



872702
UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. 9
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México 91

Escuela de Administración y Contaduría

"La Supervisión como un Instrumento para
aumentar la Productividad en las Empresas
Distribuidoras de Bebidas Embotelladas de
la Cd. de Uruapan, Mich.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Reynaldo Gómez Rangel

ASESOR:

C. P. Manuel López Reyes



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, ~~MEXICO~~

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

INDICE

	<i>pag.</i>
Introducción.....	5
CAPITULO I	
FUNDAMENTOS TEORICOS: LA SUPERVISION.	
1.1 Historia de la Administración.....	8
1.2 Concepto de supervisión.....	9
1.3 Fundamentos históricos de la supervisión.....	9
1.4 Importancia de la supervisión.....	13
1.5 Papeles que desempeña un supervisor.....	15
1.5.1 El supervisor como instructor.....	16
1.5.2 Necesidades de capacitación.....	16
1.6 Responsabilidades generales del supervisor.....	16
1.7 Ubicación del supervisor dentro de la empresa.....	17
1.8 Origen de los supervisores.....	19
1.9 Características personales más deseables para un supervisor.....	19
1.10 Aptitudes deseadas para un supervisor.....	20
1.11 Habilidades de los supervisores.....	21
1.12 Problemas que enfrenta un supervisor.....	21
1.13 Estadísticas.....	22
1.14 Supervisión equilibrada.....	22

CAPITULO II

LA SUPERVISION COMO ELEMENTO DE LA DIRECCION

2.1	<i>Tipos de autoridad de un supervisor.....</i>	23
2.1.1	<i>Formas de dirigir un grupo.....</i>	25
2.1.2	<i>Responsabilidades de los supervisores.....</i>	27
2.2	<i>La Motivación.....</i>	28
2.2.1	<i>Teorías motivacionales.....</i>	30
2.2.1.1	<i>Teoría de Abraham Maslow.....</i>	30
2.2.1.2	<i>Teoría de Frederick Herzberg.....</i>	31
2.2.1.3	<i>Teoría de Mc Clelland.....</i>	31
2.2.1.4	<i>Teoría de Victor H. Vroom.....</i>	32
2.2.1.5	<i>Teoría de la vara y la zanahoria.....</i>	32
2.3	<i>La comunicación.....</i>	33
2.3.1	<i>La importancia de la comunicación.....</i>	33
2.3.2	<i>El proceso de la comunicación.....</i>	34
2.3.3	<i>Medios de comunicación.....</i>	35
2.3.4	<i>Formas de fluir de la comunicación.....</i>	36
2.3.4.1	<i>Comunicación descendente.....</i>	36
2.3.4.2	<i>Comunicación ascendente.....</i>	36
2.3.4.3	<i>Comunicación cruzada.....</i>	37
2.3.5	<i>Tipos de comunicación.....</i>	38
2.3.6	<i>Redes de comunicación.....</i>	39
2.3.7	<i>No triangulación en la comunicación.....</i>	40
2.3.8	<i>Principales barreras de la comunicación.....</i>	40
2.3.9	<i>Comunicación formal e informal.....</i>	41

CAPITULO III

**LA SUPERVISION EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS
EMBOTELLADAS EN LA CIUDAD DE URUAPAN MICH.**

3.1 Marco de referencia.....	42
3.2 Entidades de Observación.....	43
3.3 Desarrollo de la investigación	50
3.4 Resultados de la investigación.....	55
3.5 Descripción general de las respuestas.....	74
3.6 Conclusiones.....	76
3.7 Recomendaciones.....	78
3.8 Bibliografía.....	80

INTRODUCCION

La función de supervisión surge como un elemento de la dirección por la necesidad de vigilar las actividades que se realizan en la empresa un poco más de cerca y estar más en contacto con el personal y así darnos cuenta de los problemas que se le presentan, las inquietudes y deseos, considerando que es el personal uno de los recursos más importantes con que cuenta una organización y el que más relación tiene con la productividad, en muchas ocasiones es el que puede hacer que aumente o disminuya de acuerdo al empeño con que desarrollen su trabajo, de ahí que a la supervisión se le deba dar tal importancia.

En el presente estudio se analizan la importancia, características generales de los supervisores, los principales papeles que desempeña, responsabilidades de los mismos, las aptitudes y habilidades más idóneas para su puesto, algunos aspectos sobre comunicación y la utilización efectiva de ésta para el mejoramiento de las relaciones de trabajo y para evitar problemas posteriores.

También se describen los tipos de autoridad y las formas de dirigir un grupo, las teorías motivacionales y finalmente se hace una investigación sobre éstos aspectos basada en un estudio enfocado principalmente a cuatro de las empresas distribuidoras de bebidas embotelladas que existen en la Cd. de Uruápan Mich., siendo éstas de las principales fuentes de empleo y enfocada la investigación al personal como principal recurso de cualquier organización y más específico a la fuerza de ventas, puesto que es ésta área donde mayor utilidad tiene la supervisión como elemento indispensable para cumplir con los objetivos eficientemente.

Se pretende descubrir la importancia del supervisor para incrementar la productividad de la empresa, que tipo de motivación predomina, en que forma fluye la comunicación y que características tienen los supervisores de las empresas embotelladoras en la ciudad de Uruapan Mich

Frecuentemente sabemos de diversas empresas que cierran o concluyen operaciones porque no resulta ser negocio, es decir no se obtienen las utilidades esperadas y ¿Porqué no se obtienen estas utilidades? Las causas pueden ser muchas, pero una de las principales puede ser que no le permiten ningún campo de acción a la supervisión, ya sea que existan desfalcos, aumentos en los costos, mala distribución, mala atención al cliente, etc. Todo esto es trabajo de los supervisores que deben cuidar hasta el último detalle para lograr la productividad deseada para la empresa.

La empresa cualquiera que sea utiliza recursos humanos y todos son diferentes por lo tanto se le debe dar un trato especial a cada uno de ellos. Es la supervisión el nivel mas adecuado para ser los encargados de proporcionar éste trato y para cuidar en mayor grado los intereses de la empresa.

La supervisión aparentemente es una área que no reporta utilidades, por lo que muchos empresarios han optado por ignorarla, sin embargo existen estudios que afirman que al desaparecer ésta se incrementan notablemente todo tipo de costos, lo que nos lleva a una disminución de la utilidad.

Otra causa por la que es importante para mi este estudio es que se les debe dar un trato más justo a todos los trabajadores por parte de los supervisores, que se logre una relación de cordialidad entre directivos y empleados para que se mantenga una buena productividad y se

evite así el cierre de empresas porque también afectaría el nivel de empleo en la ciudad, considerando que éstas cuatro empresas son de importancia en cuanto a la generación de empleos se refiere .

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS TEORICOS: LA SUPERVISION

1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

La administración en si es muy antigua, parte de ella ya se utilizaba desde tiempos remotos, tiene su origen en la época primitiva cuando los guerreros se organizaban en grupos para llevar a cabo la actividad de la cacería, cuando se trataba de grandes animales.

Mucho tiempo después la administración empieza a verse como una necesidad con la invención de la máquina de vapor por James Watt en 1769, lo que posteriormente daría origen a lo que se le llamó "revolución industrial."

En estos tiempos se logra la producción en serie, por lo que se desplazaban más productos y esto dio lugar a la acción de la administración puesto que se contaba con los recursos.

Un siglo más tarde la administración tiene un gran impulso cuando Frederick Taylor hace un análisis de tiempos y movimientos y un estudio de la división del trabajo. Lo que pretendía era eliminar tiempos perdidos y movimientos innecesarios que se hacían al efectuar una actividad, por otra parte impuso el análisis para una mejor y más clara distribución de las tareas y quehaceres que debería llevar a cabo una persona.

Posteriormente surge la administración moderna con Henry Fayol, el que analizó la empresa y la dividió en grandes áreas funcionales de las cuales se requería interrelación y eficiencia.

En la década de los años "20" Elton Mayo le da un gran giro a la administración al crear la escuela de relaciones humanas, dándole una gran importancia al trabajador como parte de la empresa, ya que hasta entonces los ojos de los empresarios sólo estaban enfocados hacia la producción, hacia las ventas, hacia las ganancias, descuidando al trabajador como ser humano, él suponía que el bienestar del personal tenía mucha relación con la productividad, y en efecto

asi lo pudo demostrar con los experimentos que realizó en Hawthorne.

Y así como estos grandes de la administración, posteriormente fueron surgiendo otras escuelas y personajes que de alguna manera contribuyeron con aportaciones para que la administración se fuese mejorando día con día hasta llegar a la gran ciencia que hoy conocemos. Pero para fines de este estudio se toma como base la escuela de relaciones humanas representada por Elton Mayo.

1.2 SUPERVISION

CONCEPTO

La palabra supervisión etimológicamente deriva de *super*: sobre y de *visum*: ver, implica por lo tanto ver sobre, revisar, vigilar.

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

La ley federal de Estados Unidos define al supervisor de la siguiente manera:

Todo individuo que tiene autoridad, en interés del patrón para contratar, transferir, suspender, despedir, recontratar, promover, destituir, recompensar o disciplinar a otros empleados, la responsabilidad para dirigirlos, ajustar sus demandas o recomendar efectivamente tal acción.

1.3 FUNDAMENTOS HISTORICOS

"Comunmente un supervisor es descrito como aquel que vigila a los trabajadores, desde este ángulo, los supervisores simbolizan algo negativo, asumen un papel de verdugos.

SUPERVISOR. Administrador que está a cargo y coordina las actividades de un grupo de empleados encargados de tareas específicas dentro de un departamento, sección o unidad de una organización. " (Lester, 1992: 5 - 20)

El trabajo de éstos se deriva de que en un tiempo era el encargado de un grupo de esclavos,

su función era proteger los intereses de los propietarios.

El doctor Heneman dice que éste era el hombre más fuerte de la cuadrilla y que se imponía por sus puños. De tal manera que cuando su papel era puesto en duda por alguno de la cuadrilla, ambos se encerraban en un cuarto y peleaban, cuando las puertas se abrían y aparecía el mejor hombre sangriento y victorioso, ése era el supervisor.

A principios de la industria antes que existieran tantos departamentos staff, el supervisor era el hombre orquesta, reclutaba, despedía y disciplinaba. Su objetivo era el producir al menor costo, seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios y aunque no se diera cuenta resultaba toscamente ineficiente. " (Arias, 1989: 139-140)

" La función supervisora como hemos visto supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque debe darse en todo jefe predomina en los del nivel inferior llamados por ello supervisores, cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc. Siendo en todo caso aquellos jefes que no tienen bajo su mando a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados de nivel operativo que realizan ordenes e instrucciones " (Reyes, 1990: 341)

" EMPLEADOS NO ADMINISTRATIVOS. Trabajadores que operan bajo la dirección de un gerente. Realizan actividades específicamente determinadas y son responsables sólo de su propio desempeño; usualmente se les conoce como simples empleados, que para éste caso también se nombrarán como: vendedores, trabajadores, subordinados.

EJECUTIVO. Es el gerente de alto rango que se encarga y responsabiliza del desempeño del grupo de gerentes subordinados.

Los ejecutivos establecen planes a seguir al igual que objetivos y políticas generales.

La supervisión es tan importante en la medida en que se efectúe satisfactoriamente en esa medida será el éxito de la ejecución. (Sosa, 1986: 9-10)

Esta autoridad (la supervisión) hace algo más que estimular el rendimiento y la productividad de los trabajadores; el hecho de que desarrolle diversas funciones aumenta la complejidad de la relación supervisión - productividad.

" La supervisión no debe entenderse como una restricción a la libertad del trabajador sino como orientación. El coartar y limitar la voluntad del empleado hacia el trabajo, no sólo es característica indudable de una mala supervisión sino que entraña para la empresa misma una conducta contraria a su progreso, tampoco debe entenderse como una disminución de responsabilidades y facultades sino su correcto encauzamiento, más que vigilancia es conducción y desarrollo, existiendo confianza y libertad en donde mas fructifera sea. " (Santillán, 1971: 12)

" La supervisión significa la formación de un cuerpo efectivo de mano de obra dentro de una empresa así como la motivación a cada uno de sus componentes para que puedan llevar acabo la mejor actuación que pueda y no consiste únicamente en dar ordenes o vigilar a los subordinados para cerciorarse de que siguen las reglas. " (Ibid)

Los supervisores pueden hacer que los subordinados incrementen sus esfuerzos en el trabajo en beneficio de las empresas y crear un alto nivel de productividad.

Cualesquiera que sean los vínculos entre el supervisor y la empresa, siempre existirá un supervisor que medie en esa relación.

Para ser capaces de aprender y ejecutar bien su actividad, los supervisores deben aportar asu puesto una larga lista de cualidades y capacidades: las capacidades frecuentemente requeridas a los supervisores, incluyen energía y buena salud, así como capacidad para convivir con otras personas, saber como hacer el trabajo, control de si mismo ante las prestaciones del medio, dedicación y formalidad, habilidad para resolver problemas, potencial de liderazgo y una creencia genuina en la contribución que una buena administración puede hacer para el logro de los objetivos de la organización.

Los supervisores deben responder a los intereses de todos los miembros que forman la organización: El equipo directivo, los empleados, el grupo staff, otros supervisores y cuando lo hay el sindicato. La función más crítica que un supervisor debe desarrollar con respecto a todos éstos miembros, es la de actuar como enlace o interfase entre los objetivos, planes y políticas de los altos directivos y los empleados quienes, de hecho, ejecutan el trabajo de la organización.

La eficacia de los supervisores se mide con base en dos parámetros principales:

- a) Según la forma en que los supervisores manejan los recursos disponibles.*
- b) La cantidad y calidad de los resultados que ellos obtienen de esos recursos.*

" Como administradores, los supervisores están comprometidos con el proceso administrativo de planeación, organización, integración, dirección y control. Ellos aumentan su eficiencia en éste proceso por el desarrollo de sus habilidades técnicas (o saber como) y sus administrativas (planeación, implantación e innovación.) y sus habilidades para las relaciones humanas, comparados con los ejecutivos, los supervisores se basan mucho más en sus habilidades técnicas que en sus habilidades administrativas. Aunque la habilidad para las relaciones humanas es importante en cualquier nivel de dirección, frecuentemente ésta se convierte en el factor de éxito o fracaso de los supervisores.

PROCESO ADMINISTRATIVO. Son cinco las funciones principales que los gerentes cumplen en la organización: integran esta secuencia general, la planeación, organización, integración y dirección y control.

En el cumplimiento de sus responsabilidades, los supervisores deben de cuidar de no exagerar al presionar en exceso a los empleados en la producción o en sobreproteger a dichos empleados.

Los supervisores más eficaces equilibran la balanza entre los intereses por el trabajo y los concernientes a las personas que deben hacerlo. " (Lester, 1992: 5-20)

1.4 IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION

Todas las organizaciones cuentan con recursos humanos, además de los técnicos que también requieren de cierta vigilancia. Básicamente en esto radica la importancia de la supervisión, mas aún si tomamos como punto de apoyo el hecho de que dependen en buena parte de ésta los resultados que se tengan previstos para la empresa ya que la supervisión es el nivel más adecuado para vigilar y coordinar tanto los recursos humanos como técnicos y en algunos casos financieros para que todo funcione correctamente.

RECURSOS HUMANOS. Todas aquellas personas que desempeñan alguna actividad o función dentro de una empresa.

RECURSOS TECNICOS. Todas aquellas máquinas al servicio de la empresa, incluyendo el equipo de transporte.

Es bien sabido por todos que así como hay personal eficiente en las empresas también lo hay de los que no les dan mayor importancia a su trabajo sino sólo para obtener dinero y no

ponen el empeño, el interés y la voluntad suficiente para hacer bien las cosas, por lo tanto es trabajo de la supervisión el lograr que éstas personas cambien en bien de la empresa o que por lo menos realicen su trabajo adecuadamente y con la responsabilidad debida hacia el papel que debe desempeñar.

EFICIENCIA. Hacer las cosas correctamente y a la primera vez. Cumplir los fines con la menor cantidad de recursos.

El supervisor es la persona que debe encargarse de que cada trabajador realice las funciones que les corresponden y que las haga como deben ser.

La supervisión debe encargarse de que a cada trabajador le sean proporcionadas las instalaciones suficientes, en las condiciones más apropiadas y necesarias para llevar a cabo su actividad, esto le sirve también como motivación.

"La supervisión es el eslabón que une la parte administrativa con los niveles operativos, comunicando a éstos últimos las ordenes, informaciones y motivaciones de la dirección hacia ellos, así como las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, quejas, sugerencias, reportes de ellos hacia la alta gerencia, por lo que el supervisor debe ser un buen transmisor de éstas informaciones para que la comunicación no sea distorsionada y no ocasione problemas posteriores." (Reyes, 1990; 340)

"Se han realizado estudios en donde se nota claramente la importancia de la supervisión, declarando que al desaparecer ésta, los costos aumentan considerablemente,"

(Santillan, 1971: 20)

Un supervisor debe alentar a los empleados a desarrollar su potencial, ayudarlos en sus problemas, mostrarles el error en que pudieran estar, apoyarlos y defenderlos para que se sientan con ánimos y deseos de ayudar a la organización a lograr sus objetivos.

Los supervisores son esenciales, con derechos legales en el equipo administrativo de una organización. Ellos ocupan el primer lugar de importancia de la administración que interactúa directamente con la fuerza de trabajo.

" Los exponentes del capitalismo llegaron a la conclusión de que el trato humano a los subordinados incrementa en alto grado su afecto por la organización. Por lo tanto quienes son los más indicados para proporcionar ése trato humano a los subordinados son los supervisores." (Dubin, 1975: 12-13)

1.5 PAPELES QUE DESEMPEÑA UN SUPERVISOR

Como en todos los puestos dentro de una empresa, el de supervisor también tiene su análisis descriptivo de las actividades que debe realizar, algunas de ellas son las siguientes.

- a) Ejecutar ideas propias y de las procedentes de los superiores o de especialistas del staff.*
- b) Fungir como miembro del grupo de trabajo de los superiores y de su propio nivel.*
- c) Subordinarse a su jefe y jerarquías superiores.*
- d) Ser mediador ante los niveles superiores en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los interesados.*
- e) En algún grado también son representantes del patrón al ejercer funciones de administración, dirección, etc. establecido ésto en la ley federal del trabajo. "*
- f) Servir de guía e instructor a sus empleados. (Arias, 1991: 139 - 150)*

1.5.1 EL SUPERVISOR COMO INSTRUCTOR

De acuerdo al inciso anterior podemos ver que el supervisor también tiene facultades y debe estar preparado y capacitado para poder impartir cursos de adiestramiento a sus empleados respecto de la actividad que desempeñan con el fin de obtener mejores resultados en cuanto a las metas y objetivos de la organización y de su propia superación.

Para llevar a cabo esta tarea el supervisor debe contar con los conocimientos teóricos y técnicos acerca de la materia, debe saber claramente todo sobre su trabajo y el de los subordinados, además debe convencerlos de los beneficios de la capacitación.

1.5.2 NECESIDAD DE CAPACITACION. *Los supervisores deben ser entrenados en aspectos técnicos, administrativos y humanos para que las organizaciones puedan confiar en que los problemas puedan ser resueltos con mayor facilidad a través de mejores supervisores, la capacidad de un supervisor puede desarrollarse, inculcándole la necesidad de planeación, dirección y control de las tareas que deba realizar él y sus subordinados.*

El supervisor destaca más cuando conoce de las tareas de sus subordinados y sabe él también cómo hacerlo, con esto adquiere más respeto hacia su papel.

El supervisor no solamente debe entender sus responsabilidades sino analizarlas y periódicamente evaluarlas para que, en caso de errores, omisiones, fallas, etc. se trate de corregir y modificar hasta lograr un trabajo lo más perfecto posible.

1.6 RESPONSABILIDADES GENERALES DEL SUPERVISOR.

- 1) Comprender y entender a la organización*
- 2) La programación de su trabajo*
- 3) Definir las mejores normas de funcionamiento*

- 4) *Modificar en forma positiva y eficiente los métodos de trabajo*
- 5) *Que los trabajadores logren desarrollarse integralmente*
- 6) *La consecución de la realización del trabajo de acuerdo a lo planeado en forma dinámica*
- 7) *Mantener entre los empleados un espíritu cordial de cooperación.*
- 8) *Continuamente siempre buscar su propia superación.*

En tiempos anteriores se consideraba un buen supervisor a aquel que era un buen operador, o un buen líder, en la actualidad el mejor supervisor es aquel que cuenta con todos los conocimientos básicos a cerca del comportamiento humano y que cumple y haga cumplir las políticas, planes, reglas, etc. que ayuden a lograr los objetivos de la organización. Porque una administración débil afecta en gran medida a la empresa.

1.7 UBICACION DEL SUPERVISOR DENTRO DE LA EMPRESA

Se dice que el supervisor de primera línea es un hombre atrapado entre dos grandes fuerzas opuestas totalmente pero que existen en una organización. Por un lado le llegan exigencias de mayor producción, costos mas bajos, menos accidentes y mejores relaciones humanas y laborales. Por el contrario de los niveles bajos le demandan que sea más suave con los reglamentos, que sea menos insistente en los costos y en la eficiencia, hasta le piden que se una a ellos en sus decisiones. Estas encontradas presiones hacen que el supervisor se encuentre en condiciones de incertidumbre a cerca de su posición, inquieto e inseguro.

"Supervisores bien calificados ahora tienen la autoridad y la responsabilidad para actuar sobre quejas presentadas por el sindicato. Solamente las excepciones se envían a la oficina de personal.

El papel del supervisor es vital para unas efectivas relaciones con los empleados, está directamente enfrascado en la interacción cotidiana de los trabajadores de la compañía"

En las empresas que tienen sindicato, el supervisor está donde comienza el primer contacto, donde pueden nacer los problemas de operación o pueden prevenirse.

Los supervisores deben estar capacitados para enfrentar todo tipo de problemas y solucionarlos de la mejor manera posible.

Este debe detectar en los subordinados los posibles problemas, inquietudes, deseos, temores, frustraciones que les aquejan y que si no son atacados éstos aspectos pueden tener repercusiones negativas en el futuro para la organización.

Es recomendable el diagnóstico y tratamiento en forma individual ya que todos los seres humanos somos diferentes, tenemos diversos problemas, cada uno se encuentra en situación diferente y por ende son diferentes los estímulos y soluciones a problemas.

Una persona con síntomas de frustración es un verdadero problema para la empresa, por lo que se debe buscar una salida viable lo más pronto posible.

" Es muy importante para la dirección contar con supervisores enérgicos y capaces que entiendan de relaciones humanas, sin entregar la compañía al completo dominio de los trabajadores o del sindicato.

Un supervisor debe saber cuando pedir ayuda y apoyo al departamento de recursos humanos y cuando debe actuar por sí solo. También debe saber cuando aprovechar los conflictos y conllevarlos a un beneficio para la empresa, esto es algo muy importante puesto que en los conflictos sacan a la luz alternativas y problemas, los conflictos pueden hacer surgir lo mejor o lo peor de los individuos. " (Mc. Farland, 1979: 174)

1.8 ORIGEN DE LOS SUPERVISORES

Después de haber realizado un estudio sobre este aspecto se encontró que " tres de cada cuatro supervisores surgen de las filas de la organización a la que sirven, por lo general son trabajadores con muchos años de antigüedad, tienen mayor experiencia, han ocupado puestos diferentes en la organización y poseen mayor educación que aquellos a quienes supervisan. Es evidente que los supervisores son seleccionados de los mejores y más experimentados trabajadores. Además de los supervisores que ascienden en la escala 7% son contratados directamente desde la universidad o escuela técnica; 6% entran a través de empresas que proveen capacitación administrativa y 13% vienen directamente de otra compañía." (Lester, 1992: 5-20)

1.9 CARACTERISTICAS PERSONALES MAS DESEABLES PARA UN SUPERVISOR

El puesto de supervisor es tan importante y tan exigente que la alta gerencia tiende a buscar superindividuos para llenarlo, algunos criterios a juzgar para los candidatos a supervisor son los siguientes:

- Energía y buena salud.*
- Potencial para liderazgo*
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.*

- *Conocimiento para desarrollar el trabajo técnico.*
- *Capacidad de enseñanza.*
- *Capacidad para mantener el ritmo de trabajo*
- *Habilidad para resolver problemas*
- *Autocontrol en situaciones de presión.*
- *Dedicación y confiabilidad.*

1.9 APTITUDES DESEADAS PARA UN SUPERVISOR

" Nadie sabe con seguridad; pero hay una serie de deberes o requisitos del trabajo de supervisión que los expertos buscan en el candidato. Por ejemplo una gran empresa manufacturera destaca siete aptitudes importantes de ése puesto: Conocimiento técnico, habilidad administrativa, capacidad para desarrollar un plan que satisfaga los objetivos del departamento, capacidad para tratar con el gerente, ante quien responde, habilidad para la comunicación, capacidad para tratar con personas que reportan a usted.

Otros investigadores identifican otras cualidades relacionadas con el éxito, como la creatividad, tolerancia al stress, iniciativa, independencia, análisis de problemas, decisión, tenacidad, flexibilidad, capacidad de asumir riesgos y el uso de la delegación.

1.10 HABILIDADES DE LOS SUPERVISORES

-- *Habilidades técnicas. El conocimiento del trabajo: conocimiento de la industria y de sus procesos, maquinarias y problemas.*

-- *Habilidades administrativas. Conocimiento de toda la organización y de como está coordinada, conocimiento de sus sistemas de información y de registros y capacidad de planear y controlar el trabajo.*

-- *Habilidades para las relaciones humanas.*

Conocimiento del comportamiento humano y capacidad para trabajar eficientemente con individuos y grupos, compañeros, superiores y subordinados. (Ibid, 1992: 5-20)

1.12 PROBLEMAS QUE ENFRENTA UN SUPERVISOR

Muchos supervisores suelen decir que no hay nada extraordinario en un día normal. Pero una cosa es segura: un día de un supervisor está lleno de incidentes. Se estima que un supervisor común enfrenta entre 50 y 60 problemas diariamente, por consiguiente cualquier cosa que un supervisor pueda hacer para poner orden a sus días es bienvenida. (Ibid, 1992: 5-20)

Los supervisores tienen la responsabilidad de lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados, para llevar a cabo los planes y políticas de los ejecutivos y gerentes medios.

Los supervisores planean, motivan dirigen y controlan el trabajo de los empleados no administrativos en el nivel operacional de la organización.

2.13 ESTADISTICAS

" Tres de cada cuatro supervisores son de sexo masculino, sólo el 10% no es de raza blanca, la mitad son empleados en un medio de oficinistas, uno de cada tres ha pertenecido a alguna vez a un sindicato. Alrededor de seis de cada diez controlan sólo a empleados no directivos, que les reportan a ellos. Estos son llamados supervisores de primer nivel.

Casi cuatro de cada diez son supervisores de segundo nivel y están en la franja de los gerentes medios. Estos supervisan a otros así como a empleados no directivos.

En Estados Unidos existe una fuerza laboral supervisora de dos millones de personas. Ellos tienen el poder de impulsar o detener la productividad de la mayoría de las organizaciones. (Mc Graw Hill, 1992: 5 - 20)

2.14 SUPERVISION EQUILIBRADA

SUPERVISION CENTRADA EN EL EMPLEADO. La dirección se caracteriza porque practica un genuino y respetuoso interés por los empleados como seres humanos y mantiene una relación efectiva dentro del grupo de trabajo.

SUPERVISION CENTRADA EN EL TRABAJO. La dirección se caracteriza por el interés que pone en el trabajo o tareas que espera que los empleados ejecuten. Da mayor importancia a la producción y a los resultados de operación.

SUPERVISION EQUILIBRADA

Es la simplificación de una valiosa sentencia: Preste tanta atención a los asuntos de las relaciones humanas como a las cuestiones técnicas y administrativas.

En otras palabras preocúpese tanto de las personas como de las tareas o trabajo.

No debe descuidarse ninguno de los dos aspectos dado que están muy relacionados y deben estar bien coordinados para el buen desarrollo de una empresa.

CAPITULO II

LA SUPERVISION COMO ELEMENTO DE LA DIRECCION

Al asumir un cargo una persona siempre recibe también el grado de autoridad que trae consigo el puesto para poder hacer uso del mando y la dirección de los recursos que en sus manos se encuentren, por lo tanto debe adoptar un tipo de autoridad que se adecue más a las características de su grupo de trabajo, a las suyas propias y la situación actual de la empresa y condiciones de trabajo.

2.1 TIPOS DE AUTORIDAD DE UN SUPERVISOR

AUTORIDAD FORMAL.

" El supervisor es una autoridad formal ya que el derecho de autoridad que tiene consigo proviene del puesto y no de la persona, asumiendo así que cualquier persona que ocupe en lo sucesivo ese puesto tendrá el mismo grado de autoridad.

El supervisor tiene derecho de ejercer y apoyar las reglas de la organización independientemente de sus atributos personales

AUTORIDAD PERSONAL.

El supervisor es considerado líder cuando cuenta con carisma y características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo.

El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales dando una mayor atención al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

AUTORIDAD PROFESIONAL.

Un supervisor para ser considerado autoridad profesional debe contar con conocimientos, experiencias, habilidades, etc. Por lo regular los subordinados esperan que el supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver sus problemas. Con esta característica el supervisor será más respetado. " (Arias, 1991:)

Creo que un supervisor ideal sería aquel que reuniera los tres tipos de autoridad, formal, personal y profesional. Es decir que tenga la autoridad suficiente, se le respete y que además cuente con conocimientos y habilidades para su trabajo.

Las habilidades que debe cumplir un supervisor se mencionan mas adelante , sin embargo puedo decir que éstas son habilidades que le ayuden a incentivar a su grupo de subordinados para que trabajen dentro de los lineamientos señalados por la organización para el logro de los objetivos establecidos.

Muchas veces los trabajadores , específicamente en el caso de los vendedores no cumplen con los requisitos de atención al cliente, por lo que puede ser causa de una baja en las ventas, es, éste un campo de trabajo para los supervisores, para volver a centrar por el buen camino el destino de la empresa, que aunque no esté todo en sus manos, sí buena parte de ello.

Por eso es importante resaltar la invaluable tarea de un supervisor en una empresa, pues ayuda en gran parte a lograr los objetivos de la misma.

Quizas la tarea del supervisor tiene mucho que ver con la idea de que resultan mayores los costos cuando se quiere corregir problemas que los costos que se puedan erogar en la prevención de los mismos, ya que parte de la función de la supervisión es la prevención de incidentes que resulten contraproducentes.

2.1.1 FORMAS DE DIRIGIR UN GRUPO

Se han encontrado tres formas de dirigir un grupo:

1.- MEDIANTE LA AUTORIDAD. Este utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Supone que precisa forzar a la gente a hacer las cosas y cree que es necesario darles ordenes todo el dia, mostrarles quien es el jefe. Este supervisor siente el trabajo como un castigo para él y sus subordinados, no prepara ni da capacitación a su gente, confunde el dar instrucciones con capacitar de ahí que sus trabajadores progresen menos que los demas.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO CON ESTE TIPO DE SUPERVISORES

- a) Sumisión y resentimiento*
- b) Aceptación mínima de responsabilidad*
- c) Irritabilidad*
- d) La gran mayoría lo que pretende es "hacer tonto" al supervisor.*

Se debe tener mucho cuidado con éste tipo de supervisores, porque lo mas común que sucede es que se llega a crear un ambiente tenso y árido para originar conflictos que retrasarian en su desarrollo a la empresa.

2.- MEDIANTE LA MANIPULACION

Se le llama tambien supervisor paternalista porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos, los trata con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia.

Otro nombre con que se le conoce " el manipulador" porque puede no ser tan sincero en su

afecto, sino que trata de manejar a la gente , de lavarles el cerebro, para que hagan lo que él desea y como él lo desea.

Este supervisor trata de utilizar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

- a) La mayoría siente simpatía por él, pero si algunos detectan su verdadera actitud se ponen en su contra.*
- b) La iniciativa no se desarrolla en espera de la reacción del supervisor.*
- c) Existe sumisión y falta de realización personal.*
- d) Carencia de ideas positivas.*

3.- MEDIANTE LA COLABORACION

Este tipo de supervisor sabe que sus subordinados deben mejorarse y les proporciona todos los medios posibles para ello, pero piensa que lo demás ya depende de ellos.

Este afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

ALGUNAS REACCIONES A ESTE TIPO DE AUTORIDAD

- a) Gran entusiasmo hacia el trabajo*
- b) Cantidad y calidad en la producción con tecnología adecuada*
- c) Menos problemas de rendimiento y motivación*
- d) Al supervisor le queda tiempo para planear y ejercer su dirección constructiva.*
- e) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades*
- f) Decisiones tomadas por todo el grupo, hay mas participación "*

(Arias,1991:139-150)

Se considera que la mejor forma de dirigir un grupo depende mucho de las circunstancias y de las características del grupo con el que se trabaje, ya que debe tener iniciativa, participación y responsabilidad entre otras cualidades mas sin embargo como se puede ver, una buena forma de dirigir un grupo es ésta última, mediante la colaboración (democrata) para un mejor desempeño y resultados de toda la organización.

2.1.2 RESPONSABILIDADES DE LOS SUPERVISORES

" Las responsabilidades abarcan cuatro y ocasionalmente cinco amplias áreas, o están enfocadas a cinco distintas direcciones.

1.- Responsabilidades hacia la gerencia. Los supervisores deben, sobre todo, dedicarse a cumplir con los objetivos, planes y políticas de la empresa. Estos son establecidos por la alta gerencia. La tarea principal de los supervisores es de servir como perno de enlace para la que gerencia se asegure de que éstos planes y objetivos son efectuados por los trabajadores que supervisan.

2.- Responsabilidades hacia los trabajadores. Los trabajadores esperan que sus supervisores les proporcionen dirección y capacitación; que los protejan de cualquier tratamiento injusto y que garanticen que el lugar de trabajo esté limpio, seguro y ordenado, equipado adecuadamente, bien iluminado y ventilado.

3.- Responsabilidades hacia los especialistas del staff. La relación entre la supervisión y los departamentos staff es de mutuo soporte. el personal de staff debe proporcionar a los supervisores orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos por seguir y formas por llenar. Los supervisores, a su vez, contribuyen con el trabajo del personal del staff al aplicar

correctamente sus consejos y servicios y cumplir con sus requerimientos.

4.- Responsabilidades hacia otros supervisores. El trabajo en equipo es esencial en los niveles de supervisión. Existe una gran interdependencia departamental. Los objetivos y actividades de un departamento deben armonizar con los de los demás departamentos.

5.- Relaciones con el sindicato. Los puntos de vista del sindicato de trabajadores y los de la gerencia a menudo están en conflicto y el supervisor y el delegado sindical se disgustan con frecuencia. Sin embargo, es responsabilidad del supervisor hacer que éstas relaciones sean objetivas, para no entregar el taller ni ceder en su responsabilidad respecto del bienestar de la empresa y sus trabajadores." (Lester, 1997: 5-20)

2.2 LA MOTIVACION,

UN ASPECTO IMPORTANTE QUE DEBE CONSIDERAR EL SUPERVISOR

La motivación, es un proceso interno que se suscita en el ser humano , que le origina un cambio de actitud, por lo tanto es algo que se debe aplicar en la empresa para bien de la misma. Los objetivos de la empresa se alcanzan en forma más segura y rápida cuando todos los miembros están motivados por algún factor cualquiera que sea , como pueden ser biológicos, sociales, económicos, etc. Causas que produzcan efectos, y reacciones positivas, cambios de conducta o modificaciones de actitudes favorablemente a la empresa.

Es importante tomar en cuenta que todos los hombres poseen características diferentes, sociopsicológicas y muy particulares y que cada uno de ellos tiene por lo tanto también necesidades diferentes, por lo que se debe estimular de manera individual, es decir buscar, investigar características propias, problemas, frustraciones, deseos, aspiraciones de cada

trabajador y en esa misma forma aplicar el incentivo o estímulo necesario; cada uno de ellos responde a diferentes estímulos.

Es muy importante hacer sentir al trabajador parte de la empresa, hacerle ver que es una persona clave para que se cumplan los objetivos.

El supervisor debe crear un clima de motivación razonable en su área de trabajo, lo que tendrá sus efectos en una mayor productividad.

EMPRESA. Entidad económica- social que cumple con objetivos de distribución de bienes o servicios que satisfacen una necesidad. Para efectos de este trabajo se le llamará empresa o empresa embotelladora a aquellas que se dedican a la distribución de bebidas embotelladas en Uruapan Mich.

PRODUCTIVIDAD. Al hecho de que se logre un incremento en los beneficios obtenidos utilizando los mismos recursos, a la rentabilidad de la empresa como ente económico, al bienestar que la empresa otorga a la sociedad y a la imagen que proyecta de si misma.

SISTEMA DE SUPERVISION ADECUADO.

Se trata de un sistema de supervisión adecuado cuando para cada caso se cuenten con los supervisores necesarios según el número de trabajadores, según las características, giro y condiciones de la empresa.

SISTEMA DE SUPERVISION EFICIENTE.

Cuando los supervisores ejerzan una autoridad competente, frente al grupo de trabajo y además aplique la motivación correspondiente de tal manera que la eficiencia se vea reflejada en:

- El desempeño de su grupo de trabajo en cuanto a los objetivos de la organización.*
- Al # de conflictos surgidos en su grupo.*
- La optimización de los recursos disponibles.*
- Al índice de rotación de personal dentro de su grupo de trabajo.*

2.2.1 TEORIAS MOTIVACIONALES

Considerando que la motivación es un aspecto vital en la efectividad de los recursos humanos de una empresa, a continuación se mencionan algunas teorías motivacionales, de las cuales se pretende analizar los puntos principales para su mejor comprensión, y de los cuales los supervisores pueden tomar sus bases para motivar en alguna forma a sus subordinados.

TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

Está formada mediante una jerarquía de necesidades ya que él supone que el motor de todas las acciones del ser humano se basan en las necesidades propias.

1.- Necesidades fisiológicas. Son necesidades básicas que deben satisfacerse para la conservación de la vida misma, por ejemplo comer, beber, abrigarse, etc.

2.- Necesidades de seguridad. Buscar refugio para peligros físicos y el temor a perder el empleo, la propiedad, etc.

3.- Necesidades de pertenencia o aceptación.

Necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás

4.- Necesidades de estima. Una vez que satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear ser estimados y que se les aprecie.

5.- Necesidades de autorrealización. Maslow consideró que ésta era la necesidad más alta de la jerarquía y consiste en el deseo de convertirse en lo que cada uno es capaz de llegar a ser, de desarrollar al máximo su capacidad para lograr algo.

TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Consiste básicamente en dos factores como causa de la motivación.

1.- Factores de conservación e higiene. *Se les consideraba elementos insatisfactorios, donde incluía cuestiones como política, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la posición social, la seguridad en el trabajo y la vida personal.*

2.- Motivadores. *Estos poseen el potencial de provocar un sentimiento de satisfacción. Como resulta obvio si esta teoría tiene validez, los administradores deben prestar mucha atención al mejoramiento del contenido del puesto.*

TEORIA DE McCLELLAND

McClelland identifica tres tipos de necesidades básicas de motivación.

1.- Necesidades de poder. *Las personas con este tipo de necesidades muestran una gran preocupación por ejercer influencia y control, por lo general buscan posiciones de liderazgo, son enérgicos, controvertidos, exigentes y gozan enseñando y hablando en público.*

2.- Necesidades de pertenencia. *Estas personas derivan su satisfacción cuando se sienten queridas y tienden a evitar la pena de verse rechazados por un grupo social, están dispuestos a ayudar y consolar a quienes se encuentren en problemas.*

3.- Necesidades de logro. *Las personas con necesidad de logro sienten un enorme deseo de éxito y un temor igualmente intenso de fracasar, asumen su responsabilidad, les gusta la retroalimentación y trabajan durante largos periodos.*

TEORIA DE VICTOR H. VROOM

Este autor afirma que las personas se sienten motivadas a hacer las cosas para cumplir con un objetivo, si creen en la validez de éste y si consideran que lo van a hacer servirá para cumplirlo.

Vroom afirma que la motivación es producto del valor esperado que una persona le da a un objetivo y de las posibilidades que ve de cumplirlo, es decir una persona actúa de acuerdo a los resultados que espera obtener.

TEORIA DE LA VARA Y LA ZANAHORIA

Esta teoría se fundamenta en que las únicas fuerzas capaces de motivar a las personas siguen siendo la recompensa y el castigo, se actúa bien y realizan las cosas como fueron ordenadas con la consigna de que se le otorgará una recompensa, ya sea dinero, premios, etc. ó la otra razón por la que se trabaja o se hacen bien las cosas es por temor a recibir un castigo, a ser despedido, a no ser promovido, etc. aunque todos coinciden en que no es lo mejor, pues a menudo se adquiere una conducta defensiva o vengativa.

El poder del puesto de supervisor para dar o negar premios o de imponer castigos de diversos tipos les otorga la capacidad de controlar en gran medida, el bienestar económico y social de sus subordinados.

2.3 LA COMUNICACION

2.3.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION PARA UN SUPERVISOR

La comunicación es tan importante en las empresas que la eficiencia de la misma puede hacer que aumente la productividad o bien su deficiencia puede hacer que disminuya causando con ello estragos en la economía interna de la empresa

Para que la comunicación sea eficiente debe transmitirse información con la rapidéz que sea necesario debe transmitirse información veráz y objetiva y utilizando sólo los canales necesarios ya que está comprobado que la información entre más niveles recorre más distorsionada llega a su destino, provocando con ello problemas en la organización. Hay que aclarar que una mayor cantidad de información no significa siempre que se esté comunicando eficientemente, lo ideal sería que se transmitiera la información más relevante, la necesaria para poder tomar decisiones. Una buena toma de decisiones depende mucho de la información con que se cuenta.

La comunicación se puede definir como la transferencia de información de un emisor a un receptor, de manera que éste la comprenda.

El supervisor es una pieza clave entre el cuerpo directivo y los empleados por lo tanto debe hacer buen uso de la comunicación en forma constante para que existan relaciones positivas entre ambos.

" Gran cantidad de autores reconocen la importancia que tiene la comunicación en los esfuerzos organizados, por ejemplo Chester Barnard contempla a la comunicación como el

medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común. Es imposible la actividad grupal sin la comunicación.

Los psicólogos hacen hincapié en los problemas humanos que ocurren en el proceso de comunicación que implica el inicio, transmisión y recepción de información"

(Koonz, 1987 : 583)

2.3.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Debido a que las tareas operacionales no las realiza un supervisor o directivo necesita dar ordenes e instrucciones a sus empleados por lo cual se considera importante señalar algunos aspectos del proceso de comunicación.

El emisor. La comunicación comienza desde el momento en que el emisor tiene una idea o pensamiento codificado de manera que pueda ser comprendido tanto por el emisor como por el receptor.

El canal. Es el medio o la forma que se utiliza para transmitir el mensaje, por ejemplo puede ser a través de un memorandum, una computadora, un teléfono, un telegrama, televisión, etc.

El receptor. Es la persona que recibe el mensaje y debe estar preparado para hacerlo y decodificarlo de manera que pueda convertirlo en pensamiento .

El ruido y la retroalimentación. La comunicación se ve afectada por ruidos que pueden aparecer tanto en el momento de la emisión, transmisión o recepción del mensaje, los cuales pueden obstaculizar el proceso.

Codificación. Es la capacidad de adaptar el mensaje a las condiciones precisas del diálogo para que el receptor pueda captar la idea claramente.

Decodificación. Se refiere a la interpretación que se le debe dar a la información recibida para comprenderla adecuadamente.

La codificación también puede tener fallas debido al uso de símbolos ambiguos. Una recepción imprecisa puede ser ocasionada por falta de atención. Los prejuicios pueden obstruir la

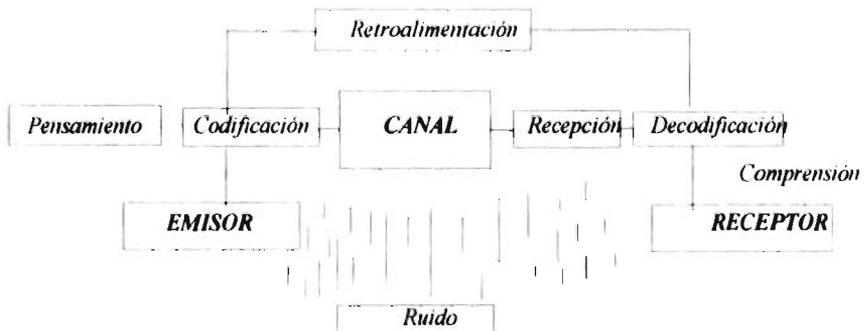
comprensión.

La retroalimentación es esencial para verificar la efectividad de la comunicación, también indica si ha tenido lugar un cambio individual o en la organización como resultado de la comunicación.

2.3.3 " MEDIOS DE COMUNICACION QUE PUEDE UTILIZAR UN SUPERVISOR

- Cuadros de estadística
- Manuales
- Sistemas de sugerencia
- Pizarrones de boletines
- Memorandum ----- para información formal
- Circulares ----- para información general. " (Sosa, 1986)

EL MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION



2.3.4 FORMAS DE FLUIR DE LA COMUNICACION

Un supervisor debe transmitir información en forma ascendente, descendente y horizontalmente, la comunicación debe ser clara, comprensible y en su debido tiempo, éste debe comunicarse con seriedad, respeto y amabilidad a los distintos niveles a que deba llegar la información

El supervisor debe hacer todo lo posible por convertir la comunicación informal en comunicación positiva y eficaz que fomente la amistad y compañerismo de grupo y el dinamismo para que se logre una mejor realización de tareas.

En las organizaciones efectivas la comunicación fluye en diversas direcciones: descendente, ascendente y cruzada.

Se le ha dado más importancia a la comunicación descendente, pero existen amplias evidencias de que se crean problemas si ésta es la única dirección de la comunicación. La comunicación fluye también en forma horizontal, es decir entre personas que ocupan niveles de organización similares o equivalentes y en forma diagonal, implicando a personas de diferentes niveles que no tienen relación directa de dependencia entre ellas.

COMUNICACION DESCENDENTE. Este tipo de comunicación fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia personas que se encuentran en niveles inferiores de la jerarquía de la organización, algunos medios que se pueden usar son los siguientes: Instrucciones, alocuciones, juntas, memorandums, cartas, manuales, tableros, boletines, etc. Por desgracia, frecuentemente se pierde o se distorsiona la información conforme baja por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos en la alta gerencia no asegura la comunicación. De hecho, muchas instrucciones no se comprenden y otras no se llegan a leer siquiera, por eso es necesario un sistema de retroalimentación para determinar si la información

fué recibida como el receptor lo deseaba.

Esta forma de comunicarse también tiene demoras por lo que muchos administradores insisten en que la información se envíe en forma directa a la persona o grupo que la requiera.

COMUNICACION ASCENDENTE. Es la que pasa de subordinados a superiores y comienza ascendiendo por la jerarquía de la organización, un obstáculo que presenta ésta es que a veces es detenida por algunas personas y luego filtran los mensajes, no transmitiendo así toda la información, sobre todo cuando se trata de noticias desfavorables a sus jefes. Este modo de comunicación se utiliza para obtener información acerca del desempeño de la producción sobre mercadotecnia, datos financieros, lo que piensan los empleados de nivel inferior, etc.

Para que se dé esta comunicación debe haber un ambiente de participación democrático no directivo, requiere que los subordinados se sientan libres para comunicar sus inquietudes.

COMUNICACION CRUZADA " Incluye el flujo de información horizontal con personas de niveles similares o iguales de la organización y el flujo diagonal con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia. Esta clase de información, se utiliza para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la empresa.

2.3.5 TIPOS DE COMUNICACION

COMUNICACION ORAL.

En un estudio se informó que el 70 % de quienes respondieron afirmaban que sus superiores hacían el 75% de las asignaciones en forma oral, ésta puede ser cara a cara o informal y planeada o espontánea.

Las ventajas de la comunicación oral son: que puede proporcionar un intercambio veloz con retroalimentación inmediata, las personas pueden hacer preguntas y aclarar dudas. En una interacción cara a cara es posible notar el efecto que causa en el receptor y da al subordinado un sentimiento de importancia.

En cuanto a las desventajas es que no siempre ahorra tiempo.

COMUNICACION ESCRITA

Tiene la ventaja de proveer registros, referencias y defensas legales. Es posible preparar en forma cuidadosa el mensaje y dirigirlo a gran cantidad de personas.

Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, pueden haber malos redactores y puede ser que pase mucho tiempo antes de saber si un mensaje se recibió y se comprendió en forma apropiada.

ALGUNOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR KEITH DAVIS

- Utilice palabras y frases simples.*
- Utilice palabras breves y familiares.*
- Utilice palabras adecuadas y necesarias*
- Proporcione ilustraciones y ejemplos; utilice gráficas.*
- Utilice verbos activos y oraciones y párrafos breves. "*

(Koontz, 1987:541)

2.3.6 REDES DE COMUNICACION

RED DE RUEDA O ESTRELLA. Cada uno de los cuatro miembros se comunica con la persona que está en el centro, puede representar una gran cantidad de centralización.

RED DE CADENA. Ilustra una situación en la que dos miembros de los extremos de la red sólo pueden comunicarse con la persona que ocupa la posición central.

RED DE CIRCULO. Cada persona puede comunicarse con otras dos y podría representar algún grado de descentralización.

RED TOTAL. Cada persona puede comunicarse con cualquiera otra del grupo. Este es un patron muy descentralizado y puede ilustrar los rumores, en los que la información o el rumor se intercambia en forma libre entre las personas.

Las redes centralizadas tales como la rueda y la cadena pueden ser apropiadas para obtener información para la solución de problemas de rutina.

La red total y en menor medida el círculo pueden ser apropiadas para problemas ambiguos y no rutinarios, como pueden comunicarse en forma libre es más fácil que utilicen su creatividad.

Los medios de comunicación escritos y orales tienen sus características favorables y desfavorables por lo que es recomendable que se utilicen juntos para poder complementar las cualidades favorables de ambos.

FACTORES SITUACIONALES DE LA COMUNICACION

Estos factores situacionales u organizacionales del medio ambiente externo pueden ser educativos, sociológicos, políticos, legales y económicos. Por ejemplo un medio ambiente político inhibe el flujo de libre comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica.

2.3.7 NO TRIAGULACION EN LA COMUNICACION.

Este fenómeno se da en la comunicación lateral y es un derecho de las personas en todo nivel jerárquico a consultar o trabajar con otros del mismo nivel aunque se encuentren en diferentes áreas.

Reduce el movimiento de comunicación vertical hacia niveles superiores o inferiores.

Este tipo de comunicación (lateral) es obstaculizada en organizaciones que exageran la departamentalización funcional.

2.3.8 PRINCIPALES BARRERAS DE LA COMUNICACION

" 1.- La identidad y la interpretación de los hechos por el emisor. Es decir entender y conceptualizar una idea clara de la información que se piensa enviar, en términos que el receptor sea capaz de asimilar.

2.- La disposición y habilidad del receptor para percibir la comunicación. Que el receptor quiera y esté preparado para recibirla.

3.- Las actitudes del remitente y del destinatario hacia los supervisores, hacia los subordinados y hacia el tema de la comunicación.

4- *La opinión hacia la situación misma que tengan el emisor y el receptor.*

5- *La aceptación mutua del medio de comunicación." (Terry, 1984: 180)*

OTRO TIPO DE BARRERAS DE COMUNICACION

-- *BARREERAS FISICAS.* Cuando es obstruida la comunicación por cuerpos físicos que no permiten que el receptor la reciba.

-- *BARREERAS FISIOLÓGICAS.* Cuando el órgano por el cual va a ser transmitida la información o percibida se carece de él.

-- *BARREERAS SEMÁNTICAS.* Cuando el lenguaje que se utiliza no es acorde con los elementos que intervienen en el proceso de comunicación.

-- *EL RUIDO.* Cuando en el medio ambiente existen ruidos que interfieren en el proceso.

2.3.9 COMUNICACION FORMAL E INFORMAL.

COMUNICACION FORMAL.

Este tipo de comunicación sigue la cadena de mando de la organización formal y se utiliza normalmente para hacerle llegar a los subordinados las ordenes, instrucciones, avisos, etc.

COMUNICACION INFORMAL.

Comúnmente conocida como rumor o telégrafo secreto, la mayoría de los gerentes la emplean para complementar la comunicación formal, ésta se lleva a cabo entre los mismos subordinados y casi siempre es para cuestiones no laborales.

CAPITULO III

LA SUPERVISION COMO UN INSTRUMENTO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS EMBOTELLADAS EN LA CIUDAD DE URUAPAN MICH.

3.1 MARCO DE REFERENCIA

La ciudad de Uruápan que para el estudio es la que nos interesa se encuentra dentro de la región Ciénega y Bajío, localizada en las coordenadas 19.25' latitud y 102.04' longitud con una altitud de metros sobre el nivel del mar de 1620. (INEGI, 1992: 7)

Uruápan es una ciudad con un clima cálido y templado y cuenta con una población económicamente activa de 62,398 personas (INEGI, 1992: 128)

ANTECEDENTES DEL COMERCIO EN MEXICO

El comercio en si se origina en la época de la colonia mediante el trueque y desde antes de la colonia con los tianguis de Tlatelolco, Tacuba, Oaxaca, Tepeaca y Xochimilco y las ferias de Jalapa y de Acapulco.

El comercio de "mercado" tuvo gran auge a partir de la consumación de la independencia. Se establecía en un lugar centrico de las ciudades, generalmente cerca de la plaza principal, mas organizado que el tianguis, tuvo gran importancia en cuanto fué creciendo la variedad de productos, las casas comerciales mas grandes de las ciudades se encontraban en manos de extranjeros.

En la época del porfiriato tuvo otro gran avance con la creación de más rutas de comunicación con lo que se permitía la transportación mas fácil de los productos para su distribución, la

actividad comercial puede contribuir significativamente al desarrollo económico de una sociedad.

El sector comercio ha experimentado un notable crecimiento en el número de establecimientos el cual de 40,533 en 1940 pasó a 475,264 en 1975 esto es en toda la república mexicana.

***En Michoacán** los establecimientos comerciales en 1989 eran de 32,150 y en 1994 de 52,888. (INEGI, 1994: 235)*

En la ciudad de Uruápan que para el caso es la que nos interesa eran de 3125 en 1989, y de 4920 en 1994, pero de éstas empresas comerciales nos enfocaremos únicamente a cuatro que se dedican a la distribución de bebidas embotelladas de esta ciudad: Bebidas Purificadas del Cupantzto S. A., Embotelladora Aga del centro S.A. las cuales tienen aquí mismo su propia planta productiva y Coca Cola y la Modelo de Uruápan S.A. las cuales sólo sirven como depósitos para después distribuir sus productos aquí en la ciudad.

3.2 ENTIDADES DE OBSERVACION

EMPRESA COCA COLA

Al inicio de la década de los cuarenta se estableció en la ciudad de Uruápan un depósito directo de la planta embotelladora Michoacana S. A. fundada por el señor Jesús López García de la ciudad de Morelia. Este primer depósito estuvo ubicado en la calle de Américas # 13 A. En esa ocasión se contrató al siguiente personal:

- Supervisor Sr. Benjamin Arburto Solorzano*
- Vendedor ruta local con un ayudante*
- Vendedor de ruta foránea con ayudante.*

La ruta foránea abarcaba Aranza, Paracho, capacuaro, Cherán, Nahuátzen, San Isidro, Pamatácuaro, Zacán, taréan, ziracuaretiro y otros pueblos cercanos a Uruápan.

La ruta local comprendía únicamente el interior de la ciudad de Uruápan con ventas promedio de 4000 cajas de Coca cola 6.5 onzas y Xigim 6.0 onzas que después fue supido por el actual premio de sabores con tamaños de 12 onzas y 26 onzas en Coca cola y de 16 onzas en fenta.

Con el paso del tiempo la venta de estos productos fue creciendo muy rápidamente y a fines de 1957 la compañía optó por rentar una nueva bodega con más espacio ubicada en Justo Mendoza y Américas, aquí en esta ciudad.

Al inicio de 1958 el señor Jorge Simón Palma fue trasladado a las oficinas generales en México donde fue ascendido, de ocupar un puesto de vendedor en Uruápan a director general del grupo Azteca.

En 1959 se modificó la estructura orgánica y ya se contaba en lugar de uno con tres supervisores y 15 rutas, las ventas mensuales subieron de 8000 a 70000 cajas físicas.

En 1967 la compañía adquirió el terreno donde actualmente se encuentran en la colonia Zumpimto.

A principios de 1991 la dirección general aprobó un proyecto para la construcción de una planta embotelladora en la ciudad de Uruápan con una inversión de 2,500,000 pesos, sin embargo con el retiro y jubilación del director de grupo Azteca el proyecto fue cancelado por el nuevo director general a causa de la recesión económica que vive el país.

La embotelladora de Zamora S.A de C.V, abastece a los siguientes depósitos: Tacambaro, la Piedad, Sahnayo, Los Reyes, Cotija, Yurécuaro, Paracho, Tangancicuaro, Purépero y Uruápan. El depósito de Uruápan que para el estudio es el que nos interesa está ubicado en la salida a

Apatzingan, adelante del centro social la Pmera, antes de llegar a Zumpimito, su fin primordial es la distribución de sus refrescos Coca Cola, fanta, Premo, Sprite, Topochico y Fresca en el interior de la ciudad de Uruapan y sus alrededores y cuenta actualmente con 32 rutas.

A continuación se presenta el organigrama de esta empresa y una breve descripción de la actividad que se realizan en cada puesto desde el nivel mas alto hasta el mas bajo como ayudantes, montacarguistas etc.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS

GERENTE DE DISTRITO

Tiene a su cargo el buen funcionamiento de la distribuidora Coca Cola de esta localidad, es la máxima autoridad.

SECRETARIA DEL GERENTE DE DISTRITO.

Encargada de los registros de las promociones, relaciones industriales, seguro (altas, bajas y modificaciones) asistencia, recibe solicitudes para contrataciones.

GERENTE

Tiene como jefe inmediato al gerente de distrito, su función es la de coordinar jefes de ruta, jefe de almacén y técnicos en refrigeración.

SECRETARIA DEL GERENTE

Su actividad principal, es el servicio de centro de atención y servicio al consumidor, recibir quejas,.

COORDINADOR DE VEHICULOS

Su función es la de mantener los vehículos en buenas condiciones para que éstos ayuden a realizar el trabajo eficientemente..

TECNICO EN REFRIGERACION.

Revisar o cambiar en su detalle a los refrigeradores que pertenecen a la empresa ubicados en tiendas, mercados, etc.

TECNICO EN POST MIX Y VENDING MACHINE

Revisar las máquinas de ventas automáticas, que se encuentran en centros comerciales, centro y post mix (cmes)

JEFE DE ALMACEN

Tiene a su cargo establecer las cantidades de productos que deben existir en éste para su distribución y no tener almacén sin productos.

C.AJERO.

Su jefe inmediato es el jefe de almacén, se encarga de contar el dinero de las ventas diarias que realiza los vendedores.

CAPTURISTA

Captura información de las ventas, productos distribuidos, productos en almacén, etc.

ASEADOR

Mantiene limpia la empresa (pisos, vidrios, etc.)

JARDINERO

Mantiene en buenas condiciones las áreas verdes de la empresa.

VELADOR

Encargado de la seguridad de la empresa en la noche.

MONTACARGAS

Mover los productos de un lado para otro dentro del almacén y llenar los camiones con sus montacargas.

CHECADORES

Comprobar las cantidades de refrescos y rejas, cuando salen de la empresa a repartir y cuando

llegan en la puerta de la entrada

RESERVA

Checkar cantidades de refrescos y rejas en el almacén.

REVISADOR

Revisa cantidades de refrescos, rejas en el almacén y el orden de los productos en almacén.

PROMOTOR DE VENTAS

Realiza actividades promocionales en ésta ciudad con el fin de mantener y elevar las ventas.

Urniapan lo divide en 4 zonas y 1 fuera de la ciudad, en las 5 zonas realiza promociones en forma proporcional.

JEFE DE RUTAS O SUPERVISORES

Se encarga principalmente de distribuir y asesorar a sus vendedores para que realicen su trabajo eficientemente.

VENDEDORES

Se encarga de llevar el producto a las tiendas y centros comerciales para que sean adquiridos por consumidores, manejo de las unidades, ganan un salario mas comisiones por ventas.

AYUDANTES

Bajan el producto del camión para ponerlo en el establecimiento. (Ortiz, 1994: 21- 28)

LISTADO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

<u>No. de personas</u>	<u>Personal de conf.</u>	<u>No de personas</u>	<u>Personal sindicalizado</u>
1	Gerente de distrito	34	Vendedores
1	Gerente general	34	Ayudantes
5	Jefes de ruta o supervisores	3	Vendedores suplementes
2	Secretarias	3	Ayudantes suplementes
1	Cajero	3	Montacargas
1	Capturista	1	Promotor de ventas
1	Jefe de almacén	1	Aseador
2	Chechadores	1	Jardinero
1	Técnico en refrigeración	2	Resteros
1	Técnico Post Mix y vending Machine		
1	Coordinador de vehículos		
1	Revisor		
1	Velador		

EMPRESA PEPSI

Al finalizar el año de 1967 la empresa Pepsi Cola abre su propia planta en Uruápan aumentando de un 35% a un 65% su participación en el mercado con respecto a Coca Cola, es decir antes de la planta sólo tenía un 35% del mercado y Coca Cola un 65% y después de la

planta la situación fue a la inversa.

Tiene un número aproximado de trabajadores de 240 de los cuales 48 son vendedores , 48 ayudantes y 5 supervisores, atienden prácticamente a todo el mercado regional y local

LA MODELO DE URUAPAN

Empezo a funcionar aproximadamente en el año de 1951 como depósito de cerveza corona, atendiendo un mercado local y regional

Su autoridad máxima es el gerente general, del cual se desprende un gerente de ventas y un gerente de compras, tiene 140 trabajadores con 36 rutas locales y foráneas 3 montacargas, 6 supervisores, etc. Es abastecido por la planta de Guadalajara Jalisco.

EMBOTELLADORA AGA DEL CENTRO S. A.

Esta empresa está ubicada en el libramiento sur de la ciudad de Uruapan ,la planta empezo a funcionar a partir del año 1991, ya que hasta entonces no era más que un depósito.

Atiende un mercado local y regional con 24 rutas en la actualidad.

Cuenta con alrededor de 200 trabajadores en total, de los cuales 24 son vendedores, 24 ayudantes, 2 montacargas, 4 supervisores, etc.

La autoridad máxima es el Gerente general, del cual depende un Gerente de territorio, También existe un Gerente administrativo y un Gerente de ventas el que tiene a su cargo a los supervisores y a los vendedores.

3.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

Se tomo como universo para este estudio cuatro de las empresas distribuidoras de bebidas embotelladas de Uruapan Mich. Estas empresas son las siguientes:

Coca Cola, Bebidas purificadas del Cupantzio S.A de C. V. Pepsi, Agua del centro y la modelo de Uruapan. De estas empresas sólo nos enfocaremos para fines de éste estudio a la fuerza de ventas de cada una de ellas, tomando en cuenta que son una pieza clave dentro de ellas para su funcionamiento y en la que se requiere de una eficiente supervisión.

Se aplicaron un total de 36 cuestionarios con un promedio de 9 para cada una de ellas. lo que nos representa aproximadamente un 22% del total de vendedores de cada empresa (se contempló un promedio 40 vendedores por empresa.) por lo que se consideró que era representativa de la población en estudio.

El tipo de muestreo que se utilizó se consideró no probabilístico, ya que se encuestó a vendedores de éstas empresas pero a los que se pudo localizar en las diferentes rutas o áreas de trabajo que tienen en toda la ciudad, tomando en cuenta éstos aspectos se consideró como un muestreo casual, intencional.

El cuestionario que se aplicó contiene preguntas con opciones para que los encuestados no tengan dificultad en contestarlas ó para que no se negaran a proporcionar la información. Dicho cuestionario se presenta mas adelante.

Tambien se utilizó el método de la observación a todos los trabajadores y supervisores en cuanto a su desempeño en el trabajo además se tuvo una plática con el presidente del sindicato de una de ellas.

Obtenidos los resultados se tabularon y se determinaron los tipos de autoridad que ejercen los

supervisores de las empresas en estudio, las formas de motivación y se formularon las conclusiones pertinentes .

La supervisión es un elemento de la dirección que influye notablemente en la productividad de las empresas distribuidoras de bebidas embotelladas de Uruapan Mich. En la medida en que el supervisor simplifica, racionaliza y orienta el trabajo de sus subordinados, así mismo afecta su rendimiento en forma favorable (la productividad).

OBJETIVO GENERAL

Identificar los diferentes tipos de supervisión que predominan en las empresas distribuidoras de bebidas embotelladas e identificar el mejor de acuerdo a las condiciones de cada empresa para obtener una mayor eficiencia de los recursos humanos y técnicos.

Como todos sabemos no es posible que existan exactamente y siempre una misma forma de dirigir y de ejercer autoridad en una empresa, ya que los individuos que conforman los grupos de trabajo son totalmente diferentes y tienen características propias es por lo cual en éste estudio se trata de conocer cómo ejercen su autoridad los supervisores que trabajan para las empresas embotelladoras de Uruápan Mich.

OBJETIVOS PARTICULARES

Analizar los diferentes tipos de supervisión de acuerdo a características de cada empresa.

Resaltar el tipo de autoridad que debe tener todo supervisor.

Conocer los tipos de autoridad que existen y los que predominan en las empresas embotelladoras de la Cd. de Uruápan Mich.

Identificar las diferentes formas de motivación de las que puede hacer uso un supervisor.

-- Identificar los diferentes tipos de comunicación y las formas de fluir de la misma.

-- Determinar que otros puestos han ocupado los vendedores.

- 1.- PUESTO QUE OCUPA : -----, SUELDO PROMEDIO QUINCENAL:
a) entre 200 - 300 pesos, b) entre 300 - 400, c) 400 - 500, d) 500 a más.
- 2.- QUE PUESTO OCUPA SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.

- 3.- A PARTE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR, HAY ALGUN SUPERVISOR QUE ESTE VIGILANDO SUS ACTIVIDADES.
a) si b) no
- 4.- QUE IMPRESION TIENE DE SER SUPERVISADO O VIGILADO?
a) le agrada b) le molesta c) le es indiferente d) otras: --
- 5.- CREE QUE LE SIRVE EL HECHO DE SER SUPERVISADO, EN QUE GRADO?
a) poco b) bastante c) relativamente d) nada
- 6.- CREE QUE EL HECHO DE SER SUPERVISADO INFLUYE EN SU TRABAJO?
a) si b) no
- 7.- DE QUE MANERA INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD EL HECHO DE SER SUPERVISADO? a) favorablemente b) negativamente c) otras
- 8.- LE GUSTARIA QUE LE ORIENTARAN EN LA REALIZACION DE SU TRABAJO?
a) si b) no
- 9.- QUE TIPO DE MOTIVACION RECIBE ACTUALMENTE?
a) premios, dinero, b) reconocimientos c) ascensos
- 10.- DE QUE MANERA LE GUSTA QUE SE LE MOTIVE?
a) económicamente b) reconocimientos c) ascensos
- 11.- DIGA SI ACTUALMENTE SE SIENTE MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO?

a) sí b) no

12.- HA OCUPADO ALGUN OTRO PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA?

a) sí b) no c) me gustaría.

13.- SEÑALE DOS CUALIDADES O CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE SU SUPERVISOR

a) autoritario y estricto b) carismático y comprensivo c) Habilidad y experiencia

14.- CADA CUANTO TIEMPO APROXIMADAMENTE RECIBE ORDENES DE SU

SUPERVISOR. a) una vez al día b) varias veces durante el día

c) tres veces a la semana d) periódicamente

15.- SE SIENTE PROTEGIDO POR SU SUPERVISOR?

a) sí b) no c) a veces

16.- CREE QUE AL SUPERVISOR LE GUSTA TENER AMISTAD CON SUS

SUBORDINADOS? a) sí b) no d) pocas veces

17.- CUANDO USTED TIENE ALGUN PROBLEMA EN SU TRABAJO, EL SUPERVISOR

LE PRESTA ATENCION O LE AYUDA A SOLUCIONARLO?

a) sí b) no c) a veces

18.- QUE SIENTE POR SU SUPERVISOR?

a) simpatía b) resentimiento c) coraje d) otras, especificar:

19.- CONSIDERA QUE EL TRATO QUE USTED RECIBE ES JUSTO Y ADECUADO?

a) sí b) no c) poco

20.- QUE PASARIA SI TUVIERA UN BUEN SUELDO, SI LE TOMARAN EN CUENTA

SUS INQUIETUDES, SI TUVIERA UN AMBIENTE DE TRABAJO SANO Y

AGRADABLE, SI LE AYUDARAN A RESOLVER SUS PROBLEMAS.

a) Trabajaría más y realizaría mejor mis actividades.

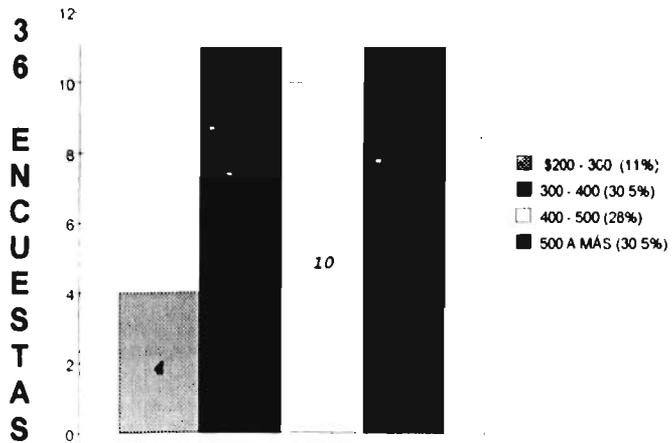
b) Trabajarla menos c) Seguiría trabajando igual

3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

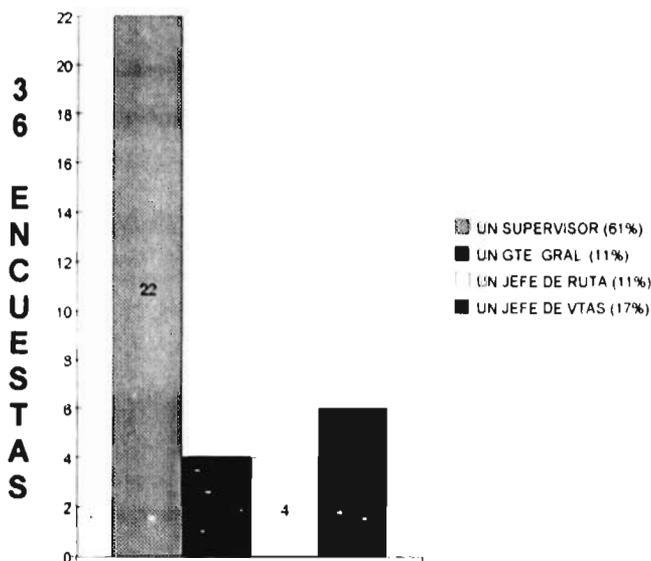
Después de haber aplicado los cuestionarios correspondientes a cada una de las empresas se tabularon los datos de cada una de las preguntas y se obtuvo la siguiente información que a continuación se presenta, incluyendo gráficas para su mejor comprensión.

INTERPRETACION DE RESULTADOS

PREGUNTA # 1.- R = 32 de cada 36 encuestados (89%) tienen un sueldo superior a los 300 pesos quincenales, 11 de 36 ganan más de 500 pesos lo que representa un 30.5% del total de vendedores y sólo un 11% gana menos de 300 pesos.

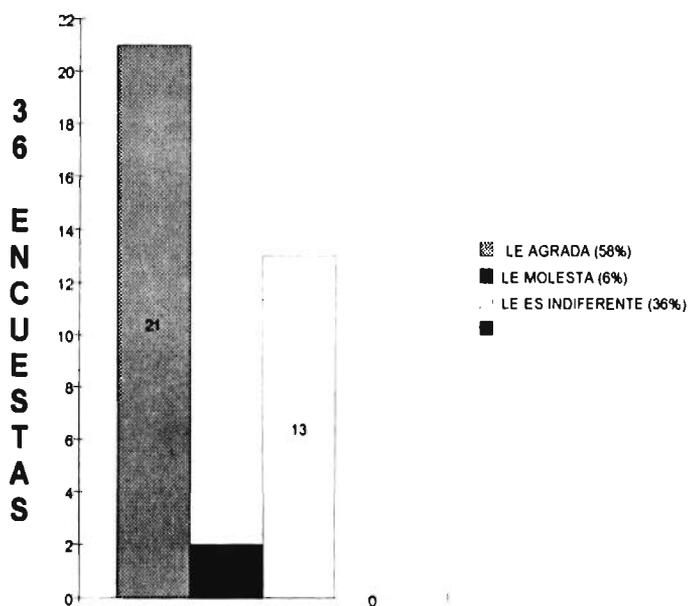


PREGUNTA # 2.- R = 22 de los encuestados tienen como jefe inmediato superior a un supervisor (61%) y sólo 4 dependen directamente de un jefe ruta, y un 17% tiene como jefe inmediato a un jefe o gerente de venta

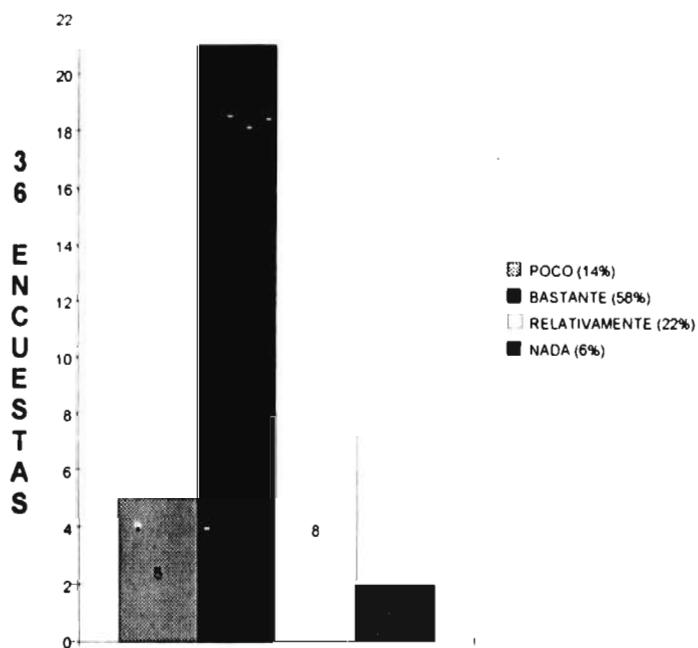


PREGUNTA # 3.- R = Se encontró que la totalidad de los vendedores tienen un supervisor detrás de ellos, que aunque el 39% contestó que no dependían de él directamente (pregunta. # 2), si existe y tiene influencia en ellos.

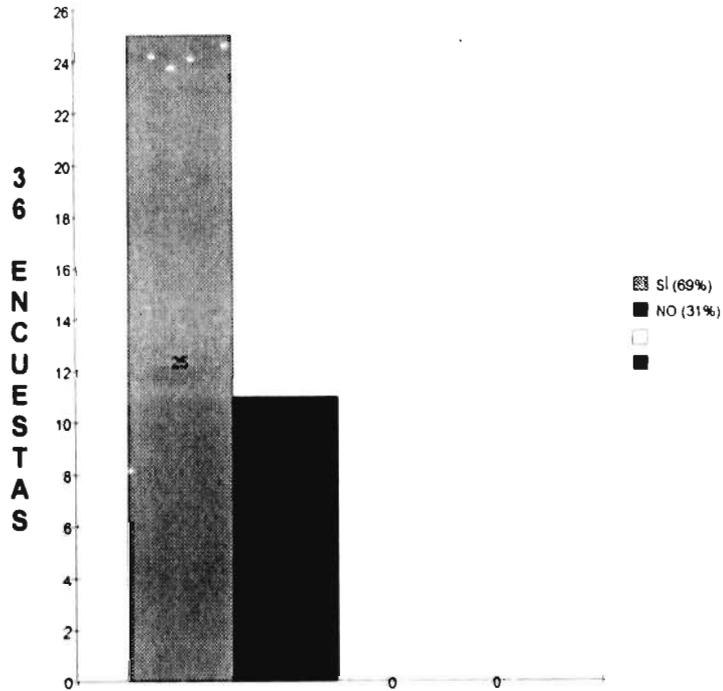
PREGUNTA # 4.- R = A la pregunta de qué impresión tenían de ser supervisados, el 58% contestó que les agrada, a un 36% le es indiferente y sólo el 6% afirmó que le molesta.



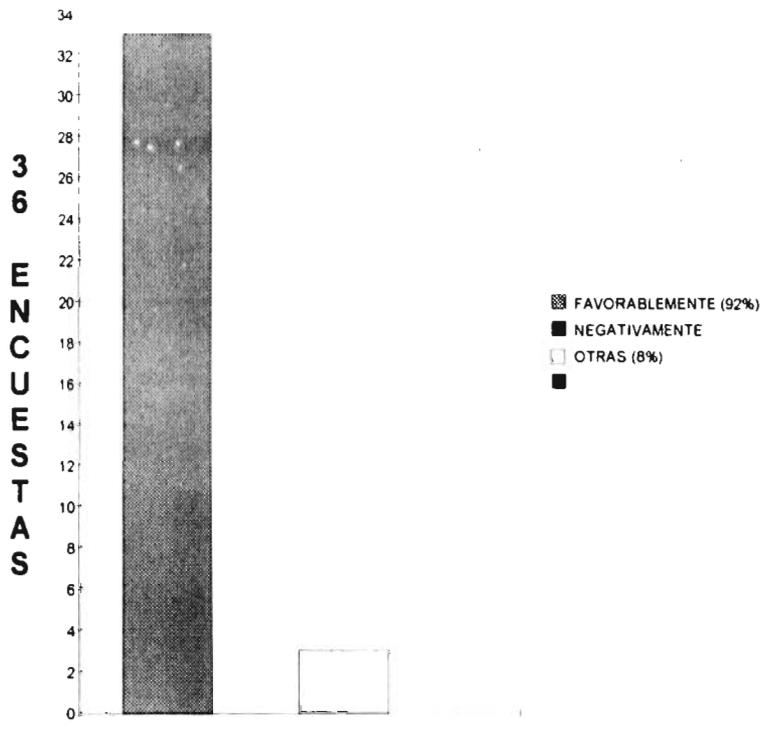
PREGUNTA # 5.- R = De los 32 encuestados, 21 contestaron que les servía bastante el hecho de ser supervisados, lo que nos da un 58%, un 22% dijo que sólo relativamente, un 14% contestó que poco y únicamente el 6% respondió que no le sirve para nada.



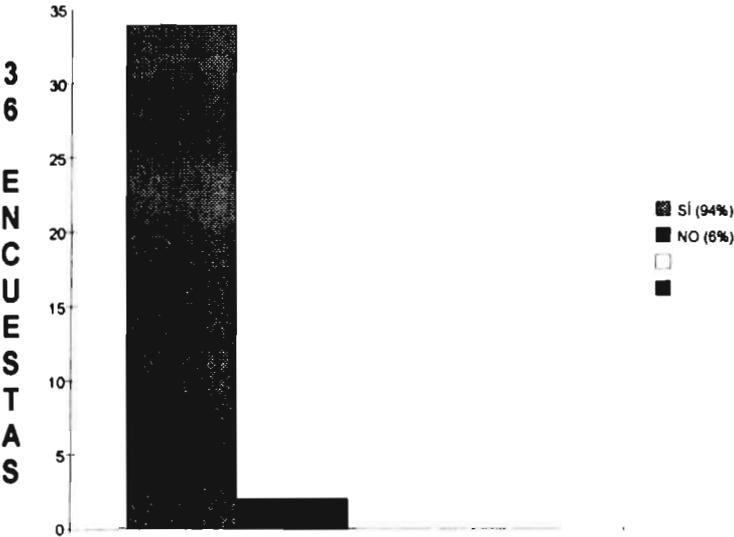
PREGUNTA n.º 6.- R = A los vendedores de éstas empresas se les preguntó si la supervisión influye en su trabajo y 25 encuestados respondieron que sí y 11 mencionaron que no afecta, lo que nos da un porcentaje de 69% y 31% respectivamente.



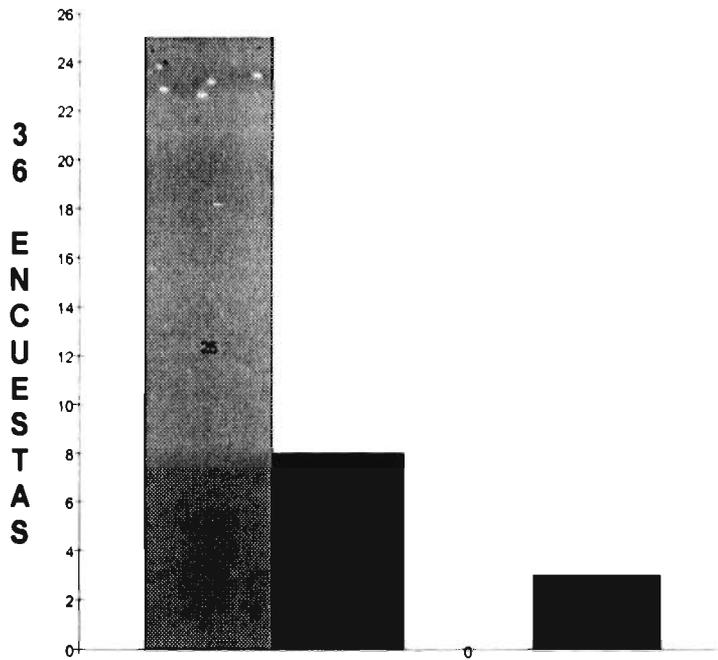
PREGUNTA # 7.- R = A la pregunta de ¿ cómo inflúa en la productividad, la supervisión, el 92% respondió que favorablemente y un 8% subrayó la opción otras, sin especificar.



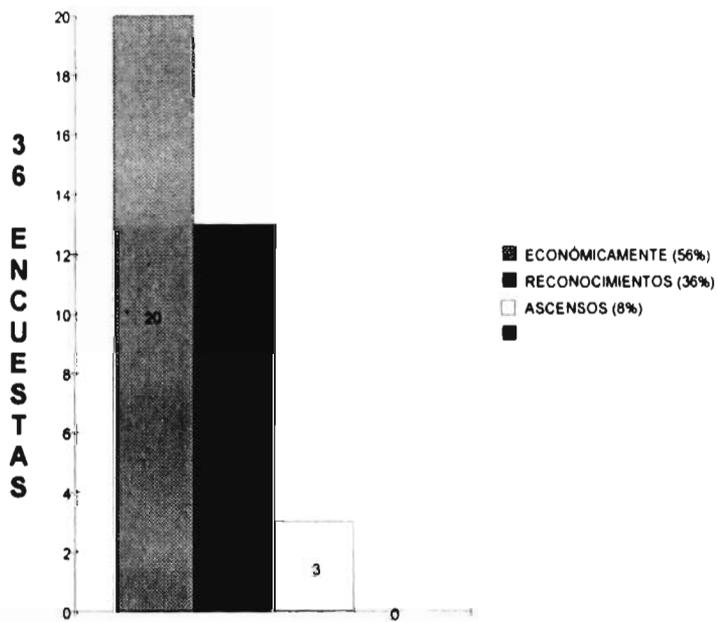
PREGUNTA # 8.- R = 94% de los vendedores afirma que si les gusta que se les oriente en la realización de su trabajo contra un 6% que dijo que no.



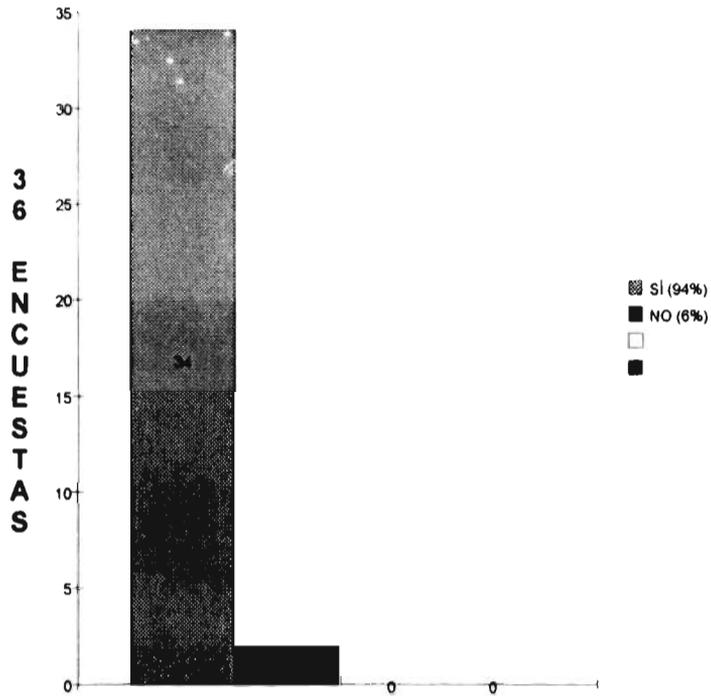
PREGUNTA n.º 9.- R = 25 de los encuestados (70%) respondió que actualmente recibía premios y dinero, 8 de ellos (22%) reciben reconocimientos, 3 (8%) contestó que no recibía nada y ninguno de los vendedores encuestados ha tenido ascensos como motivación.



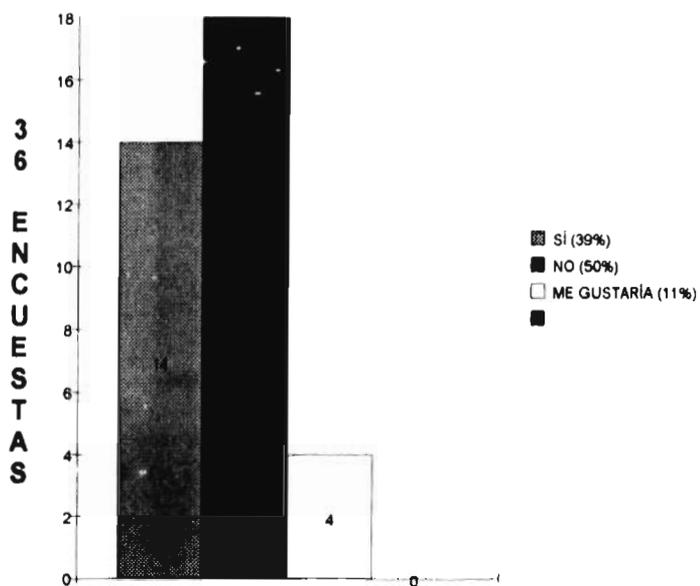
PREGUNTA # 10.- R = 56% de los encuestados les gusta que se les motive en forma económica, 36% con reconocimientos y 8% con ascensos.



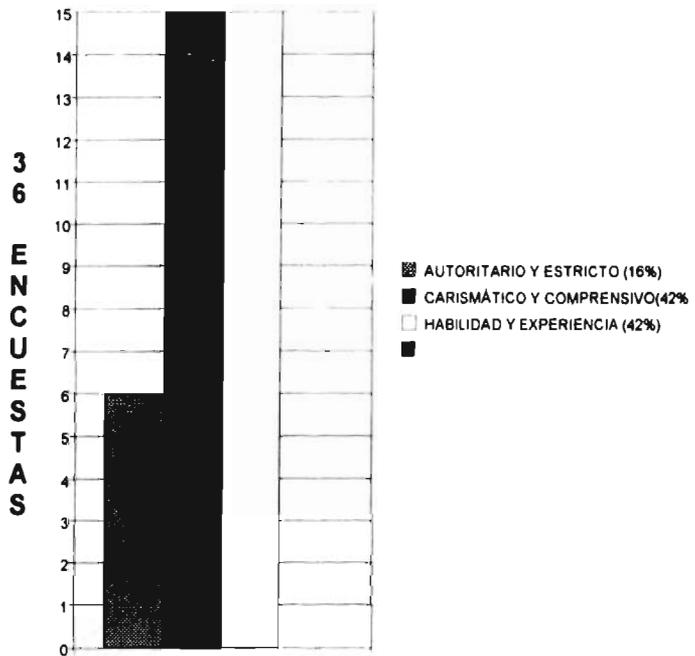
PREGUNTA # 11.- R = El 94% contestó que actualmente si se siente motivado de alguna forma a realizar su trabajo contra un 6% que dijo que no se encuentra motivado.



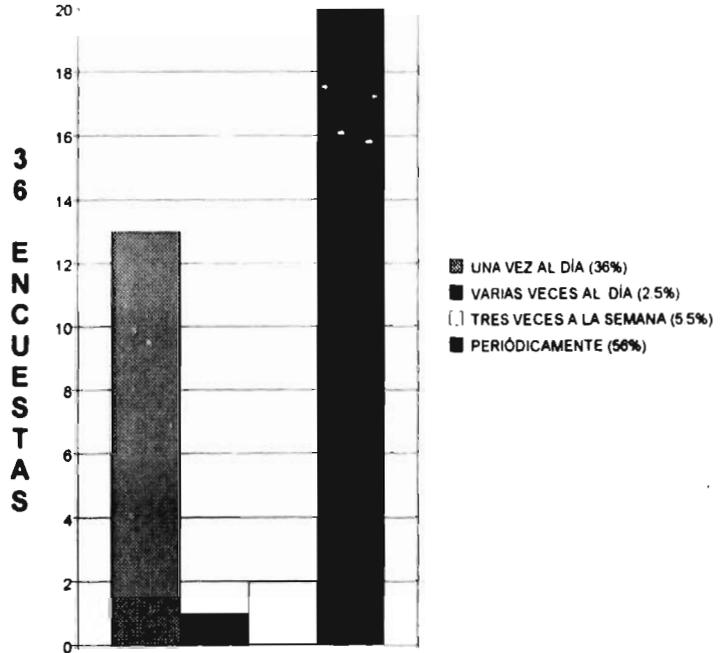
PREGUNTA # 12.- R = El 39% de los vendedores si ha ocupado otro puesto dentro de la empresa que trabaja, para un 50% no ha sido así y a un 11% le gustaría ocuparlo



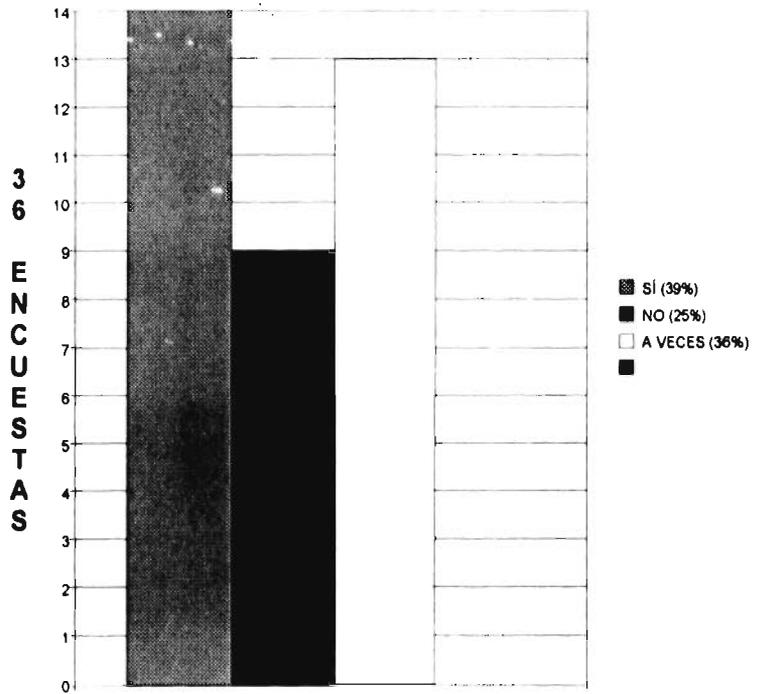
PREGUNTA # 13- R = 6 de cada 36 vendedores tienen un supervisor autoritario y estricto, 15 de cada 36 tienen un supervisor carismático y comprensivo y otros 15 (42%) señalan que las características principales de su supervisor son la habilidad y la experiencia.



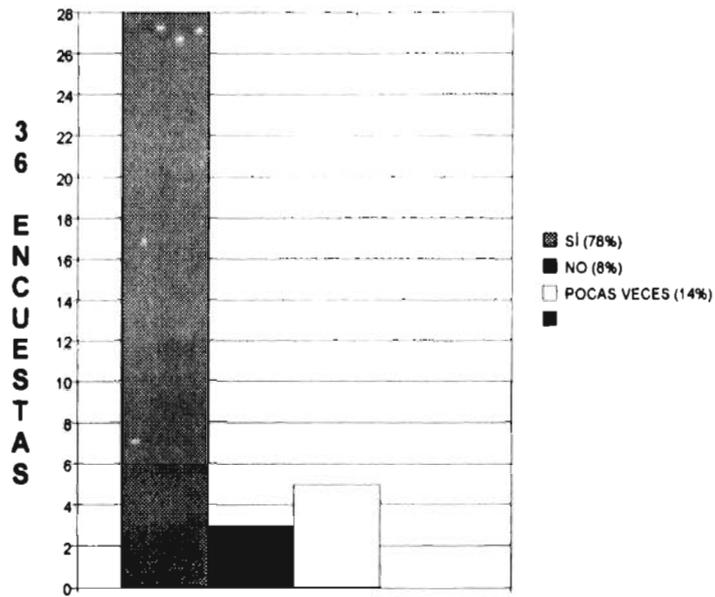
PREGUNTA # 14.- **R =** *El 56% de los vendedores recibe ordenes del supervisor periódicamente, un 5.5% recibe ordenes 3 veces a la semana, 2.5% varias veces durante el día y 36% una vez al día.*



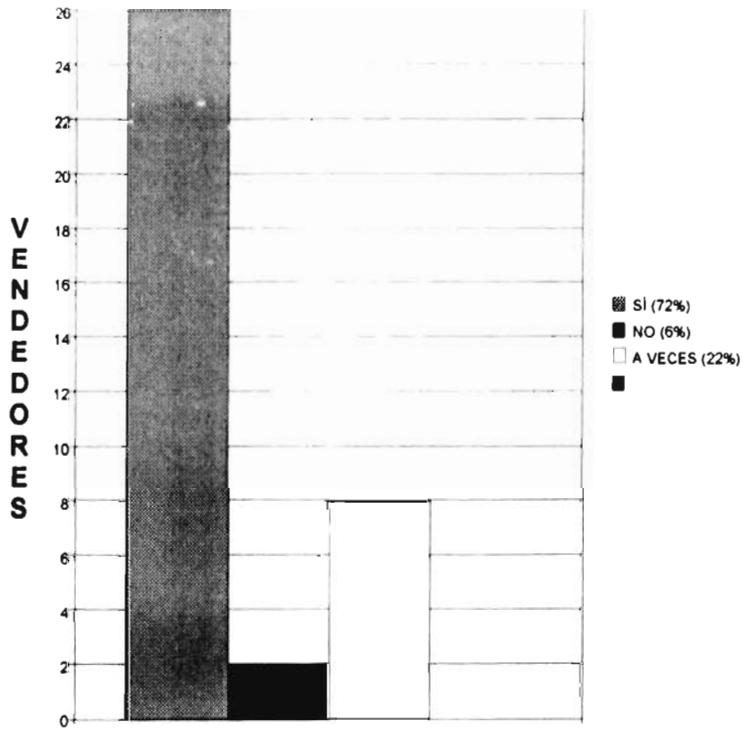
PREGUNTA # 15.- R = El 39% de los vendedores se siente protegido por el supervisor, el 25% no y 36% sólo en ocasiones se siente protegido.



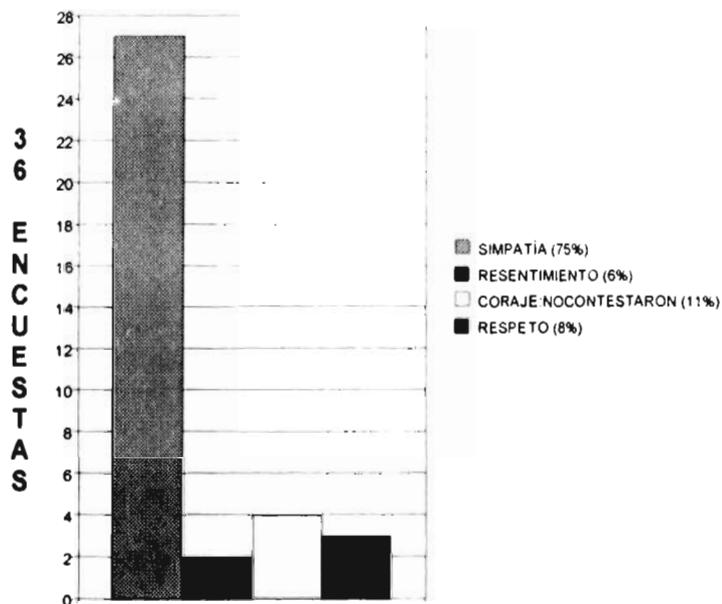
PREGUNTA # 16.- R = Se les preguntó si al supervisor le gustaba tener amistad con ellos, y esto fue lo que se obtuvo: 78% dijeron que sí, 8% que no y un 14% señaló que pocas veces es así



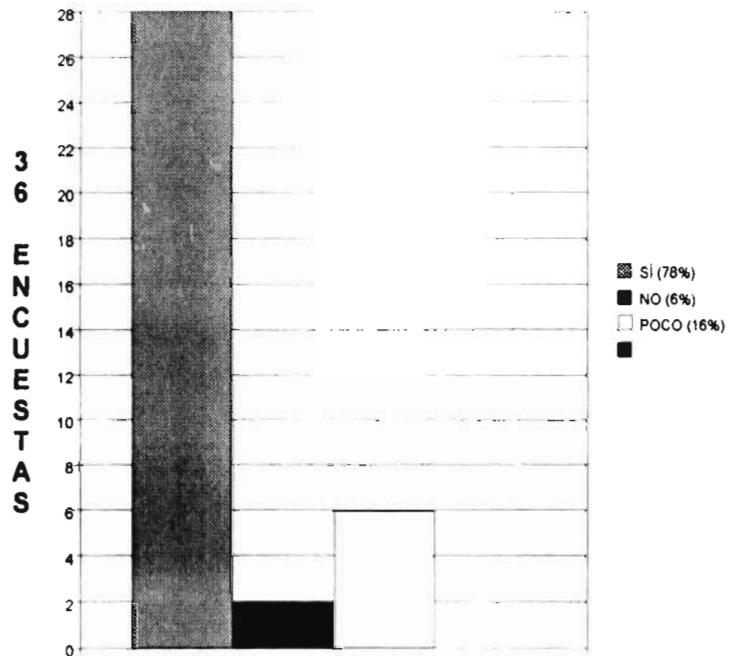
PREGUNTA # 17.- **R** 72% de los vendedores mencionaron que el supervisor si les ayuda a resolver sus problemas, a un 6% no se les ayuda y un 22% subrayó que sólo a veces



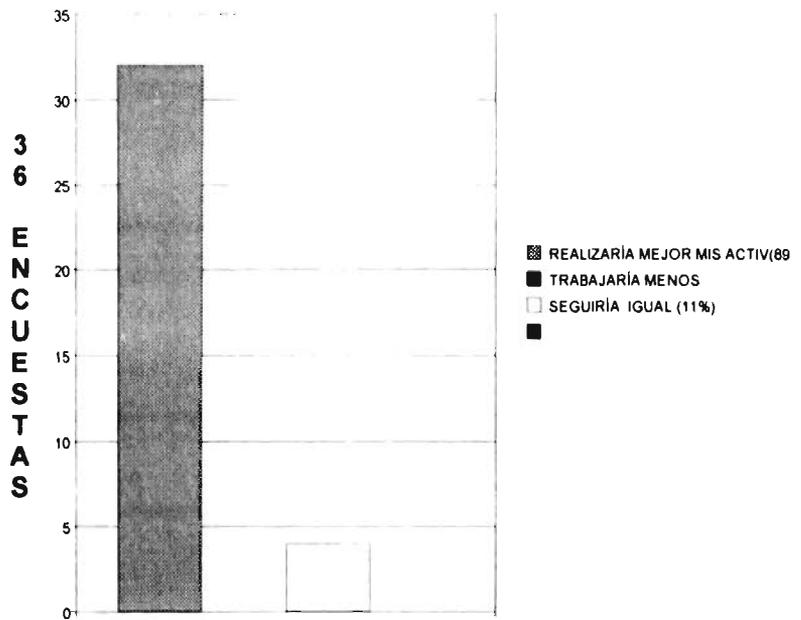
PREGUNTA # 18.- **R =** 27 de cada 36 vendedores (75%) simpatizan con su supervisor, 2 de ellos (6%) sienten resentimiento por él, 3 de cada 36 (8%) mencionaron que sentían respeto hacia su supervisor y 4 no quisieron contestar a esta pregunta lo que nos arroja un porcentaje de 11%.



PREGUNTA # 19- R = El 78% de los vendedores de bebidas embotelladas recibe un trato justo y adecuado en la empresa, un 6% no recibe un trato justo y 16% afirma que sólo pocas veces se les da el trato justo y adecuado que merecen



PREGUNTA # 20.- R = Se les cuestionó sobre la forma en que reaccionarían en dado caso de que se les otorgara un mejor sueldo, le tomaran en cuenta sus inquietudes, con un ambiente de trabajo agradable, etc. y esto fue lo que contestaron: 32 de 36 contestaron que trabajarían mejor y realizaría con más empeño sus actividades y 4 de ellos ratificaron que seguirían trabajando igual, con un porcentaje de 89% y 11% respectivamente.



3.5 DESCRIPCION GENERAL DE LAS RESPUESTAS

- * El sueldo que ganan los vendedores es adecuado, ya que se obtuvo un promedio total de S 427.77 quincenales por vendedor tomando en cuenta que es alrededor de dos salarios mínimos vigentes del área geográfica "C" y a esto hay que agregar un porcentaje de comisión sobre ventas, se considera adecuado de acuerdo a la tabla de salarios mínimos profesionales expedida por la comisión nacional de los salarios mínimos.
- * Algunos de los vendedores no tienen bien claro quien es su jefe inmediato superior.
- * De los encuestados un 58% dijo que la supervisión si les servía bastante y además que les agradaba.
- * 94% de los vendedores trabajan motivados y además están dispuestos a que se les oriente en la realización de su trabajo.
- * 78% de los vendedores cree que al supervisor le gusta tener amistad con ellos y siente que está recibiendo un buen trato dentro de la empresa.
- * Sólo un 6% de los vendedores afirma que le molesta que lo supervisen y que además no sirve para nada.
- * Algunos vendedores se mostraron descontentos con la empresa que trabajan, ya que según se pudo constatar un 8% no recibe absolutamente nada. Pero siguen trabajando ahí, a sabiendas de la difícil situación para encontrar un nuevo trabajo.

** Aproximadamente un 85% de los vendedores mencionan que el supervisor si les ayuda a resolver sus problemas laborales*

** Más de la tercera parte de los individuos encuestados sienten que tienen la protección de los supervisores.*

** Un 39% de los encuestados, si ha ocupado otros puestos en la empresa, sin embargo ninguno los toma como causa de motivación, por lo que se puede deducir que tal vez esos cambios de puesto pudieron haber sido descensos o que simplemente los ascensos no son un factor motivacional importante para ellos.*

3.6 CONCLUSIONES

1.- *Todas las empresas en estudio tienen un sistema de supervisión, sin embargo un 39% de los vendedores ignoran que el supervisor es la primera autoridad con la que tienen relación de subordinación ya que señalan a otras personas de mayor jerarquía como su jefe inmediato por ejemplo al gerente de ventas o al gerente general de la empresa.*

2.- *Casi la totalidad de la fuerza de ventas (92%) está conciente de que la supervisión influye favorablemente en la productividad de la empresa, con ésto se concluye que la relación entre ambas es bastante, es decir entre mejores sistemas de supervisión eficientes se tengan, mayor será la productividad de una negociación.*

3.- *Tres de cada cuatro veces que las empresas embotelladoras de Uruápan otorgan un incentivo a sus trabajadores es de tipo económico, lo que nos lleva a pensar que la antigua teoría de la vara y la zanahoria se sigue utilizando en buena parte, en la actualidad ó los incentivos económicos que se otorgan sirven para la satisfacción de las necesidades básicas de los vendedores con lo que se cumpliría parcialmente la teoría de Abraham Maslow.*

4.- *Más de una tercera parte de los vendedores desea que se le motive por medio de reconocimientos, por lo que se debe atacar por ése lado la sensibilidad de los vendedores.*

5.- *Los tipos de autoridad que más predominan aquí en éstas organizaciones es la autoridad personal y profesional, ya que la mayoría de los vendedores señalan como características propias de los supervisores el carisma, la habilidad y la experiencia.*

6.- *La forma de dirigir que más utilizan los supervisores de estas empresas es la de manipulación, aprovechando la relación amistosa con sus subordinados, por lo que se pudo deducir que el tipo de supervisión que se utiliza es el paternalista y en menor grado el democrático.*

7.- *El flujo de información es descendente pero la comunicación que se tiene entre los niveles directivos y la fuerza de ventas es muy escasa.*

8.- *Todos los vendedores manifestaron estar dispuestos a dar lo mejor de ellos y trabajar lo mejor posible si se les toma en cuenta y se le proporcionan condiciones de trabajo adecuadas y un clima organizacional agradable para mantener dentro de la empresa a gente que sea capaz de mejorar el rendimiento de la misma.*

Y para que se puedan dar todos estos aspectos de relaciones humanas es necesario contar con un número de supervisores que detecten los problemas que de alguna manera obstruyen la productividad, dado que son los supervisores quienes están más cerca de los niveles operativos y se dan cuenta más fácil de lo que sucede y de las necesidades que tienen y que los supervisores sean capaces de implementar las soluciones correspondientes lo cual nos llevaría a incrementar la productividad de las empresas distribuidoras de bebidas embotelladas de Uruápan Mich.

2.7 RECOMENDACIONES

1.- *Que los empleados deben ser alentados a expresar sus opiniones en asuntos que afecten a su trabajo e intereses mediante una relación más personalizada, de manera que los vendedores adquieran la confianza suficiente para externar sus inquietudes y problemas que tiene en el desempeño de su trabajo.*

2.- *Cada individuo debe ser tratado personalmente, ver su caso particular y nunca criticarlo en presencia de otros. Cuando se deba sancionar o amonestar a un trabajador se le informe personalmente y en privado para respetar de este modo su integridad moral.*

3.- *Proporcionar al trabajador un trato más justo ya que esto originará una actitud de mayor afecto a la empresa, por ejemplo no ser prepotente con ellos o hacer mal uso de la autoridad que tiene consigo, proporcionar una compensación adecuada con su labor que desempeñe.*

4.- *Que el supervisor adopte el tipo de autoridad que se adecue más a las circunstancias y condiciones de la empresa y a la ideología del grupo con el que deba trabajar, para esto debe fomentar la convivencia con su grupo, ya sea a través de reuniones informales, juegos deportivos etc., para conocer a todo su equipo de trabajo y así poder establecer una forma de actuar propia y adoptar el tipo de autoridad adecuado y necesario para incrementar la productividad.*

5.- *Motivar al personal mediante diplomas y reconocimientos por su labor cuando es bien desempeñada.*

6.- *Informar a los vendedores sobre aspectos generales propios de la empresa, mediante la emision de folletos o la transmision de filmes, por ejemplo mostrarles la estructura organica, origen y desarrollo de la misma.*

7.- *La informacion que se deba transmitir se realice en forma directa a la persona o grupo que la requiera para evitar desviaciones o distorsion de los datos.*

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

BIBLIOGRAFIA

- 1.- *Arias, Galicia Fernando.*
Administración de recursos humanos.
Editorial Trillas, 1991, México D.F. 139-150.
- 2.- *Dubin, Robert.*
Supervisión y productividad.
Editorial Trillas, México D.F. 1975. 12- 14
- 3.- *INEGI.*
Anuario estadístico y económico del estado de Michoacán.
México, D.F. 1992, 7, 128
- 4.- *INEGI.*
Estructura económica del estado de Michoacán
México, D.F. 1994, 235
- 5.- *k. Lindo, David*
Métodos simplificados de supervisión
Editorial Limusa, New York U.S.A, 1984, 31-33

- 6.- *Lesier, R. Buel.*
Lo que todo supervisor debe saber.
Editorial Mc Graw Hill, U.S.A, 1992, 5-20
- 7.- *Mac, Farland, Dalton E.*
Administración de personal, teoría y práctica.
Editorial F.C.E. México, D.F. 1979, 174
- 8.- *Ortiz, Escobar Jesús.*
Principales causas de inconsistencia en el empleo en los niveles operativos y de supervisión en la empresa refresquera Coca Cola S.A
Tesis, México D.F, 1994, 21 - 28
- 9.- *Reyes Ponce, Agustín.*
Administración de empresas.
Editorial Limusa, México D.F. 1990, 340
- 10.- *Santillán, Cesar A.*
La función del supervisor en el último nivel jerárquico.
Editorial " Tesis " México D.F. 1971, 12-20
- 11.- *Sosa*
Supervisión.
Editorial Trillas, México D.F. 1971, 9-10

12 - Nosa Altamirano Ma. Gisela

Supervisión Actual.

Tesis de Administración. 1986.

13 - Fogliaferri, Louis.

Organización y supervisión de recursos humanos.

Editorial Mc Graw Hill, U.S.A.. 1979, 24-28