto y largo plazo, considerando el grado de descentralización que debe existir, la cantidad

de control, delegación de responsabilidades, la utilización de personal de los departamentos y el orden en que se delega la autoridad. La Organización a nivel Supervisión es casi de manera exclusiva en la coordinación diaria de los trabajadores, maquinaria y materiales a fin de alcanzar los objetivos especificados.

4.- Dirección.- Apreciación de los fundamentos de la motivación humana a fin de saber dirigir al elemento humano así como la habilidad del administrador en la forma en que trabaja con sus subordinados impulsándolos a cumplir con los objetivos específicos de su trabajo y desempeñando al máximo su capacidad en la tarea que se les encomienda. El supervisor de primera línea es el responsable del trabajo de sus operadores, por lo tanto la capacidad para relacionarse con el personal individualmente y tratar a todos como personas es elemento clave para una efectiva Supervisión.

5.- Control.- Es un proceso que implica la determinación de Normas y Objetivos para lograr una constante retroalimentación acerca de la situación de la operación en determinado momento; la determinación de la forma en que se debe efectuar la medición en cada área, el desarrollo de un sistema de información y, por último, el señalamiento de dónde y cuándo se deben tomar las medidas necesarias. El supervisor deberá enfocar su atención en el --

control de factores específicos que influyan en el alcance de sus objetivos e inclusive, en la eliminación inmediata de los obstáculos que se presenten, siendo de suma importancia elaborar una estadística de resultados y factores determinantes que sirvan en forma definitiva en la retroalimentación del Proceso Administrativo.

Todas las etapas del proceso son sumamente importantes y el Supervisor debe considerar que en la medida de la eficiencia con que las desarrolle, en esa medida se rá el éxito de el logro de sus objetivos en coordinación con los objetivos generales de la empresa.

El Supervisor con cualidades de líder y a través de su preparación motiva a sus subordinados, satisfaciendo y comprendiendo razonablemente sus necesidades por medio de sistemas hábiles que redunden en una excelente Productividad.

La información necesaria para ejecutar las tareas es sumamente importante para el éxito de las mismas. Por lo tanto, el Supervisor debe asegurarse de la existencia de una eficiente Comunicación entre sus subordinados y él mismo, así como de establecer y seguir el proceso de Comunicación a nivel general de la Organización, tanto as--

cendente como descendente; así pues, se presenta a continuación criterios que son verdaderamente básicos y de gran utilidad para el Supervisor y, consecuentemente, para la Empresa en la consecución de sus Objetivos.

I. GENERALIDADES

*Actualmente, las diferentes crisis que sufre nuestro país, afectan con cierta gravedad a la generalidad de las empresas, de --
cuales depende el personal de todos los niveles, quienes luchan y --
se debaten en un medio áspero, con gran cantidad de caminos críti--
cos, así como barreras de diversas índoles y cuya esperanza es lo--
grar la superación de tal situación, tanto a nivel empresarial como
a nivel individual. Existe pues, la responsabilidad de alcanzar un
medio accesible, apto para el buen desarrollo de las diferentes la--
bores que engranan en el funcionamiento de una empresa con el fin --
de lograr éxito.*

*La Dirección moderna consciente de la problemática de sus --
colaboradores, los considera como individuos, como seres humanos --
diferentes entre sí en varios aspectos, pero homogéneos en el senti--
do de que todos trabajan para la misma empresa, dedicando su esfuer--
so diario a ella; por lo tanto, concluye en la necesidad de una a--
certada motivación, cuyo objetivo sea incrementar siempre dicho es--
fuerzo de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.*

Un Director transmite Órdenes y espera resultados.

Dentro de la estructura organizacional, evidentemente alguien ejecuta físicamente el trabajo requerido en la orden, generando resultados los que llegan al conocimiento de la persona que giró la orden, por medio de alguien que primeramente los analiza y verifica. Esta sección de vigilancia es la Supervisión; es decir, las actividades que se realizan con el fin de orientar, analizar y lograr resultados de uno o varios grupos de personas en sus labores dentro de una organización, son actividades de Supervisión; las cuales las desarrolla desde el ejecutivo de mayor jerarquía hasta los siguientes niveles, de acuerdo a la estructura orgánica y a las necesidades empresariales.

a).- CONCEPTO DE SUPERVISION.-

Al conjunto de actividades que se realizan con el objeto de vigilar, coordinar y controlar la ejecución de una o más tareas se le llama Supervisión.

b).- IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION.-

La Supervisión es tan importante en la medida en que se efectúe satisfactoriamente, en esa misma medida se rá el éxito de la ejecución.

Un grupo de trabajo atiende tareas definidas pero, obviamente, el que este grupo consiga realizar un esfuerzo más depende de la Supervisión; por lo que el Supervisor tiene la responsabilidad de motivar a sus subordinados para incrementar el entusiasmo de grupo considerándolos como seres humanos, conociendo sus inclinaciones y necesidades, reconociendo lo satisfactorio de su trabajo e inclusive, orientándolos para un mejor desempeño.

De una magnífica supervisión dependen los buenos resultados que vienen a constituir el proceso de la ejecución y operación con respecto a lo planeado. El Proceso de la Ejecución y Operación es punto clave en toda organización donde generalmente cada área o departamento tiene a cumplir una meta planeada con anterioridad y en un tiempo determinado, que al lograr razonablemente en la consecución de los respectivos objetivos, denota la eficiencia de la Supervisión.

La especialidad de la Supervisión en las diferentes áreas supone el éxito de la organización, pues resulta que existen áreas donde se precisa en mayor grado una acertada supervisión.

Así por ejemplo, se tiene el área de Ventas, don-

de los agentes se encuentran expuestos a constantes tensiones físicas y mentales como pueden ser: el enfrentamiento a los efectos de la competencia, la resistencia de los compradores, cambio de precios, etc., lógicamente resulta importantísimo contrarrestar todas las fuerzas que inhiben la realización satisfactoria de su trabajo a través de una magnífica Supervisión. Otra área clave en la Supervisión es el conjunto de actividades para la fabricación de uno o varios productos, donde los obreros presentan problemas técnicos, psicológicos, e inclusive, enfermedades derivadas del trabajo; generadas algunas veces por falta de capacitación y adiestramiento, o bien, por no usar los accesorios adecuados para la realización de sus labores por la falta de motivación para ello.

Bajo este punto de vista, la Supervisión se torna especial de acuerdo a la complejidad de las áreas, siendo su parámetro la propia complejidad de cada uno de los individuos, tanto en sí mismos, como en la problemática que les rodea y que de alguna forma ejerce sobre ellos una influencia que puede resultar negativa ó positiva.

c).- EL SUPERVISOR EN LA EMPRESA ACTUAL.

La tarea del Supervisor es clave para la empresa

ya que controla y verifica la efectiva realización de las tareas por parte de los subordinados; por lo tanto, debe responsabilizarse, ejerciendo su labor con capacidad tanto técnica como de Relaciones Humanas, formando un equilibrio que cumpla con sus deberes al desempeñar sus funciones acorde con la empresa, consigo mismo y a la vez con sus subordinados.

El Supervisor debe manejar factores tanto Directos como Indirectos.

Dentro de Los factores Directos se pueden mencionar:

1) De Especialistas técnicos.-

Generalmente le determinan las normas correctas tanto de funcionamiento como de evaluación tecnológica.

2) De Alta Gerencia.-

Ya que la alta Gerencia define las políticas, reglas, instrucciones u órdenes que por medio de la Supervisión han de llevarse a cabo.

3) De Representantes Sindicales.-

Pues el jefe del sindicato o en su defecto el encargado del mismo, mantiene comunicación con el Supervi-

sor en algunos casos acerca de servicios, cambios sindicales, inconformidades de los subordinados o necesidades de los mismos y otras informaciones concernientes al grupo sindical.

Dentro de los Factores Indirectos cabe mencionar que:

El Supervisor se encuentra siempre presionado en la empresa; de ahí la importancia de estar eficientemente capacitado y adiestrado pues las fuerzas indirectas que son en realidad toda la información que llega a la Gerencia acerca de su labor, de la labor de sus subordinados, así como de las inconformidades, malos tratos, malos entendidos, falta de ánimo para lograr sus metas, fallas en el tiempo para el logro de los objetivos, etc., afectan al Supervisor, quien debe como Administrador, Planear, Organizar, Dirigir, Controlar, Motivar, Comunicar y Entender debidamente el trabajo de los demás, ya que su ubicación se encuentra en el área crítica de tensión; por lo tanto, su eficiencia es clave en la empresa moderna.

El Supervisor moderno no solamente debe entender sus responsabilidades, sino también evaluarlas periódicamente para, en un momento preciso, determinar si en algún punto existen deficiencias que puedan ser superadas y es-

forzarse hasta lograrlo.

Las principales responsabilidades dependen del área donde esté ubicado el Supervisor, pero en forma general, pueden ser las siguientes:

1. Comprender y entender la Organización.
2. La programación de su trabajo.
3. Definir las normas de funcionamiento en el desempeño del área.
4. Modificar en forma positiva y eficiente los métodos de trabajo.
5. Que los trabajadores logren desarrollarse integralmente.
6. La consecución de la realización del trabajo de acuerdo a lo planzado en forma dinámica.
7. Mantener entre los empleados o trabajadores un espíritu cordial de cooperación.
8. Continuamente, siempre buscar su propia superación.

II. DESARROLLO DE LA SUPERVISION.

Se puede decir que en la empresa moderna las funciones de Supervisión se desarrollan en todos los niveles siendo ya en cierto modo particular la supervisión concreta de área ó departamento; el supervisor, en este caso en cargado de las personas y la problemática que ello implica (por su propia naturaleza) dirige pues, su esfuerzo hacia dos puntos de vista:

- 1) La consecución de los objetivos determinados por la empresa.
- 2) La satisfacción de él mismo.

Con el transcurso del tiempo, la imagen de las relaciones obrero-patronales han sufrido cambios, así también el supervisor moderno se ha desarrollado preparándose cada día más, dadas las exigencias de las circunstancias actuales que predominan en la empresa; de tal manera que su eficiencia satisfaga a un costo mínimo las demandas de calidad y cantidad de la producción, tratándose de una supervisión de productividad industrial, de supervisión de ventas o de cualquier otro tipo de supervisión.

En tiempos anteriores se consideraba como buen su

pervisor a aquél que era el mejor operador y líder del -- grupo; hoy día el mejor supervisor es el que se ha conver- tido en un especialista acerca del comportamiento humano, como líder y respecto a la práctica de la habilidad admi- nistrativa con bases técnicas para responsabilizarse de - su cargo; por lo cual constituye una pieza clave dentro - de las organizaciones modernas tales como las industria-; les, de mercadotecnia, distribuidores de bienes y servi- cios tanto institucionales como gubernamentales, etc.

Es de vital importancia reconocer la labor y po- sición del Supervisor, así como la humanización del perso- nal laboral. Como ya se ha dicho, es indudable que el su- pervisor se encuentra en el área crítica de tensión entre la Administración y los empleados; ambos con tales exigen- cias que hacen que el trabajo de supervisión logre el e- quilibrio necesario y fundamental tanto para el buen desa- rrollo laboral, como para la estructura organizacional. U- na supervisión débil afecta enormemente a la organización, por tal motivo, el supervisor eficiente debe hacer cum- -- plir las políticas, planes y todos aquellos factores que contribuyen a la correcta consecución de los objetivos mo- tivándose a sí mismo, como a sus subordinados, actuando analíticamente acerca de las necesidades de estos.

Es elemental que el supervisor reconozca y esté al tanto de los sistemas modernos de medición individual del comportamiento de los trabajadores para que, en el momento de ocurrir variaciones en el desempeño planeado, -- pueda manejarlas con mayor efectividad, pues actualmente las amenazas de despido hacia sus subordinados, resultan contraproducentes, dadas las restricciones tanto de la empresa como del sindicato (si lo hubiere) cuya actitud se tomaría solo en casos extremos, por lo tanto, el criterio a seguir es motivando a su gente de tal manera que alcancen los propósitos de la organización.

Uno de los cambios más importantes del supervisor de nuestros días es haberse convertido en un hábil administrador del Proceso Administrativo, requiriendo definitivamente de la Planeación, Organización, Coordinación, Ejecución y Control de sus actividades para lograr una toma de decisiones acertada teniendo siempre en cuenta la retroalimentación del proceso en forma sistemática y oportuna.

a) LA PLANEACION.

Considerando que es la primera de las funciones del proceso administrativo, ésta se realiza en todos los

niveles de la empresa, dependiendo de su complejidad, de las jerarquías y áreas de la misma. Así por ejemplo, un director planeará a largo plazo abarcando objetivos generales de la empresa y un supervisor planeará sobre los objetivos inmediatos de la labor diaria de su grupo en forma sistemática y racional en función a la duración o alcance del caso, en coordinación por supuesto con los objetivos generales.

Generalmente el proceso de la Planeación se formula por escrito, pero, volviendo al caso del supervisor, - quien tiene encomendada principalmente la planeación diaria que con el tiempo se torna increíblemente instintiva, integrando las etapas formales, procurando una sucesión lógica que contribuya a su eficiencia:

- a) definir el objetivo, es decir, qué es lo que se necesita conseguir o lograr, qué es lo que se debe hacer, -- cuáles deben ser los resultados,
- b) establecer premisas y restricciones en base a políticas o guías de acción con el fin de facilitar los requerimientos cotidianos considerando el ambiente del desarrollo,

- c) analizar la información, el ser analítico es fundamental considerando las siguientes cuestiones: ¿se cuenta con todo lo necesario para lograr los objetivos en --- cuanto a recursos humanos, técnicos y materiales?, ¿el sistema y los procedimientos son los adecuados?, ¿la comunicación es eficiente?, en fin, ¿cuanta información y factores afectan de alguna forma los resultados.
- d) elaborar planes alternativos eligiendo el mejor,
- e) prever los planes derivados, pues indudablemente en cualquier nivel la planeación puede verse afectada por cambios de factores ya sean internos o externos a la empresa dependiendo del giro de la misma, en cuyos casos el supervisor debe preverlos de tal manera que aún cuando se presentasen contingencias, se resuelvan favorablemente logrando los objetivos planeados.
- f) la ejecución en donde la coordinación general de recursos y el tiempo son un factor clave.

Es posible que surjan desviaciones que resueltas de la mejor manera posible representen otro instrumento de planeación.

La planeación es, pues, para el supervisor, la base del desarrollo de su trabajo, por medio de ella se fijarán metas que sean necesarias para el logro de los objetivos de su área en --- coordinación con el alcance de los objetivos generales.

El supervisor planeará tanto su trabajo como el de sus subordinados, de acuerdo con los plazos convenientes según el -- caso.

Cuando un director formula planes a largo plazo, lógicamente cuenta con un estudio analítico previo, con base en sus objetivos; por ejemplo, en particular son importantes los estudios de pronósticos, principalmente en el área de producción y en el área de ventas, que en un momento dado, de alguna forma los supervisores contribuirán tanto en opinión como con su trabajo, en granando así el trabajo de los demás.

b) LA ORGANIZACION.

¿Qué necesitamos hacer y quién la va a hacer?

De acuerdo a la empresa es posible utilizar el - - - -

Criterio de Agrupación de Actividades en Unidades y éstas subdividir las en Grupos de Unidades Departamentales, las cuales deben reflejar las tareas a realizar en forma congruente y lógica de tal manera que la utilización de los recursos disponibles sea la más efectiva, consiguiendo -- con ello simplificar la coordinación y el control encomendados a un supervisor, que dado el caso sabrá exactamente sus responsabilidades y contará con la autoridad necesaria para realizar sus tareas.

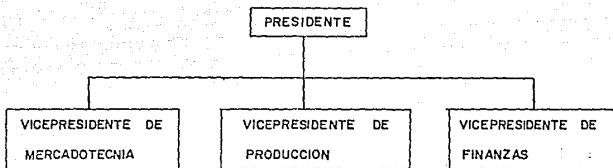
En seguida se citan algunos ejemplos de Subdivisión por Departamentos que se utilizan con mayor frecuencia:

- A) Por funciones
- B) Por producto
- C) Por proceso o equipo
- D) Por territorio
- E) Por clientela
- F) Por tiempo de trabajo
- G) Por número

A) La Subdivisión por Funciones es el agrupamiento de actividades similares en los objetivos o las habilidades que se requieren. Cuando se desean objetivos simila

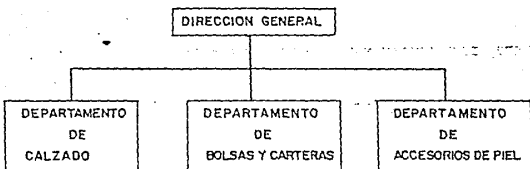
res las diversas actividades se pueden agrupar en una función básica.

DIVISION EN DEPARTAMENTOS CON UN CRITERIO DE FUNCION



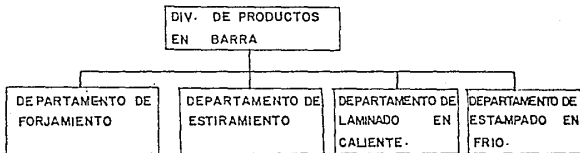
B) Por Producto.- Existen empresas que consideran manejable este tipo de subdivisión, ya que desean ubicar los beneficios que aportan cada uno de los productos, esto puede ocurrir utilizando los primeros niveles con este propósito y aplicando en niveles inferiores otro tipo de subdivisión si así lo requiriesen los objetivos organizacionales.

DIVISION EN DEPARTAMENTOS CON EL CRITERIO DE POR PRODUCTO



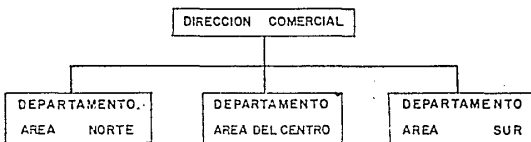
C) *Por Proceso o Equipo.*- Se presenta generalmente en la manufactura donde por naturaleza del proceso del trabajo las frecuencias de actividades similares se agrupan en forma lógica, por ejemplo:

DIVISION EN DEPARTAMENTOS CON EL CRITERIO DE POR PROCESO O EQUIPO



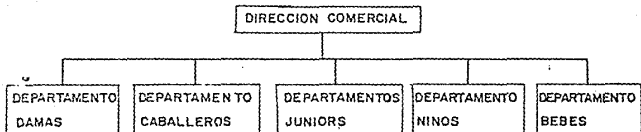
D) *Por territorio.* - Es muy empleada en ventas por empresas tanto nacionales como internacionales. El criterio es geográfico buscando tomar decisiones localmente y las condiciones que presente cada lugar, así como la economía en la operación.

DIVISION EN DEPARTAMENTOS CON EL CRITERIO DE POR TERRITORIO



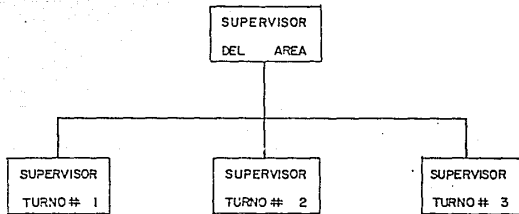
E) Por clientela.- Es aplicable principalmente - cuando los servicios son el objetivo principal y el giro de la empresa así lo requiera, por ejemplo, en una tienda de Departamentos dedicada a la venta al menudeo pueden dividirse en grupos de edad específica como: bebés, niños, - juniors, damas, etc.

DIVISION EN DEPARTAMENTOS CON EL CRITERIO DE POR CLIENTELA



F) Por tiempo de trabajo.- Generalmente se practica en niveles inferiores y donde se realizan de dos a tres turnos de trabajo.

DIVISION EN DEPARTAMENTOS CON UN CRITERIO DE TIEMPO



G) Por Número.- De acuerdo a la estructura departamental se sitúan las líneas de comunicación, es decir, el número de niveles que debe seguir o atravesar la información ya sea hacia arriba, o bien, hacia abajo, siguiendo la cadena de mando.

Sobre la conveniencia de que el radio de acción para las líneas de comunicación sea amplio o reducido es definitivamente de acuerdo al desarrollo y capacidad administrativa de la empresa.

Como organiza el supervisor:

La meta del supervisor debe consistir en hacer posible la ejecución de los planes de producción o servicios de forma rápida, fácil y económica, por lo que los recursos de tiempo y fuerza laboral deben de ser aspectos clave para que ejerza control; de modo que dedicará todo su esfuerzo para dividir y asignar el trabajo y para programar debidamente el tiempo y las actividades, tanto para él, como las de su grupo.

Para estructurar sus labores, el supervisor depende de algunas circunstancias, principalmente de la naturaleza e importancia de la operación que supervisa, de los objetivos, planes y controles con sus superiores, así como

la naturaleza y el alcance de la autoridad que le fuere -- conferida y las facilidades de que disponga.

Un supervisor debe tener posibilidad de mejorar -- sus tareas rutinarias para atender situaciones urgentes o de trabajos especiales; puede pues, delegar en cierta medi da autoridad pero recordando que la responsabilidad sigue siendo totalmente suya. Es posible que le sirva de apoyo -- para este efecto lo estipulado en los contratos de trabajo y en las políticas de la empresa.

Un supervisor nunca debe convertirse en el "trabajador sobresaliente de la producción", si no concentrarse en sus funciones administrativas.

Para dividir y asignar el trabajo puede estudiar -- las técnicas que mejor se adapten como: Diseño y Descripción de Labores, Métodos, Normas de Trabajo, Estudios de -- Tiempo, Movimiento y Distribución, tomando en cuenta también la habilidad y capacidad individual de cada uno de -- sus trabajadores.

D) COORDINACION, EJECUCION Y CONTROL.

La coordinación en general debe estar presente en todos los pasos del proceso administrativo para que resul-

te lógicamente una excelente ejecución.

El supervisor moderno entiende el concepto de el control de la organización, comprendiendo en que forma y cuando se relaciona y ajustan a su trabajo el trabajo de los demás, o sea, hasta que punto existe la regulación de actividades de acuerdo a su plan creado para alcanzar ciertos objetivos establecidos a un tiempo determinado para su realización.

Es indudable que por medio del control se verifica paso a paso la información y retroalimentación de datos -- que a su vez se generan del sistema en operación.

Para hacer efectivo el control, se deben hacer por lo menos las siguientes consideraciones:

- A) Establecer sistemas de conducta.
- B) Comparar la conducta real con lo establecido.
- C) Corregir y/o aplicar sanciones cuando sea necesario.

Por ejemplo en el caso de personal de ventas: si se tratase de una operación de ventas al menudeo, puede controlarse las actividades por medio del flujo de trabajo; pero para que éste pueda llevarse a cabo evidentemente ne-

cesita de materiales, accesorios, montajes, etc., que deben fluir hacia las unidades operacionales (flujo de materiales), de tal manera que la coordinación de ambos flujos se realice con toda propiedad para alcanzar sus objetivos.

Es muy importante para el supervisor determinar el flujo de trabajo; se sugiere la realizar una programación - en la cual incluyera principalmente: presupuestos del caso, pronóstico de ventas (básico para la ayuda y soporte de fijación de objetivos), determinación de funciones considerando cuál trabajo se va a ejecutar, dónde y cómo se hará, especificando claramente cada uno de estos puntos en cuestión.

No menos importante es la coordinación del flujo - de materiales, comprendiendo funciones sumamente vitales - para el funcionamiento correcto de las instalaciones en la tienda o lugar de venta.

Es por lo tanto, trascendental el papel que desempeña un supervisor dentro de su área o departamento, en relación con todos los flujos; pero independientemente de la planeación de estos, el control y la acción correctiva es responsabilidad clave del supervisor en el lugar de trabajo, no olvidando que el complejo departamental en la orga-

nización dependen del flujo de información y del flujo de operaciones complementado con el flujo de materiales, cuyo sistema debe mantenerse actualizado, dinámico, sencillo, veraz y oportuno.

III.- LA MOTIVACION A TRAVES DEL SUPERVISOR

La motivación constituye un factor tan importante que si se prescindiera de él, no sería posible lograr el funcionamiento correcto en el desempeño de una organización.

a) CONCEPTO DE MOTIVACION.

La motivación reúne a todos los factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales capaces de originar conductas.

b) GENERALIDADES DE LA MOTIVACION.

Más de alguna vez el hombre trabajó principalmente para satisfacer sus necesidades biológicas, tener ropa para abrigarse y protegerse, conseguir albergue, un hogar para su compañera y vástagos y alimento para evitar el hambre. Primordialmente el hombre tendía a satisfacer sus necesidades nutricionales. Su tiempo, su energía y sus pensamientos figuraban en torno al medio de cómo conseguirlo y eso era lo más importante.

Pero actualmente, cuando las necesidades básicas -

ya no demandan todos los esfuerzos del hombre, su mente - pasa a un nivel más elevado de sentimiento, pensamiento y forma de vivir; de tal modo que siendo atendidas apropiadamente las necesidades biológicas con cierta seguridad de manera razonable, los impulsos orgánicos tienden a pasar a un segundo plano dejando de ser incentivos inmediatos. Es entonces cuando las necesidades sociales se tornan al primer plano de importancia y la gente busca incansablemente la satisfacción en el trabajo y la autorrealización, siendo estos factores puntos claves para la motivación moderna.

El supervisor solamente podrá motivar al individuo si lo comprende, si sabe qué es lo que él o ellos esperan de su empleo.

Douglas Mc Gregor conceptúa la teoría "Y" que es - el estilo más aceptado en nuestros días para medir el desempeño bajo el siguiente contexto:

Suposiciones:

- 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 solo aceptará, si no que busca ad activamente la responsabilidad.
- La capacidad del trabajador promedio se utiliza sólo en forma parcial.

De tal suerte, un administrador que concuerde con lo anterior debe ser: líder, creativo, sensitivo, muy renovador y racional, capaz de delegar responsabilidad; es decir, el supervisor administrativo convierte a su personal en "buscadores de motivación" más que "buscadores de mantenimiento", considerando por supuesto las necesidades del empleado y conjugando los factores motivadores en la medida relativa necesaria, ya que procurando satisfacer las necesidades de orden inferior (manutención), lógicamente tendrán mucho más peso motivacional las de orden superior como factores de logro, crecimiento, reconocimiento, responsabilidad, progreso, etc.

c) LA MOTIVACION Y SUS OBJETIVOS.

La motivación influye de tal manera en los seres humanos que hace posible dirigir su comportamiento con el siguiente mecanismo: bajo la presencia primeramente de un estímulo, que es el factor que produce cierta reacción y la persona responde ante él; ahora bien, si se tratara de

juzar el comportamiento que originó esta reacción en el individuo podría darse el caso de que fuera una reacción negativa o positiva, siendo en el primer caso una respuesta que se considera inadecuada por lo cual puede dar lugar a una sanción; en el segundo caso, cuando se juzga que el comportamiento ha sido positivo se tiende a otorgar una recompensa. Por lo tanto, una acción repetitiva que genere una respuesta ante un estímulo determinado constituye finalmente la probabilidad de obtener una cierta conducta.

Son numerosos los estímulos que provocan una reacción, pero lo especial de ellos, es que un mismo estímulo no produce siempre la misma reacción en cada persona, ya que cada individuo posee características sociopsicológicas particulares y las necesidades que fijan ciertos objetivos son unipersonales.

Una empresa establece sus objetivos a nivel general, a nivel departamental e incluso a nivel individual, interrelacionados de tal manera que en la medida que se van logrando en esa misma medida forman el éxito de los planes.

Los sistemas de motivación pueden tener tres objetivos principales:

1.- *Motivar individualmente a los trabajadores con la finalidad de que consigan satisfacer sus propias metas y a su vez las metas individuales impuestas por la empresa; es obvio que una hábil motivación consiga por ende la lealtad y el interés de cada uno de los trabajadores, además de poner en juego sus capacidades y operar con gran entusiasmo.*

2.- *Motivación dentro de un sistema relacionado entre sí es determinante en la consecución de los objetivos departamentales, produciéndose nuevos récords.*

3.- *Los programas de motivación empresariales unifican la secuencia para lograr finalmente los objetivos generales de la empresa con una productividad máxima.*

d) SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL.

Una empresa cuenta con tres tipos de recursos:

- *Materiales: dinero, materias primas, equipos, instalaciones, etc.*
- *Técnicos: sistemas, procedimientos, instructivos, etc.*
- *Humanos: habilidades, conocimientos, experiencias, etc.*

La correcta conjugación de estos recursos hace posible la obtención de un mayor rendimiento de ellos y, como consecuencia, el alcance de los objetivos de una organización. Es posible manejar con cierta exactitud los recursos materiales y técnicos pero, por lo que respecta al recurso humano y de acuerdo a la complejidad que éste implica, es necesario guiarlo de tal manera con destreza y habilidad que por lo menos se logre un buen porcentaje en satisfacción y motivación de dichos integrantes de la organización, de quienes depende el destino de la empresa y, por consiguiente, la optimización de su capacidad para desarrollar sus labores.

¿Por qué es complejo el recurso humano?

Porque lo integran seres humanos con diferencias entre sí y cada uno de ellos responde a diferentes estímulos. Evidentemente son individuales sus características, posibilidades y limitaciones y por lo tanto, los factores que influyen en los distintos comportamientos son bastantes numerosos y difíciles de estudiar. Un supervisor procurará, sin embargo, seguir un criterio para enmarcar las referencias necesarias que le permitan analizar y predeterminar el comportamiento humano.

Siendo responsabilidad del supervisor que el traba

jo se realice, debe estar conciente del estilo y técnicas que use para dirigir y crear el clima de motivación razonable en su área, que redundará en una productividad de - alto nivel.

La motivación con la cual se obtienen menores resultados es la de carácter individual, ya que ésta nos permite determinar los motivos de un empleado y estimularlo - de tal manera que lo impulsen a la acción.

Es responsabilidad de Gerentes y Supervisores lograr el entusiasmo, lealtad y el interés de sus colaboradores por medio de un hábil proceso de motivación, donde surge la imperiosa necesidad de comprenderlos y estimularlos manteniendo un interés positivo por el bienestar de ellos como personas y por su desarrollo como seres humanos.

Cada individuo busca satisfacer diversas necesidades a través de su trabajo; por supuesto las materiales y económicas y las importantísimas necesidades de tipo psicológico cuya medida de satisfacción es distinta de acuerdo a la psicología de cada trabajador, pero que evidentemente todos buscan satisfacerlas en menor o mayor grado.

Parece recomendable la siguiente clasificación de

Las necesidades psicológicas de acuerdo a su importancia:

1.- Necesidad de pertenecer a algo.- El ser humano siente la necesidad de identificarse con otros seres humanos, requiere pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él, por ejemplo, una empresa.

2.- Necesidad de dignidad.- El hombre tienen sus propios principios sobre el orgullo y la dignidad y busca satisfacerlos en gran parte a través del trabajo. El empleado adquiere un sentimiento de dignidad si sabe que el trabajo que realiza es importante y merece la estimación social e individual; si por el contrario, él se da cuenta o cree que lo que realiza no es trascendente y que solo forma parte de una máquina, su interés por el trabajo decrecerá.

Obviamente, de aquí la importancia de que cada empleado se le reconozca y se le dé a conocer sinceramente la importancia que tiene para la organización las labores que realiza, ya sea por su categoría o nivel jerárquico dentro de la empresa, pues todos los trabajos tienen su importancia relativa debiendo reconocerla efectivamente pero sin exageraciones.

3.- Necesidad de seguridad.- Tiene varias signifi-
caciones para el empleado:

- Empleo permanente con sueldo justo. Actualmente es difí-
cil permanecer en una empresa dadas las condiciones socio
económicas por las que atraviesa nuestro país, sin embar-
go, la administración de recursos humanos debe ofrecer el
mayor margen de seguridad en este aspecto dando a conocer
las políticas y objetivos a cumplir por el trabajador o -
empleado en forma clara y oportuna, con el objeto de que
éste se concientice y a la vez se esfuerce para lograr --
por sí mismo y en unión con toda la organización lo com-
prometido para la permanencia de su empleo. Por otra par-
te, la retribución económica debe ser de acuerdo con las
disposiciones legales y, de ser posible, con un programa
de incentivos que le motiven a un mayor rendimiento, des-
de luego, en concordancia con los recursos de la empresa.

- Seguridad social. Servicios médicos, ayudas económicas,
jubilaciones remuneradas, prestaciones adicionales, etc.

- Libertad de expresión sin temor a represalias. Es decir,
el empleado efectúa sus labores dentro de un sistema deter-
minado, pero puede tener la oportunidad de mejorar no solo
la optimización de su tiempo sino algunos otros aspectos -

importantes para el logro de los objetivos mediante ideas que lo demuestren, pues los sistemas laborales no son estáticos sino por el contrario dinámicos, de tal manera que le permitan maximizar resultados. Por ello, el apoyo que el individuo reciba acerca de este punto sin recriminaciones, sino antes bien, analizando y estudiando sus ideas, - le hacen sentir la libertad de expresión y mejoramiento de sí mismo y de la empresa donde labora.

4.- Necesidad de mejoramiento personal.- En su natural ansia de mejorar, el ser humano necesita sentir que de alguna forma se dirige hacia la consecución de un objetivo de superación personal que le ofrece la oportunidad de mejorar en su trabajo en la posición de progresar. En la empresa se procurará establecer programas de desarrollo personal como: entrenamientos, capacitaciones, seminarios, etc.

5.- Necesidad de poder creador.- El hombre necesita sentirse capaz de crear o bien, poder sugerir y desarrollar nuevas cosas. La organización debe procurar la participación de sus empleados por medio de sugerencias para mejorar tanto los sistemas como los procedimientos y técnicas, estimulando su creatividad con incentivos, concursos, buzones de sugerencias, etc.; por lo tanto, a la vez que -

se satisface esta necesidad, la empresa se verá beneficiada con el desarrollo máximo de las capacidades de sus empleados.

IV.- EL SUPERVISOR Y LA COMUNICACION EFECTIVA.

a) Su importancia.-

Una base clave para alcanzar los objetivos de una empresa es la información, cuya transmisión por los diferentes sistemas de comunicación debe fluir en forma clara, a su tiempo y de manera comprensible tanto en forma ascendente como descendente.

Se puede decir que el proceso de comunicación tiene tres etapas: pensar, expresar y escuchar; de la eficiencia de este proceso y de su flujo resulta una verdadera comunicación, de lo contrario afectaría a la productividad tanto directa como indirectamente.

Directa, porque para una productividad máxima debe existir una comunicación cuyo efecto sea directo, valga la redundancia; indirecta, porque en cierto modo influye en las operaciones dadas el efecto que produce en el trabajador sobre sus actitudes, pensamientos y sentimientos, es decir, afectan su moral.

Con una eficiente comunicación el trabajador sabe lo que debe hacer, cómo debe hacerlo, o quizá la evaluación del cumplimiento de su labor. Si la comunicación ado-

lece de eficiencia en algún punto, creará rumores y estos a su vez se extenderán por toda la planta o área en cuestión, provocando malos entendidos o temores infundados en la mente del trabajador, que no solo le perjudican a él, sino al grupo de trabajadores y, por consecuencia, al trabajo en sí.

Existen circunstancias en las cuales los rumores no se pueden detener a menos que el supervisor sepa comunicar a sus subordinados información clara, precisa, adecuada respecto a sus decisiones, así como la intención de éstas, pues resulta importantísimo que los trabajadores conozcan la intención y la comprendan, así se evitará en muchos casos actitudes negativas hacia el trabajo.

Un individuo está seguro que lo más importante para él en la comunicación es lo que él desea saber o piensa que debe decirsele, pues ahí es donde será mucho más perceptivo y retendrá en forma excelente. Por ejemplo, políticas y reglamentos que de alguna forma afectan su trabajo rutinario, o bien, información acerca de salarios, monto, tiempo, lugar y forma de pagos, deducciones, beneficios como seguro de vida y/o accidentes, servicios de hospital, o tal vez pueda interesarle los días libres, festivos y vacaciones. Por otra parte, la información en particular de --

los procesos y operaciones de su trabajo, incluyendo quiénes son los jefes y supervisores, o bien, la jerarquía administrativa de quien recibirá instrucciones y ante quien es responsable en su situación formal, en una palabra, la organización de su compañía así como el estado financiero de la misma y, de ser posible, por lo menos sus planes, su posición en medio de la competencia de empresas de giro semejante, etc.

Tan importante es lo anterior como el desarrollo de la comunicación meramente formal siendo hacia abajo la línea que se desprende desde el más alto nivel ramificándose en forma descendente pasando por todos los niveles administrativos hasta llegar a quienes en realidad no forman parte del grupo administrativo; en cuanto a la comunicación hacia arriba, es en razón inversa y sirve para vigilar la ejecución de los planes así como para captar ideas útiles y los reportes formales respectivos; existe además la comunicación horizontal que se transmite entre departamentos o áreas de un mismo nivel.

b) Comunicación formal e informal.-

Comunicación formal.- Es la que fluye propiamente dentro de la organización formal de las empresas, ya sea en forma descendente (desde el más alto nivel jerárquico hasta los

grupos inferiores) o en forma ascendente, que significaría la comunicación de abajo hacia arriba; y también la comunicación horizontal que ocurre en un mismo nivel: de departamento a departamento o entre áreas. Lo que caracteriza a la comunicación formal es que es emitida por agentes reconocidos formalmente dentro de la estructura organizacional de la empresa, refiriéndose generalmente a aspectos concernientes a la misma, con la respectiva seriedad del caso.

El supervisor debe cuidar meticulosamente los canales de comunicación sobre todo de su área o departamento y verificar que el flujo descendente funcione apropiadamente y en general que los canales se mantengan siempre abiertos ya que él es quien siempre recibe primeramente las comunicaciones (al menos las de su área), antes que sean transmitidas a los trabajadores, pues esto ayuda a mantener su autoridad y prestigio razonablemente ante sus subordinados.

A su vez, el supervisor debe comunicarse con la respectiva seriedad, respeto y claridad a los distintos niveles que incurran dentro de su comunicación.

La comunicación informal, en cambio, se suscita entre los grupos que por alguna afinidad o algo en común se reconocen entre sí sin tener ninguna formalidad dentro de

ESTA TESIS NO DEBE ⁴⁹
SALIR DE LA BIBLIOTECA

la estructura organizacional, sino simplemente una identificación entre sí. Incluso puede darse el caso de que la comunicación informal no fluya en algún grupo específico de la empresa, sino en la generalidad de ella llegando al rumor, constando de murmuraciones, conjeturas, información, consejos, predicciones y, se da el caso de que surjan órdenes que algunas veces se inician como simple especulación o conjetura, pero al transmitirse de boca en boca va convirtiéndose en algo muy diferente de lo que fue en un principio; el rumor se extiende en una forma increíblemente rápida y hay quien lo suscite por causas personales, inclusive apoderándose de ciertas funciones del supervisor a nivel informal. Se sugiere que para evitar dentro de lo que es posible o al menos hacer inofensivos los rumores, se cuente siempre con canales de comunicación regulares, efectivos y suficientes, en los cuales la información sea digna de confianza evitando lagunas y barreras.

No siempre la comunicación informal suele ser negativa y el supervisor tiene mucho que ver en este aspecto, pues de él depende convertirla en un canal de comunicación positivo y eficaz, que inclusive, fomente la amistad y compañerismo del grupo, así como del dinamismo para la realización de sus tareas.

c) Medios de comunicación.

Considerando que el criterio que se está empleando es a nivel supervisión, el supervisor puede emplear los siguientes medios, principalmente:

- Cuadro de estadísticas.- Es una forma de comunicar a los trabajadores en forma gráfica, el nivel de su labor con respecto a los planes. Resulta muy positivo si con ello se logra crear una competencia sana de equipos de trabajo, o bien, motivar al mejor desempeño en un mínimo de tiempo. Mostrar la estadística es de suma importancia en cualquier área o departamento e incluso, a nivel empresarial.

- Manuales.- Donde se proporciona información que hará desarrollarse al personal en forma eficiente y productiva y con una magnífica moral.

- Sistema de sugerencias.- Su función es recibir sugerencias que nacen por iniciativa propia debiendo contener el apoyo leal y completo del supervisor, con el fin de lograr los resultados deseados en esta forma ascendente de comunicación.

- Pizarrones de boletines.- Transmiten información y su ubicación debe ser en un lugar donde se congreguen los em-

pleados o pasen frecuentemente cuando tengan menos prisa.

Los tableros para boletines deben ser razonablemente con la finalidad de lograr la mayor visibilidad y atracción entre los carteles, o bien, la secciones que se encuentren dentro del tablero. Para que este medio resulte efectivo debe controlarse diariamente.

- Memorandum.- Generalmente van dirigidos con el objeto de transmitir una orden o comunicación formal, que puede ser concerniente al desempeño laboral o algún cambio en la organización empresarial de significado trascendente. El lenguaje que debe utilizarse debe ser siempre de acuerdo al receptor.

- Circulares.- Son menos formales y se utilizan para informaciones generales, como eventos de tipo social o deportivo, etc.

d) Reuniones y conferencias de empleados.

Por lo regular son reuniones que la empresa organiza con fines de información.

Las reuniones de empleados pueden ser formales o informales y en ellas se transmiten, a nivel de grupo, in-

trucciones, algunos cambios en la política empresarial o - intercambiar opiniones inclusive, haciendo posible observar los sentimientos del grupo así como la participación - y dinamismo de los elementos que lo forman y, en algunos - casos, hasta averiguar el compañerismo existente o la falta del mismo. Sin embargo, existen algunas limitaciones en este tipo de reuniones; por ejemplo, existen individuos -- que no se expresan bien ante grupos o no sienten confianza para hacerlo, por ello el supervisor debe crear un clima - de confianza apropiado especialmente en estas ocasiones pa - ra evitar dichas barreras.

En las conferencias, el supervisor administrativo moderno diserta dando oportunidad de discusión al grupo, - predominando los flujos de comunicación en ambos sentidos desde luego en forma ordenada y razonable.

Realizándose de esta manera una conferencia, el ex - positor puede alcanzar totalmente sus propósitos ya que a - parte de su exposición les ofrece la oportunidad a sus re - ceptores de estimular su pensamiento, puede obtener reac - ciones de los miembros del grupo, existe mejor captación - acerca de lo transmitido, recibe sugerencias y, en un mo - mento dado, si el ambiente se presta, hasta el más tímido o el que tiene dificultad para expresarse, participa. En - base a lo anterior, el supervisor posteriormente, medirá -

con mayor facilidad los resultados, que por consecuencia se
án en un buen porcentaje positivos.

e) Algunos principios de la comunicación efectiva.

- El supervisor debe en todo momento de estar conciente de sí mismo al igual que de sus colaboradores como alguien que recibe y transmite comunicaciones.
- Ser analítico en cuanto a sus decisiones, predisposiciones y esperanzas; reconocer sus prejuicios y tratar de modificarlos, hacer conciencia de su situación con respecto a - sus superiores para no distorsionar la información; en una palabra, conocerse así mismo.
- El supervisor requiere de conocer el nivel de comprensión vocabulario y puntos de vista de la persona a quien se dirige, si espera comunicarse con mayor eficiencia.
- Tomar en cuenta todos los aspectos de la comunicación: - palabras, expresiones faciales, posturas, tono de voz, escuchar o el no saber escuchar, inflexión, respuesta o falta de ella.
- Procurar usar todos los medios de comunicación de acuerdo al caso.
- Ser eficiente en el uso de los canales de comunicación: canales específicos con flujo descendente, ascendente y horizontal de comunicación, sin ser ignorados o bloqueados y conservando lealtad e identificaciones interdepartamenta-

les, así como el compañerismo y la eficiencia entre los --
mismos.

- Psicológicamente, que la comunicación sea continua, e in-
clusive, inevitable.

- Tomar en cuenta que muchas veces las ideas no siempre --
pueden ser transmitidas fácilmente de una persona a otras.
Las palabras y sus significados, así como sus actitudes, -
creencias y barreras mentales y emocionales resisten cam-
bios y distorsionan las comunicaciones recibidas.

- Es elemental el lenguaje apropiado en la correcta formu-
lación de las expresiones, de tal manera que sean compren-
sibles, obvias y claras.

CONCLUSIONES

La supervisión siempre será necesaria e importante para cualquier empresa. Es un trabajo complejo que implica la coordinación, vigilancia y control de las actividades para la consecución de objetivos.

Un supervisor representa un soporte clave tanto - para la dirección como para la empresa en general; por lo cual, en la actualidad y dadas las condiciones críticas empresariales, debe actuar como un estratega del Proceso Administrativo manejándolo de acuerdo a su área y necesidades.

El éxito de la supervisión descansa básicamente - en el proceso Administrativo; el planear, organizar, coordinar, ejecutar y controlar resulta imprescindible y definitivo, por ello el supervisor debe estar debidamente preparado para la aplicación del criterio más efectivo en el seguimiento y retroalimentación de dicho proceso.

El ser capaz de tomar decisiones acertadas en el momento oportuno no es fácil, por lo tanto, el ser analitico es indispensable para reducir al mínimo el grado de incertidumbre en los resultados esperados.

La comunicación es un factor de extraordinaria importancia pues de la eficiencia de ésta depende la correcta realización de las labores y la conformidad y confianza de los trabajadores con respecto a sus dirigentes y, - por supuesto, en forma especial con su Supervisor, considerando que éste es el responsable de la correcta fluidez y transmisión de dicha comunicación.

Siempre será importante la continua superación -- profesional del supervisor. Es elemental estar al tanto - de los mejores métodos modernos acerca de la medición individual del comportamiento del recurso humano de tal manera que sea capaz de comprenderlo y, en todo caso, de resolver acertadamente las variaciones que se presentan en el transcurso del desarrollo del programa de trabajo para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

El supervisor moderno debe ser hábil líder motivador que dirige a su gente guiándola hacia finés predeterminados, logrando el máximo desempeño y la sincera identificación del trabajador con su empresa, así como la lealtad hacia ella.

Por lo tanto, el supervisor es el pilar del equilibrio entre trabajadores y directivos; siempre trabajando

bajo la presión de ambos y, por ende, sus resultados dependen del grado de preparación tanto técnica como de relaciones humanas, es decir, el supervisor moderno debe -- concretamente ser un eficiente administrador y un excelente líder motivador.

Los criterios básicos que debe considerar el supervisor moderno en el desarrollo y éxito de sus funciones son:

- a) El Proceso Administrativo.
- b) La Motivación.
- c) La Comunicación.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas, 1976

BERTRAND R. CONFIELD

Administración de Ventas
Editorial Diana, 1982

BURT K. SCALAN

Administración. Curso para Nuevos Gerentes
Editorial Limusa, 1978

ECKES, CARMICHAEL, SARCKÉT

Administración. Curso para Supervisores
Editorial Limusa, 1978

GEORGE R. TERRY

Principios de Administración
Editorial CECSA, 1974

KOONTZ / O'DONELL

Curso de Administración Moderna
Editorial Mc Graw-Hill, 1979.