

87 2702

UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Escuela Superior de Administración y Contaduría

8
2y

RECIBIDO
AL 30
MAYO
1995



"La Supervisión como factor que influye en la Productividad de las Empresas"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MARTA CECILIA MALDONADO RAMIREZ

URLIAPAN, MICH., MAYO DE 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE: Por haberme apoyado incondicionalmente en toda mi carrera, por esforzarse para hacer de mi un ser humano de provecho y por haber esperado hasta el final. A ti Madre agradezco todo lo que ahora soy.

A la memoria de mi **MADRE** que siempre confío en que yo pudiera concluir mi profesión, por su lucha para brindarme la educación que me llevo a lograrlo. En donde quiera que te encuentres **GRACIAS.** (q.e.p.d.)

A MIS HERMANOS: Por confiar en mí y alentar siempre mi esfuerzo y trabajo, por facilitar el camino que me llevo a cumplir mi meta. Especialmente a mi hermano Ignacio por haber hecho tanto y por haberme brindado su apoyo de principio a fin.

A MIS MAESTROS: Por que gracias a su enseñanza obtuvimos las más poderosas herramientas que sin duda nos ayudaran a lograr lo que deseamos ser en la vida.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Con los que conjuntamente logramos hacer un buen equipo de trabajo y estudio y con los que pudimos sobrepasar todas las barreras que se presentaron a lo largo de nuestra carrera. Y a todos aquellos que se quedaron en el camino, por que seguramente serían seres humanos de bien (q.e.p.d.).

A mi eterno compañero Alejandro por el amor y ayuda incondicional que siempre me brinda.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	4

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1.- Definición de administración	11
1.2.- Definición de empresa	11
1.3.- Concepto de dirección y sus componentes	12
1.4.- Definición de supervisión	13
1.5.- Definición de productividad	14
1.6.- Medición de la productividad	20
1.7.- Concepto de supervisor	21

CAPITULO II ASPECTOS DE LA SUPERVISION Y LA PRODUCTIVIDAD

2.1.- Ubicación de la supervisión en la estructura organizacional y en las fases del proceso administrativo	24
2.2.- Diferencia entre liderazgo y supervisión	27
2.3.- Papel del supervisor y funciones básicas	32
2.4.- Principios de la supervisión	36
2.5.- Factores que afectan la productividad	39
2.6.- Importancia de la relación supervisión-productividad	43

CAPITULO III LA VISION GENERAL DE LA SUPERVISION Y LA PRODUCTIVIDAD EN ALGUNAS EMPRESAS DE URUAPAN (CASO PRACTICO)

3.1.- Antecedentes de Uruapan Michoacán	55
3.1.1.- Geografía	
3.1.2.- El sector industrial	
3.2.- Marco referencial del estudio práctico	58
3.3.- Introducción al caso práctico	61
3.4.- La supervisión como una necesidad de las empresas	63
3.5.- Concepto de supervisor	64

3.6.- Ubicación de los supervisores en el organigrama de la empresa	66
3.7.- Principales funciones de los supervisores	67
3.8.- Características principales de los supervisores y sus repercusiones hacia la empresa	69
3.9.- La supervisión como factor que influye en la productividad de las empresas	70
3.10.- Otros factores que influyen en la productividad	71

CAPITULO IV SUGERENCIAS

4.1.- Enfoque a la supervisión	75
4.2.- Enfoque a la productividad	77
4.3.- Importancia de la supervisión y su influencia en la productividad	79

CONCLUSIONES 80

APENDICE 82

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 88

INTRODUCCION

El estudio de la supervisión es uno de los aspectos más importantes para llevar a cabo una buena Dirección dentro de una empresa, y depende de la forma en que ésta se lleve a cabo para que los resultados den por origen una determinada productividad, en la cual, se refleja en gran medida, el hecho de llevar a cabo ó no, los objetivos de la organización, y el grado en que éstos se alcancen.

Lo anterior indica una cadena con tres grandes eslabones que son: SUPERVISION - PRODUCTIVIDAD - OBJETIVOS, en donde la supervisión se encuentra ubicada en la etapa de Dirección del proceso administrativo.

En este trabajo, se estudia a la supervisión como uno de los factores que influyen en la productividad de las empresas, haciendo primeramente una recopilación de información teórica y posteriormente una investigación de campo que permita analizar el tema.

En el capítulo I titulado GENERALIDADES, se trata de dar un enfoque a ciertos conceptos que se siguen manejando en el transcurso del trabajo, como son: El concepto de Empresa, Administración, Dirección, Supervisión, Productividad y el concepto de Supervisor, además de indicar la forma en que para nuestro estudio se mide la productividad de una empresa.

En el Capítulo II se enmarcan temas, ya más específicos, como son: La ubicación de la supervisión tanto en el proceso administrativo como en la estructura organizacional, la diferencia entre el liderazgo y la supervisión, el papel del supervisor como mediador entre la dirección y los trabajadores, los principios de la supervisión que algunos autores comentan, los factores que afectan la productividad y entre ellos la

supervisión, algunos tipos de supervisores y por último la finalidad de la relación SUPERVISION-PRODUCTIVIDAD, y su influencia en la organización.

Se pretende en este capítulo, dar a conocer lo que existe en la teoría, y contrastar esas ideas con lo que sucede en la realidad, así como verificar si se llevan a cabo. Para esto fue necesario, realizar una investigación de campo, donde se seleccionó una muestra de empresas manufactureras de Uruapan, que cuentan con más de 50 trabajadores ya que en ellas se cuenta con puestos específicos de supervisores, lo cual nos facilitó un mejor análisis acerca de esta función.

Para esta investigación, se utilizó el método de entrevista y los resultados obtenidos se encuentran concluidos por temas en el capítulo III.

En el capítulo III, se puede decir que se encuentran los mismos temas estudiados en el capítulo II que corresponde a la teoría, pero, en este capítulo se le da un enfoque real y práctico de la supervisión y la productividad, en base a los estudios realizados en las empresas. Primeramente se hace una breve historia de la Ciudad de Uruapan, Michoacán y el sector industrial, así como también, se describe el marco de referencia que se tomó en cuenta para el caso práctico. Posteriormente, las cuestiones que se investigaron en las empresas fueron acerca del concepto de supervisor, la supervisión como factor que influye en la productividad, las principales funciones de un supervisor y la necesidad de la supervisión en las empresas.

Para finalizar, en el capítulo IV, se concluyen aspectos de la supervisión y la productividad dándole un enfoque personal a manera de sugerencias en base a lo analizado tanto en teoría como en la práctica.

Con éste trabajo, en términos generales, se trató de abarcar los siguientes objetivos:

- Definir las principales funciones del supervisor, como mediador entre la dirección y los trabajadores.
- Describir los factores más importantes y usuales que influyen en la productividad.
- Determinar la importancia de la supervisión para el incremento de la productividad y para la empresa en general.
- Obtener información real de las empresas estudiadas, acerca de la supervisión y la productividad.

Esta tesis pues, fue elaborada basándonos tanto en estudios bibliográficos, como en experiencias y puntos de vista prácticos, con la finalidad de tener una idea más clara de la SUPERVISION y su influencia hacia la PRODUCTIVIDAD.

ANTECEDENTES

El supervisor es jefe inmediato de millones de trabajadores, quien en realidad asigna trabajo y crea el clima social de su grupo de trabajo. Para una generación anterior que lo veía como una figura temida pero respetada, el supervisor era una particular autoridad importante. (1)

El puesto de supervisor ha sufrido el embate más fuerte de los avances tecnológicos de la producción en serie y de los cambios organizacionales que surgen en las burocracias a gran escala.

En la perspectiva histórica del último medio siglo, el supervisor se ha visto obligado a asumir cinco adaptaciones principales a saber:

a) La adaptación ideológica, b) La adaptación a la ingeniería, c) La adaptación al departamento de personal, d) La adaptación a los sistemas organizacionales, e) La adaptación a las relaciones laborales. (1)

A) ADAPTACION IDEOLOGICA

El supervisor de hace 50 años aproximadamente, a menudo era una persona que había ganado ese nombramiento a base de demostrar su forma de trabajar con denuedo y su amplia capacidad; generalmente era un hombre que había trabajado por muchos años en la misma mesa de trabajo. Su ascenso al puesto de supervisor la ganaba a través de ascensos subsecuentes dentro del nivel operativo de la empresa. El compromiso ideológico de representar a la Dirección constituyó un difícil requerimiento del puesto de supervisor. Las responsabilidades del supervisor, requerían una persona

con gran fuerza de voluntad. Aún hoy en día, ese compromiso significa un ajuste muy marcado en el trabajo y en el papel social.

El nuevo supervisor debe adecuar su comportamiento en función del efecto que pueda tener en el respeto que le guarden sus subalternos, así como su habilidad para asegurar la disciplina y cooperación de los mismos. No debe cometer el error de incurrir en oficiosidad con respecto a sus subordinados, ni la insensatez de establecer con ellos una relación fraternal.

B) ADAPTACION A LA INGENIERIA

El primer desarrollo importante que vino a alterar el trabajo del supervisor fue el crecimiento de los departamentos de ingeniería. El supervisor recibía órdenes en cuanto a qué máquinas debería tener, cómo iban a ser colocadas, cómo debería operarlas y cómo debería cuidarlas; se le indicaba que tenía que trabajar de acuerdo a los anteproyectos aún cuando a su juicio hubiera una mejor forma de proceder; en ocasiones él podía dar su opinión, pero por lo general los ingenieros tenían su propio criterio, y este era el que imperaba.

En la actualidad, aún existen grandes diferencias entre el supervisor y el ingeniero en la mayoría de los casos. El supervisor se ve a sí mismo enfrentando a sus conocimientos técnicos adquiridos en la planta a fuerza de arduo trabajo, contra el conocimiento de los ingenieros, proveniente de un libro de texto universitario. Por lo regular constituye una competencia en la que finalmente es el supervisor quien debe adaptarse.

C) ADAPTACION AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Cuando se crea un departamento de personal, generalmente se inicia con una oficina de contratación en la que los candidatos son sometidos a una selección en donde por medio de la aplicación de programas de exámenes y entrevistas se puede seleccionar a las personas mejor calificadas, ahorrándole tiempo mediante este procedimiento al supervisor, a fin de que pueda concentrarse plenamente en sus responsabilidades de producción.

La alta dirección aprueba estos procedimientos con secreta satisfacción en virtud de que el supervisor ya no podrá cubrir la nómina con personas de su predilección. Hubo un tiempo en que el capataz podía reclutar una fuerza de trabajo compuesta de hijos, parientes y amigos cercanos. De esta manera fincaba una lealtad personal que no siempre favorecería los intereses de la gerencia. De esta manera, a la ayuda del grupo de ingenieros se sumó la del departamento de personal. Pero tal vez lo que más dolió al supervisor fue el nuevo edicto en el sentido de que podía sugerir un despido de su departamento pero ya no de la empresa.

D) ADAPTACION A LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Sistemas organizacionales son los procedimientos y técnicas diseñados por departamentos como el de planeación y control de producción, control de calidad y otros. La existencia de tales sistemas no solo demandó del supervisor una adaptación a los cambios requeridos, sino que requirió además, que actuara como informador acerca del seguimiento de los planes y programas que eran establecidos. Conforme pasaba el tiempo, eran más las personas de otras áreas las que se acercaban a él. Primero fue un

inspector, luego un despachador, más tarde eran hombres ó mujeres de cualquiera de los departamentos superiores.

El supervisor ha quedado expuesto a una serie de fuertes presiones provenientes de varias direcciones y cada una de ellas afecta negativamente su capacidad para tratar con los demás.

Los sistemas organizacionales traen consigo una mañana de eventos que se influyen mutuamente y en medio de los cuales se encuentra el supervisor.

E) ADAPTACION A LAS RELACIONES LABORALES

La adaptación a las relaciones laborales fue la última en surgir y quizá también la que cortó el sentido de independencia del supervisor con más fuerza que ninguna de las otras adaptaciones.

La sindicalización significó presiones provenientes de sus propios subordinados. De ahí que la actitud del supervisor hacia el sindicato puede ser hostil ó amigable, dependiendo de las experiencias pasadas con él. Si ha sido miembro del sindicato, puede ser que no tome a mal las restricciones del mismo a sus actividades, pero si considera su puesto como un escalón hacia los niveles gerenciales superiores, puede ser que vea mal tales restricciones. De cualquier manera, el sindicato es otra organización que limita su libertad de acción.

Todas las adaptaciones anteriores que se requieren del capataz representan cambios históricos en las demandas de papeles. El supervisor moderno, en contraste con sus predecesores, ha perdido funciones en las áreas de ingeniería, administración de personal y de organización, que son de interés, pero con cada pérdida de funciones ha adquirido nuevas obligaciones. Ahora requiere saber más sobre dichas áreas, pero con

un enfoque más directo a la producción. Sus obligaciones se han incrementado conforme su autoridad ha disminuido. Vive suspendido entre el mundo de los directivos y el de los trabajadores.

Los proponentes de la administración científica han demostrado que la simplificación del trabajo y su racionalización incrementan la productividad, de manera que, en la medida que el supervisor simplifica y racionaliza el trabajo de sus subordinados presumiblemente afecta su rendimiento en forma favorable.

Así mismo, el supervisor es figura clave en conceder trato humano a los subordinados y es, por consiguiente, crucial para crear y mantener una productividad de alto nivel.

Esta tesis encuentra eco actualmente, en el criterio del bienestar de los trabajadores y de las condiciones de ese bienestar bajo las cuales incrementan su esfuerzo en el trabajo en beneficio de la empresa.

Una organización es cualquier unidad cuyas características (tecnología, condiciones de trabajo, tamaño, localización) afectan las relaciones humanas que se conceden en ella. Para cada organización son diferentes los tipos de supervisores que dentro de ella se aplican, así como, son diferentes para cada departamento.

Para el empleado, el supervisor de primera línea representa a la Dirección: para ellos el supervisor es el Jefe, siendo en todo caso, el jefe que no tiene bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros ó empleados que realizan órdenes e instrucciones.

La consideración más general de SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD es que cualquiera que sea la forma como se establezcan los vínculos entre el trabajador individual ó en grupo y la organización en que presta sus servicios, siempre existirá un

supervisor que mediará esa relación, fungiendo como dirigente de un grupo organizado dentro de la empresa y sus esfuerzos serán encausados hacia el incremento de la productividad y por consiguiente, hacia el alcance de los objetivos de la empresa.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1.- DEFINICION DE ADMINISTRACION

Existe gran diversidad de enfoques acerca de este concepto, sin embargo para nuestro estudio, y como una definición particular, trataremos a la administración como la técnica para llevar a cabo el proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control), de tal forma que se canalicen los recursos: Humanos, Técnicos, Materiales y Financieros de manera óptima y hacia el logro de los objetivos de un organismo.

1.2.- DEFINICION DE EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad; hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa, y sin embargo es a la vez uno de los conceptos más difíciles de explorar.

Nuevamente, a fin de entender y ubicar este concepto en el actual trabajo, se entenderá por empresa: El organismo social, público ó privado que produce bienes y servicios con la finalidad de obtener ya sea un beneficio económico, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social (PRIVADA), ó bien, satisfacer una necesidad social, obteniendo o no beneficios económicos (PUBLICA).

1.3.- CONCEPTO DE DIRECCION Y SUS COMPONENTES

Autores como: Koontz y O' Donell, Terry, Agustín Reyes P. entre otros, comentan su punto de vista acerca de este membrete, pero aún y cuando su enfoque parezca diferente, en general llegan a la conclusión de que, Dirección es el elemento de la administración que implica hacer que todos los miembros de una organización se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes hechos por el jefe administrativo.

Algunos autores la llaman Ejecución o Actuación, debido a que en esta etapa se llevan a cabo de manera operativa las funciones y actividades planeadas.

Por ejemplo Koontz y O' Donell la define como "La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"; esta definición trae por consecuencia tener que definir los componentes de la dirección que nos van a permitir poner en operación esa función ejecutiva, tales componentes son:

1) COORDINACION .- Representa las acciones emprendidas para asegurar que la corriente de trabajo tenga su tiempo debidamente fijado, que todas las operaciones encajen debidamente unas con otras y que existan y se mantengan relaciones armoniosas entre todos los aspectos de la operación del trabajo.

2) COMUNICACION .- Proceso, por medio del cual las ideas y pensamientos son transmitidos y retroalimentados entre dos o más personas. Proceso en el cual, es importante, saber escuchar, saber leer y saber escribir para que se lleve de manera adecuada. Existen diferentes formas por las cuales se puede llevar a cabo la comunicación como son, mediante instrucciones verbales, memorándums, informes, cartas, ordenes de trabajo, y conferencias.

3) MOTIVACION .- La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Al decir que se motiva a las personas significa hacer cosas que se espera que satisfagan esos impulsos y deseos e inducirá a que éstos a su vez, actuen de la forma deseada.

4) SUPERVISION .- La cual, analizaremos en el siguiente punto.

Todos éstos, apoyados de procesos de personalidad como son: Las decisiones y el liderazgo conllevan sin duda, a lograr la dirección que deseamos dar a nuestro negocio.

1.4.- DEFINICION DE SUPERVISION

Es un tipo de trabajo, que supone una vigilancia global sobre las responsabilidades asignadas a los subordinados, y dependiendo de la forma en que se deleguen, la manera en que éstas se realicen.

A la supervisión se le considera como un proceso básico de las relaciones de autoridad entre el delegante y sus delegados en la organización, por medio del cual, se asignan actividades necesarias, con la finalidad de que éstas sean realizadas por los subordinados en forma coordinada y logrando armonía, sincronización e integración entre los esfuerzos aplicados y los resultados obtenidos.

En este tipo de trabajo, cada destreza es algo muy personal y cada una de ellas representa el sello de la individualidad y singularidad de un supervisor en relación a otro.

1.5.- DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD

La gran mayoría de los autores definen a la productividad como la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo. En nuestro caso partiremos de esta definición, agregando además, que tanto los insumos como los productos que se tomen en cuenta, dependerán de lo que se quiera medir, bien sea, el número de ventas, el número de artículos fabricados en un tiempo determinado, entre otros.

Puede parecer que es fácil definir y medir la productividad, sin embargo, existen aspectos de la productividad que se puede decir, que son totalmente cualitativos y por lo tanto difíciles de medir como son: la mano de obra indirecta incluyendo labores de oficina, administrativas; así como los servicios que se proporcionan, debido principalmente, a que los objetivos no se tienen bien claros, además de la dificultad para cuantificar sobre todo aspectos sobre el desempeño de las personas.

Es importante comentar acerca de la evaluación del desempeño ya que es una parte importante para mejorar la productividad de un periodo a otro dentro de una organización. La evaluación del desempeño que es un punto donde interviene de manera importante el supervisor, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede de lo esperado debe ser alentado. Ahora bien, aún y

cuando el desempeño del trabajador es un aspecto difícil de medir de manera cuantitativa y siendo éste una de las partes importantes para mejorar la productividad de una organización podemos mencionar algunas técnicas por medio de las cuales se puede llevar a cabo esta medición y las cuales indican el grado de retribución que se debe hacer de acuerdo a la contribución de cada individuo hacia la organización: (2)

- * Escalas de Puntuación
- * Métodos de evaluación comparativa
- * Listas de verificación
- * Escalas de calificación conductual
- * Método de selección obligatoria
- * Método de verificación de campo
- * Método de registro de acontecimientos
- * Establecimiento de categorías
- notables
- * Método de distribución de puntos

De las técnicas anteriores se explican posteriormente, aquellas más usuales, así como sus ventajas y desventajas:

Escalas de Puntuación: Posiblemente es el método más antiguo y de uso más común, en el cual el supervisor asigna una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto; es decir, se califican como Inaceptable, Pobre, Aceptable, Bueno ó Excelente las características ó aspectos que se requieren para el puesto como son entre otras: Confiabilidad, Iniciativa, Rendimiento, Asistencia, Actitud, Cooperación, Calidad en el trabajo. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde un 100% de incremento potencial. (Apéndice 1)

Las ventajas de este método es su fácil desarrollo y su sencillez al impartirlo, así mismo es práctico para aplicarlo en empresas de alto número de personal, sin embargo, sus desventajas son que es un tanto subjetivo, se eliminan aspectos que son específicos

de cada puesto a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar los puestos de diversos tipos.

Listas de Verificación: Este método requiere que el supervisor seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de acuerdo a la importancia que posean cada uno de ellos. Así mismo, el valor concedido a cada punto va en relación a todos los que conforman la lista. (Apéndice 2)

Las ventajas de este sistema son la facilidad de aplicación y estandarización. Entre las desventajas se cuentan la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de puntos por parte del departamento de personal.

Método de Selección Forzada: Este método obliga al supervisor a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, en donde por lo general se asigna la expresión de negativo ó positivo a cada una de ellas. En ocasiones, los especialistas en personal agrupan hasta cinco frases en categorías que de antemano reflejan la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado. Los resultados pueden ilustrar las áreas en las que necesita mejoramiento. (Apéndice 3)

Este método presenta las ventajas de ser práctico y fácil de adaptar a cualquier puesto, pero sus desventajas son que no todas las frases pueden estar relacionadas con el puesto, lo cual limitaría su utilidad para ayudar en el desempeño del trabajador. De la misma forma, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase

sobre otra, cuando no son consideradas las características específicas del puesto, como lo es, su complejidad, responsabilidad, entre otras.

Método de distribución de puntos: Aquí se pide al supervisor que otorgue puntos a sus subordinados de mayor a menor categoría, de acuerdo a cada uno de los aspectos que se pretendan evaluar. Por lo general, se le pide que distribuya un total de 100 puntos entre la población total. (Apéndice 4)

La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión. Otra desventaja es que no se podría identificar con precisión las áreas específicas de mejoramiento debido a que los aspectos a evaluar por este método, son también de carácter general.

Además de constituir un elemento importante para la toma de decisiones en varias áreas como son capacitación, selección y en algunos eventos como incrementos de salarios, las evaluaciones del desempeño, que en la mayoría de los casos son dadas por el supervisor, proporcionan una herramienta importante para poder llevar a cabo la optimización de los recursos humanos que conlleva a ajustes en los factores que mejoran la productividad de las empresas. Las evaluaciones nos indican la calidad en el trabajo de las personas. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente, serán muchos los empleados que serán excluidos de los planes promocionales y transferencias, pero además, el porcentaje de problemas entre el personal será muy alto, mientras que el nivel de dinamismo en la organización irá en descendencia. Todo esto origina una serie de errores y una fuerte negativa a hacer el trabajo con el grado de rendimiento que se requiere, lo cual se refleja en el incremento

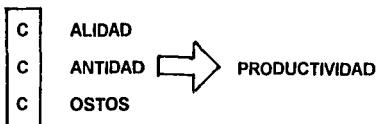
de costos por mermas, rechazos, problemas de calidad, tiempos muertos, retrasos en los tiempos de entrega de los productos, alto nivel de accidentes, incrementos de quejas, entre otros. De esta manera, es que es importante que se le de la atención suficiente a tales elementos, de tal forma que se encuentre el punto deseado de la productividad a la cual se quiera llegar.

El aumento de la productividad puede parecer que es igual a una reducción de costos, por lo que se presta a confusión, debido a que las dos se superponen ligeramente, pero existen aspectos que las diferencian y son los siguientes:

* El objetivo de la reducción de costos, consiste en un ahorro rápido. Mientras que un incremento en la productividad no siempre implica reducir costos, sobre todo cuando esa reducción de costos conlleva a un descenso en la producción o en la pérdida de calidad de un producto.

* La productividad forma parte del proceso total de la administración, por lo que requiere de una constante medición de la misma; en cambio la reducción de costos no se hace de manera constante.

Por lo descrito en el punto uno, podemos decir, que un impacto en la productividad se refleja principalmente en tres aspectos a los cuales llamaremos las tres "C" de la productividad y se describen a continuación:



EL primero de los factores es sobre la CALIDAD, lo cual implica la prevención de errores repetitivos, eliminando a través de un control total de calidad, las causas y no los síntomas de los problemas. El eliminar estos errores, nos ayudan en gran medida al incremento de la productividad debido a que se evitan situaciones como: desperdicios de materiales (mermas), accidentes (sobre todo en el área de producción), un mal servicio al cliente, entre otros.

La CANTIDAD es el segundo factor, que va muy ligada a la calidad, ya que el objetivo es, satisfacer por un lado, una determinada cantidad de materiales al área de producción en el tiempo requerido y por otro lado, tener los productos terminados en el tiempo y cantidad requerido por el cliente. El tener los productos en el tiempo y cantidad requeridos, nos evita mala imagen ante los clientes y demoras en la producción, lo cual se refleja en la productividad de la empresa.

Por último el factor COSTOS, también se interrelaciona con la cantidad, debido a que si existe calidad tanto en la forma de trabajo, como en los productos y/o servicios ofrecidos nos evita costos innecesarios como ya se mencionó anteriormente por desperdicios, accidentes, tiempos muertos, retrasos en la producción y tiempos de entrega, entre otros que afecten negativamente los resultados.

En conclusión, por medio de la supervisión adecuada, nos podemos dar cuenta de la forma en que se están logrando o no los objetivos en cuanto a Calidad, Cantidad y Costos en la empresa. Y si se cumplen de la forma en que se habían planeado podemos decir que se está trabajando con la productividad a nuestro favor

1.6.- MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

Como se ha dicho anteriormente, la productividad se mide para nuestro estudio, de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCTOS} / \text{INSUMOS}$$

Explicando la fórmula anterior, se entiende por productos a los resultados obtenidos en un tiempo determinado. Como se dijo, los productos pueden representarse como las ventas realizadas en un tiempo dado, el número de productos obtenidos, número de embarques realizados, dependiendo de lo que se quiera medir.

Los insumos indican lo que se utilizó para la obtención de esos productos, y se consideran insumos: la mano de obra, capital, materiales, partes, suministros (agua, luz, combustible), así como servicios públicos, impuestos publicidad y suministros que no se incorporan a la producción.

Es muy difícil la interpretación de la productividad por sí sola, ya que la fórmula nos arroja un resultado el cual, no nos lleva a conocer si es buena o mala esa productividad. Por tal motivo, es necesario aplicar el índice de productividad, el cual nos indicará el aumento o disminución que se está originando en un tiempo determinado, este índice se mide de la siguiente manera:

$$\text{INDICE DE PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCTIVIDAD OBSERVADA} / \text{ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD} \times 100$$

En donde, la productividad observada es la productividad actual y el estándar de productividad es el resultado del comportamiento que ha venido arrojando la productividad en un tiempo anterior (por lo general es de uno a cinco años). Para obtener dicho estándar es necesario aplicar, los análisis de regresión lineal que nos permiten conjugar la serie de datos que son obtenidos en periodos anteriores, y que permiten, ya sea, asignar prioridades a los factores que requieran de mayor atención, o considerando simplemente el promedio de los datos.

1.7.- CONCEPTO DE SUPERVISOR

Uno de los objetivos planteados en esta tesis, es precisamente conocer en forma más real, en base a las investigaciones realizadas en las empresas, el concepto que se le debe de dar al membrete supervisor. Al hacer un análisis bibliográfico sobre este concepto, se encontró que, independientemente de que existan infinidad de definiciones, se puede decir que el punto en que coinciden éstas es en que, el supervisor es el eslabón clave entre el empleado y su superior (Directivo). A continuación se especifican dos enfoques sobre este concepto:

DELBER C. MILLER

La persona que debe realizar la tarea específica de supervisar empleados, ya sean éstos profesionales, o bien, trabajadores no calificados, productores de bienes o servicios. El término supervisor incluye personas como: capataces, supervisores de

oficina, jefes de departamentos universitarios, directores de escuelas, jefes de enfermeras y jefes de laboratorios de investigación.

LOUIS E. TAGLIAFERRI

El supervisor es el eslabón clave entre el empleado y la dirección. Es aquel que se preocupa por el bienestar del empleado, que sugiere mejoras, expresa desacuerdos y participa en la toma de decisiones en el flujo ascendente de comunicación de los empleados a la dirección. En respuesta proporciona un flujo descendente de comunicación de la dirección a los empleados: el supervisor les informa de las políticas y decisiones de la compañía, les explica reglamentos, los guía, los capacita y los instruye en operaciones día a día.

Una vez expuestos los conceptos anteriores sobre el término supervisor, se trató de buscar mediante la investigación en la muestra seleccionada de empresas de la Ciudad de Uruapan los conceptos en los cuáles tienen al supervisor, con la finalidad de exponer la situación de la supervisión de dichas empresas.

CAPITULO II

ASPECTOS DE LA SUPERVISION Y LA PRODUCTIVIDAD

2.1.- UBICACION DE LA SUPERVISION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las etapas del ciclo administrativo: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, son básicas para llevar a cabo la supervisión de manera correcta; este proceso administrativo es necesario que se tome en cuenta no solo para la supervisión, sino que es básico también, para cualquier función que se realice en las empresas e incluso en situaciones de la vida diaria.

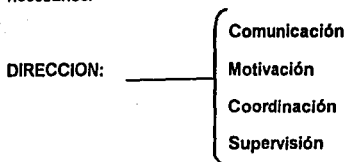
En el caso de la supervisión como parte de este proceso, se puede decir, que las principales etapas en donde hace mayor énfasis son en la dirección y en el control, sin embargo, muchos autores la ubican básicamente en la dirección. La dirección se divide en cuatro procesos que son: comunicación, motivación, desarrollo y supervisión hacia los subordinados, como se muestra a continuación:

PLANEACION: Consiste en fijar ó definir el curso concreto de acción que ha de seguirse, lo cual implica establecer principios que habran de orientarlo, secuencias de operaciones, determinación de tiempos y unidades monetarias, programas, políticas y objetivos.

ORGANIZACION: Estructura técnica de los elementos materiales y humanos necesarios, así como de la autoridad y responsabilidad asignada al primero de ellos, a fin de lograr la mejor combinación que permita la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

INTEGRACION: Proceso de integrar y proveer de los elementos materiales y humanos que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo. Se incluye en esta etapa, procesos de Reclutamiento,

Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos y por otro lado, procesos de Abastecimiento, Instalación y Mantenimiento de los materiales y/o equipos necesarios.



CONTROL: Es la medición de los resultados obtenidos, en relación a los esperados, ya sea total ó parcialmente, a fin de corregir, mejorar, formular y retroalimentar nuevos planes.

La supervisión tal vez se pueda confundir con la etapa de control por ser función inmediata a ella, pero quizá el criterio para distinguirlos se encuentre en que la supervisión es simultánea a la dirección ó ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

Es necesario que se supervise todo lo que se ejecuta, de tal forma que si se detectan desviaciones que puedan distorcionar lo planeado, se puedan establecer medidas de control. De esta forma se explica que el control se lleva a cabo una vez que se haya dado la supervisión.

Es importante explicar, que entre los elementos de comunicación, motivación, supervisión y coordinación existe una relación muy estrecha, es decir, para poder llevar a cabo una buena supervisión es necesario que los niveles de comunicación, motivación y coordinación sean dados de manera correcta y así mismo es para los demás elementos.

Por otro lado, el nivel en el que se encuentran ubicados los puestos de supervisores dentro de la estructura de la organización, se puede decir que siempre dependerá del tipo de empresa, en la cual influyen aspectos como el número de empleados, el número de líneas de productos que se manejan, entre otros, es decir, la complejidad de la estructura organizacional. Pero lo que sí se puede afirmar es que, siempre estará mediando la relación entre la dirección y los empleados operativos.

Así mismo, es preciso decir, que a toda dirección ó ejecución corresponde una supervisión, aunque ésta última no se lleve a cabo de manera formal; es decir, independientemente de que existan puestos específicos de supervisores dentro de la organización, en los niveles de directivos deberá aplicarse cierta supervisión, a partir del momento en que sean delegadas tanto responsabilidades ó funciones como autoridad a los subordinados.

Cabe decir, pues, que la supervisión casi siempre va ligada a la dirección, por lo que es importante que un ejecutivo de alto nivel posea conocimientos y/ó ciertas habilidades como supervisor, y viceversa, que el supervisor asuma de vez en cuando funciones de directivo. Lo anterior se indica en la siguiente tabla:

DIRECCION	1er. NIVEL - DIRECTIVOS
SUPERVISION	2o. NIVEL - JEFES INTERMEDIOS
	3er. NIVEL - SUPERVISOR

2.2.-DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO Y SUPERVISION

Con frecuencia se piensa que la administración y el liderazgo son lo mismo. Aunque es verdad que los gerentes más eficientes casi siempre serán líderes eficientes y que la dirección es una función muy importante de los gerentes, la administración representa mucho más que simplemente dirigir.

Al igual que los gerentes y administradores, los supervisores tienen funciones que van más allá de liderar a un grupo de personas. Liderar no es lo mismo que supervisar. Aunque algunos supervisores son líderes y algunos líderes son supervisores, el liderazgo y la supervisión no son actividades idénticas.

Los supervisores deben ejercer todas las funciones de su papel a fin de combinar los recursos humanos, materiales e incluso técnicos para lograr los objetivos de la empresa. La clave de esto es la existencia de un papel claro y un nivel de autoridad ó libertad para apoyar las acciones de los jefes superiores.

La esencia del liderazgo es el seguimiento. En otras palabras, es la disposición de las personas, a seguir lo que convierte a una persona en líder. Además, las personas tienden a seguir a aquellos a los que consideran que ofrecen un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

De lo anterior se deduce, que la supervisión y el liderazgo aunque parezcan sinónimos, es preciso hacer una distinción entre ellos:

LIDER	SUPERVISOR
Se enfoca mas en la funcion de direcció	Ejerce funciones de planeación, organización, integración, dirección y control
Su influencia se extiende más en el manejo de recursos humanos.	Combina el manejo de recursos humanos, materiales y técnicos
Muchas veces los subordinados lo ven como parte del grupo	Casi siempre los subordinados lo ven como el jefe
Casi siempre tiene buena relación con los subordinados	No siempre hay buenas relaciones con los subordinados

En general, el liderazgo es un subconjunto de la supervisión; es decir, el liderazgo es una forma de actuación que ejerce el supervisor hacia los subordinados.

Se ha dicho, que el liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de algún objetivo. Dirigir en este sentido, significa hacer que los individuos actúen en cierta forma ó sigan una estrategia en particular. Desde este punto de vista, el supervisor debe de tener esa capacidad de dirigir a sus subordinados y esa personalidad del líder que establezca la mejor estrategia a seguir.

Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo es una función que debe ejercer el supervisor hacia los subordinados, y es precisamente esta función, de la cuál depende la forma en que se desempeñe el trabajador hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Ahora bien, obtener resultados positivos es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que los individuos deben ser tratados con respeto, no importa cuál sea su

posición en la organización. El presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen todos al logro de los objetivos de la empresa. Cada uno es único, con diferentes habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

Algunos supervisores han aprendido que, para ser efectivos, deben crear a veces una atmósfera que inducirá automotivación entre sus subordinados, mientras que otros deben actuar de tal modo que parezcan duros o blandos, así pues, parece correcto decir, que cualquier estilo de supervisión puede ser usado más o menos efectivamente, dependiendo de la situación.

Las versiones más usuales de los estilos básicos de supervisión se indican en la tabla que sigue:

CUANDO SE LE USA APROPIADAMENTE Y POR LO TANTO MAS EFECTIVAMENTE

Ejecutivo

Burócrata

Autócrata Benévolo

Promotor

CUANDO SE LE USA INAPROPIADAMENTE Y POR LO TANTO MENOS EFECTIVAMENTE

De Transacción

Desertor

Autócrata

Misionero

EJECUTIVO.- Un supervisor que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma algo diferente y prefiere conducción en equipo.

DE TRANSACCION.- Es un supervisor que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una marcada orientación en uno solo de estos vectores o en ninguno y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil, como alguien que permite que las presiones de las situaciones lo influyan demasiado y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.

BUROCRATA.- Es un supervisor que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como una persona básicamente interesada en reglas y procedimientos por sí mismos, con deseos de controlar las situaciones usando tales reglas y como persona consciente por el trabajo.

DESERTOR.- Es un supervisor que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo o negativo.

AUTOCRATA BENEVOLO.- Un supervisor que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal

comportamiento es adecuado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como una persona que sabe lo que desea y como lograrlo sin crear resentimientos.

AUTOCRATA.- Es un supervisor que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como una persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y que esta interesado tan solo en la tarea inmediata.

PROMOTOR.- Es un supervisor que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiado, y quien, es por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como una persona que tiene una confianza implícita en la gente básicamente preocupada por el desarrollo de las personas.

MISIONERO.- Es un supervisor que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como una persona básicamente interesada en lograr armonía.

El uso de un estilo dependerá de la situación. Un supervisor podría ser altamente autocrático en una emergencia; es difícil imaginar a un jefe de bomberos realizando una junta prolongada con sus subalternos para estudiar la mejor forma de combatir un incendio. Pero también puede haber ocasiones en las que el supervisor tenga que consultar a los subalternos para tomar ciertas decisiones, sobre todo en las que éstos últimos intervienen por ejemplo, en cuestiones de problemas interpersonales que afecten el rendimiento del trabajador.

El supervisor como líder de su grupo de trabajo, es quien decidirá el estilo de liderazgo que deba adoptar para realizar sus funciones, el cual dependerá del tipo de organización que sea, sus objetivos, el número de subordinados por dirigir, los problemas que existan entre otros que influyan en su conducta.

2.3.- PAPEL DEL SUPERVISOR Y FUNCIONES BASICAS

La supervisión es una de las labores más importantes de una empresa, así mismo es difícil y exigente, debido a que se está supervisando un trabajo ajeno, lo cual reclama más conocimientos, habilidades, sentido común y previsión en el trabajo. Esto no quiere decir que el supervisor sea más hábil que el mejor de los trabajadores que dirige, sino que, debe cuando menos poseer conocimientos y habilidades generales sobre actividades relacionadas con la producción de tal forma que sea capaz y posea criterio para calificar el trabajo de otros.

Se puede decir, que el buen supervisor es aquel que se inclina a considerar a sus subordinados como individuos, con sus propios motivos, sentimientos y objetivos. Esto es, que el supervisor sea capaz de comprender que los sentimientos, motivos y objetivos de sus subordinados son distintos a los suyos.

Se ha descubierto, que una actitud de consideración en el trato humano a los subordinados está positivamente correlacionada con las estimaciones de la eficacia de la supervisión y de la productividad del grupo de trabajo. (3)

Lo anterior es muy cierto según mi opinión, por el hecho de que el supervisor demuestra confianza en la capacidad del trabajador para hacerle frente a sus tareas y si

existe una comunicación efectiva entre ambas partes, entonces es muy probable que los resultados que den origen a esta conducta serán positivos.

Existen infinidad de funciones específicas que realiza el supervisor y que son cambiantes de acuerdo al tipo de organización. Pero hay funciones genéricas para el puesto de supervisor que a continuación se mencionan:

- Llevar a cabo funciones del proceso administrativo como son: planeación, organización, integración, dirección y control en cuanto a los trabajadores, maquinaria y procesos, a fin de optimizar su utilización.
- Hacer que las personas hagan conciencia de las mejoras y eficacia de los métodos de trabajo que se tienen.
- Canalizar información en sentido ascendente para sus superiores (proporcionar los reportes que indiquen la forma en que se esta operando) y en sentido descendente para los subordinados (comunicar planes, objetivos y lineamientos a seguir).
- Tomar las decisiones que le competan.
- Recibir quejas y problemas de empleados sobre los métodos de trabajo ó problemas de grupo.
- Adiestrar a sus empleados, así como motivarlos satisfaciendo sus necesidades personales, con la finalidad de que se superen en el trabajo.
- Llevar a cabo las funciones anteriores con lealtad, fidelidad, honradez y justicia. (Esta aunque no es una función tangible es muy importante en las labores de supervisión).

Por el lado de la dirección, el supervisor también tiene varias funciones como son: elaborar informes, participar en juntas, presentar quejas, distribuir el trabajo, conducir reuniones, coordinarse con los demás jefes, entre otras.

Podríamos decir que también estas últimas son cambiantes de acuerdo al tipo de organización y sus necesidades, pero sobre todo es el hecho de hacer un buen papel ante los dirigentes y sobre todo, ante la organización.

No obstante, las funciones del supervisor, no solamente son de manejar problemas con los subordinados, sino que existen otras como son: el manejo de problemas técnicos, la inspección y control de calidad, el mantenimiento de la maquinaria y equipo e interrupciones en el flujo de trabajo.

Existen también otros factores que el supervisor puede controlar y aunque no son funciones específicas que dependan totalmente de éste, el hecho de que sean tomadas en cuenta, sin duda que traen por consecuencia un mejor desempeño del trabajador; tales factores son los siguientes:

1) Las políticas de la compañía.- A los ojos de los empleados el supervisor representa a la administración de su compañía, pocas veces podrá complacer a todos en materia de las políticas fijadas, tales como reglas y procedimientos, pero es muy importante que como supervisor se tenga la seguridad de que a sus subordinados se les está dando un trato justo.

2) Supervisión.- Esto significa estar dispuesto a ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y destrezas, delegar responsabilidades a sus subordinados y mantener un alto nivel de conocimiento de trabajo técnico como supervisor.

3) Las condiciones de trabajo.- Esto incluye el medio ambiente físico del trabajo. Es preciso asegurarse de que las condiciones de seguridad en su departamento son

satisfactorias; de que los empleados mantienen sus áreas de trabajo razonablemente limpias y ordenadas; de que tengan la iluminación, el espacio y la ventilación adecuadas; y que tengan las herramientas y materiales apropiados para realizar el trabajo.

4) Las relaciones interpersonales.- Esta es la interacción entre las personas. Incluye las relaciones de trabajo entre el supervisor y sus empleados, tanto como las relaciones que ellos guardan entre sí.

5) El sueldo y las prestaciones.- Aún y cuando el supervisor no sea el responsable del establecimiento de las políticas de sueldos y prestaciones en general, éste deberá asegurarse de que a los empleados en su departamento se les trate justamente. Si siente que los sueldos y prestaciones de la compañía no satisfacen completamente las necesidades de los empleados debe decirlo a los funcionarios de rango más alto. Esta decisión solo puede ser buena en la medida de la información que sea recibida.

6) El status.- A todas las personas les gusta sentirse importantes. La necesidad de sentir que uno a alcanzado cierto nivel de status dentro de la organización hace sentirse parte de ella. El supervisor debe estar pendiente de la necesidad de status de sus empleados y nunca debe tomar ninguna acción que tienda a disminuir el sentido de valer o autoestima de un obrero.

7) La seguridad en el trabajo.- La seguridad en el trabajo significa que los obreros están libres de acciones disciplinarias injustas y severas. Significa que los obreros tienen confianza en su justicia e imparcialidad.

En conclusión de lo anterior, se puede decir que un buen supervisor es aquel que posee disponibilidad para desarrollar las habilidades y destrezas del empleado, que

está dispuesto a delegar responsabilidades y que mantiene un alto nivel de conocimiento del trabajo.

2.4.- PRINCIPIOS DE LA SUPERVISION

Todo supervisor y en general cualquier dirigente que tiene a su cargo la función de supervisar empleados o trabajadores subordinados, esta sujeto a llevar a cabo esta función, tomando en consideración ciertos principios que la rigen, esto con la finalidad de que se lleve a cabo con justicia hacia los subordinados y sobre todo encaminada a cumplir con los objetivos de la empresa. Los siguientes principios los analiza el autor VAZQUEZ M. Jesús, en su libro Administración de la producción, el cual hace una recopilación de principios que comentan diferentes autores. (4)

A) AMBITO DE LA SUPERVISION.- La supervisión es una relación entre el delegante y su delegado, que surge de la delegación y está limitada al alcance de las responsabilidades delegadas.

B) DEBER DE SUPERVISAR.- Toda delegación supone, en mayor o menor grado, una supervisión que es deber del dirigente ejercer; en donde el delegado espera una supervisión por parte del delegante.

C)SUJETO A LA SUPERVISION.- La obligación del cumplimiento de una responsabilidad solo puede exigirse por el delegante de la misma. La supervisión de un miembro de la organización únicamente puede ejercerse por su delegante.

D) SUPUESTOS Y REQUISITOS DE LAS ORDENES.- La orden debe surgir en el marco de las regulaciones relativas a las facultades de cada cargo dentro de la organización.

Solo puede emitirla quien posea autoridad para ello, y tiene como requisitos el ser de forzoso cumplimiento.

E) UNIDAD DE MANDO.- La dirección es más efectiva cuando cada miembro de la organización es responsable ante un solo superior, solamente puede cumplirse una orden si no existe ninguna contraorden u otra orden contradictoria. Esto reclama un jefe único cuya autoridad hacia sus delegados sea respetada, incluso por sus superiores.

F) RESPETO A LA LINEA DE MANDO.- La cadena de delegaciones va de mayor a menor formando una escala de autoridad y todos los que proceden de la misma persona que delega están unidos por esa escala a la que se le llama también línea de mando. Esta debe ser respetada salvo necesidades de emergencia o autorización expresa.

G) DEBERES DEL SUPERVISOR.- El deber de un delegante es facilitar al delegado el desempeño eficaz de las responsabilidades por él delegadas. El dirigente debe comunicar a sus colaboradores los requisitos de la ejecución del trabajo que les asigna y motivarlos para que se obtenga de cada uno la más efectiva contribución posible a los objetivos de la organización.

H) GRADO DE SUPERVISION.- El grado de supervisión varía según la extensión y grado de responsabilidad delegada, el número de delegaciones y la capacidad de los delegados.

I) SUPERVISION SOBRE EXCEPCIONES.- La eficiencia de la dirección es muy aumentada al concentrar atención solamente o en un mayor grado a aquellas variaciones en los planes, estándares o situaciones de rutina; es decir excepciones en éstas contingencias.

J) FORMAS ADECUADAS DE SUPERVISION.- La efectividad de la dirección requiere que las técnicas utilizadas sean las apropiadas a la persona supervisada, y a la tarea a realizar.

K) RELACIONES DE SUPERVISION.- La naturaleza interpersonal de la relación delegante - delegado, requiere que el dirigente suplemente los métodos, objetivos de supervisión y control cuya finalidad es guiar a sus delegados en la ejecución de las tareas.

L) AUTORIDAD EN LA SUPERVISION.- La supervisión incluye la autoridad para remover y sustituir al subordinado. Si le fuera impedido sustituir al subordinado de éste que ha incumplido su obligación, el delegante quedaría reelevado de la responsabilidad por tal incumplimiento. La observancia de las reglas de conducta o trabajo en la empresa, es la que asegura el buen funcionamiento de la misma, y corresponde a los dirigentes el mantenerla. La mejor base para esto es su buen ejemplo y equidad. Pero el ejercicio de la autoridad conlleva el derecho de recompensar o castigar en relación con el cumplimiento de la disciplina, sin el cual la autoridad se debilita.

M) REQUISITOS DE LA MEDIDA DISCIPLINARIA.- La medida disciplinaria debe de estar en proporción a la infracción, pero ajustándose a los antecedentes del infractor, y tener en cuenta las circunstancias en que se produjo y el efecto que pueda tener la medida sobre aquel y sobre el grupo de sus compañeros.

2.5.- FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Muchos autores hablan sobre los factores que afectan la productividad ya sea negativa o positivamente, sin embargo es la forma en que todos estos factores se mezclen y se apliquen en la organización para poder incrementar la productividad o cuando menos evitar que vaya en declinación.

Un equipo de consultores editoriales de Mc Graw Hill analizan los factores que afectan la productividad de las empresas, en el cual nos basaremos para estudiar cada uno de ellos (5).

FACTORES

SUBFACTORES

PRODUCTO

- INVESTIGACION Y DESARROLLO
- DIVERSIDAD DE PRODUCTOS
- INGENIERIA DEL VALOR

PROCESO

- SELECCION DEL PROCESO
- AUTOMATIZACION
- FLUJO DEL PROCESO
- DISTRIBUCION DE LA PLANTA

CAPACIDAD E INVENTARIO

- PLANEACION DE LA CAPACIDAD
- INVENTARIOS
- COMPRAS

FACTORES EXTERNOS

- POLITICAS DEL GOBIERNO
- REGULACIONES DEL GOBIERNO
- COMPETENCIA DE NEGOCIOS
- DEMANDA DE LOS CLIENTES

FUERZA DE TRABAJO

- SELECCION Y COLOCACION
- ENTRENAMIENTO
- DISEÑO DEL TRABAJO
- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION
- SUPERVISION
- RECOMPENSAS
- METAS
- SINDICATOS

EXPLICACION

1) **EL PRODUCTO** es un factor que puede afectar en forma muy importante la productividad. Generalmente se reconoce que la investigación y desarrollo conduce a nuevas tecnologías para la producción, las cuales mejoran la productividad. Por otra parte, una excesiva innovación del producto puede disminuir el ritmo de innovación del proceso productivo y conducir a un declive en la productividad. La diversidad de productos puede conducir a una mayor productividad a través de un aumento en las

ventas y un incremento en la economía de escala. Pero la diversidad de productos también puede reducir la productividad de dejar de fijar la atención en el proceso productivo y espaciar demasiado las operaciones.

El análisis del valor es un enfoque para el mejoramiento del producto que se usa para fabricarlo en una forma más económica. La idea consiste en simplificar el producto o sustituir los materiales de tal modo que el producto desempeñe la misma función a un costo más bajo.

2) Dentro de un PROCESO determinado existen muchas formas de organizar el flujo de información de materiales y de clientes. Estos flujos pueden mejorarse con mejores distribuciones de planta o con un análisis del flujo del proceso, obteniéndose incrementos en la productividad.

Uno de los métodos más importantes que se han usado en el pasado para mejorar la productividad ha sido la AUTOMATIZACION y parece que la sustitución del capital por mano de obra, puede aún ser una herramienta poderosa para el mejoramiento de la productividad en el futuro.

3) La administración de la CAPACIDAD Y LOS INVENTARIOS es el factor que puede afectar la productividad. En el corto plazo, un exceso de capacidad es a menudo un factor que contribuye a las razones de productividad adversas.

El inventario puede ser un obstáculo o una ayuda para la productividad de una empresa. Un inventario demasiado pequeño puede conducir a una pérdida de ventas, a un volumen de producción muy reducido y eventualmente a una menor productividad. Por tales motivos, se hace necesario llevar a cabo una planeación del inventario, con la finalidad de seleccionar el adecuado al tipo de organización.

4) LOS FACTORES EXTERNOS, incluyendo los reglamentos del gobierno, la política de inversiones gubernamentales, la competencia de las demás empresas y las demandas de los clientes, están fuera de control de la empresa. Pueden afectar tanto el volúmen de producción como la disponibilidad de los insumos. En algunos casos pueden ser tan fuertes que anulen las acciones que la empresa pueda tomar para mejorar la productividad. Generalmente ésto no es verdad; las empresas pueden hacer mucho por mejorar la productividad dentro de las restricciones externas.

5) El quinto y último factor, LA FUERZA DE TRABAJO, es tal vez el más importante de todos y hoy en día se le presta mucha atención. Por su parte la fuerza de trabajo se encuentra asociada con un gran número de subfactores: selección y colocación del personal, entrenamiento, diseño del trabajo, SUPERVISION, estructura organizacional, incentivos, metas y sindicatos.

La administración de los recursos humanos dentro del área de operaciones debe concebirse como una tarea integrada, que comienza con el reclutamiento y la selección de los trabajadores y sigue con la motivación, la medición de resultados y otorgamiento de incentivos por el desempeño observado. El reclutamiento, la selección y la colocación de los trabajadores determina la "materia prima" de los recursos humanos disponibles en la empresa. Estos recursos pueden convertirse en productivos a través de un entrenamiento en un contexto organizacional determinado. El contexto mismo de la organización puede alterarse con el diseño del trabajo, la supervisión y las relaciones de autoridad debido a que implica una coordinación y conjunción entre los recursos humanos de la misma. Finalmente las recompensas y las metas pueden usarse para motivar la fuerza de trabajo en el contexto organizacional dado y el nivel disponible de entrenamiento.

Aunque los factores de la fuerza de trabajo interactúan todos entre sí también lo hacen con todas las variables que se encuentran dentro del engrane productivo. De este modo, la administración debe seleccionar cuidadosamente un enfoque amplio para mejorar la productividad. Este enfoque puede pasar a través de muchas líneas departamentales y a través de todo el rango de variables.

Al usar el engrane productivo o los factores antes mencionados, los administradores, pueden visualizar cada uno de ellos para seleccionar aquellos que prometan el más alto mejoramiento en la productividad.

2.6.- IMPORTANCIA DE LA RELACION SUPERVISION-PRODUCTIVIDAD

Hasta hace poco, solo un número muy pequeño de expertos en la rama de la industria, el gobierno y las universidades se preocupaban en realidad sobre cuestiones de productividad. Sin embargo, en el verano de 1970, en tanto que la empresa norteamericana comenzó a sentir las presiones de la competencia extranjera y el alza de precios, el gobierno federal creó la Comisión Nacional de Productividad para estudiar el problema.

Los datos que obtuvo la comisión fueron alarmantes, debido a que las estadísticas presentaban una fuerte baja de la productividad, lo cual los llevó a estudios más profundos acerca de las razones de esa declinación. La comisión ha encontrado que la principal razón de esta tendencia descendente estriba en que mientras el costo del trabajo ha alcanzado niveles astronómicos, el rendimiento del trabajador se ha mantenido siempre bajo. (5)

Pero, ¿cómo podemos determinar si los empleados están rindiendo tan bien como les permite su capacidad? Algunas veces se puede medir el rendimiento del empleado contra normas que ya han sido establecidas para los trabajos por varias técnicas de ingeniería industrial. Sin embargo en la mayoría de los casos, no es tan fácil evaluar el rendimiento. En general, los supervisores deben depender de su propia experiencia, de datos históricos o de una comparación de empleados que estén realizando trabajos similares para desarrollar criterios del valor del rendimiento.

Frecuentemente los síntomas de rendimiento y productividad bajos de los empleados no son evidentes. Esto significa, que el supervisor alerta debe de estar pendiente de indicaciones de que las energías de la productividad del empleado se están enfocando por un camino diferente. He aquí algunos de los síntomas típicos de problemas de bajo rendimiento entre los empleados:

- **Ausentismo y rotación altos:** Los estudios han demostrado que el ausentismo y la rotación altos están directamente correlacionados con el rendimiento. El ausentismo incluyendo retardos y la rotación proporcionan un aislamiento psicológico para algunos empleados insatisfechos o para empleados que no están rindiendo bien y que además lo saben.

- **Altos niveles de desperdicio, rechazo y repeticiones:** Esto obviamente indica que la calidad del rendimiento es nula. ¿Qué utilidad tiene un volumen alto de producción si un porcentaje alto de los productos fabricados es de calidad inaceptable? El desperdicio resulta de un empleo ineficaz de materiales y herramientas, frecuentemente por empleados apáticos a las responsabilidades de su trabajo. Por lo que un alto grado de desperdicio significa un bajo rendimiento.

* **Altos niveles de accidentes:** Estudios realizados por el Consejo Nacional de Seguridad de los E.E.U.U, indican que más del 95% de todos los accidentes industriales son causados por el elemento humano. Descuidos, falta de atención a las responsabilidades del trabajo y la carencia de una actitud positiva hacia el trabajo contribuyen para lograr un alto nivel de accidentes y por lo tanto a una productividad deficiente.

* **Falta de retroalimentación negativa:** La falta de retroalimentación negativa no significa la existencia de un medio ambiente libre de problemas; sino una falta de confianza una comunicación deficiente y otras situaciones que se desvían del rendimiento óptimo y de la productividad. Por lo que, si no se está recibiendo ninguna queja o conflicto, probablemente tenga un problema de rendimiento en ciernes.

* **Quejas y agravios irracionales:** Por otra parte, si los empleados incrementan súbitamente su cantidad de quejas y agravios, especialmente cuando son irracionales y sin fundamentos, es seguro que se tendrán problemas a futuro. Esta es una indicación excelente de que existe un elemento que está creando una atmósfera improductiva.

Además de estos síntomas, el bajo rendimiento de los empleados y de la productividad, también se pueden identificar por otros indicadores más obvios, tales como costos inaceptablemente altos de trabajo por unidad, fracaso en el logro de las metas de producción y en los compromisos de envío.

El ausentismo y la rotación altos, el alto nivel de accidentes y la falta de retroalimentación negativa indican problemas que pueden ser o no aparentes. El bajo rendimiento y la productividad pueden indicar que los empleados están encaminando sus energías productivas en un sentido equivocado, por ejemplo:

1.- El ausentismo y la rotación altos están directamente relacionados con la productividad baja. El ausentismo puede proporcionar un aislamiento psicológico a los empleados que están insatisfechos con su trabajo.

2.- Los niveles altos de accidentes pueden indicar una falta de actitud positiva frente al trabajo, una falta de atención a las responsabilidades del empleo y descuido.

3.- La falta de retroalimentación negativa puede indicar una falta de confianza y de comunicación entre la gerencia y los empleados. Nadie está siempre satisfecho, es probable que existan quejas en cada organización dinámica y saludable.

Ahora bien, cada vez más, sigue aumentando la necesidad de encontrar métodos o formas por las que se pueden corregir éstas deficiencias y por lo tanto incrementar la productividad de las empresas. Hablando en términos generales existen formas por las que se puede lograr un incremento en la productividad, y son las siguientes:

**OBTENIENDO MAS PRODUCTOS CON
MENOS RECURSOS**

**OBTENIENDO LA MISMA CANTIDAD DE
PRODUCTOS CON MENOS RECURSOS**

**OBTENIENDO MAS PRODUCTOS
CON LOS MISMOS RECURSOS**



**MEJORANDO LA
UTILERIA**

**MEJORANDO AL
TRABAJADOR**

**MEJORANDO LA DIVISION
DE TRABAJO**


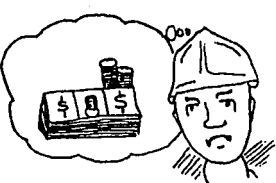
Sin embargo, la pregunta que se hacen las empresas es -¿qué es lo más viable mejorar para incrementar la productividad en mi empresa y en que grado?-

Volviendo a los estudios realizados por la comisión nacional de productividad, se ha demostrado que aún con líneas de producción modernas, altamente mecanizadas y automatizadas los obreros están trabajando a menos del 80% de sus capacidades de rendimiento. Los trabajadores de servicio y los trabajadores de industrias manufactureras que dependen más del trabajo directo que de la maquinaria, están trabajando apenas a un 50% de sus capacidades. Y encontraron que los supervisores y los gerentes se desempeñaban solamente un poco mejor que éste.

De cualquier forma, con lo anterior no se pretende decir que, cuando se tenga un problema de productividad baja, se asuma de inmediato a que se debe al elemento humano. Herramientas no apropiadas, fallas en el equipo ó métodos de trabajo ineficaces podrían ser la causa del problema. Es necesario verificar éstos primero, ya que cubren dos de los tres elementos que afectan la productividad total y que corresponden a la utilería y a la división de trabajo antes mencionados. El obrero más eficiente del mundo no puede lograr una productividad óptima con herramientas de menor calidad, equipo defectuoso y materias primas equivocadas.

Si en las empresas, el estudio muestra que estos dos elementos no son la causa del problema, se deberá enfocar la atención al elemento más complejo: el obrero. El obrero se encuentra afectado por una amplia variedad de factores tanto de su medio ambiente fuera del trabajo. El medio ambiente fuera del trabajo del obrero generalmente está fuera del control del supervisor como es: la familia, su entorno social, religioso, entre otros. Sin embargo, existen otros factores en los que el supervisor puede influir e incluso llegar a desarrollarlos para obtener un desempeño satisfactorio de los empleados. A

continuación se describen algunas determinantes en el desempeño de un empleado según un importante científico conductista llamado Frederick Herzberg, el cual, afirma que existen 14 factores que determinan el desempeño de un trabajador y que se dividen en motivadores (satisfactores) y de apoyo (desalentadores potenciales). El crecimiento, los logros, el trabajo en sí, la responsabilidad y los ascensos son motivadores. Las políticas de la compañía, la seguridad en el trabajo, el sueldo y las prestaciones, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el status y la vida personal son necesidades de sostenimiento.

MOTIVADORES	SOSTENEDORES
El trabajo en sí	Las condiciones de trabajo
El crecimiento	Las políticas de la Compañía
Los ascensos	La seguridad en el trabajo
El reconocimiento	El sueldo y las prestaciones
La responsabilidad	Las relaciones interpersonales
Los logros	La supervisión
	El status
	La vida personal
	

Herzberg afirma que para que los empleados se desempeñen satisfactoriamente, se deben cumplir adecuadamente los sostenedores. Esto significa que deben tener un nivel de sueldos y prestaciones adecuado, una seguridad en el trabajo razonable, confianza y respeto por sus supervisores, etc. Sin embargo, concluye diciendo que estos factores solo aseguran o sostienen un desempeño satisfactorio, no un desempeño máximo. Son los motivadores los que estimulan a los obreros a desempeñarse a sus niveles máximos de capacidad.

Tomando como ejemplo el sueldo, el solo hecho de que se reciba un buen sueldo o salario no garantiza que se estará satisfecho con el trabajo. El trabajo que se desempeña puede ser aburrido y agobiador. Sin embargo, aún y cuando la naturaleza del trabajo es cuando menos razonablemente interesante, si se le paga un sueldo o salario más bajo al que se considera justo seguramente se sentirá insatisfecho. Esta es la razón por la que el sueldo se le considera un desalentador potencial. El solo hecho de estar allí en cantidades adecuadas o incluso buenas no garantiza una satisfacción. Sin embargo, su ausencia, cuando menos en cantidades adecuadas, casi garantiza una insatisfacción.

Caso contrario de los satisfactores. El solo hecho de que un sentido de logro este ausente, no necesariamente quiere decir que una persona está insatisfecha. Sin embargo, un sentido de logro generalmente es un satisfactor considerable para las personas.

Ahora conviene relacionar en términos prácticos los motivadores y las necesidades de sostenedores con las causas de rendimiento y productividad bajas en los empleados.

Grandes organizaciones Norteamericanas han realizado varios estudios interesantes sobre las causas de baja productividad. Estos estudios demuestran que las principales causas de productividad baja incluyen:

- * Niveles de sueldos y prestaciones inadecuados.
- * Supervisión deficiente.
- * Aburrimiento en el trabajo.
- * Comunicación deficiente.
- * Capacitación insuficiente.
- * Falta de reconocimiento.
- * Empleo ineficaz de habilidades.
- * Selección de personal inapropiada.
- * Falta de oportunidades de ascenso.
- * Seguridad en el trabajo o empleo inestable.

Un estudio especial realizado en 1992 por el U. S. Department of Labor en E.E.U.U., entre varios cientos de obreros industriales correlacionó una satisfacción general en el trabajo con las características del trabajo (5). Los diez mayores factores satisfactores de trabajo, en orden de importancia fueron :

- 1) Tener un supervisor que tenga interés personal en aquellos que él supervisa y que se toma la molestia de alabar un buen trabajo.
- 2) Recibir ayuda, autoridad, tiempo, información, herramientas y equipo adecuados para realizar el trabajo correctamente.
- 3) Sentir que el supervisor es justo para otorgar promociones.
- 4) Tener un supervisor que no supervise muy de cerca.

- 5) Tener un supervisor competente.
- 6) Poder tomar decisiones que afecten el propio trabajo.
- 7) Tener un trabajo que comprenda el aprendizaje de nuevas habilidades y que ofrezca la oportunidad de ser creativo.
- 8) Recibir vacaciones con mayor paga.
- 9) Tener seguridad en el trabajo.
- 10) Sentirse capaz de obtener una nueva asignación con el jefe actual.

En cuanto al elemento humano, el rendimiento y la productividad están determinados en gran medida por los factores que Herzberg ha identificado como sostenedores o motivadores. La ausencia de estos factores tiende a dar por resultado una productividad baja. El control de estos factores está casi siempre dentro de los límites de la responsabilidad y autoridad asignadas a la mayoría de los supervisores.

En resumen, existen muchos síntomas, causas y soluciones para el bajo rendimiento y la baja productividad en el empleado. Algunas de éstas son: alto ausentismo y rotación, desperdicio y la ausencia de retroalimentación negativa.

En los casos de rendimiento y productividad bajos, el problema en general radica en el elemento humano. Aquí, factores tales como aburrimiento en el trabajo, la falta de reconocimiento, comunicaciones deficientes, niveles de salarios inadecuados y supervisión deficiente, desempeñan un papel importante al contribuir a la formación del problema. Así mismo, en el entorno de todos esos factores se encuentra la figura del supervisor cuya función no se limita a vigilar, sino que implica además, lograr un excelente desempeño de los subordinados.

Así pues, la tarea primordial de todo dirigente, incluyendo al supervisor, es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con las metas de la empresa. Es claro entonces, que para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas se requiere conocer, hasta donde lo permita la habilidad del dirigente, lo que impulsa a las personas a hacer las cosas; es decir, lo que los motiva. Acerca de esto, incluiremos una de las técnicas más ampliamente conocida como es la Teoría de Jerarquía de Necesidades desarrollada por el Psicólogo Abraham Maslow (6).

Maslow vio las necesidades humanas en forma de jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas, colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente son: (Figura 01)

- 1.- **Necesidades Fisiológicas.**- Son las necesidades básicas para mantener la vida humana como son el alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow decía, que mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.
- 2.- **Necesidades de Seguridad.**- Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de la pérdida del empleo, propiedad, alimento o abrigo.
- 3.- **Necesidades de Afiliación o Aceptación.**- Ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.
- 4.- **Necesidades de Estima.**- Una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de sí misma como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, status y seguridad en sí mismo.

5.- Necesidad de Autorrealización.- Es considerada como la necesidad más elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo.

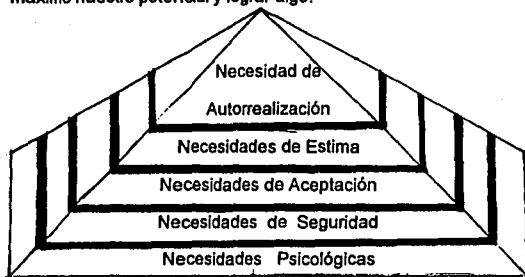


Figura 01

De esta forma, podemos agregar que el supervisor quien es jefe de la mayor parte de la población trabajadora, deberá conocer el grado de motivación que necesitan cada uno de ellos, a fin de que mantenga un medio en el que se trabaje ya sea individualmente o en grupo hacia la consecución de objetivos comunes, que permitan la mejora de la productividad de toda empresa.

C A P I T U L O I I I

LA VISION GENERAL DE LA SUPERVISION Y LA PRODUCTIVIDAD EN ALGUNAS EMPRESAS DE URUAPAN (CASO PRACTICO)

3.1.- ANTECEDENTES DE URUAPAN MICHOACAN.

3.1.1.- GEOGRAFIA

Uruapan está situado en la vertiente sur de la sierra de Uruapan, prolongación de la sierra de Apatzingán, formando parte del Eje volcánico. Su altura es de 1,634 metros sobre el nivel del mar y queda situado a los 19 grados, 24 minutos y 46 segundos de latitud norte y 102 grados, 3 minutos y 46 segundos de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Uruapan cuenta con una comunidad urbana distribuida en 70 localidades que integran el municipio. Los límites se marcan por los municipios de Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan al este, Nuevo Parangaricutiro al oeste, Paracho, Charapan y Los Reyes al norte y Lombardía hacia el sur. Su clima es ligeramente cálido.

Alcanza una superficie de 1,286 km. cuadrados y una densidad de 114 habitantes por km. cuadrado. La región de Uruapan es una zona volcánica, ya que al oeste se encuentran dos volcanes: El pico de Tancitaro y El Parícutín. Por lo que en 1941 fue azotado por fuertes temblores a causa del nacimiento de estos volcanes. El parícutín estuvo activo desde 1943 hasta 1952. En esta región se encuentran a poca distancia el caudaloso río Cupatitzio y la cascada de la Tzaráracua.

3.1.2.- EL SECTOR INDUSTRIAL

La industria en Uruapan, nace cuando Fray Juan organiza a los indios de esta región para que adquieran conocimientos y grandes adelantos en la fabricación de medias, calcetines, capotes de palma, bateas, zapatos, chapas, rejas, obras de herrería, sombreros, rebozos y sabanillas; que aprendió con los pueblos de la sierra que

evangelizó (como Ahuira, Arantepacua, Capacuaro, Cherán, Paracho y Nurio, entre otros).

Posteriormente, Don Vasco de Quiroga dotó de la industria de lacas a Uruapan; quien es también productor de frutas (como aguacate, mango, plátanos, entre otros) de excelente calidad, que hasta la fecha se han enviado a diversas ciudades de la República e incluso se exportan a Europa.

Así mismo, se iniciaron dos fábricas de hilados y tejidos como son: la de San Pedro y la de la Providencia. Con el transcurso del tiempo se abrieron nuevas industrias como: Embotelladora Cupatitzio, Embotelladora Azteca, Embotelladora Orange, Jorge Sodas; y aquellas famosas como: Garapiñas, la sidra de Don Dimas Pasaye; fábrica de vinos La Charanda; fábrica de mosaicos Hércules; fábrica de dulces y chocolates, entre otras más.

Actualmente, según datos proporcionados por CANACINTRA, al 31 de Enero de 1994 se tienen registradas en Uruapan un promedio aproximado de 2000 industrias de manufactura, las cuáles se dividen como sigue:

- Empacadoras y procesadoras de frutas
- Estudios fotográficos
- Fabricantes de aguardiente
- Fabricantes de alimentos y bebidas
- Fabricantes de artesanías
- Fabricantes de artículos afines a la Industria del Calzado
- Fabricantes de artículos de aseo
- Fabricantes de artículos para la construcción

- Fabricantes de artículos promocionales y publicitarios
- Fabricantes de empaques
- Fabricantes de ropa
- Fabricantes de vidrios y marcos
- Fabricantes de fertilizantes, insecticidas y fungicidas
- Fabricantes de hielo
- Fabricantes de papel y de cartón
- Fabricantes de pinturas
- Fabricantes de telas, hilados, tejidos y sus derivados
- Industrias de fibras naturales
- Industrias del plástico
- Industrias resíneras
- Instituciones de servicio
- Llanteras y vulcanizadoras
- Madererías y artículos de madera
- Sección de metalmecánica
- Sección de balconerías
- Sección de carrocerías
- Sección de fabricantes de implementos agrícolas
- Sección de talleres de soldadura eléctrica
- Sección de talleres de torno
- Sección de molinos y semillas
- Sección de pintores
- Sección de procesamiento de cristales ópticos

- Sección de reparación de equipos contra incendios
- Sección de reparación de equipos de oficina
- Sección de servicios paramédicos
- Sección de talabarteros
- Sección de talleres eléctricos
- Sección de talleres de instalaciones eléctricas
- Sección de talleres mecánicos
- Sección de talleres de servicios domésticos
- Sección de talleres de tapicería
- Sección de tintorerías y lavanderías

3.2.- MARCO REFERENCIAL DEL ESTUDIO PRACTICO

En la realización del presente trabajo, se hizo primeramente una recopilación de información teórica, la cuál se encuentra en los dos primeros capítulos anteriormente descritos. Así mismo, se describieron en la parte de la introducción los objetivos que se pretendían alcanzar tanto con la investigación teórica, como con el estudio práctico. Mas adelante iremos relacionando esos objetivos planteados, con los resultados que se obtuvieron en las entrevistas realizadas.

En este apartado que corresponde al análisis del caso práctico, cabe mencionar que el estudio fue realizado en una muestra de cinco empresas de manufactura de la Ciudad de Uruapan, Michoacán. Tomando como universo a aquellas empresas de manufactura que cuentan con más de 50 trabajadores; esto es, debido a que en ellas se

cuenta con puestos específicos de supervisores, lo que nos permite un mejor análisis sobre la función de la supervisión de las empresas.

A continuación se enumeran las empresas que cuentan con más de 50 trabajadores en la Ciudad de Uruapan (datos proporcionados por CANACINTRA):

- INDUSTRIAL PAPELERA MEXICANA S.A. DE C.V.
- REPRESENTACIONES MOCTEZUMA S.A.
- PLASTICOS DEL CUPATITZIO S.A. DE C.V.
- BEBIDAS PURIFICADAS DEL CUPATITZIO S.A. DE C.V.
- EMBOTELLADORA AGA DE MICHOACAN S.A. DE C.V.
- INDUSTRIAS MARVES S.A. DE C.V.
- ARTIFIBRAS S.A.
- COLCHONES EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.
- QUIMICA HERCULES S.A. DE C.V.
- AGROQUIMICA DE URUAPAN
- INDUSTRIAL COMERCIAL RESINERA S.A.
- AGRIFRUT S.A. DE C.V.
- AGUAMICH S.A.
- ALBAFRUT S.A.
- PLASTICOS ALEJANDRINA
- EMPACADORA DE AGUACATES ALEJANDRINA
- PURIFICADORA DEL CUPATITZIO
- AGRICOLA DOVI
- EMPACADORA SAN LORENZO
- LOPEZ IMPRESORES

*** CONCRETOS GUADALAJARA S.A. DE C.V.**

De las industrias anteriormente descritas, se tomaron como muestra para el caso práctico a las cinco primeras, las cuáles fueron seleccionadas al azar, así como también por el acceso que se podía tener a la información requerida.

Esta muestra de empresas representa el 25% aproximado del total del universo, esto con la finalidad de hacer más confiable la información obtenida y poder llegar a las conclusiones correspondientes.

Posteriormente se describen algunos datos de las empresas encuestadas, con el objeto de tener una idea más clara, de lo que son cada una de ellas:

INDUSTRIAL PAPELERA MEXICANA S.A. DE C.V.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Fabricación de pulpa destintada ò reciclada y papel en sus diferentes formas y usos.

NUMERO DE TRABAJADORES: 390 en total.

ATENDIO A LA ENTREVISTA: L.A. CARLOS AGUIRRE ACEVEDO

Jefe del depto. de selección y capacitación

REPRESENTACIONES MOCTEZUMA S.A. DE C.V.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Fabricación de chocolates.

NUMERO DE TRABAJADORES: 390 en total.

ATENDIO A LA ENTREVISTA: SR. MANUEL VASCO PADILLA

Gerente General

PLASTICOS DEL CUPATITZIO S.A. DE C.V.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Fabricación de sacos de plástico ó arpillas.

NUMERO DE TRABAJADORES: 150 en total.

ATENDIO A LA ENTREVISTA: L.A. LEOPOLDO IBARRA

Gerente Administrativo

BEBIDAS PURIFICADAS DEL CUPATITZIO S.A. DE C.V.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Elaboración y venta de aguas gaseosas (refrescos).

NUMERO DE TRABAJADORES: 390 en total.

ATENDIO A LA ENTREVISTA: L.A. SOCORRO QUINTANA

Jefe de Recursos Humanos

EMBOTELLADORA AGA DE MICHOACAN S.A. DE C.V.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Elaboración y venta de aguas gaseosas (refrescos)

NUMERO DE TRABAJADORES: 235 en total.

ATENDIO A LA ENTREVISTA: L.A. JUAN MENDOZA

Jefe de Producción.

3.3.- INTRODUCCION AL CASO PRACTICO

Para llevar a cabo el estudio práctico de la supervisión y la productividad, realizado en la muestra de empresas seleccionadas en la Ciudad de Uruapan, se tomó como técnica de recolección de datos la Guía de Entrevista (Apéndice 5). Todos los

reactivos que componen esta guía, fueron elaborados tomando en consideración los objetivos a que se pretendía llegar con la investigación y son los siguientes:

- * Explicar los aspectos que hacen que la supervisión sea una de las funciones necesarias e importantes en toda empresa.

- * Describir los diferentes conceptos en los cuales las empresas encuestadas tienen a sus supervisores, así como las principales funciones que estos realizan. Esto con la finalidad de poder darnos cuenta, si el supervisor es únicamente la persona que vigila ó bien, es el que contribuye también, al incremento de la productividad de las empresas.

- * Explicar la ubicación de los puestos de los supervisores en la estructura organizacional y su importancia para la empresa.

- * Especificar las principales características que un supervisor debe tener, y sus repercusiones hacia la empresa en el caso de que no se cumpla con tales características.

- * Determinar la importancia de la supervisión para el incremento de la productividad y para la empresa en general.

- * Conocer otros factores aparte de la supervisión, que afectan la productividad de las empresas estudiadas.

De esta forma, se describen por temas en los siguientes apartados, los resultados a que se llegaron con las entrevistas realizadas, así como también, al final de este capítulo se dan las conclusiones correspondientes a tal estudio.

3.4.- LA SUPERVISION COMO UNA NECESIDAD DE LAS EMPRESAS

Uno de los puntos que se pretende analizar en este tema, es acerca de la importancia que le dan las empresas a la supervisión; se pensaba, que entre más grande y compleja fuera la estructura de la organización, sería mayor la importancia que éstas le dieran a la supervisión.

Sin embargo, nos dimos cuenta que, no es precisamente que una empresa le de mayor importancia a la supervisión en relación a otra, sino que se forma una necesidad de contar con puestos específicos de supervisores a medida que se tiene un número muy grande de empleados y trabajadores a los que hay que vigilar y controlar.

El 100% de las empresas indicó que esta necesidad de contar con los puestos específicos de supervisores, que son los que más llevan a cabo esta función, no solo depende del número de personal que se tenga, sino que depende también, de la complejidad de la maquinaria, equipo, los procesos y materiales, entre otros que forman parte básicamente de la producción.

Algo muy importante que se comentó, es que, también puede haber procesos y sistemas tan automatizados que no requieran de tanta supervisión. Por el lado de los empleados, también depende mucho de las relaciones interpersonales y de trabajo que se tengan, para que así mismo sea el número de puestos de supervisores que se especifiquen para esta función.

Otro de los aspectos en el cual todas las empresas coincidieron fue, que aún y cuando no se tuvieran puestos específicos en las empresas, existía la necesidad de llevar a cabo la función de supervisión, debido a que en ellas se tienen trabajadores a los

que se les delega funciones, las cuales deben de ser supervisadas con la finalidad de tener un mayor control de su cumplimiento.

3.5.- CONCEPTO DE SUPERVISOR

Otro de los objetivos planteados en este trabajo fue precisamente, investigar en las empresas, el concepto en el cual tienen al supervisor, sus principales funciones, su influencia en los empleados, entre otros puntos.

Para iniciar, nos encontramos que sobre el membrete de supervisor cada empresa tiene su punto de vista, y se enumeran como sigue:

1) Una de las empresas lo figura como:

"El auxiliar y coordinador en el mejoramiento del trabajo con una crítica constructiva hacia las personas que lo desempeñan". Aquí se comentó que es una constructiva ya que con ella se pretende que se mejore los trabajadores en el desempeño de sus labores y que traiga consigo una repercusión positiva a la empresa. También es importante, que esas críticas sean objetivas, ya que una evaluación o crítica subjetiva, traería problemas de relaciones interpersonales y por lo tanto bajaría la productividad del empleado. Lo anterior indica, que el supervisor debe ser una persona responsable y conocedora del trabajo, que no se deje llevar por sentimentalismos ni prejuicios, y que motive al trabajador asesorándolo y platicando con él, no solo para que realice su trabajo, sino para que lo haga de la mejor forma, tanto para él como para la empresa.

2) En otras dos empresas, se comentó que el supervisor de acuerdo a sus funciones era:

"El elemento de enlace entre la dirección ó gerencia y la base (empleados y operarios)". Esto implica que sea el mediador entre los intereses de unos y otros, lo cual requiere que canalice los esfuerzos de los empleados y obreros hacia los objetivos de la empresa.

3) En otra empresa se dijo que era:

"La persona clave e importante que se encarga de vigilar y realizar los reportes correspondientes a esa vigilancia en cuanto a procesos, personal, máquinas e instalaciones, de tal forma que los encargados de cada área puedan tomar decisiones".

Es muy importante hacer del conocimiento del supervisor que cuando existan problemas y se tenga que tomar decisiones rápidas, no se espere a pasar reportes, sino que con su habilidad y experiencia sea capaz de resolver esas desviaciones. Por lo general, en esta empresa se tienen supervisores que llevan muchos años laborando en ella por lo que poseen habilidad y experiencia para resolver cualquier contingencia que se presente.

No obstante según mi opinión, es importante también , capacitar constantemente al supervisor para que lleve a cabo sus funciones, y con responsabilidad tome las decisiones adecuadas. Este comentario se hace debido a que uno de los principales problemas que se tienen en esta empresa es que en el área de producción sobre todo, se confían en que el supervisor ya tiene experiencia de años atrás y éste lleva a cabo la función de supervisar a su modo, lo cual en algunas ocasiones es deficiente. Por este motivo se hace necesario implantar programas de capacitación motivantes de tal forma que se vaya actualizando y perfeccionando la forma de llevar a cabo la supervisión.

4) Por ultimo, otra empresa indicó que el supervisor es:

"La persona que coordina y realiza actividades de asesoría en el área que corresponda con el objetivo de eficientarla". Esto implica, que el supervisor conjuntamente con los empleados lleven a cabo funciones correspondientes a esa área de manera eficaz. Se comentó, además, que en el caso de la supervisión hacia el empleado se pretende que el supervisor no sea una persona que únicamente este para reportar la indisciplina del empleado, para llamarle la atención ó estar forzando a la gente para que trabaje con eficiencia, sino de crear conciencia en el empleado de lo que debe hacer sin que tenga el supervisor que intervenir y llamar la atención en estos casos. Esta es una gran ayuda que tiene el supervisor para que el área funcione eficientemente.

En conclusión, se puede decir, que en lo que todas las empresas coincidieron es, en que el supervisor es quien coordina y asesora a los subordinados, de tal forma que se logre que éstos encaminen sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa.

3.6.- UBICACION DE LOS SUPERVISORES EN EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La ubicación de los puestos de los supervisores en el organigrama de las empresas coincide con lo que se ha acentuado en la teoría ya que con el estudio realizado se llegó a la conclusión de que son puestos que se encuentran ubicados entre un cuarto ó quinto nivel, dependiendo del número de puestos que se encuentren en niveles gerenciales, pero lo que si es seguro es que son los puestos intermedios entre las jefaturas de área y los empleados y trabajadores.

En dos de las empresas se dijo que sus trabajadores tienen una visión particular acerca del supervisor, ya que ellos lo identifican como el jefe, el cual hay que sugerirle inquietudes, presentarle quejas y obtener la solución a ellas.

Otro punto en el que el 100% de las empresas coincidió fue, en que la ubicación del supervisor en un punto intermedio implica que se le catalogue como uno de los puestos claves e importantes para la empresa, debido a que son los que van a indicar a la gerencia la forma en que se está laborando en los puestos inferiores que es de lo que depende en gran parte la productividad de la empresa.

Sin embargo, del total de las empresas que indicaron lo anterior, el 60% de ellas agregó, además, que aún y cuando se le considera al puesto de supervisor uno de los más importantes de la empresa, muchas veces no se tienen - "desgraciadamente"- a las personas con el nivel educativo que se requiere para ese puesto, lo cual representa la pérdida de una gran posibilidad de poder mejorar la productividad de la empresa.

3.7.- PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES

Pueden existir infinidad de funciones que realizan los supervisores de manera específica y por tipo de supervisor en las empresas estudiadas; sin embargo, mencionaremos como lo hicimos en la parte teórica, solo aquellas que son de carácter genérico y que se llevan a cabo de manera cotidianas en dichas empresas.

Algunas de las que a continuación se mencionan, tal vez ya se hayan descrito en la investigación teórica, no obstante las mencionaremos, para mostrar aquellas que en la realidad se llevan a cabo:

- Coordina el trabajo de las personas de tal forma que lo enlace con los objetivos de la empresa.

- Corrige malos hábitos en los empleados que afecten el trabajo.

- Elabora reportes sobre la forma en que los trabajadores y los empleados están laborando, así como pasarlos a sus respectivos jefes.

- Vigila la disciplina entre empleados (que no lleguen en estado de ebriedad, que no porten armas, que no platiquen en horas de trabajo, entre otras).

- Revisa que la maquinaria este operando en buenas condiciones.

- Revisa y optimiza la utilización de materiales y herramientas de trabajo.

- Recibe quejas y sugerencias de empleados sobre: instalaciones, medidas de seguridad y maquinaria.

- Coordina los grupos de trabajo (en el caso de la chocolatera).

- Revisa que los trabajadores porten su equipo de seguridad e higiene así como también el equipo de sanidad si es necesario.

- Elabora reportes sobre requerimientos de maquinaria y equipo nuevo.

- En algunos casos, dar permisos al personal sindicalizado.

- Motiva, instruye y adiestra a los trabajadores y sobre todo a los de nuevo ingreso.

Esta última no se lleva de manera adecuada en las dos empresas estudiadas, ya que uno de los problemas que se tienen, es que los supervisores son trabajadores que empezaron como obreros y han llegado al puesto de supervisor debido a que llevan muchos años laborando para la empresa; el hecho de tener esos años laborando para la empresa; el hecho de tener esos años obteniendo experiencia en el trabajo y no contar

con la suficiente escolaridad, hace que el supervisor no sea paciente para instruir y adiestrar al trabajador de manera adecuada, lo cual muchas veces lleva a la renuncia sobre todo a trabajadores de nuevo ingreso.

En teoría se mencionaba una función del supervisor, que aunque no es tangible es importante y decía: "Llevar a cabo sus funciones con lealtad, fidelidad, honradez y justicia", y es precisamente esta función, la que por los estudios hechos, se obtuvo que en dos de las empresas, solo una minoría de sus supervisores la respetan. Esto ocurre según mi opinión, por que el supervisor se siente dueño de su área de trabajo y cree que la empresa no podrá encontrar otra persona que lo supla con la experiencia que él posee, y muchas veces abusan de sus funciones, lo que acarrea problemas interpersonales con los trabajadores.

3.8.- CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS SUPERVISORES Y SUS REPERCUSIONES HACIA LA EMPRESA

Teóricamente, se puede decir, que un supervisor debe tener por lo menos un grado de escolaridad mínimo de secundaria o preparatoria (según la empresa lo requiera), además poseer conocimientos acerca de la función de supervisión; sin embargo, otra de las cuestiones que encontramos en el 60% de las empresas, es que la mayoría de sus supervisores, sobre todo del área de producción, no tienen terminada ni la primaria y han llegado a ese puesto por la experiencia adquirida durante muchos años que han laborado en ella.

Desde luego, que el tener supervisores de ese tipo, acarrea grandes problemas y sobre todo cuando no se da una capacitación adecuada por parte de la empresa. o bien, cuando no se les brinda apoyo para mejorar su nivel educativo.

En un 40% de las empresas se comentó que los cursos de capacitación que a veces se imparten no son tomados en cuenta por los propios supervisores (a lo mejor por que no son tan motivantes) y no influyen en gran medida en su forma de trabajo.

3.9.- LA SUPERVISION COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

Hemos estado hablando mucho, acerca de que la supervisión en gran medida influye no solo en la productividad de las empresas, sino que también influye en la forma en que se esta logrando los objetivos de la misma, o simplemente que no se logren.

El 100% de las empresas indicaron, que la supervisión influye en la productividad, debido a que implica estar pendiente de que todo lo que se haga de la forma en que se indica, de tal forma que si se detectan desviaciones en el seguimiento de actividades hacia el logro de los objetivos, sean controladas a tiempo, lo que trae por consecuencia que los resultados en cuanto a calidad en el trabajo, en los productos terminados y en el servicio al cliente sean excelentes.

Cabe agregar además, que en todas las empresas se confirmó que para lograr lo anterior, la supervisión de los factores: calidad, costo y tiempo juega un papel importante, debido a que en la medida en que se optimizan los costos, se cumplan los

tiempos de producción y tiempos de entrega a clientes, así como que se cumpla con los requerimientos de calidad establecidos, se puede decir que se está siendo productivo.

3.10.- OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Como ya explicamos en el capítulo II, existen otros factores que influyen en la productividad, de los cuales, algunos de ellos se presentan en las empresas encuestadas y se describen como sigue:

GRUPOS DE TRABAJO: El establecimiento de grupos de trabajo, lleva a los trabajadores a esforzarse y formar una especie de competencia entre esos grupos de trabajo, en donde sus retribuciones son las recompensas y premios al grupo que se haya desarrollado de la mejor forma (para la coordinación de estos grupos de trabajo es muy importante la figura del supervisor).

De las empresas encuestadas sólo una de ellas lleva a cabo este método de trabajo, ya que según se comentó, es muy difícil de que funcione positivamente cuando no se tienen bien establecidos los controles que van a permitir que se realicen las actividades de manera correcta, así como también, es importante que exista una buena coordinación y organización entre los grupos de trabajo, ya que con una coordinación deficiente, no funcionaría este método

RECOMPENSAS: Las recompensas son el factor que más llevan a cabo las empresas en las que se hizo la investigación, y es considerado por ellas como uno de los principales factores que aumentan la productividad, ya que el trabajador, ya sea en grupo o de

manera individual se esfuerzan en el desarrollo de sus labores para poder obtenerlas.

Algunas de las recompensas que se otorgan son:

- Vales de despensa
- Incentivos por Asistencia
- Aumento de sueldos
- Fondo de Ahorro
- Préstamos
- Servicio de comedor con un % otorgado por la empresa sobre el costo.
- Uniformes deportivos (en caso de haber equipos deportivos)

SINDICATOS: Aunque este no es un factor que afecta tanto la productividad de las empresas estudiadas, se hicieron comentarios en algunas de ellas, en donde se decía que puede influir en las actitudes de las personas sindicalizadas, ya que la influencia del sindicato, muchas veces hace que la gente se haga apática y baje su rendimiento en el trabajo por el mismo apoyo que pueda tener de él. Aquí también, depende la relación que exista entre el delegado del sindicato y los trabajadores, así como también entre el delegado y los jefes del área de recursos humanos, ya que si existe buena comunicación y comprensión entre éstos últimos se pueden encaminar con mayor facilidad los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

REGULACIONES DEL GOBIERNO: Una de las empresas estudiadas, tuvo un caso en el que una reglamentación del Gobierno modificó, su forma de operación, esta nueva reglamentación, al principio representó una gran inversión, específicamente en Plantas de tratamiento de aguas residuales, pero que con el tiempo, se pudo comprender que fue en beneficio tanto para la comunidad como para la propia empresa (Industrial Papelera). Existen otras empresas, a las cuales este factor afecta mucho su productividad debido a

que el Gobierno les limita a que compren materia prima con cierto proveedor, por lo que obligan a que se adquirieran con empresas gubernamentales; sin embargo, este no es el caso de las empresas estudiadas.

CAPITULO IV

SUGERENCIAS

4.1.- ENFOQUE A LA SUPERVISION

El trabajo de supervisión tiende a ser monótono cuando la persona que lo desempeña no se identifica con éste. por tal motivo, es muy importante que los supervisores, que son los que más directamente llevan a cabo esta función se ubiquen dentro de las funciones de su puesto y que se sientan motivados para administrar adecuadamente los recursos tanto materiales como humanos y técnicos que le son encomendados.

Con el estudio práctico realizado en algunas empresas de Uruapan, pudimos conocer algunas de las deficiencias que tienen los supervisores al llevar a cabo sus funciones; las cuales, son respecto a las relaciones humanas con sus subordinados.

Este aspecto es muy importante para que la supervisión tenga una determinada influencia hacia la productividad de una empresa. Es por eso que es interesante mencionar algunas reglas que pudiera aplicar el supervisor para llevarse bien, no solo con sus subordinados, sino con todo el personal de la empresa:

- Hacer que los demás se sientan importantes.
- Ser cortés y tener tacto para tratar con las personas
- No temer a los elogios, pero hacerlos con juicio
- Aprender a escuchar haciendo que los demás hablen
- No ser cortante, sino poco halagador
- Ganarse fama de ser justo
- Ser entusiasta
- Tener un amplio criterio, no dejándose dominar por los prejuicios o por el

pasado

- Tener confianza en sí mismo, lo cual inspira respeto

- Tratar de desarrollar a los demás, es una de las cosas más importantes que puede hacer.

Las anteriores reglas implican que el supervisor establezca una buena comunicación con sus trabajadores, poseer buen arte para dirigir, motivación para el trabajo, habilidad para el manejo de conflictos humanos y gran preparación sobre todo en el manejo de grupos, no solo para lograr una buena coordinación en el trabajo, sino que también es importante para mejorar las relaciones que se dan entre ellos. Para esto, el supervisor debe ser también, hábil para detectar problemas en cuanto a las relaciones interpersonales entre sus subordinados, lo cual lo puede lograr, ya sea mediante la implantación de sistemas que permitan evaluar el clima que se vive entre los trabajadores, utilizando ya sea la comunicación directa con sus subordinados, la observación en el lugar de trabajo, o bien, a través de la elaboración de encuestas, auxillado de los cuestionarios o guías de entrevistas.

De esta forma, el supervisor logrará establecer mejoras en las relaciones entre sus subordinados, lo cual sin duda que conllevará a aumentar el rendimiento del trabajador en su área de trabajo.

Otro punto que es importante señalar es que en la teoría enumeramos los elementos de la dirección por separado que son: Motivación, Comunicación, Coordinación y Supervisión, pero se opina que para que ésta última se lleve a cabo de manera eficiente, es importante conocer perfectamente la forma en que se ejercen los demás procesos. En este caso el supervisor debe de enfocar la vigilancia hacia el trabajador no de manera aislada, sino aplicando la capacidad de dirigir comunicado,

coordinando y motivando a sus subordinados. De esta forma recalcamos también, que el supervisor con esa capacidad de que se habla, es también un dirigente.

4.2.- ENFOQUE A LA PRODUCTIVIDAD

Uno de los aspectos más importantes de una empresa es que ésta sea productiva de tal forma que le permita ir creciendo a medida que pasa el tiempo; es por eso que fue sorprendente al hacer el estudio en las empresas, saber que el concepto de la productividad en sí, así como su entorno sea manejado muy poco. Esto fue una barrera que impidió un análisis más profundo acerca de este punto. Sin embargo, se pudo obtener información tanto teórica como de campo, que nos permite exponer a manera de conclusión algunos rangos que crean un clima de trabajo productivo:

1) REMUNERACION ADECUADA Y JUSTA.- Este es un aspecto muy importante, ya que es el más tangible de los muchos mensajes que un empresario envía a sus empleados sobre su valor en el trabajo. A nada conduce hablar de aumento de la productividad si la empresa no esta dispuesta a compartir los beneficios. Además, en otro ángulo, se puede decir que las recompensas la mayoría de las veces modelan el comportamiento del trabajador hacia la eficiencia en su área de trabajo.

2) AMBIENTE DE TRABAJO.- Un ambiente de trabajo sano y seguro, no expone a los empleados a accidentes o riesgos indebidos. En un momento dado, este es un factor importante que puede afectar la productividad de las empresas de manera negativa, por lo que es necesario tener bajo control los lugares en los cuales pueda correr peligro la integridad del trabajador.

3) EL CLIMA SOCIAL.- EL clima social de la organización deberá estar libre de prejuicios y de clasificaciones rígidas, dar a los trabajadores un sentido de comunidad y franqueza, de tal forma que exista la posibilidad de desplazamientos hacia arriba es un factor importante que ayuda a mantener un clima adecuado.

4) TRABAJO EXCESIVO.- Es importante que en el trabajo no se necesiten tiempo ni energía excesivos; los turnos, las exigencias de carrera y los tiempos extras, no deben de ser perturbaciones en el desempeño del su trabajo del personal, ya que por muy buenos que sean los elementos sujetos a un trabajo excesivo, no existe la comparación con el hecho de realizar el trabajo de manera relajada y sin presiones.

5) RESPONSABILIDAD AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN.- Toda organización deberá actuar de manera responsable para con la sociedad, en materia de arrojo de desechos, prácticas de comercialización, empleo, ascensos y seguridad de los productos.

6) GRUPOS DE TRABAJO.- Si se cuenta con la coordinación adecuada en el trabajo, esta práctica puede resultar efectiva e influir de manera considerable en el incremento de la productividad.

En todos los rangos antes mencionados, la figura del supervisor es clave e importante, ya que es el que tiene un contacto más directo con el trabajador y puede conocer sus inquietudes, desacuerdos, quejas y sugerencias acerca del clima social, del trabajo excesivo, las remuneraciones u otros aspectos que influyan en la conducta del empleado.

4.3 IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD.

Con esta investigación hemos acentuado, aún más, la importancia que tiene la supervisión para la empresa, ya que como hemos venido diciendo, ayuda no solo al incremento de la productividad, sino también al logro de los objetivos de la organización.

Ahora también, es importante destinarle un gran cuidado a la forma en que la supervisión se lleva a cabo, ya que si no es adecuada puede ser que existan grandes problemas dentro de la empresa que originen la baja productividad e incluso que represente un impedimento hacia el logro de las metas deseadas.

Por ser una función tan importante dentro de la empresa se considera que se le debe dar un mayor apoyo a los puestos específicos de los supervisores, de tal forma que realicen sus funciones y logren un ambiente de trabajo que permita el incremento de la productividad de la empresa.

Sin embargo, es también importante que todo dirigente haga conciencia de la importancia de supervisar la ejecución de las tareas de sus subordinados, no solo para saber si se cumplen ó no las indicaciones, sino para contar con bases para la evaluación del desempeño del trabajador, y por consiguiente, establecer mejoras en áreas deficientes de cada uno de ellos, lo cual implica que se estará mejorando también, la productividad de la empresa.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

El presente trabajo, fue elaborado con la finalidad de recalcar, aún más, la importancia que tiene la supervisión para cualquier tipo de organización, sea esta una empresa pequeña, mediana o grande; y sobre todo con el fin de analizar la gran influencia que tiene esta función sobre la productividad de las empresas.

El realizar una investigación tanto teórica como de campo nos permitió hacer una comparación entre lo que se encontró en teoría y lo que según las entrevistas realizadas se lleva a cabo de manera práctica en las organizaciones.

Sin embargo, con la investigación que se realizó en las empresas, se estudió a la supervisión, enfocada básicamente hacia los recursos humanos, ya que es el factor más importante pero a la vez el más difícil de supervisar, y del cual se hace más necesario llevar a cabo un análisis.

Por otro lado, fue muy difícil analizar a la supervisión enfocada a procesos, maquinaria, materiales o productos, debido a que varía la forma de ejecutarla de acuerdo al tipo de empresa de que se trate; así como también por la disponibilidad de información que se tuvo, ya que esta fue muy poca.

Otra de las cuestiones de las cuales hizo falta análisis más profundo fue acerca de la forma en que las empresas miden la productividad. El motivo de esto fue, en primer lugar por que el acceso que proporcionan las empresas a este tipo de información es casi nulo; y en segundo lugar debido a que es muy difícil de llevar una medición de la

productividad, sobre todo cuando se esta midiendo el desempeño de los recursos humanos. De tal forma, que al desarrollar este punto, se describieron únicamente aquellos aspectos que nos pudieran mostrar en un momento dado si la productividad de la empresa va en descendencia, y las posibles causas de esta baja.

En términos generales, y fuera de los puntos anteriormente descritos, se puede decir que los objetivos que se plantearon al inicio del trabajo fueron llevados a cabo y nos permitieron comprender un poco más de la importancia de **LA SUPERVISION COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.**

APENDICE

Apéndice 1

Escalas de Puntuación

Nombre del empleado _____ Departamento _____

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1.-Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2.-Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3.-Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4.-Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5.-Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6.-Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7.- Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
* *	•	•	•	•	•
* *	•	•	•	•	•
20.-Calidad en el trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES	=====	+ =====	+ =====	+ =====	+ =====
PUNTUACION TOTAL =					

Apéndice 2

Listas de verificación

Nombre del empleado _____ Departamento _____

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores

6.5	1.-Se queda hras. extras si se le pide	_____
4.0	2.-Mantiene muy aseado su lugar de trabajo	_____
3.9	3.-Planea sus acciones antes de iniciarlas	_____
*	**	**
*	**	**
0.2	30.-Escucha consejos pero rara vez los sigue	_____

100	PUNTUACION TOTAL	_____

Apéndice 3

Método de Selección Forzada

Del siguiente rubro sobre el desempeño del trabajador seleccione la frase más descriptiva

- 1.- Aprende con rapidez 2.- Con frecuencia llega tarde 3.-Su trabajo es confiable
4.- Trabaja con empeño 5.-Se ausenta con frecuencia 6.-Es conflictivo con los demás

Apéndice 4

Método de distribución de puntos

Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

PUNTOS	EMPLEADO
18	A. Pérez
16	V. Gómez
15	S. García
15	L. Sanchez
10	A. Blanco
7	R. Ramírez
7	B. Carrillo
4	C. Silva

Apendice 5

**GUIA DE ENTREVISTA PARA EL ESTUDIO DE LA SUPERVISION Y LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA DE URUAPAN QUE
CUENTAN CON MAS DE 50 TRABAJADORES.**

=====

NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA _____

ACTIVIDAD EMPRESARIAL _____

NUMERO DE TRABAJADORES _____

=====

1.- Para llevar a cabo la función de supervisión, ¿ existen puestos específicos de supervisores, y aparte de ellos, quiénes más llevan a cabo la función de supervisión ?.

2.- ¿ Cuántos tipos de supervisores hay en la empresa ?.

3.- En el organigrama de la empresa, ¿ donde ubican los puestos de supervisores y que puestos son superiores e inferiores a ellos ?.

4.- ¿ Cree ud. que entre más grande y compleja sea la estructura de la organización (organigrama) será mayor la importancia que se le de a la supervisión ? . ¿ por qué ?.

5.- ¿ Cuáles serían las principales funciones genéricas que realiza un supervisor?.

6.- ¿Que requisitos generales debe tener un supervisor para poder llevar a cabo sus funciones en esta empresa?.

7.- ¿ Para qué aspectos de los que se mencionan a continuación, se asignan puestos específicos de supervisores ?.

MAQUINARIA__ PROCESOS__ PRODUCTOS__ PERSONAL__ MATERIALES__

OTROS(especifique) _____

- 8.- De los anteriores, ¿ cuál es el más difícil de supervisar y por qué ?.
- 9.- En esta empresa, ¿ cree que el supervisor influye en los empleados hacia el incremento de la productividad y de qué forma influye ?.
- 10.- ¿ Cómo logran el bienestar en los trabajadores, y de que forma ese bienestar influye en la productividad de la empresa ?.
- 11.- ¿ Qué factores influyen positiva o negativamente en la productividad de esta empresa y cuál es el más importante ? (Sindicatos, Regulaciones de gobierno, Recompensas, entre otros)
- 12.- ¿ Considera a la supervisión como un factor que influye el la productividad ?. ¿ de qué forma ?.
- 13.- ¿ Cree que a supervisión ayuda únicamente al incremento de la productividad o cree que influye en otros aspectos y cuáles son éstos ?.
- 14.- Si no se llevara a cabo la supervisión de manera adecuada en esta empresa, ¿ Cuáles serían los principales problemas a que se enfrentaría ?.
- 15.- ¿ Qué piensa de las empresas que requieren puestos específicos de supervisores y sin embargo no los tienen ?.
- 16.- En base a lo que el supervisor realiza en esta empresa, ¿ cómo se podría definir el concepto de supervisor ?.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) DUBIN Robert, "SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD", Primera edición, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, 1975.**
- (2) WERTHER William B. Jr. y KEITH Davis, "ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS", Tercera edición, Ed. Mc. Graw-Hill de México, S.A. de C.V., 1992.**
- (3) DOUGLAS Mc. Gregor, "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS", Primera edición, Ed. Diana, S.A., México, 1975.**
- (4) VAZQUEZ M. Jesús, "ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION", Ed. especial a la UNAM, México, 1974.**
- (5) TAGLIAFERRI Louis, "ORGANIZACION Y SUPERVISION DE RECURSOS HUMANOS", Primera edición, Ed. Limusa, S.A. de C.V., México, 1988.**
- (6) HAROLD Koontz y HEINZ Weihrich, "ADMINISTRACION", Novena edición, Ed. Mc. Graw-Hill de México, S.A de C.V., 1991.**
- (7) MONKS Joseph G., "ADMINISTRACION DE OPERACIONES", Primera edición, Ed. Mc. Graw-Hill de México, S.A. de C.V., 1992.**
- (8) RIOS Adalberto y PANIAGUA Andrés, "ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION", Primera edición, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, 1986.**
- (9) REYES P. Agustín, "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", 2a. Parte, Primera edición, Ed. Limusa, S.A. de C.V., México, 1990.**
- (10) BUFFA Elwood S., "ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION", Cuarta edición, Ed. Limusa, S.A. de C.V., México, 1982.**

- (11) STARR Martín K., "ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION", Primera edición, Ed. Prentice-Hall International, Inc., Colombia, 1979.
- (12) EVERETT Adam Jr. y EBERT Ronald. "ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION Y LAS OPERACIONES", Primera edición, Ed. Prentice Hall, Inc., México, 1988.
- (13) CAMERON C. Smith, "GUIAS PARA SUPERVISORES", Primera edición, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, 1989
- (14) VELAZQUEZ Mastretta Gustavo, "ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION", Quinta edición, Ed. Limusa, S.A. de C.V., México, 1990.
- (15) RAMIREZ B. Mario, "MANUAL DE TECNICAS DE SUPERVISION EN LA PRODUCCION", Primera edición, Ed. Limusa, S.A. de C.V., México, 1989.
- (16) MODERN BUSINESS REPORTS, "COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD".