

115  
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LA SUPERVISION Y EL SUPERVISOR Y SU APLICACION  
EN UNA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR  
(COLEGIO DE BACHILLERES)”

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :  
NEMESIO TORRES CANACASCO  
ARMANDO MARTINEZ DE LA TRINIDAD

ASESOR DEL SEMINARIO  
C. P. Y L. A. RAUL RAMIREZ CRUZ



MEXICO, D. F.  
ACTUALIZADO

1997

TESIS CON  
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 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.

*A MIS PADRES*

*GRACIAS POR SER MIS PADRES  
Y POR HABERME BRINDADO SU  
APOYO PARA CONTINUAR MI CAMINO,  
NUNCA PODRE PAGARLES LO QUE  
ME HAN DADO.*

*NEMESIO*

*A MI ESPOSA*

*QUE ME HA BRINDADO TANTAS COSAS  
BUENAS Y REPRESENTAR UN NUEVO Y  
MUY LINDO ALICIENTE EN MI VIDA*

*NEMESIO*

*A MIS HIJOS*

*POR SU INOCENCIA Y ALEGRIA  
QUE ES LO QUE ME HA IMPULSADO  
PARA SER CADA DIA MEJOR PADRE*

*A MIS HERMANOS*

*QUE ELLOS SIN SABERLO HAN  
SIDO MOTIVO PARA MI SUPERACIÓN PERSONAL*

*NEMESIO*

**A LA MEMORIA DE MI PADRE,  
QUIEN INCLUSO, LO DESEABA MÁS  
QUE YO.**

**A MI MAMÁ Y HERMANOS  
POR SU APOYO, COMPRENSIÓN Y PACIENCIA**

**A IRENE, MI ESPOSA  
PORQUE SE LO DEBIA .**

**A MIS HIJOS ESTEFANIA Y LEONARDO  
QUIENES SIN SABERLO  
ME IMPULSARON A TERMINAR,  
ANTES DE QUE ELLOS LO  
TERMINARAN POR MÍ.**

*A MIS MAESTROS, COMPAÑEROS*

*QUE HICIERON POSIBLE EL LOGRO  
DE MI OBJETIVO PROPORCIONANDOME  
UN AMBIENTE MUY AGRADABLE  
DURANTE MI CARRERA.*

*AL C.P. Y LA RAÚL RAMÍREZ CRUZ*

*POR APORTAR Y TRANSMITIR SU  
EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS, QUE  
SIRVIERON DE GUIA PARA LA  
ELABORACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO*

*GRACIAS*

**"LA SUPERVISIÓN Y EL SUPERVISOR Y SU  
APLICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
MEDIA SUPERIOR (COLEGIO DE BACHILLERES)"**

**INTRODUCCIÓN**

**I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

1.1	GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
1.2	EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	8
1.3	PROCESO ADMINISTRATIVO	11
1.4	TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS	16

**II. ORIGEN DEL SUPERVISOR**

2.1	ANTECEDENTES	24
2.2	CONCEPTO DE SUPERVISIÓN	27
2.3	EVOLUCIÓN QUE HA SUFRIDO EL PUESTO DE SUPERVISOR.	31
2.4	TIPOS DE SUPERVISORES	35

**III. FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEL SUPERVISOR**

3.1	EL SUPERVISOR Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	41
3.2	EL LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN.	48
3.3	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN.	51
3.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	58
3.5	RELACIONES LABORALES.	61

3.6	MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA Y LA MORAL	64
-----	---	----

#### **IV. CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR**

4.1	NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DEL SUPERVISOR	71
4.2	FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SUPERVISORES.	75
4.3	PROBLEMÁTICA HUMANA Y TÉCNICA DE LA CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR.	81
4.4	VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN.	84

#### **V. LA SUPERVISIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (Colegio de Bachilleres).**

5.1	ANTECEDENTES DEL COLEGIO	90
5.2	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.	96
5.3	ÓRGANO DE CONTROL INTERNO ENCARGADO DE LA SUPERVISIÓN GENERAL.	101
5.4	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA CONTRALORÍA INTERNA.	105
5.5	OTRAS ÁREAS QUE REALIZAN LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN.	114
5.6	EXAMEN ÚNICO DE ADMISIÓN.	119
5.7	REFORMAS EN MATERIA DE CONTROL INTERNO PARA 1997.	122

#### **CONCLUSIONES**

#### **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

A partir de la Revolución Industrial las organizaciones tuvieron un gran desarrollo y la magnitud de sus funciones trajo como consecuencia una mayor complejidad en su manejo, por lo que surgió la necesidad de contar con una organización dotada de un escalonamiento de puestos de trabajo con misiones y responsabilidades diversas.

Dentro de una jerarquía administrativa es necesario reconocer la importancia que guarda el puesto de supervisor en la organización para facilitar el buen funcionamiento de la misma, a fin de que se cumplan los objetivos establecidos.

Por sus funciones y responsabilidades el supervisor se encuentra al nivel de los mandos medios, punto clave en la organización, ya que enlaza los escalones superiores con los subordinados. Asimismo, es el nivel más adecuado para evaluar y controlar el rendimiento personal, identificando problemas potenciales, tomar decisiones y medidas correctivas, y representar a la compañía ante aquellos a quien supervisa.

El supervisor como parte del factor humano que se encuentra dentro de la organización y que la conforma, es necesario el de hablar de este preciado recurso, por lo que en el primer capítulo se mencionan conceptos sobre administración y evolución de ésta conforme las organizaciones se desarrollan y crecen con el paso del tiempo.

Posteriormente en un segundo capítulo daremos a conocer de manera general las funciones más importantes que debe desarrollar un supervisor para el buen



desempeño de su trabajo y el correcto funcionamiento de la organización, dando énfasis en la importancia de conocer el carácter, origen y evolución a los que se ha enfrentado con la serie de cambios tecnológicos, las disposiciones legales y las diversas doctrinas administrativas.

En un tercer capítulo enfocaremos las funciones que desempeña el supervisor, en las cuales existen aspectos comunes para cualquier posición supervisora, como es el desarrollo de un proceso administrativo que sirva como guía para la dirección de los trabajos a desarrollar.

Observando que el trabajo de supervisión se hace con y a través de la gente, el supervisor necesariamente debe estar preparado para dirigir en forma correcta a los empleados por lo que enfatizamos los aspectos de liderazgo, evaluación del desempeño, mantenimiento de la disciplina y la moral, como funciones básicas de supervisión.

En este papel, el supervisor llega a tener más impacto en las operaciones diarias y en la fuerza de trabajo que los directivos a nivel más alto, por lo que está obligado a superar constantemente sus habilidades y niveles de rendimiento. Es así por lo que hacemos mención en el cuarto capítulo, de la necesidad de capacitación acerca de las habilidades que debe poseer para atacar los diversos problemas a los que se enfrenta e igualmente mencionamos las ventajas que de ello se derivan.

El aspecto teórico del presente trabajo se aplicó en forma práctica en una institución educativa de nivel medio superior, el Colegio de Bachilleres. Esta es una institución de reciente creación la cual se formó para cubrir la demanda de

aspirantes a ese nivel, y en la actualidad cuenta con más de cien mil estudiantes, teniendo un sistema terminal y propedéutico.

El presente trabajo de investigación pretende cubrir las principales situaciones de la función supervisora y del supervisor, esperando que sirva para estudio de posteriores generaciones.

**" LA SUPERVISIÓN Y EL SUPERVISOR  
Y SU APLICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE  
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR  
(COLEGIO DE BACHILLERES)"**

**CAPITULO I:**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**1.1. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE R. H.**

**1.2. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

**1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO**

**1.4. TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS.**

**CAPITULO I**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**1.1. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En este primer capítulo definiremos primeramente el concepto de administración como punto de partida.

Para **HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH** Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr los propósitos eficientemente seleccionados.

Para **GEORGE R. TERRY** Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

Para **FREMONT E. KAST**. La administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales.

Para **AGUSTIN REYES PONCE** Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Para **JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA**. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Los conceptos anteriormente descritos no son distintos ni ajenos entre sí, puesto que han evolucionado y coinciden al señalar que la administración es un proceso a través del cual se realizan objetivos preestablecidos dentro de la organización, mediante el esfuerzo coordinado de recursos humanos y materiales.

Nosotros definiremos la administración como la ciencia que busca optimizar resultados humanos y materiales a través de técnicas y procedimientos para el logro de objetivos pre establecidos.

En este punto también mencionaremos algunas definiciones sobre administración de recursos humanos.

Para **FERNANDO ARIAS GALICIA**. La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Para **WENDELL L. FRENCH**. La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones. Los recursos humanos constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización.

Para **WILLIAM B. WERTHER**. La administración de personal implica el manejo del recurso máspreciado de organización, satisfaciendo objetivos múltiples, frente

a necesidades sociales, de la organización y personales; enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva.

En resumen podemos definir la administración de recursos humanos como la planeación, la organización, la dirección y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente con el trabajo.

## 1.2. EVOLUCIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

Muchos autores que escriben sobre administración, en la actualidad conservan como marco elemental de trabajo, el enfoque clásico y han integrado los desarrollos recientes de las ciencias del comportamiento y administrativas a sus puntos de vista.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

El enfoque científico de la administración fundada por Frederick W. Taylor, quien estableció un modelo científico en donde declaró que la administración debía ser: ciencia, no regla empírica; armonía no discordia; cooperación no individualismo; rendimiento máximo no restringido; desarrollo de cada individuo hacia su mayor eficiencia y prosperidad.

La teoría del proceso administrativo fundada por Henry Fayol, se basa en la planeación, organización, mando, coordinación y control. También operacional, funcional, universal, tradicional y clásico. Identifica las funciones básicas administrativas y establece los principios, afirma que tanto las funciones como los principios son universales para todos los administradores y para todas las condiciones.

El enfoque conductual de la administración iniciada por Elton Mayo y su grupo de investigadores en los estudios de Hawthorne en busca de nuevas variables que influyeran en la productividad de los trabajadores, como iluminación, descansos, jornadas, pagos e incentivos.

El enfoque de relaciones humanas de la conducta organizacional, teoría girada alrededor del supuesto que si la gerencia puede hacer felices a los empleados, se obtendrá el máximo rendimiento, ofreciéndoles seguridad y buenas condiciones de trabajo.

El enfoque de sistemas de la administración comienza cuando el enfoque de proceso termina en su esfuerzo por unificar la teoría administrativa. El enfoque de sistemas ha intentado conciliar el enfoque cuantitativo y conductual para formar una teoría general administrativa, se considera a Ludwig Von Bertalanffy como fundador de esta teoría. Afirma que todas las partes están interrelacionadas y son interdependientes para formar un todo. Un sistema esta compuesto por elementos o subsistemas relacionados o dependientes entre si. Cuando estos subsistemas interaccionan recíprocamente forman un todo unitario.

---



**El enfoque de la contingencia destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente cambiante.**

**La administración por objetivos es el proceso por medio del cual se definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados que de él se esperan empleando estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de los miembros. Simplifica el problema de las comunicaciones dando prioridad a la comunicación de la información relacionada con el trabajo y con el riesgo tratándola como el principal problema de comunicación.**

**El desarrollo organizacional abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de las organizaciones. La administración funciona dentro de un ambiente altamente dinámico y sujeto a una mutación acentuada, se hace necesario un esfuerzo planeado de cambio, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, como también de metas, de toma de decisiones y de comunicación.**

**La teoría de la calidad representados por: Edwards Deming, A. Feigenbaum J.M. Juran y K. Ishikawa fueron inspiradores del movimiento moderno de la calidad y algunas de sus aportaciones son: Los sistemas de control de calidad, control estadístico de procesos, los sistemas justo a tiempo, manufacturas de calidad, planeación de recursos para la calidad, sistemas lean de procesamiento e innovación tecnológica para la calidad.**

Phill Crosby sobresale por sus importantes contribuciones, al determinar los sistemas administrativos y estratégicos de la calidad; así como Peters y Waterman al definir el enfoque administrativo de la calidad competitiva.

Asimismo L. Davis, W. Ouchi, W. Bennis, R. Blacke Beckhard y G. Odiorne, están relacionados con los sistemas de participación y de calidad de vida en el trabajo, círculos de calidad, sistemas sociotécnicos, grupos autónomos, la teoría Z, culturas de excelencia, liderazgo participativo, la administración por objetivos y diseño y enriquecimiento del trabajo.

### 1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Existen diversos conceptos sobre proceso administrativo y sus funciones básicas que son realizadas, a fin de que la organización alcance sus objetivos, algunos de estos son:

Henry Fayol definió la administración en función de cinco elementos básicos: Planeación, Organización, Ejecución, Coordinación y Control; Estos se han convertido en piedras angulares para la consideración de los procesos y las funciones básicas.

Para Luther Gulick el proceso lo divide en siete elementos básicos; Planeación, Organización, Dotación, Dirección, Coordinación, Información y Presupuesto.

Asimismo, Ernest Dale los dividió en: Planeación, Organización, Asesoría, Dirección, Control, Innovación y Representación.

Para Koontz y O'Donnell la describen de la siguiente manera Planeación, Organización e Integración, Dirección y Control.

Para Agustín Reyes Ponce las describe de la siguiente manera para un mejor funcionamiento organizacional: Prevención, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

José Antonio Fernández Arena solo las describe en tres funciones básicas que son: Planeación, Implementación y Control.

Después de haber mencionado algunas definiciones y etapas en que los autores dividen el proceso administrativo ahora se analizarán las ideas básicas de cada una de las etapas.

## **PLANEACIÓN**

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Harold Koontz y Heinz Wehrich.

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. George R. Terry.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

---

operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesario para su realización. Agustín Reyes Ponce.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. José A. Fernández Arena.

## **ORGANIZACIÓN**

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar toda la estructura de la empresa. Harold Koontz y Cyril O' Donnell.

Organización son las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Agustín Reyes P.

Organización consiste en agrupar las actividades que sean necesarias para la ejecución de los planes mediante unidades administrativas; en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la unidad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. Francisco Javier Laris. C

Organización es la coordinación de las actividades de personal que integra una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los

elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la empresa persigue. Isaac Guzman Valdivia.

## DIRECCIÓN

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Harold Koontz y Heinz Wehrich.

La dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. Jorge Barajas Medina.

La dirección consiste en dar instrucciones, indicar los planes a los responsables de su ejecución y establecer la relación personal diaria de jefes y subordinados, la dirección contiene; ordenes, relaciones personales, jerarquías y toma de decisiones. Francisco Javier Laris Casillas.

Dirección, su propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la institución, vigilando además de la administración de acuerdo con las proyección establecida por los niveles de autoridad localizados en esta función. José Antonio Fernández Arena.

---

## CONTROL

Control es verificar si todo ocurre de acuerdo al plan adoptado con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, señalando las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Henry Fayol.

El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Harold Koontz y Heinz Weihrich.

Control es la comparación de resultados de la acción con la planeación, pero no tan solo importa señalar las diferencias que se presenten; sino también sus causas, lo anterior sirve de información para aplicar acciones correctivas en futuros planes. José Antonio Fernández Arenas.

Control consiste en medir que los resultados estén acordes con los planes o cerca de ellos; esta función comprende: establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas, Francisco Javier Laris Casillas.

Más adelante daremos nuestra propia definición de cada una de las etapas y mencionaremos cual de las definiciones anteriormente descritas es la más completa según nuestra opinión, cuando hablemos de las funciones del supervisor de acuerdo al proceso administrativo.

#### **1.4. TÉCNICA DE RECURSOS HUMANOS**

En el primer punto de este capítulo se definió lo que para diversos autores es la administración de recursos humanos, ahora mencionaremos brevemente las principales técnicas de recursos humanos.

##### **PLANEACIÓN DE PERSONAL**

La planeación es una técnica para determinar de manera sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Esto permitirá suministrar el personal adecuado en el momento oportuno, de acuerdo a las necesidades que se presenten a corto o largo plazo.

La demanda de recursos humanos que experimenta una organización a futuro, es necesaria para la planeación de las políticas de empleo. Al destacar las necesidades de la organización en materia de recursos humanos se tiene una guía para el reclutamiento, selección y capacitación.

De las ventajas que representa la planeación de recursos humanos podemos mencionar:

Que el departamento de personal coincide con los objetivos globales de la organización.

Se economiza en la contratación y se mejora la utilización de los recursos humanos.

Permite la coordinación entre varios programas, la capacitación al personal, y ayuda a obtener mejores niveles de productividad.

## RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso en el cual se identifican e interesan a candidatos para las vacantes existentes, obteniéndose así un conjunto de solicitantes de los que se captaran el o los nuevos empleados.

Se detectan las vacantes mediante la planeación de recursos humanos refiriéndose tanto a las necesidades del puesto como las características que debe reunir la persona que va a desempeñarlo.

De las ventajas del reclutamiento constante dentro de la organización mencionaremos las siguientes:

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos. La tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria a que pertenece la compañía, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías afectan en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para el puesto.

Requerimientos del puesto. Son un factor delimitante porque los desempleo altamente especializados son más difíciles de encontrar, otro factor esencial es el costo, porque a mayor experiencia, corresponderá mayor demanda de salario.



---

Algunas fuentes de reclutamiento más comunes son:

- Candidatos espontáneos
- Recomendaciones de los empleados de la empresa
- Anuncios en los periódicos
- Agencias de empleo
- Instituciones educativas
- Asociaciones profesionales
- Sindicatos

## SELECCIÓN

Este proceso abarca una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Los planes de recursos humanos permiten conocer las vacantes futuras. Es un medio para que la organización logre los objetivos, y estos se alcancen mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Los principales pasos a seguir en la selección son:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad, como son de conocimientos, test psicológicos y desempeño.
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Decisión de contratar
- Notificación de resultados.

**INDUCCIÓN**

Es el proceso por medio del cual se proporciona información necesaria al nuevo empleado para lograr su incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, y le permitan identificarse con los objetivos de la organización, en el menor tiempo posible.

El departamento de personal es el responsable de los programas de orientación que comprenden temas de interés general, relevantes para todos los empleados y de interés específico para determinados trabajadores, puestos o departamentos. Existen manuales de empleado que describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

**CAPACITACIÓN**

La capacitación es el entrenamiento que se les proporciona a los empleados con el objeto de mejorar su desempeño laboral y cumplir con futuras responsabilidades.

La capacitación ayuda al individuo a tomar decisiones y solucionar problemas; mejora la comunicación y contribuye al manejo de conflictos y tensiones; permite el logro de metas individuales y elimina los temores a la incompetencia, elevando el nivel de satisfacción y desarrollo en el puesto.

Mencionaremos algunos beneficios que proporciona la capacitación:

- 
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
  - Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
  - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
  - Proporciona información respecto a necesidades futuras
  - Promueve la comunicación a toda la organización.
  - Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
  - Conduce la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es el proceso por el que se estima el rendimiento global del empleado.

Los empleados obtienen retroalimentación sobre la manera en que desempeñan sus actividades y quienes dirigen las labores deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones tomar. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva; Si este es satisfactorio debe ser alentado.

De la evaluación del desempeño podemos describir algunas ventajas:

- Mediante la evaluación se toman acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Ayuda a tomar decisiones en el aumento de las compensaciones.
- El desempeño insuficiente indica la necesidad de capacitación.
- Contribuye a detectar la influencia de factores externos.
- En base al desempeño se promueve, se transfiere o se separa.

## **SEGURIDAD E HIGIENE**

En la actualidad las organizaciones deben ofrecer condiciones de trabajo que no dañen la salud de sus empleados, y brindar un ambiente que procure evitar accidentes o enfermedades producidos por contaminantes de la atmósfera, alto nivel de ruido, maquinarias descuidadas, materiales químicos dañinos y radiación.

Es sumamente importante establecer programas de entrenamiento para todos los empleados sobre prácticas de seguridad y sanidad para preservar el bienestar físico y emocional general.

## **SUELDOS Y SALARIOS**

Son las compensaciones que perciben los empleados a cambio de su trabajo.

Para retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades iguales para labores similares, además de alentar el desempeño sobresaliente y el control de costos.

## **MOTIVACIÓN**

Es necesario conocer los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada ya que una de las responsabilidades del administrador o supervisor es inducirlos a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Existen varias teorías motivacionales que sirven de base a algunas prácticas administrativas que intentan comprender las motivaciones humanas y la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales.

Unas de estas teorías motivacionales son:

- Teoría de Maslow que refiere a la fisiología de las necesidades humanas.
- Teoría de Herzberg que se refiere a la medición de los grados de satisfacción e insatisfacción.
- Teoría de Mc Cielland que se refiere a la preponderancia de algún factor: logro, afiliación y poder.

Después de haber descrito las técnicas de recursos humanos mencionaremos que más adelante algunas de estas se detallan más de acuerdo a la relación que pudiera tener con el supervisor.

## **CAPÍTULO II**

### **ORIGEN DEL SUPERVISOR**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

#### **2.2. CONCEPTO DE SUPERVISIÓN**

#### **2.3. EVOLUCIÓN QUE HA SUFRIDO EL PUESTO DE SUPERVISOR**

#### **2.4. TIPOS DE SUPERVISORES**

## CAPÍTULO II

### ORIGEN DEL SUPERVISOR

#### 2.1. ANTECEDENTES

La labor del supervisor ha cambiado durante los años, actualmente ya no se espera de él que sea el mejor operario del departamento, y por supuesto, tampoco que responda al modelo que realizaba en la antigüedad.

Los primeros supervisores de los que se tiene conocimiento gracias a testimonios escritos, corresponden a los de Egipto y Asiria en ellos se nos facilitan detalles respecto al supervisor de aquel entonces: un hombre tosco y brutal con una lanza en una mano y un largo látigo en la otra. De esta manera el supervisor hace cumplir sus órdenes a latigazos, y la insubordinación trae como consecuencia una lanzada; también cuenta con la autoridad necesaria para disponer de la vida y de la muerte inmediata, la cuál no constituía un castigo poco frecuente cuando se incurría en faltas. Las armas para la supervisión eran el terror, la fuerza bruta y la muerte, es decir no precisamente la clase de incentivos que hacen surgir una buena relación entre el trabajador y el supervisor.

A través de los testimonios escritos de otras épocas venimos en conocimiento de que la teoría prevaleciente respecto a la supervisión era la de que unos hombres como consecuencia de su rango social habían nacido para mandar, al paso que otros habían venido al mundo para obedecer.

La supervisión durante los diferentes sistemas sociales en los que se ha desarrollado la humanidad ha tenido diferentes tipos de actuación. Bajo un

sistema de servidumbre o de esclavitud un tanto modificada la supervisión disponía del poder necesario para aplicar castigos corporales y también para obligar a cumplir lo ordenado. El amo podía (y de hecho así obraba) infligir torturas, hacer padecer hambre y condenar incluso a muerte si tales medidas se estimaban necesarias para apoyar su autoridad sobre los siervos. Era muy poco lo que existía en la relación entre supervisor y trabajador, a través de muchos siglos de feudalismo, que resultase susceptible de desarrollar confianza y despertar amistad.

Durante el desarrollo de los gremios, la relación entre patrono y aprendiz resulta de particular interés para nosotros dado que en ella vemos una relación que no se basaba en una posición rígida e inmutable. El esclavo no podía convertirse en amo por muy diestro y capaz que llegase a ser, mientras que el aprendiz sabía que con habilidad y aplicación diligente a su labor podía llegar a ser patrono algún día. Los antiguos artesanos tomaban como aprendices a sus propios hijos o a los hijos de sus amigos, y aún cuando es cierto que el aprendiz trabajaba de firme para asimilar el oficio, por lo común era bien tratado de acuerdo a las normas de trabajo de esa época, podía vivir en la misma casa que su patrono, comer en la misma mesa y tras ocho o diez años convertirse en oficial y eventualmente en maestro artesano con todos los derechos y privilegios propios de su gremio.

El gran cambio experimentado por las condiciones laborales en los tiempos modernos se produjo como resultado directo de la invención de la máquina de vapor en el siglo XVIII, con ella llega el desarrollo de las fabricas. En términos humanos significa que a partir de aquel instante los obreros acudirían a grandes centros en las que las máquinas y las herramientas les serían facilitadas por



otros, y con ellas transformarían materias primas en productos acabados para cubrir las necesidades de unas poblaciones nacionales siempre crecientes.

A principios de la revolución industrial el supervisor era el hombre orquesta: reclutaba, despedía, disciplinaba, seleccionada materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacia inventarios. Su objetivo era producir al menor costo. Era un hombre equipo y aunque no se diera cuenta, resultaba toscamente ineficiente.

La llamada administración científica fue una protesta a esa ineficiencia del supervisor. Aún cuando fueron muchos los que destacaron en este movimiento, su iniciador y más activo difusor fue Frederick W. Taylor, un hábil técnico que consiguió llevar la atención hacia el trabajador y el proceso de trabajo como factores de máximo interés para la dirección de las empresas. Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo ésta la clave de la eficiencia.

Sin transcurrir mucho tiempo y a consecuencia de lo impersonal que resultaba la administración científica, el supervisor tuvo que afrontar el origen y el crecimiento de los sindicatos laborales. Más tarde Elton Mayo señalaba al supervisor el deber de atender las relaciones humanas; Mc Gregor reclama posiciones más claras respecto a los subordinados; Mc Clelland, Maslow, Herzberg, Argiry y muchos otros, estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades de los subordinados.

Como se puede observar, el método por el que se regía el supervisor para tratar a los obreros era, un gran medida, el resultado del sistema social en cuyo seno

vivían ambos, si tenemos en cuenta lo mal considerado que era el trabajador, no resulta sorprendente que el trabajo en sí, se mirase frecuentemente con desdén.

En los albores de la industrialización, existían los mismos problemas en las relaciones obrero-patronales que acusan hoy en día; era necesario contar con trabajadores, los cuales debían ser adiestrados para luego producir en tanto sus servicios resultasen necesarios. Debemos reconocer que en aquel entonces como ahora los obreros especializados son muy estimados.

A partir de este cambio tecnológico que se produjo en la historia, la posición del obrero ha ido mejorando regularmente aunque sea todavía un asalariado, sin embargo este progreso no significa que todos los problemas de personal estén resueltos sino más bien es dinámica; al igual que la revolución industrial continua en nuestros tiempos con la era electrónica y atómica que abre nuevas perspectivas de progreso para la situación del obrero y de una sociedad.

## 2.2. CONCEPTO DE SUPERVISIÓN

La palabra supervisión proviene de dos vocablos latinos: super que significa por encima o sobre, y de la palabra visión que es el acto de observar o de ver.

Ettinger en su libro de términos administrativos dice que la supervisión es guía y dirección prestada a uno, o más individuos que lleven a cabo tareas u operaciones que se les ha asignado. El mismo autor define al supervisor como la persona que determina lo que deben hacer los trabajadores y que escoge los más calificados para hacerlo, que comprueba periódicamente cual bien lo hayan hecho y que encuentra procedimientos para que lo hagan mejor; que comunica a

sus trabajadores la actitud de la dirección y transmite a ésta las reacciones de los empleados.

Lester R. Bittel dice que el supervisor es una persona que tiene a su cargo y coordina las actividades de un grupo de empleados dedicados a alguna operación, determina los procedimientos de trabajo, da órdenes e instrucciones verbales y por escrito, asigna sus deberes a los trabajadores, examina el trabajo para determinar su calidad y su limpieza, mantiene la armonía entre los trabajadores y ajusta los errores y las quejas.

De acuerdo a las definiciones anteriores la supervisión la pueden llevar a cabo todas aquellas personas que dirigen las actividades de otros, sin importar el nivel de la administración en el cual se encuentren, sin embargo el término supervisor se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas que se encuentran en los niveles inferiores de la jerarquía administrativa, es decir en el nivel administrativo más cercano al trabajador operativo.

A pesar de encontrarse en los niveles inferiores, el supervisor tiene el reconocimiento y la aceptación de la Dirección y se le considera como miembro esencial e integrado del grupo administrativo y a asumir todas las responsabilidades de un gerente completo. El tiene la responsabilidad de guiar a sus trabajadores para ver que los objetivos de la administración sean realizados a plenitud con el mínimo de tensión y el máximo de buena voluntad y armonía.

Al supervisor se le considera como el eslabón de enlace entre los miembros de la Dirección y los miembros que no pertenecen a ella, es decir, los trabajadores, por lo tanto pertenece a dos grupos de la organización; es superior en un grupo y es

un subordinado en otro. Es el hombre que se encuentra en una posición intermedia ente lealtades y exigencias, opuestas unas a otras. Por un lado representa la autoridad de la dirección y por el otro representa las demandas de los empleados, en otras palabras se encuentra en una constante encrucijada de conflictos, por lo tanto debe aprender a trabajar con y a través de otros.

Además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades de personal que no es de supervisión suelen ser denominados; capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, de oficina o inspector.

El supervisor actual debe ser un enérgico dirigente de hombres, un planeador eficaz y lleno de ingenio, una buena fuente de conocimientos técnicos y un mediador hábil entre la administración y los trabajadores en general.

Las funciones básicas del supervisor se pueden definir en diez puntos, que son los siguientes.

- 1.- Establecer el clima de las relaciones humanas al nivel departamental de la organización.
- 2.- Dar forma a las actividades que impulsan a los empleados a tener un mejor desempeño.
- 3.- Interpretar y aplicar las normas de la organización, las especificaciones y las órdenes de trabajo.

- 4.- Adiestrar a los nuevos empleados y dar instrucciones a los antiguos para que trabajen con seguridad y eficiencia.
- 5.- Asesora y disciplina a los empleados.
- 6.- Inicia y recomienda acciones del personal como ascensos, transferencias, aumento de salario y despidos.
- 7.- Planea y mantiene los programas de tiempo y trabajo.
- 8.- Ajusta y mejora los procedimientos de trabajo utilizando sus conocimientos acerca de las capacidades de la máquina y equipo.
- 9.- Toma las disposiciones necesarias para obtener buena calidad en los productos o los servicios que están bajo su responsabilidad.
10. Coordina las actividades de su departamento de modo que se puedan satisfacer las metas económicamente.

De las funciones anteriormente descritas y de la posición que guarda el supervisor, se desprende que las principales responsabilidades que él tiene, se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar eficientemente al menos cinco papeles diferentes:

- 1.- Director y adiestrador de sus empleados.- El desarrollo de las capacidades de los empleados y la motivación para que las utilicen, requieren que el supervisor sea persuasivo y firme al establecer directrices.

- 2.- **Aplicador de ideas.** El supervisor es el filo de corte para los métodos, las técnicas y los mejoramientos que generan él mismo o bien otros miembros de la administración o especialistas del personal.
- 3.- **Colaborador con otros supervisores.-** El supervisor es el miembro de un grupo de pares y muchos de sus éxitos y fracasos dependen del modo en que puede influir o verse afectado por sus colegas.
- 4.- **Subordinado ante su propio jefe.-** El supervisor no sólo debe saber dirigir sino también seguir las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización.
- 5.- **Mediador para las necesidades de los empleados.-** Al nivel de las quejas, el supervisor representa a los empleados en las negociaciones con la administración y a la administración ante los representantes sindicales de los empleados.

Como se puede ver, se requiere una gran capacidad, mucha dedicación y una considerable energía para que el supervisor desempeñe estos diversos papeles al afrontar sus numerosas funciones.

## **2.3. EVOLUCIÓN QUE HA SUFRIDO EL PUESTO DE SUPERVISOR**

Se dice que lo único constante es el cambio, y el papel del supervisor no es la excepción. Dentro de los antecedentes que se tienen del supervisor, éste representa una tradición administrativa, del cuál se tiene conocimiento desde los tiempos de la construcción de las pirámides, y a pesar del tiempo transcurrido no

se ha logrado simplificar su trabajo, muy al contrario, el papel del supervisor se ha modificado de tal suerte que se le ha dado una complejidad asombrosa y a veces frustrante.

Se puede considerar que ningún otro trabajo se ha modificado de modo tan decisivo por los desarrollos modernos, a menos en las fábricas, que el puesto del supervisor. En el último medio siglo, las prácticas administrativas del supervisor se han visto afectadas por diferentes tendencias y factores.

Uno de los factores que modificaron el papel del supervisor fue la proliferación de los departamentos asesores de las empresas. La aparición de especialistas en las diferentes áreas de la empresa, surgió como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos las funciones importantes y dejar de improvisar en dichas áreas. Los departamentos asesores proponían cambios mediante nuevos procedimientos y técnicas, diseñados por ellos mismos, y casi todos los cambios estaban enfocados al supervisor y subordinados, amenazando así la seguridad y la posición del primero.

Los nuevos sistemas demandaron del supervisor una adaptación a los cambios introducidos, ya que tuvo que actuar como amortiguador entre el personal asesor y los trabajadores. Este compromiso ideológico de representar a la dirección y a los trabajadores constituyó otro problema para el puesto de supervisor, ya que tuvo que sopesar su comportamiento en función del efecto que pudiera tener en el respeto que le guardaban los subordinados, así como su habilidad para aseguarse la disciplina y la cooperación de los mismos.

---

Aparte de los factores anteriores, la expansión de los departamentos de ingeniería industrial fue el primer desarrollo importante que vino a alterar el trabajo del supervisor. Estos se convirtieron en una división encargada del desarrollo de investigación así como el mejoramiento de las cuestiones de ingeniería. Estos departamentos veían como un aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia.

El supervisor tuvo que aceptar las disposiciones de los ingenieros industriales armados con programas de métodos, planos de análisis de valores y proposiciones para la automatización, tratando de eliminar todo lo superfluo que hay en la organización.

Los cambios tecnológicos tuvieron como consecuencia que la maquinaria que el supervisor tiene bajo su mando se volviera más compleja y costosa, con lo cual el supervisor perdió autoridad para decidir cuándo, cómo y en qué debe funcionar. Aunado a lo anterior, el supervisor tuvo que enfrentar la introducción de la computadora y los sistemas de procesamiento de datos para reducir los costos de oficina y papeleo.

Otro de los departamentos que han modificado el papel del supervisor es el desarrollo del departamento de personal, ya que con su creciente importancia ha debilitado la posición privilegiada de que gozaba el supervisor. El primer departamento de personal fue creado por F. Taylor en la época de la administración científica. Con la creación de éste departamento se pretendía de que el supervisor no siguiera seleccionando por sí solo al personal, por ello, se centralizó las funciones de reclutamiento y selección en una oficina, y al supervisor se le encargaba de poner a trabajar a los nuevos empleados.



---

Lo que se hizo respecto a la contratación de los empleados, se extendió a todas las demás funciones de administración de personal que originalmente tenía el supervisor tales como: colocación, traslado, recompensa, disciplina y despidos.

Como se puede apreciar, la autoridad autocrática que solía tener el supervisor de contratar y despedir le ha sido retirada hoy en gran parte, si no en su totalidad, por los departamentos de personal, los que han tomado a su cargo el papel que venía desempeñando. De ésta manera el supervisor se ve obligado a depender de los departamentos, los cuales no comparten la responsabilidad que él tiene de alcanzar los objetivos de producción y costo.

Otra de las adaptaciones a las que tuvo que enfrentarse el supervisor es a la de las relaciones laborales. Esta es quizá la que corto el sentido de independencia del supervisor con mayor fuerza que ninguna otra.

Las relaciones laborales se refieren a las relaciones obrero patronales. Esto significa que a las presiones que tiene el supervisor por parte de la gerencia y sus departamentos asesores, ahora se suman las presiones de sus propios subordinados, mediante la presencia muy difundida de los sindicatos, los cuales agregan un ingrediente difícil e impredecible al conjunto de deberes del supervisor.

Esas nuevas presiones vinieron de delegados sindicales que se encontraban permanentemente en su departamento, solicitando a los trabajadores quejas y reclamaciones contra la empresa, mismas que representaban problemas al supervisor. Por lo tanto el sindicato es otra organización que limita su libertad de

acción, ya que ahora el supervisor no tiene la autoridad suficiente como en el pasado de castigar o despedir a los trabajadores.

Los factores y tendencias anteriormente mencionadas han modificado la naturaleza y el alcance del trabajo del supervisor, pero no se ha diluido su importancia dentro de la administración general, muy al contrario lo han hecho indispensable para llevar las normas de la gerencia a una fuerza de mano de obra a la que hay que tratar con simpatía y de modo inteligente, más que por medio de la fuerza bruta.

El supervisor moderno ha perdido parte de sus funciones, en contraste con su predecesor, pero con cada pérdida de funciones ha adquirido nuevas obligaciones. Ahora debe estar bien preparado y ser eficiente para satisfacer a más bajo costo las demandas de calidad y cantidad de producción, debe ser un especialista del comportamiento humano, procedimientos de organización y relaciones laborales.

A pesar de la introducción de una maquinaria más compleja y de la computadora, el supervisor difícilmente será suplantado. Se necesitará de él para mejorar los aspectos humanos de los cambios tecnológicos para afrontar la resistencia de los empleados y los sindicatos a los cambios que se produzcan en los empleos.

#### **2.4. TIPOS DE SUPERVISORES**

A través del tiempo y después de una infinidad de investigaciones se a hecho una clasificación de los diferentes tipos de supervisores que pueden encontrarse en

los centros de trabajo. Esta clasificación se divide así: autócrata consumado, autócrata benévolo, el indiferente, y el demócrata.

### **AUTÓCRATA CONSUMADO**

Este tipo de supervisor dirige apoyándose únicamente en la autoridad formal que le da la organización, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, sino que utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto, esto por sentirse incapaz de ser obedecido.

El supervisor autócrata piensa que es necesario darles órdenes todo el día a los subordinados y mostrarles quién es el jefe, además siente el trabajo como un castigo para él y para los subordinados. Otra de sus características de este supervisor es de que no prepara ni capacita a su gente y confunde el dar instrucciones con capacitar, lo cual acarrea que su grupo de trabajo progrese menos que los demás.

Entre las posibles reacciones del grupo tenemos:

- 1.- Sumisión y resentimiento
- 2.- Aceptación mínima de responsabilidad
- 3.- Hacer tonto al supervisor.

### **AUTÓCRATA BENÉVOLO**

Este tipo de supervisor es llamado en muchas ocasiones como paternalista por la forma de conducirse y trata a los subordinados como lo hace con su propia

---

familia. Este tipo de actitud llega a despertar afecto y simpatía entre algunos subordinados, ya que trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa como instrumento de influencia. También es llamado manipulador, porque en ocasiones trata de manejar a los subordinados para que hagan lo que él quiere y como él quiere.

Posibles reacciones de grupo:

- 1.- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor.
- 2.- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- 3.- Nadie desarrolla ideas positivas.
- 4.- Se registra también sumisión, y falta de desarrollo personal.

### EL INDIFERENTE

Este tipo de supervisor es una persona que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. En cada ocasión que puede lanza la responsabilidad al primero que se le acerca.

Posibles reacciones del grupo.

- 1.- Mínima productividad
- 2.- Rendimiento bajo
- 3.- El empleado tiene poco interés en el trabajo
- 4.- No hay trabajo de equipo
- 5.- Nadie sabe qué hacer.

---

## EL DEMÓCRATA

Aquí el supervisor dirige al grupo apoyándose en la autoridad informal, basada en la influencia personal que tiene sobre los subordinados, en una situación de hecho además de derecho.

Este tipo de supervisor afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores, además de que toma lo suyo y da a cada quién lo que corresponde.

El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que puede lograr que los subordinados quieran reconocer sus problemas dándoles mayor responsabilidad, autoridad y autonomía.

Posibles reacciones del grupo:

- 1.- Alto grado de entusiasmo hacia el trabajo
- 2.- Excelente cantidad y calidad en la producción
- 3.- Excelente trabajo de grupo
- 4.- Sentimiento de éxito en el trabajo por parte de los subordinados
- 5.- Satisfacción por parte del empleo.

**QUE TIPO DE SUPERVISOR ES EL OPTIMO**

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor del tipo demócrata es el más efectivo, sin embargo éste depende de los subordinados.

No existe una forma de supervisión que sea igualmente buena para todas las situaciones; cual sea la forma que resulta mejor para una determinada situación depende de múltiples factores: el tipo de trabajo, la cohesión del grupo, la actitud del mismo respecto a la dirección, las necesidades individuales y la responsabilidad del subordinado, la personalidad, experiencia y capacidad técnica del supervisor. El mejor supervisor es el que es sensible a las necesidades de cada situación y que ajusta a las mismas el estilo de su supervisión.

### **CAPÍTULO III**

#### **FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN Y DEL SUPERVISOR**

- 3.1. EL SUPERVISOR Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 3.2. EL LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN**
- 3.3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**
- 3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**
- 3.5. RELACIONES LABORALES**
- 3.6. MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA Y LA MORAL.**

---

## CAPITULO III

### FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEL SUPERVISOR

#### 3.1. EL SUPERVISOR Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Anteriormente se dijo que el supervisor es un miembro esencial e integrado del grupo administrativo, y como tal, tiene como uno de los requisitos principales de su trabajo la aplicación de la administración. A la administración la podemos definir como el proceso de ver que las cosas se hagan, con y por medio de la gente, guiando y motivando sus esfuerzos hacia objetivos comunes.

Aunque las necesidades administrativas de un puesto superior y las del supervisor son similares, existe una diferencia, y ésta radica algunas veces, en la profundidad de las actividades. Mientras que las actividades de los supervisores, se centran principalmente alrededor de las personas, las actividades de las personas de niveles superiores son más amplias en tanto que no sólo tratan con personas sino también con mercados, tiempos, tecnología, máquinas y sistemas, tanto internos como externos de la organización.

Ahora bien, las funciones administrativas básicas que desarrollan tanto los gerentes como los supervisores varían según los criterios, por ejemplo: Henry Fayol enlista 5 funciones básicas; para Luther Gullick las divide en 7 funciones; para Ernesto Dale menciona 7 funciones; para Koontz y O Done!! las enlista en 5 funciones; para Agustín Reyes Ponco las divide en 6 funciones principales y para José Antonio Fernández la enlista en 3 solamente.



Como se puede ver, existe alguna similitud entre los autores. Se puede decir que hay un consenso general en cuanto al contenido de los procesos, lo que varía como ya se mencionó, es la lista de las funciones.

Un proceso administrativo que engloba las funciones administrativas mencionadas, y que tanto supervisores como cualquier otra personas de diferente área de trabajo o nivel jerárquico, pueden desarrollar es: planeación, organización, dirección y control.

## PLANEACIÓN

Este es el primer paso que debe realizar el supervisor en el proceso administrativo. Esta es una actividad esencial para él, ya que mediante la planeación determina las acciones que habrán de seguirse para cumplir con los objetivos propuestos. Incluye el reunir y ordenar datos e información de numerosas fuentes para de antemano decidir qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevar a cabo las actividades necesarias para realizar dichos objetivos.

La planeación la podemos definir como el establecimiento de un curso concreto de acción que ha de seguirse, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números que serán necesarios para su realización.

Dentro de la planeación lo primero que debe hacer el supervisor es el establecimiento del objetivo o de los objetivos a lograr. Los objetivos son importantes porque indican los fines hacia los cuáles se dirige la actividad. Lo

siguiente que debe realizar es el desarrollo de los diferentes planes necesarios para alcanzar los objetivos. Los tipos de planes que se pueden utilizar son: Las políticas, los programas, los procedimientos y los presupuestos.

La planeación es una etapa conceptual, por lo que existe del supervisor la habilidad para visualizar el futuro y poder diseñar varios cursos alternativos de acción, de tal suerte que le permitan anticiparse al futuro y no dejarse dominar por él.

El supervisor debe planear un empleo eficiente de todos los recursos disponibles. Estos incluyen personal, equipo y herramientas, espacio, materiales, accesorios y tiempo, tanto suyo como de sus empleados.

Cabe señalar que la planeación realizada por el supervisor abarca periodos cortos de tiempo, estos pueden ser sobre una base diaria o semanal. Lo importante aquí es destacar que la planeación debe estar supeditada o adaptada a la planeación hecha por la alta dirección, ya que ésta traza planes extensivos a largo plazo que afectan a la empresa entera.

## **ORGANIZACIÓN**

Después de que un curso de acción ha sido determinado debe establecerse una organización para ejecutarlo. Este es el siguiente paso en la secuencia administrativa de supervisión.

La organización la definiremos como la agrupación y coordinación de las actividades y las relaciones que deben existir entre ellas y los niveles jerárquicos

para el logro de los objetivos y el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

De acuerdo a la definición, el supervisor después de haber señalado el objetivo a alcanzar debe estructurar su departamento de tal suerte que cada miembro trabaje para las metas mutuas.

El supervisor debe organizar su departamento dentro de la organización formal principal que es la compañía. La organización adaptada al papel que desempeña el supervisor, significa contestar a la pregunta ¿cómo se desarrollara y decidirá el trabajo?. Para contestar ésta pregunta el supervisor debe definir, agrupar y asignar tareas de trabajo.

El supervisor deberá evaluar la cantidad y el tipo de trabajo que se deberá realizar. Si el trabajo requiere de diferentes tipos de habilidades o especializaciones, o si el grupo de trabajo es muy grande, la operación total podría dividirse en subgrupos, por lo que deberá enfocarse en la división del trabajo.

Las personas o empleados son un recurso importante para el supervisor, por lo que al organizar su departamento deberá asesorar las habilidades y capacidades de cada empleado en relación con su experiencia, capacitación, conducta, actitud, competencia e intereses antes de asignarlo a ciertas unidades de trabajo.

Después de haber dividido a los empleados en unidades de trabajo y de asignarles tareas específicas de trabajo, deberá darles la autoridad necesaria y la responsabilidad correspondiente para llevar a cabo las actividades requeridas.

También es indispensable para una buena labor colectiva el establecimiento de relaciones entre las diferentes unidades de trabajo para lograr la cooperación entre ellas.

Como se puede apreciar existen actividades necesarias en la etapa de organización que debe realizar el supervisor, como son: definición de las funciones, relaciones, actividades, autoridad y responsabilidad de las diferentes unidades de trabajo, así como las líneas de enlace para facilitar su coordinación y definir las cualidades requeridas del personal para cada puesto.

## DIRECCIÓN

Al menos en teoría tenemos un plan y una organización para ejecutarlo, pero debe existir un nexo entre las funciones anteriores. El eslabón que conecta y actúa entre estas funciones es la función de dirección.

La dirección es aquél elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del supervisor, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

En una empresa por muy bien administrada o manejada que este, siempre habrá un número considerable de dificultades involucradas en lograr que la gente venga gustosa al trabajo y lo realice efectivamente, y precisamente la función directiva es el trabajo que efectúa el supervisor para provocar a los demás el deseo de involucrarse eficazmente.

Dentro de la función administrativa de dirigir, aparte de emitir órdenes e instrucciones, el supervisor debe establecer ciertas actividades para que los trabajos se realicen eficazmente:

- **Formulación de decisiones;** es el trabajo que realiza para llegar a conclusiones y aplicar su buen criterio.
- **Comunicaciones;** su labor consiste en crear un ambiente apropiado de comprensión.
- **Motivación,** consiste en inspirar, animar y estimular a los empleados.
- **Selección de personal,** busca a la persona que ha de ocupar los diversos puestos de la organización.
- **Adiestramiento de personal;** es desarrollar las habilidades del trabajador a su máximo potencial, entrenándolo efectivamente

## **CONTROL**

La última actividad que debe realizar el supervisor y la que cierra el ciclo del proceso administrativo es el control.

El control tiene un significado que se aplica casi exclusivamente a las actividades de los subordinados, sin embargo, como lo describió Fayol; el control opera en todo, cosas, gente, acciones. Fayol dice que el control en una empresa consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir.

---

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando las personas no cumplan con sus obligaciones en forma correcta o en el tiempo señalado, ya sea por ignorancia o por falta de atención.

El control involucra las actividades necesarias para asegurar que se logren los objetivos como se planeó, por lo que se debe distinguir los pasos o etapas de esta función:

- 1.- Establecimiento de normas o estándares;
- 2.- Medición del desempeño contra las normas y comprobación de las diferencias, si las hay;
- 3.- Corrección de las desviaciones de las normas y de los planes aplicando las medidas correctivas.

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuando más precisos y cuantitativos sean esos estándares; no sólo deben decir que algo está mal, sino dónde, por qué, quién es el responsable.

La eficacia del control puede ser evaluada por la exactitud con que mida las variaciones alrededor de las normas o del plan y por la rapidez con que apunta la necesidad de alguna corrección. Si la acción correctiva se realiza con demora, tal vez logre afianzar el error más que corregirlo.

El control administrativo se debe concentrar en los casos en que no se logró lo previsto, debe realzar las excepciones y las variaciones significativas, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

### 3.2. EL LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN

No existe un consenso respecto a los deberes del líder pero todos están de acuerdo en que alguien necesita responsabilizarse de la guía y motivación de la gente que trabaja en conjunto.

Desde la época de los antiguos griegos, los filósofos han especulado en torno a lo que debe ser o debe hacer una persona para convertirse en líder, pero quizás los descubrimientos más importantes que se hicieron acerca de ello, sean los que se realizaron en la Segunda Guerra Mundial cuando las necesidades de contar con jefes efectivos hizo apremiante la sustracción de científicos de otros proyectos importantes y se les asignó al estudio de este problema. Sus resultados iluminan nuestros conocimientos actuales de los hechos que concurren en un liderazgo auténtico en la industria y en el comercio.

Anteriormente se definía al liderazgo como la capacidad de una persona para indicarle a otra lo que debía hacer, pero con el advenimiento de los sindicatos el supervisor ya no pudo decir a sus subordinados lo que debían hacer, por lo menos en la forma en que anteriormente lo hacía.

Actualmente varios autores definen al liderazgo como:

- La capacidad para lograr objetivos de grupo, trabajando con y a través de las personas.
- El proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros.

- Es un proceso del comportamiento de los jefes que guían los esfuerzos de sus subordinados.

Todo jefe por el hecho de poseer autoridad tiene la responsabilidad de ejercerla debidamente. Siempre es más fácil ordenar que saber persuadir y guiar, y el jefe con espíritu de capataz, no hace otra cosa al emitir sus órdenes que fomentar el descontento, la irritación y la mala voluntad hacia sí mismo.

El supervisor acostumbrado a ordenar más que a inducir y arrastrar a la acción por medio del ejemplo, tendrá inevitablemente que enfrentarse en el ejercicio de su autoridad con los siguientes inconvenientes: incurrir constantemente en exigencias exageradas para con su personal; imposibilidad de lograr un trabajo efectivo de grupo; en delegar ninguna o muy poca autoridad en sus subordinados, y por último, el convertirlos en verdaderos autómatas con ninguna oportunidad para desarrollar sus iniciativas.

El jefe auténtico no es el que se sitúa delante de todos llevando una bandera, se encuentra entre los demás hombres, hablando y trabajando a su lado constantemente, ya que en el primer caso no puede existir liderazgo si se está aislado. El supervisor que permanece en su oficina y pretende controlar y dirigir a sus hombres a través de informes y estudios haciéndoles llegar instrucciones mecanografiadas, rara vez consigue dirigir de un modo efectivo.

La efectividad del liderazgo dentro de una empresa es inapreciable debido a que su calidad e influencia no se manifiesta mucho en los análisis de pérdidas y ganancias o en los balances de la misma.



Ahora bien, normalmente se conocen tres estilos de liderazgo: el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo laissez-faire.

### LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

Este tipo de liderazgo también es llamado autoritario, y usualmente son sinónimos que implican un alto grado de dirección del líder y una participación mínima del subordinado.

El liderazgo autocrático concentra en sí mismo la fuerza y la facultad de tomar las decisiones, asume por completo la autoridad y la responsabilidad, cuando la autoridad se torna opresiva los subordinados se llegan a sentir inseguros y temerosos; algunos empleados experimentan una sensación de seguridad con este tipo de liderazgo, lo que provoca una motivación y sensación de satisfacción psicológica para el líder.

Este estilo corre el riesgo de crear resentimiento entre los empleados sobre todo si se lleva al extremo.

### LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Es también llamado participativo, implica dirección de discusión y decisiones acerca de políticas en grupo; por lo general implica un alto grado de participación grupal en la toma de decisiones, trata de desarrollar el sentido de responsabilidad de grupo. Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos, los impulsa a incrementar su capacidad de autocontrol. Es un líder que apoya a los subalternos y no asume una postura de dictador.

## LAISSEZ-FAIRE

Es también llamado sistema de rienda suelta. Significa literalmente dejar actuar. El líder de este tipo elude el ejercicio del poder, delegándolo a los subordinados. Deja que el grupo fije sus propias metas; proporciona dirección escasa o nula a los suyos, en el que evidentemente tienen que ser altamente calificados los subordinados. El estilo laissez - faire es un liderazgo difícil que requiere mucha comprensión.

En la práctica ningún supervisor emplea exclusivamente uno de los tres estilos, el liderazgo ideal consiste en utilizarlos todos de la mejor manera posible. Las habilidades para dirigir, por lo tanto depende en buena medida de la propiedad en el uso de cada estilo, el problema aquí consiste en variar los estilos, ajustándose a las condiciones cambiantes en que laboran los subordinados.

### 3.3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

La organización ha sido considerada como un sistema abierto, en el que entran varios tipos de recursos (materiales, financieros, humanos) es decir, un sistema abierto mantiene una continua y constante interacción con el ambiente.

De todos los aspectos del ambiente, nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen del sistema, generando una dinámica particular. La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos que necesita para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua; de la misma forma que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener informaciones respecto a ellos para decidir sobre la necesidad de contratarlos.

## RECLUTAMIENTO

Definimos al reclutamiento como el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente capacitados y calificados de ocupar cargos dentro de la organización.

La función de abastecer de recursos humanos básicamente debe ser vista como una función administrativa del supervisor. En la mayoría de las organizaciones los supervisores tienen participación limitada en el proceso de reclutamiento, en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente calificados.

La función de abastecer recursos humanos es un proceso continuo para el supervisor, ya que debe asegurarse que haya un número de empleados bien entrenados para llevar en buen camino las operaciones diarias.

La función de reclutamiento empieza determinando las necesidades de empleados en el departamento, el supervisor debe estar totalmente orientado en cuanto a los puestos y funciones existentes dentro del departamento, consultando el organigrama o el manual, estudiando con cuidado la organización del departamento, determinando cuántos y que empleados necesita.

El siguiente paso es el de coordinar el puesto disponible con el individuo. Esto generalmente se logra con la ayuda de una descripción de puestos que indica los deberes y responsabilidades del puesto. Usualmente la persona que está en mejor posición para describir tal función es el supervisor, quién debe decidir los deberes y responsabilidades y con ayuda del departamento de personal diseñar la descripción del puesto.

Una vez que el contenido de cada puesto ha sido determinado, el supervisor debe especificar el conocimiento y las habilidades que se requieren del empleado, pero debe evitar la tentación de pedir menos de lo necesario o pedir un grado más alto, ya que resultaría muy peligroso para la compañía.

Así la descripción del puesto y la especificación del mismo debe mantenerse como parte constante de los controles del departamento de personal y también en el archivo del supervisor.

Por último diremos que el patrón más usual en el reclutamiento involucra el contratar a uno o varios empleados periódicamente, dependiendo de las necesidades que vaya requiriendo la organización, aunque algunos supervisores continuamente requieren empleados adicionales, porque se sienten presionados de llevar a cabo su trabajo a tiempo.

## **SELECCIÓN**

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Ejemplos respecto a esto

---

tenemos que entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales; en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza; los espartanos hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna tara.

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos, al igual que ha sido requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia lo es para escoger desde los albores de su existencia al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva. Hay que recordar que los recursos humanos (habilidad, inteligencia, intereses vocacionales, motivaciones, etc.) no son apreciables a simple vista.

Al paso del tiempo se va presentando una evolución, y aunque lenta proyecta que la selección de personas es necesaria en la actualidad. El enriquecimiento de las técnicas de selección de personas tienden a ser menos subjetivas y más refinadas determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse de los candidatos idóneos.

Se define la selección como el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño en su puesto y el desarrollo de sus habilidades, a fin

de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de ésta manera, a los propósitos de la organización.

La búsqueda de estos insumos que la empresa necesita por lo común es realizada por el departamento de personal, pero como la decisión afecta directamente al supervisor, se le debe poner al tanto sobre el procedimiento, además que por lo general corresponde a él tomar la decisión final sobre su aceptación.

El hecho de que el supervisor diga la última palabra con respecto a la contratación de un solicitante representa dos ventajas principales. Por una parte le permite controlar a su personal, quedando así confirmada su posición como fuente de autoridad y parte integrante de la administración. En segundo lugar puede hacer en mayor grado responsable de la productividad de su departamento.

### **CAPACITACIÓN**

Desde su nacimiento hasta su muerte, el ser humano vive en una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencia en sus relaciones con él, sin embargo las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales.

De la misma manera las organizaciones deben responder constantemente para sobrevivir satisfaciendo las necesidades de los empleados y de los clientes. Este es un mundo en cambio constante, conforme las cosas cambian, deben hacerlo

también las personas y las organizaciones. La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable, esta implícita en la habilidad para cambiar. La capacitación ofrece la facilidad para desarrollar nuevas habilidades, o tener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos, que ayuden a la organización y al personal en el cambio.

Definimos a la capacitación como el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en particular.

La función de reclutamiento y selección de empleados sólo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados requieren un continuo desarrollo si su potencial se va a utilizar en forma efectiva, la necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de capacitarlos, es bien reconocida por los supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía.

En todos los estudios se ha llegado a la conclusión de que si el supervisor le preocupan sus empleados como seres humanos, éstos serán más productivos que el promedio. Cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados, interectúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor, obtienen mayores conocimientos acerca de sus necesidades y deseos, preocupaciones y aspiraciones. Cuando participa también en la capacitación de personal que ejecuta efectivamente su trabajo, ayuda a impulsar sus propias carreras y es fuerte candidato para aumentos y promociones.

Existen muchas razones por las que las compañías establecen programas de capacitación, puesto que estas razones van más allá de las meras ventajas monetarias, los programas relacionados con los puestos destacan el aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño, y los beneficios tienden a ser a corto plazo.

Dentro de cualquier programa de capacitación deben lograrse tres objetivos interrelacionados:

- 1.- Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad de operar equipos y las capacidades motoras para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
- 2.- Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que le permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porqué deben hacerlo.
- 3.- Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes propias en las relaciones de trabajo e interpersonales.

Para los supervisores, empleados y organización son muchos los beneficios de la capacitación. Para los primeros, no tienen que emplear la mayor parte del día de trabajo cuidando y controlando a los empleados y tienen mayor tiempo para administrar. Para los segundos, la capacitación ayuda a satisfacer entre otras necesidades las de autoestima, las económicas, sociales, por lo que tienen mayor éxito en su trabajo, producen más, tienen más oportunidades de progreso. Por último, para la organización los beneficios son numerosos; cuando se tiene una



fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, presentan menos quejas, se ausentan menos y existe una menor rotación de personal.

### 3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ya se hablo de la importancia de la selección de personal y de la capacitación, debemos ahora controlar si esos procesos han sido satisfactorios. En otras palabras, la actitud de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y la capacitación han sido adecuados.

La evaluación de una persona es tan antigua como el hombre mismo. Como dicen Koonts y O'Donnell, las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas, desde que el hombre dió empleo a otro, su trabajo paso a evaluarse.

Definimos la evaluación del desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar a juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cuál se pueden encontrar problemas de supervisión de personal. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

Una de las responsabilidades más importantes e imperiosas a que debe hacer frente un supervisor, es la evaluación del rendimiento de los subordinados. Constituye una actividad continuada y de todos los días, que sin evaluación un supervisor no puede adoptar decisiones justas respecto a la promoción, el despido, el traslado, el adiestramiento, etc.,

La persona que tiene la responsabilidad básica de evaluar el desempeño de los empleados es el supervisor, ya que él mejor que nadie tiene las condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuales son los puntos débiles o cuales son los fuertes. Por lo tanto debe acudir a él para que proporcione la información básica sobre el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

La evaluación requiere una apreciación formal de la manera en que un empleado ha atendido sus obligaciones durante un período determinado, además el sistema de evaluación proporciona la información que puede servir de base para mejorar las comunicaciones y hacer más efectivo el liderazgo.

En la valoración formal del empleado se usan tres métodos generales: escalas de calificación, clasificación de empleados, listas de comprobación. Aunque muchas empresas han desarrollado métodos de valoración con muchos refinamientos añadidos sobre y más allá de los tres sistemas generales.

### **ESCALAS DE CALIFICACIÓN**

Este método requiere el empleo de una forma impresa en el cual se enlistan un número de cualidades o factores de rendimiento a evaluar. Esta lista incluye

---

usualmente: personalidad, pulcritud, laboriosidad, iniciativa, precisión, claridad de trabajo, cantidad de trabajo, habilidad para guiar y dirigir a otros.

La simplicidad de la escala de calificación la ha hecho el método más popular y empleado extensamente en la industria.

### CLASIFICACIÓN DE EMPLEADOS

Este método intenta comparar la actuación relativa de un miembro de un grupo con todos los otros miembros del mismo. Puede usarse para clasificar el rendimiento de un empleado en el trabajo o para clasificar partes específicas de su actuación. Trata de establecer en orden el mejor hombre y descender hasta el más deficiente, sea en actuación total en el trabajo o en una característica específica.

### LISTA DE CONFRONTACIÓN

Tratan de definir conductas o rasgos que se apliquen a un empleado que realiza un trabajo. Hay ordinariamente una lista de proposiciones que describen el comportamiento que indica grados de variación del rendimiento en el empleo. Se asigna a cada una de estas proposiciones un valor numérico comúnmente de cero a diez. El cero se asigna a una actuación deficiente, el diez a un buen rendimiento y cinco a una actuación media.

Como es importante que todo empleado sepa como esta haciendo su trabajo, los resultados de la evaluación deben ser presentados a cada empleado en una entrevista. El supervisor debe indicarles cuales son las fuerzas y deficiencias del

individuo. El objeto de la entrevista es ayudar al trabajador a ver por sí mismo que necesita mejoramiento en áreas débiles y elaborar con él un programa de autodesarrollo para superar esas deficiencias.

Esta forma de entrevista se puede considerar como forma de asesoría que tienda a obtener mejores resultados. Se realiza para juzgar la competencia del empleado y sus probabilidades de ascenso, sus compensaciones y sus méritos, esto con el fin de incrementar el rendimiento, determinar las necesidades, mejorar las comunicaciones y hallar la manera de mejorar también el trabajo.

### 3.5. RELACIONES LABORALES

El término relaciones laborales se refiere en primer lugar a las relaciones entre la administración y la mano de obra sindicalizada. La materia de las relaciones laborales incluye la negociación de contratos con sindicatos y las relaciones que día a día tienen con los representantes del sindicato en el manejo de las diferencias que surgen bajo la contratación, arbitraje y reglamento gubernamentales de los términos y condiciones de empleo.

Como se puede ver, son dos los protagonistas centrales en las relaciones laborales; por un lado se tiene a la administración representada en este caso por el supervisor y por el otro se tiene al sindicato, quien está representado por un delegado sindical, el cuál es a la vez un empleado de la empresa.

Anteriormente tocamos el punto de qué cuando apareció el sindicato la labor del supervisor se vió reducida, debido a que el sindicato como una parte más de la

---

empresa influye en las decisiones que toma la empresa y que estén relacionadas con sus agremiados y la labor del supervisor con ellos.

Los supervisores son los que pueden encontrar particularmente que su posición relativa y su autoridad se han reducido y sus relaciones con los subordinados se han hecho más difíciles, debido a la presencia de un delegado sindical quién, aunque subordinado al supervisor, tiene posición en la organización y desafía sus decisiones.

El delegado sindical es la contraparte del supervisor en la compañía, quien trabaja en el terreno con los miembros y representantes de la compañía para resolver cualquier problema que pueda originarse en sus relaciones con la empresa.

El supervisor no sólo se ve forzado a asumir un aumento de responsabilidad para asegurar que el sindicato no viola el contrato colectivo de trabajo, sino que también puede encontrar que sus esfuerzos para mantener la eficiencia y la disciplina dentro de su departamento están sujetos al desafío del sindicato.

Ante la ley, los supervisores son agentes responsables de la empresa y ésta es responsable de cualquier acción que emprendan en los tratos con los empleados sindicalizados. La principal responsabilidad el supervisor en asuntos laborales es la de proteger los intereses y los derechos de la administración.

No obstante, a pesar de las diferencias administrativas de unas compañías a otras, el supervisor suele ser el primer contacto entre los empleados y la administración y entre los representantes sindicales y la administración.

Cuando un supervisor en una organización no sindicalizada afronta una compañía para sindicalizarse, el supervisor debe reportar esto a la alta gerencia y al departamento de personal, éste tiene el derecho de prohibir cualquier táctica que directamente interfiera en el desempeño del trabajo.

Cuando un sindicato se establece en una compañía u organización por primera vez ocurre un cambio social en las estructura de las relaciones entre la compañía y el empleado. En las etapas iniciales de las relaciones sindicales es más probable que haya un periodo difícil, que puede ser más de conflicto que de cooperación, pero el supervisor y la alta gerencia deben ajustarse a ésta situación y con el tiempo aprender a convivir y buscar medios para manejar los problemas que puedan surgir en forma conjunta.

La mayoría de los supervisores como norma juegan un papel limitado en las negociaciones del contrato laboral. Sin embargo la parte que juega el supervisor en el proceso de la negociación puede ser significativa. El principal compromiso en el sindicato tendrá lugar en la interpretación del contrato laboral de día con día.

El supervisor debe actuar de la manera que le indique su buen juicio y que sea apropiada para la situación, pero el contrato laboral le da al sindico el derecho a protestar o enjuiciar la decisión del supervisor. Por todo lo anterior, se puede decir que el beneficio que trae como consecuencia la aparición del sindicato en las empresas, es de que éstas ya no pueden tomar decisiones unilaterales acerca de las relaciones de los empleados, en las cuáles éstos sean perjudicados, ya que el sindicato es un instrumento de regulación para la empresa.

### 3.6 MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA Y LA MORAL

Mantener la disciplina en los empleados, es una parte importante en la función administrativa del supervisor.

La disciplina constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las reglas en vigor. Se puede definir como un proceso mediante el cual se instruye a un empleado para que pueda desarrollar un autocontrol y ser más eficaz en su trabajo. La finalidad consiste en desarrollar y mantener el tipo de desempeño de un trabajador, de tal modo que lo conduzca a lograr las metas de la empresa.

La disciplina no tiene el propósito de buscar a las personas que no cumplan o violen el reglamento para castigarlos por las reglas en sí, sino preparar un personal altamente entrenado que funcione eficientemente como equipo y cuyos miembros, como individuos estén orgullosos de sí y que tengan confianza en ellos mismos y en sus líderes.

Existen varios tipos de disciplina. En primer lugar, la mejor disciplina y la que es preferible aplicar antes de que se imponga una por otros, es la autodisciplina; la cuál es la tendencia normal de las personas de hacer lo que a uno le corresponde y observar las reglas del juego.

Si los trabajadores creen que las reglas que los gobiernan son razonables las observaran sin ninguna resistencia, es decir, que respetan las reglas, no por el castigo sino porque quieren hacer bien las cosas. Sin embargo, no siempre

sucede lo anterior y entonces es necesario que el supervisor influya en el comportamiento de los trabajadores aplicando la disciplina administrativamente.

Otros dos tipos de disciplina que puede aplicar el supervisor son las llamadas preventiva y la correctiva.

La disciplina preventiva, como su nombre lo indica sirve para prevenir las posibles desviaciones de los trabajadores a las normas y los procedimientos establecidos. El objetivo es alentar la autodisciplina, la cuál como se menciono anteriormente, es preferible a los métodos impuestos por otras personas.

Cuando ya se ha desviado o quebrantado alguna regla entonces se debe aplicar la disciplina correctiva. Esta se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que se cumplan las normas en el futuro. Por lo común, éste tipo de disciplina constituye una sanción de cierto grado suministrada a la persona que infringe una norma.

Los objetivos de la disciplina correctiva son: modificar la conducta de quién comete una falta; desalentar en otras personas la ejecución de acciones similares; y mantener niveles coherentes y efectivos de cumplimiento de las normas.

La mayoría de las compañías modernas utilizan una política de disciplina progresiva, la cual significa que las sanciones se hacen más severas a medida que se repiten las faltas en un periodo determinado. El objetivo es dar al empleado una serie de oportunidades para corregirse antes de que se emprendan acciones severas.



También permite a la administración disponer de cierto tiempo para corregir las faltas a medida que se producen y no hasta que cobran gravedad.

La secuencia de las sanciones bajo éste sistema es por lo general:

- 1.- Prevención oral;
- 2.- Aviso por escrito;
- 3.- Suspensión disciplinaria;
- 4.- Despido.

Existen muchos tipos de situaciones disciplinarias que requieren la atención del supervisor, entre las que ocurren con más frecuencia son: ausentismo excesivo, al igual que retardos en demasía; deficiente desempeño en el trabajo; actitudes pobres que influyen el trabajo de otros y en general violaciones a los reglamentos y procedimientos establecidos.

Cuando el trabajador comete faltas repetitivas y ya se han agotado todos los recursos para corregirlo, el único camino que queda como lo indica la secuencia anteriormente descrita, es el despido, la terminación del contrato se puede considerar la acción disciplinaria más enérgica. Sin embargo, cualquier medida disciplinaria tomada por el supervisor puede encontrarse sustancialmente restringida por la acción sindical o por las leyes vigentes. Aunque debe reconocerse que las limitaciones de ambas partes son benéficas, porque tienden a establecerse límites claros o medidas que podrían ir demasiado lejos.

---

## MORAL

La moral es en verdad uno de los elementos más importantes y al mismo tiempo más elusivos, involucrados en las relaciones entre el trabajador y la empresa.

La moral es un concepto abstracto, intangible, pero perfectamente perceptible. Aunque hay muchas definiciones de moral, se le puede considerar como el grado de satisfacción del trabajador con respecto a las condiciones y circunstancias organizacionales. La moral es un estado mental y emotivo que no es posible imponer a nadie, difícil de medir y que se destruye con facilidad.

Se dice que la moral es alta cuando las condiciones y circunstancias son favorables y que es baja cuando las condiciones son desfavorables. Si los empleados tienen un estado de alta moral, se puede derivar de esto, otros factores positivos y la mayoría de sus acciones serán voluntarias.

Entre los efectos positivos se pueden mencionar: deseos de cooperación, satisfacción con las condiciones existentes, acatan las reglas de la compañía, trabajan con armonía y desempeñan sus trabajos de buena gana. La moral alta tiende a coincidir con la reducción del ausentismo, retardos, rotación de personal y accidentes de trabajo. Desde luego, si la moral es baja muchos de los efectos tomarán la ruta opuesta de lo antes dicho.

Sin embargo la moral no es el único factor en que se fundamenta los criterios de eficiencia o de ineficiencia. En investigaciones realizadas se ha comprobado que después de hacer un exámen minucioso, la moral nada tiene que ver en la

---

producción realizada, sino que resulta ser el producto de deficiencias de otros elementos de la estructura de la organización.

Los factores que afectan la moral del trabajador se pueden clasificar en dos grandes fuentes. Una fuente consiste en situaciones que son externas a la organización y generalmente están más allá del alcance y el poder del supervisor. Ejemplo de esta fuente son las relaciones familiares, asociación con amigos, enfermedades en la familia, los pasatiempos, etc..

La otra fuente recae principalmente en las prácticas internas de la organización y en el medio ambiente de la misma. Entre estos factores se puede mencionar a la imagen de la compañía en el empleado, la calidad general de la supervisión aplicada al empleado, la satisfacción económica o las recompensas materiales otorgadas al trabajador, la amistad de los compañeros de trabajo y su capacidad para trabajar en conjunto sin fricción y el nivel de satisfacción intrínseca del trabajo.

Como se había mencionado anteriormente, la moral no puede ser ordenada o impuesta, pero sí puede ser inducida introduciendo ciertas condiciones dentro de la situación de trabajo que sean favorables a su desarrollo, por lo tanto, los supervisores deben buscar los medios que hagan que dichas condiciones se orienten positivamente. Por ejemplo, pueden concentrar sus esfuerzos para mejorar sus estilos de supervisión o pueden implantar políticas de la compañía orientadas hacia el empleado.

Aunque la moral no puede ser medida directamente, hay formas disponibles a los supervisores que pueden describir e indicar el nivel de moral que prevalece y su

tendencia. Uno de los métodos es utilizar la observación directa, y otro método es usar lo que se conoce comúnmente como una encuesta de actitudes.

La observación es una técnica básica de estudio y análisis de las manifestaciones personales del comportamiento que dan las pistas para descubrir la moral del empleado. Para que la observación sea un instrumento tan efectivo como sea posible, el supervisor debe practicarla en forma constante y sistemática. Todo cambio en los hábitos de trabajo es obviamente una advertencia; pero si el cambio es gradual, el supervisor puede tardar en reconocerlo.

La encuesta de actitud en la forma de cuestionario escrito es el medio de medición más usado. Estos representan una medida más exacta de la moral, y se utilizan con el objeto de saber como se sienten los empleados acerca de su trabajo, el supervisor, las políticas y la compañía en general. Mediante el uso constante de la encuesta pueden observarse los cambios de un período a otro.

## **CAPITULO IV**

### **CAPACITACIÓN DE SUPERVISOR**

- 4.1. NECESIDAD DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DEL SUPERVISOR.**
- 4.2. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SUPERVISORES**
- 4.3. PROBLEMÁTICA HUMANA Y TÉCNICA DE LA CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR**
- 4.4. VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN**

**CAPITULO IV  
CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR****4.1. NECESIDAD DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DEL SUPERVISOR.**

Un aspecto clave en la supervivencia y crecimiento de las organizaciones es la promoción y colocación del personal, tanto directivo como operativo. Esta es una manera de asegurarse de que las acciones presentes produzcan buenos frutos en el futuro. Por lo tanto, cuando se le concede a una persona el puesto de supervisor, es conveniente seleccionar dentro de lo posible, a una persona que tenga cualidades para ser supervisor. Cuando no es posible esto, se debe seleccionar a un empleado competente y ayudarle a que aprenda las habilidades necesarias para el puesto.

La supervisión efectiva descansa en tres habilidades básicas para el buen desempeño de la misma, las que llamaremos habilidad técnica, habilidad administrativa y habilidad en las relaciones humanas.

Mediante el entrenamiento o la capacitación las empresas tienen el deseo y la esperanza de que sus problemas sean resueltos con mayor facilidad a través de mejores supervisores, ya que piensan que la capacidad de éstos puede desarrollarse y mejorarse por medio del entrenamiento, pero ¿por qué ha de capacitarse a un supervisor?.

Existen grandes diferencias en la preparación administrativa y humana del supervisor en relación con la técnica y esto es consecuencia por la manera en que una persona llega a ser supervisor.

La tendencia ha sido que de los trabajadores operativos salgan los nuevos supervisores, es decir, suelen ser empleados que surgen del grupo que ha de ser supervisado.

Con frecuencia se selecciona al supervisor bajo el criterio de veteranía (heredan el cargo del jefe meramente porque llevan en la sección más tiempo que cualquier otro) o porque tienen la mejor competencia operativa, pese al hecho de que el empleado más operativo no es necesariamente el mejor supervisor. Estos criterios no son calificaciones para el trabajo de supervisor.

Al llenar las vacantes de supervisión mediante la promoción del personal operativo independientemente de las ventajas que trae al cimentar la moral de la organización, ya que satisface las necesidades de los empleados de reconocimiento y progreso, y además, hay una razonable seguridad de que el candidato tiene el conocimiento técnico y las habilidades para la posición, ha traído consecuencias perjudiciales para la productividad de la empresa ya que los problemas a los que se enfrenta el supervisor son totalmente diferentes de los de la producción propiamente dichas, a los cuales él estaba acostumbrado.

La transición entre estos dos puestos crea una ineptitud del individuo para ajustarse a las nuevas funciones, lo cual puede crear graves problemas. Entre los problemas que se pueden ocasionar al ser operativo un día y supervisor al

siguiente se pueden mencionar los de relaciones humanas, de líneas de autoridad y de relaciones laborales, entre otros.

Cuando un empleado llega a ser supervisor tiene que hacer un cambio de actitud, ahora es responsable de otros y lo que hace o dice como supervisor es interpretado por los demás como una voz de la dirección. Es ahora un eslabón de la cadena entre la dirección y los empleados operativos y actuar como es debido en este importante papel de enlace de comunicación y para evitar que surjan problemas como los antes descritos, los supervisores necesitan evidentemente capacitación. Ahora bien, ¿en qué ha de capacitarse a un supervisor?

En párrafos anteriores se mencionó que el supervisor debe poseer tres habilidades básicas para el desempeño de sus funciones, por lo tanto, cualquier programa destinado a capacitar al supervisor deberá estar dirigido para que desarrollen esas habilidades.

Más específicamente, el contenido de los programas de capacitación o adiestramiento de supervisión debe estar orientado a las necesidades del supervisor, ya que existe una considerable variación entre un supervisor y otro; algunos posiblemente tengan buenos conocimientos técnicos y gran habilidad administrativa, sin embargo carecen de la habilidad en las relaciones humana.

En otros casos puede ser a la inversa y por lo tanto es necesario capacitarlos en los aspectos en que tengan deficiencias.

La capacitación técnica tiene como meta la comprensión de los aspectos técnicos de la posición supervisora. Implica el entrenamiento de un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a métodos, procesos,



---

procedimientos o técnicas. La habilidad técnica comprende conocimientos especializados, capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad para el uso de herramientas y técnicas de esa disciplina específica.

Por ejemplo, el supervisor en la industria manufacturera debe aprender el diseño, los principios operativos y el mantenimiento del equipo productor, las especificaciones de las materias primas y de las partes componentes y los patrones de calidad del producto acabado.

Es importante que el supervisor reciba entrenamiento respecto a las tareas que realiza el subordinado, porque puede suceder que el supervisor tenga conocimientos limitados del trabajo que supervisa y los empleados con los conocimientos necesarios, lo que provoca que éstos pierdan el respeto a aquéllos y se rehúsen a cooperar totalmente en el logro de los objetivos de la empresa.

El adiestramiento en el área administrativa familiariza al supervisor con las políticas y procedimientos de la compañía. Las habilidades administrativas requieren un concepto del sistema organizativo total y la coordinación de las partes componentes del sistema, en otras palabras, implica la capacidad de ver a la empresa como un todo, comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la organización dependen unas de las otras, y cómo los cambios en alguna parte afectan a las demás.

El planeamiento, la organización, y dentro de ésta función la asignación de tareas, el establecimiento y ejercicio de un estilo de dirección, y la aplicación de los controles necesarios, son habilidades administrativas. Para el supervisor

ésta habilidad es relativamente menos importante, aunque esencial, que las destrezas técnicas y relaciones humanas.

Los programas de adiestramiento en relaciones humanas deben enfatizar la capacidad del supervisor para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Se requiere un conocimiento adecuado de los principios de la conducta y la habilidad de trabajar con subordinados, iguales y superiores.

En resumen, cualquier supervisor debe ser un experto en su actividad técnica, pero también en los aspectos administrativos y en los humanos. Esta responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que tiene el supervisor, al igual que la capacidad administrativa.

Las empresas que no intervienen en capacitación a nivel de supervisores sacrifican a la desdida de la empresa un auténtico centro de beneficios. Afortunadamente los buenos supervisores pueden ser capacitados; los conceptos, directrices y prácticas de supervisión pueden ser aprendidas.

#### 4.2 FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SUPERVISORES

El nivel de competencia de una empresa depende fundamentalmente de su capacidad de adaptación e innovación, por lo tanto, en un mundo en donde el medio ambiente está evolucionando constantemente plantea a la dirección de las empresas la necesidad de disponer de hombres que posean una sólida preparación básica a fin de que los cambios que se presenten, no sorprendan mortalmente a la empresa.

**La formación y desarrollo de los supervisores es uno de los aspectos importantes que deben cuidar las empresas, puesto que es cada vez mayor la necesidad de tener un equipo de supervisores efectivo para la realización de las aspiraciones de la empresa.**

La función de supervisión implica realizar una amplia gama de tareas y desempeñar gran variedad de funciones, y solamente se podrán realizar completamente y en forma efectiva por una persona que reúna las aptitudes y conocimientos necesarios, por lo tanto, el desarrollo del supervisor debe estar dirigido a preparar a esas personas a entender la naturaleza de la supervisión y a ser capaces de trabajar efectivamente con las personas que lo rodean.

Antes de seguir con el tema de desarrollo del supervisor, conviene definir el término "desarrollo". El desarrollo se puede definir como la formación de la personalidad, en donde entra el carácter, los hábitos, el cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir. El desarrollo está relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencia a la resolución de situaciones nuevas y distintas.

Dentro del tema que nos ocupa, el desarrollo se aplica a los tipos de actividad que están relacionados con el crecimiento o evolución del supervisor en el desempeño de sus responsabilidades. Así cualquier cosa que haga que el supervisor sea más capaz de hacer bien su trabajo, entra en la definición de desarrollo.

Aunque muchas personas tienden a utilizar en forma indistinta los términos de capacitación y desarrollo, éstos tienen sus diferencias. La capacitación destaca el aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño en los puestos de trabajo. El desarrollo va más allá de la capacitación; no se concentra en el desarrollo de habilidades, aunque está implícito. Más bien se concentra en la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la organización y como seres humanos. Los beneficios del desarrollo se alcanzan a largo plazo, al mismo tiempo que los beneficios por la capacitación tienden a ser a corto plazo.

La necesidad de desarrollar a los supervisores es importante para mantener la continuidad de la empresa, por lo cual el desarrollo se debe planear de una manera en la que se provean los cambios que puedan surgir en la empresa, de tal forma que resuelva los problemas variables del personal, tales como jubilación, muerte, transferencias, ausentismo, expansión del negocio, despidos, etc.

El factor esencial a considerar para planear el desarrollo de los supervisores, así como para todo el personal, es el cambio tecnológico. El cambio tecnológico puede abarcar técnicas, herramientas o alteraciones en los procesos. Asimismo, las nuevas técnicas de dirección, la evolución de la mentalidad de los empleados y las políticas de empleo del Gobierno, son otros factores a tomar en cuenta.

Como se puede ver, existen cambios importantes en las condiciones bajo las que operan las empresas, se están registrando nuevos desarrollos y en la mayoría de los casos el supervisor se enfrenta a nuevo personal, a nuevas actitudes y a nuevos problemas, por lo que la necesidad de entrenamiento o desarrollo surge

por la falta de conocimientos, destreza o habilidad que impide que desarrolle su trabajo satisfactoriamente o interfiera con el desarrollo completo de su potencial para prepararse para sus responsabilidades.

Existen varios métodos para determinar las necesidades de desarrollo, los cuales se utilizarán de acuerdo a las personas y situaciones. Los factores que nos harán inclinarnos al uso de un método en particular son las condiciones en las que se intenta localizar las necesidades y, primeramente, el objetivo que se pretende alcanzar. Entre los medios más comunes utilizados para conocer las necesidades tenemos a la entrevista, los cuestionarios y la observación.

Los jefes o superiores de los supervisores están en condiciones de determinar si éstos necesitan desarrollo, puesto que ellos se dan cuenta si el supervisor tiene una desviación o deficiencia en cuanto a los resultados que se espera de ellos. También los supervisores mismos pueden determinar si necesitan desarrollo, ya que en un momento dado ellos saben si pueden controlar o resolver las situaciones que se les van presentando.

Antes de lanzar un programa de desarrollo, se requiere conocer cuáles son las necesidades presentes y futuras que los supervisores requieren aprender. También hay que identificar el papel del supervisor en la empresa, sus funciones en relación al equipo, condiciones físicas, materiales y procedimientos con los cuales va a tener contacto, ya sea directa o indirectamente. Asimismo hay que definir claramente los deberes del supervisor, su grado de autoridad y el alcance de sus responsabilidades para que sirvan de puntos de referencia para el programa de desarrollo.

El desarrollo de los supervisores tiene que realizarse dentro del contexto de su trabajo y estar relacionado con los elementos que tienen injerencia en todos los aspectos del trabajo.

Los programas de desarrollo del supervisor tienen dos finalidades principales:

- 1.- Mejorar la actuación del supervisor en su cargo actual y;
- 2.- Prepararlo para un ascenso a otros niveles administrativos.

Las áreas que principalmente deben abarcar los programas de desarrollo deben estar relacionados con la enseñanza de las habilidades en relaciones humanas y con las habilidades administrativas.

Para que el desarrollo sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades.

Entre las técnicas que se utilizan para el desarrollo podemos citar las siguientes:

Conferencias.- Sirven cuando se trata de difundir conceptos y detalles por primera vez. La retroalimentación puede mejorarse permitiendo los debates durante la conferencia.

Rotación de labores.- Permite al supervisor cambiar de uno a otro grupo con el fin de ganar experiencia enfrentando una mayor variedad de problemas.

**Estudios de casos.-** Implica la selección de un caso concreto de un problema organizacional el cual será discutido tratando de identificar los procesos involucrados en el mismo.

**Dramatizaciones.** Los participantes asumen los papeles y representan a las personas involucradas en determinados casos. La dramatización es particularmente efectiva en el desarrollo de la empatía, la comprensión de los sentimientos y las actitudes de los demás.

**Discusión en grupo.-** Es una reunión bien planeada con propósitos específicos favorables cuando su objetivo es crear o modificar actitudes.

Para un mejor aprovechamiento de las técnicas anteriormente descritas se debe tener algún tipo de ayuda didáctica, las cuales son auxiliares importantes para transmitir las ideas. Las ayudas didácticas aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del supervisor y se aprende más en menos tiempo.

Entre los diferentes tipos de ayuda didácticas están: los carteles, las gráficas, proyectores, grabaciones, televisión de circuito cerrado, maquetas, etc.

Después de haber completado el programa de desarrollo se debe evaluar los resultados del mismo. Esta evaluación deberá determinar:

- a) Hasta qué punto el desarrollo logró las modificaciones deseadas en el comportamiento de los supervisores;

- b) Detectar si los resultados presentan relación con las metas fijadas en la organización.

#### **4.3 PROBLEMÁTICA HUMANA Y TÉCNICA DE LA CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR.**

Es evidente que en México, en donde su industria avanza a grandes pasos en su desarrollo tanto tecnológico como económico, es necesario contar con profesionistas, técnicos y personal más capacitado. En el caso de la supervisión, la complejidad que la industria va teniendo conforme crece ésta, hace necesario que el supervisor realice más funciones para cumplir con los requerimientos que la misma necesita.

El supervisor ya no debe ser el trabajador más antiguo y experimentado del departamento, el actual tiene que ser un enérgico dirigente de hombres, un planeador eficaz, una fuente de conocimientos técnicos y un mediador hábil entre la administración y los trabajadores, por lo tanto, se le debe capacitar en los aspectos fundamentales de su función.

En materia de capacitación de los supervisores es una cuestión complicada, no sólo se tiene que enseñar procedimientos eficaces, sino que también se debe interesar a las personas en el empleo de estos procedimientos existentes.

Este último problema se hace más difícil porque exige cambios en costumbre arraigadas y modificaciones en sus actitudes.



Es indiscutible que los problemas de capacitación son muy grandes, el supervisor debe cambiar mucho y como sabemos se suele oponer gran resistencia a los cambios; el supervisor no sólo debe mirar de modo diferente a sus subordinados, sino que también debe ver bajo una nueva luz a toda su personalidad y al cargo que desempeña.

Otro problema en la capacitación, es de que los que propugnan una capacitación y los que la reciben sostienen actitudes diferentes y esto significa que los efectos pueden resultar con frecuencia distintos de los que se daban por descontado. Los cursos para nuevos supervisores pierden su importancia cuando los elementos que han tomado parte en ellos, no son promovidos a supervisores y tan malo es ésto como promover a los candidatos a supervisores antes de haber terminado el curso.

Asimismo la falta de instructores es obstáculo para una buena capacitación, y no por que no existan éstos, sino porque no se preparan de antemano o bien se designa como instructor a aquellos individuos que son muy buenos trabajadores, especialistas en alguna operación o materia, pero que no saben instruir, es decir, no saben transmitir sus conocimientos. Muchos instructores ven la capacitación como una especie de arte de vender, creen que el éxito radica en soltar un mensaje, ven sus lecciones como el equivalente de un sermón inspirado o como el discurso de última hora del entrenador de atletismo antes de que los muchachos salgan al campo.

A menudo la organización misma, es la responsable de la superficialidad de la capacitación; si la alta dirección acepta la enseñanza en materia de tolerancia como un adorno, el personal instructor tiende a limitarse a las generalidades e

---

inspiradoras que son buenas para el personal y que no originan controversia. Sin embargo, aún así la organización espera que la capacitación mejore el funcionamiento de los supervisores.

Otro problema que se ha presentado en la capacitación, es que está impartida a supervisores y trabajadores en forma teórica, o sea no siempre se lleva a la práctica lo aprendido en el salón de clase y esto tiene por resultado poca eficiencia cuando se trata de trabajar y desarrollar las funciones características del puesto en entrenamiento.

Hay que distinguir entre el valor de lo que se enseña y el grado en que se practica el contenido de lo enseñado. Para medir el valor de lo enseñado se debería entrenar a los supervisores hasta el punto de acción en el trabajo y medir tan sólo los resultados, cuando hubiere razón de creer que el contenido del programa ha sido puesto en práctica.

Mucho de los problemas que tiene la industria creen que con la capacitación se van a remediar, pero antes de que podamos tener comprensión realista de las metas de la capacitación tenemos que decidir en primer lugar qué se puede y qué no se puede enseñar. No se le puede enseñar a hacer lo correcto en el momento apropiado, la verdad no existe ninguna respuesta general que abarque todas las situaciones que pueden surgir. Puede ayudar a que el capacitado adquiera mayor sensibilidad al medio ambiente; en relaciones humanas puede mejorar sus aptitudes para diagnosticar las motivaciones y necesidades de otras personas, hasta cierto punto puede equiparlo con capacidades (tales como las técnicas para la entrevista y para la dirección de debates) que le ayudarán a desenvolverse en las situaciones a las que se ve llevado.

#### **4.4. VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN Y DEL DESARROLLO**

Existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de capacitación y de desarrollo para supervisores y en general para todos los empleados. Estos motivos se relacionan con: productividad, calidad, planeación de recursos humanos, moral, compensación indirecta, salud y seguridad, prevención contra la obsolescencia y, desarrollo personal.

En conjunto estos ocho objetivos que pretenden cubrir las empresas se relacionan directamente y abarcan el objetivo último de los programas de capacitación y desarrollo, dicho objetivo es impulsar y lograr la eficacia organizativa total. En vista de la gran ventaja de tener una fuerza de trabajo preparada, la preparación no se debe considerar como un gasto financiero a corto plazo sino más bien como una inversión de capital a largo plazo.

#### **PRODUCTIVIDAD**

La capacitación y desarrollo no sólo se aplican a los nuevos empleados, sino también a los empleados con experiencia. La instrucción ayuda a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales. Con frecuencia, esto conduce a un incremento en la productividad y en las ganancias de la empresa, debido a que al aumentar el rendimiento de los empleados se reducen los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.

## **CALIDAD**

La capacitación y desarrollo adecuados no sólo mejoran la cantidad de producción sino que mejoran la calidad de la misma. Los trabajadores mejor entrenados tienen menos posibilidades de cometer errores. Además, los supervisores más instruidos utilizan estilos participativos de interacción del empleado. Así, el aumento en la calidad puede estar en relación con el producto o servicio de la empresa, o con el ambiente intangible de trabajo de la empresa.

## **PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Un entrenamiento y desarrollo adecuados ayudan a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal. Las empresas que cuentan con un buen programa de instrucción tendrán menos cambios radicales en la fuerza de trabajo y menos ajustes en el caso de que haya que cambiar de personal. Cuando se presenta la necesidad, las vacantes de la empresa se pueden llenar más fácilmente, si ésta inicia y mantiene programas de instrucción adecuados para los empleados y así, las vacantes se llenan con los recursos internos, sin tener que recurrir a la contratación de empleados externos.

## **MORAL**

Todo el clima y el ambiente de la empresa se mejora cuando hay programas de instrucción adecuados. Hay muchas razones para esto. Cuando la empresa cuenta con programas de instrucción bien planeados surge una interminable cadena de reacciones positivas. Por ejemplo, la productividad y la calidad del producto se pueden elevar, entonces se pueden incrementar los incentivos

económicos, aumentan las promociones internas, se facilitan las presiones de la supervisión y se aumentan las tasas de pago. La superación moral puede deberse a muchos factores, pero uno de los más importantes es el estado actual de las tareas educativas de una empresa.

La mejora en la moral de la fuerza laboral ayuda a que las relaciones entre los jefes y los subordinados sean mejores, disminuyendo los conflictos y evitando las tensiones y angustias.

### COMPENSACIÓN INDIRECTA

Muchos trabajadores consideran las oportunidades educativas como parte de las remuneraciones totales del empleo. Esperan que la empresa pague la cuenta de los programas para aumentar los conocimientos y habilidades de los especialistas. De acuerdo a esto, muchas empresas ofrecen programas de capacitación y desarrollo como técnicas de reclutamiento para atraer personal altamente calificado.

### SALUD Y SEGURIDAD

La salud física y mental de un empleado suele estar relacionada directamente con el entrenamiento y desarrollo de una empresa. La capacitación apropiada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, y un ambiente de trabajo más seguro causa actitudes mentales más estables. A nivel administrativo, también puede mejorarse el estado mental si los supervisores saben que pueden desempeñarse mejor a través de programas de desarrollo.

## PREVENCIÓN CONTRA LA OBSOLESCENCIA

La capacitación y desarrollo continuos del empleado son necesarios para mantenerlo al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, ya sea operativo o administrativo. Las anticuadas ideas, llevaran a una empresa a la bancarrota. Los programas de capacitación y desarrollo alientan la iniciativa y creatividad del empleado ayudando así a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo. No hay manera de evitar la obsolescencia de una maquinaria, pero mediante programas continuos se puede mejorar por lo menos parcialmente la fuerza de trabajo obsoleta.

La causa principal de la obsolescencia del empleado es el cambio tecnológico, pero aquellos pueden controlarse mediante una continua atención para pronosticar las necesidades de la fuerza de trabajo, para dirigir los cambios tecnológicos según el efecto que causen en el empleo y para adaptar al individuo a las oportunidades así como a los riesgos de un cambio tecnológico. Los retos que presenta el cambio tecnológico sólo se pueden vencer mediante relaciones de apoyo al personal, es decir, con capacitación y desarrollo.

## DESARROLLO PERSONAL

No todos los beneficios de los programas de capacitación y desarrollo de una empresa se encausan a la misma. Los empleados también ganan en forma personal al adquirir las experiencias educativas.

Mediante la capacitación y el desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, reconocimiento, realización, crecimiento y progreso.

**Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.**

## **CAPITULO V**

### **LA SUPERVISIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

#### **5.1. ANTECEDENTES DEL COLEGIO DE BACHILLERES**

#### **5.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

#### **5.3. ÓRGANO DE CONTROL INTERNO ENCARGADO DE LA SUPERVISIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN.**

#### **5.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA CONTRALORÍA INTERNA.**

#### **5.5. OTRAS AREAS QUE REALIZAN LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN EN LA INSTITUCIÓN.**

#### **5.6. EXAMEN ÚNICO DE ADMISIÓN.**

#### **5.7. REFORMAS EN MATERIA DE CONTROL INTERNO PARA 1997.**



**CAPITULO V**  
**LA SUPERVISIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**  
**"Colegio de Bachilleres".**

**5.1. ANTECEDENTES DEL COLEGIO DE BACHILLERES**

La creación del Colegio de Bachilleres se llevó a instancias de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) debido a que la demanda de aspirantes al nivel de educación medio superior rebasó la capacidad de los centros educativos existentes, así mismo a la necesidad de incorporar a la juventud al aparato productivo, para satisfacer los requerimientos sociales, económicos y culturales del país.

Mediante decreto presidencial el 19 de septiembre de 1973 se crea el Colegio de Bachilleres cuya función es impartir educación en el nivel de bachillerato a los egresados de secundaria, quienes podrán continuar estudios superiores y poseer una formación para integrarse en actividades socialmente productivas. El Colegio inicia sus actividades en el estado de Chihuahua y cinco meses después, en febrero de 1974 se establecen en la Ciudad de México cinco planteles.

En el decreto de creación al igual que en el Estatuto General del Colegio de Bachilleres aprobado el 17 de febrero de 1975, se especifica que el Colegio de Bachilleres es un organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyos órganos generales de gobierno tendrán su domicilio en la Ciudad de México.

El Colegio impartirá e impulsará la educación correspondiente al ciclo superior del nivel medio, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- 1.- Desarrollar la capacidad intelectual del alumno mediante la obtención y aplicación de conocimientos.
- 2.- Conceder la misma importancia a la enseñanza que al aprendizaje.
- 3.- Crear en el alumno una conciencia crítica que le permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad.
- 4.- Proporcionar al alumno capacitación y adiestramiento en una técnica o especialidad determinada.

La educación impartida por el Colegio se caracteriza por su doble finalidad al ser propedéutica y terminal, pues a quien la concluye se le expide certificado de bachillerato a fin de que continúen sus estudio de nivel superior y un diploma que acredita la capacitación adquirida para desempeñar una actividad remunerada. Las capacitaciones que imparte el Colegio de Bachilleres son: Administración de recursos humanos, Empresas turísticas, Laboratorista químico, Dibujo industrial, Contabilidad, Organización y métodos, Dibujo arquitectónico y de construcción, Biblioteconomía, Higiene y seguridad en el trabajo, Sociedades corporativas.

Otras características del Colegio es que el aspirante puede escoger entre dos opciones con idéntico valor académico y la misma validez oficial de los estudios; una es la formación en las aulas, la otra es la modalidad abierta. La primera requiere de la asistencia a clases, en tanto que la segunda se basa en el estudio independiente, para lo cual existen materiales impresos como los libros de texto y las guías de estudios, y otros apoyos audiovisuales preparados especialmente.

La impartición de la modalidad abierta se inicia durante 1976 en los cinco primeros planteles con base a lo establecido en el decreto de creación y como respuesta a la política educativa nacional y a la demanda existente. La población estudiantil inscrita en esta modalidad durante este año fué de 11 562.

A partir de 1977 el Colegio se vio en la necesidad de llevar a cabo estudios de planeación tendientes a satisfacer en mayor medida la demanda de estudiantes con aspiraciones a cursar el nivel medio superior, los estudios contemplaban la creación y ubicación de nuevos planteles.

Atendiendo a las conclusiones de dichos estudios se deriva el establecimiento del plantel 6 en 1977 y de los planteles 7 al 16 en 1978.

En 1979 se incrementa la oferta educativa con la creación de los planteles 17, 18 y 19 en el Distrito Federal y el plantel 4 en Chihuahua, lo cual permitió que en junio de ese año se atendiera a 71 891 alumnos en el Distrito Federal y 5 511 en Chihuahua en sus dos modalidades.

En crecimiento y desarrollo del Colegio, lleva a la Institución a efectuar en 1980 una reforma estructural, con el propósito de responder eficientemente a los servicios prestados. Esta nueva estructura mantiene el criterio funcional, creándose tres grandes áreas: la sustantiva representada por la Secretaría Académica; las funciones de apoyo técnico y administrativas quedan a cargo de la Secretaría Administrativa y; como tercer área encargada del manejo y control de los recursos financieros, a la dirección correspondiente.

Ante el inminente crecimiento de la demanda de aspirantes se proyectó la creación de seis planteles más en la zona metropolitana, sin embargo por problemas presupuestales y de espacio físico esto no fue posible, estableciéndose en 1985 únicamente un plantel más, permitiendo atender a 83 248 alumnos del sistema escolarizado y 22 632 del sistema abierto en la zona metropolitana.

Durante este año a efecto de dar cumplimiento a las medidas de racionalización y estructuración administrativa, dictadas por el Ejecutivo Federal, se ajustó la estructura orgánica del Colegio procurando en la medida posible no afectar la adecuada operación institucional y por lo tanto el logro de los objetivos encomendados.

En la investigación realizada se encontró que el marco jurídico está basado en:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 3°.
  
- La Ley reglamentaria de Educación de los arts. 3°, 31 fracción 1; 73 fracciones X y XV y 123 Fracción XII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
  
- La Ley reglamentaria del art. 5° Constitucional, relativa al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal.
  
- Las Leyes Generales de Bienes Nacionales.

- El decreto por el que se aprueba el programa sectorial de mediano plazo denominado Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988, y por el decreto N° 71 por el que se determinan objetivos y contenidos del ciclo de bachillerato.

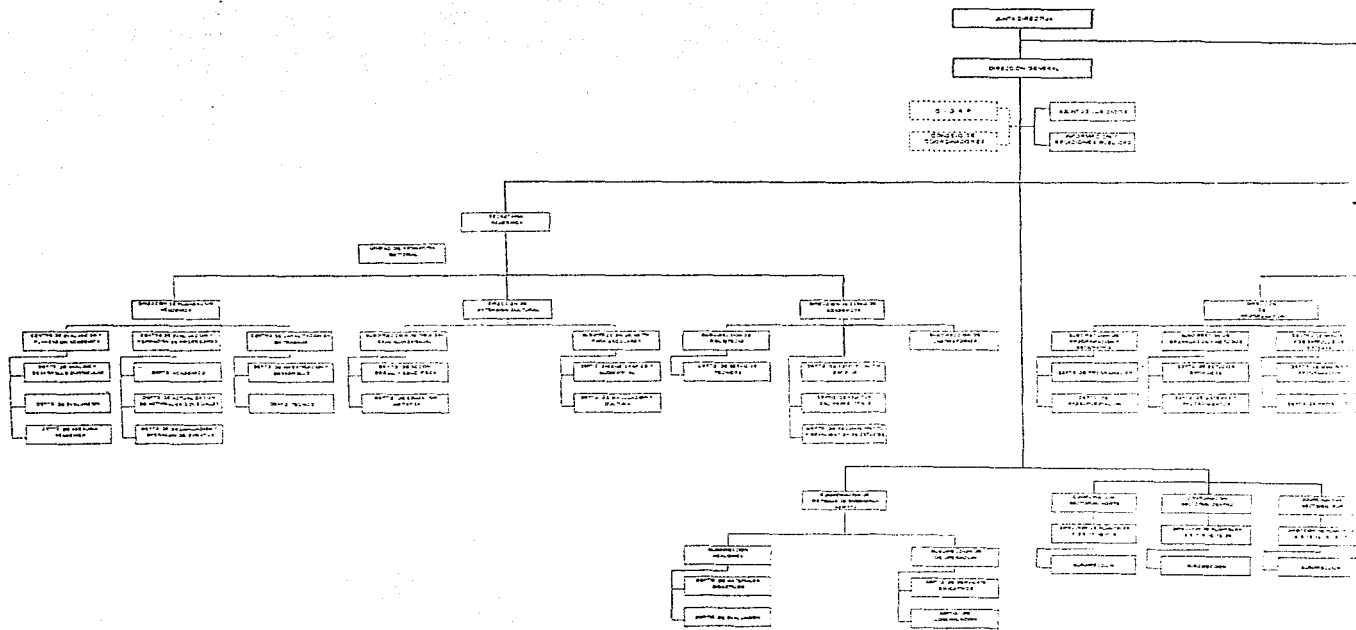
Así mismo se encontró que las disposiciones legales internan son las siguientes.

- Decreto por el que se crea el Colegio de Bachilleres, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de septiembre de 1973.

- Por el Estatuto General del Colegio de Bachilleres, aprobado por la Junta Directiva de la Institución el 17 de febrero de 1979.

- Así mismo por los Reglamentos de: Junta Directiva, Patronato del Colegio de Bachilleres, del Personal Académico, de Reconocimiento de validez oficial y revalidación de estudios, por el de Seguridad e Higiene del Colegio.

- Así también por los reglamentos generales de Inscripción, Reinscripción y Evaluación del sistema escolar, y el de cuotas del Colegio de Bachilleres.









---

## 5.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Aunque es importante conocer todas las funciones que desarrolla el Colegio de Bachilleres, en éste apartado nos limitaremos a mencionar sólo algunas de las funciones realizadas por los niveles superiores de la estructura administrativa de la Institución.

Ahora bien, dentro de las principales funciones que realiza la JUNTA DIRECTIVA se encuentran las siguientes: vigilar que el Colegio conduzca sus actividades en forma programada con base en las políticas, prioridades y restricciones que se deriven del Sistema Nacional de Planeación y proponer las medidas que permitan el logro oportuno de los objetivos y metas; resolver acerca de la conveniencia de establece nuevos planteles del Colegio destinados a impartir educación superior de nivel medio, conforme a las políticas emitidas por la Secretaría de Educación Pública; expedir las normas conforme a las cuáles podrán celebrarse los convenios de coordinación académica con los gobiernos de los Estados para el establecimiento de instituciones y planteles que impartan educación superior a nivel medio, así como dictaminar las disposiciones necesarias para revalidar y establecer equivalencias de estudios realizados en instituciones nacionales o extranjeras que impartan el mismo ciclo educativo y por último revisar y aprobar los reglamentos, manuales y demás instrumentos de carácter general que normen y regulen el funcionamiento técnico, docente y administrativo del Colegio, conforme a los instrumentos y lineamientos que emitan las dependencias globalizadoras.

Entre las funciones principales que realiza el PATRONATO se tienen las siguientes: proponer a la Junta Directiva fuentes alternativas de ingresos

mediante donaciones de particulares o de instituciones públicas o privadas, así también, designar a propuesta del Director General y previa aprobación de la Junta Directiva, al Director de Recursos Financieros y al personal directamente a cargo de éste y promoverlos; opinar respecto a la estructura orgánica del área financiera y sobre los proyectos de sistemas y procedimientos de la administración de los recursos financieros y presentar sus observaciones a la Junta Directiva, al igual que presentarle semestralmente su opinión respecto a la situación financiera del Colegio y el manejo de los recursos financieros.

La DIRECCIÓN GENERAL tiene como objetivo principal el administrar eficientemente los recursos con que cuenta el Colegio para cumplir con los objetivos de la Institución y sus principales funciones que desarrolla dentro de su actividad son, en primer lugar representa legalmente al Colegio de Bachilleres.

En segundo lugar planea, dirige y organiza la enseñanza del ciclo superior de nivel medio en sus modalidades escolarizada y abierta, que se imparte en los planteles del Colegio, así mismo estudiar y dar el visto bueno a los proyectos y reformas de planes y programas de estudio, así como de las disposiciones y lineamientos académico-administrativo que le presente el Consejo de Coordinadores, la Secretaría Académica, el Contralor Interno y someterlos a la Junta Directiva para su aprobación.

En tercer lugar, administrar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de acuerdo con la política nacional educativa, así como dirigir, supervisar y evaluar las actividades de los coordinadores sectoriales de la Secretaría Académica y de las áreas de apoyo técnico y administrativos, y por

último revisar el programa operativo anual como también el proyecto de presupuesto anual y someterlo a la consideración de la Junta Directiva.

Otro departamento es el de PLANEACIÓN ACADÉMICA y tiene por objetivo contribuir a elevar la calidad de la educación que imparte el Colegio, mediante la actualización de los planes y programas de estudio, la superación académica de los profesores, la supervisión, asesoría y la evaluación del proceso educativo, de manera que todos contribuyan a la formación del estudiante, tanto para acceder a la educación superior como para su incorporación a procesos de trabajo socialmente útiles.

Las principales funciones que realiza ésta Dirección son: planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades de evaluación y planeación académica, de actualización y formación de profesores y de capacitación para el trabajo con base a los programas autorizados; proponer y establecer las normas, políticas y lineamientos para el diseño, elaboración, operación y evaluación de actividades de los centros que la integran y supervisar su cumplimiento; proponer a la Secretaría Académica con base a las evaluaciones y estudios realizados, las modificaciones al plan y programas de estudio del área propedéutica y de capacitación para el trabajo y los programas de formación y actualización de profesores.

La DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL tiene como objetivo contribuir a la formación integral de los estudiantes y del personal del Colegio mediante la promoción, difusión y desarrollo de actividades culturales, sociales y deportivas, y algunas de sus funciones son. Planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades de las áreas que integran la Dirección de Extensión Cultural; vigilar

que la planeación y desarrollo de los programas de las áreas que la integran, se realicen de acuerdo con los objetivos y políticas.

Así mismo otras funciones de ésta Dirección son las de coordinar sus actividades con la Dirección de Información y Relaciones Públicas para la divulgación de actividades culturales y deportivas, a través de medios internos y externos de comunicación, así como en lo referente a la publicación del suplemento "Bachilleres en la cultura"; supervisar que la dotación del material deportivo y cultural se lleve a cabo con base en el programa cultural autorizado y por último; evaluar los programas de Extensión Cultural y someter a consideración de la Secretaría Académica los proyectos para mejorar las actividades de la misma.

La DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS tiene por objeto el contribuir al logro de los objetivos institucionales mediante la prestación de los servicios bibliotecarios, orientación escolar, reconocimiento y revalidación de estudios, asuntos del profesorado y laboratorios.

Las funciones que realiza para cubrir sus objetivos tenemos, planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades de bibliotecas, orientación escolar, reconocimiento y revalidación de estudios; dirigir y organizar las actividades de supervisión a los planteles en lo referente a los servicios bibliotecarios, orientación escolar y vocacional, actividades experimentales, supervisar las investigaciones que se realicen para actualizar y elaborar actividades experimentales, así como el diseño y fabricación de equipo necesario para la realización de los mismos.

La DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA tiene por objetivo dotar de los recursos materiales, de los servicios generales y del apoyo administrativo en materia de personal que requieran las áreas para el desarrollo de sus funciones con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales.

Para lograr los resultados esperados del objetivo de esta Dirección, realiza las siguientes funciones:

- Vigilar que la planeación y desarrollo de los programas de las áreas que la integran se realice de acuerdo con los objetivos y políticas institucionales, coordinar y supervisar las labores relativas al reclutamiento, selección, nombramiento, contratación, remuneración, incentivos y control de personal; vigilar la aplicación de las medidas para otorgar los premios, estímulos y recompensas que determina la ley correspondiente, coordinar y supervisar que la elaboración del anteproyecto del programa anual de presupuesto de adquisición del Colegio se realice de conformidad con las disposiciones internas y externas emitidas al respecto y vigilar su ejecución.

La DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS tiene como objetivo coadyuvar en la eficiencia de la Institución en la administración de los recursos financieros, a efecto de que las áreas del Colegio cumplan con los objetivos y programas establecidos.

Sus principales funciones son:

- Vigilar que la planeación y desarrollo de los programas de las áreas que la integran se realice de acuerdo con los objetivos y políticas institucionales; vigilar

el cumplimiento de las disposiciones jurídico-administrativas en el ejercicio del presupuesto, así como en el uso y aplicación de los recursos financieros; vigilar y controlar los ingresos y egresos, mediante el establecimiento de normas y procedimientos para el manejo de los recursos en efectivo de conformidad con las disposiciones jurídico administrativo aplicables con las políticas; supervisar la elaboración de los estados financieros y demás informes internos y externos con los que debe cumplir el Colegio y presentarlos a quién corresponda.

La CONTRALORÍA INTERNA del Colegio tiene como objetivo general contribuir a la modernización del sistema integral de control y dar cumplimiento a las disposiciones jurídico internas y externas, a fin de preservar la honestidad y encausar la racionalidad en la aplicación de los recursos de la Institución.

De manera adyacente a tales objetivos se tiene el propósito de que todos los trabajadores y estudiantes del Colegio reciban adecuadamente los servicios que la Institución proporciona.

No se mencionaran las funciones generales de la Contraloría, ya que se encuentran en un apartado posterior, al igual que las de la DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN.

### **5.3. ÓRGANO DE CONTROL INTERNO ENCARGADO DE LA SUPERVISIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN.**

En el Colegio de Bachilleres el departamento encargado de realizar la supervisión es la Contraloría Interna, el cual es un órgano de apoyo que depende

directamente del titular de la dependencia. En la investigación se encontró que las principales funciones de la contraloría son las siguientes.

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de auditoría.
- Coordinar la elaboración del programa operativo anual de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Apoyar y asesorar al director general en la organización, instrumentación, coordinación y evaluación del sistema integrado de control interno del Colegio.
- Verificar y en su caso promover, que las diversas áreas del Colegio, de acuerdo con sus respectivos ámbitos de competencia, cumplan oportunamente y satisfactoriamente con las disposiciones jurídico-administrativo, que tienen en el Colegio aplicación y en los funcionarios.
- Verificar y en su caso promover, que las Áreas del Colegio, cuenten con los mecanismos e instrumentos de control interno necesarios y adecuados al tipo de funciones que desarrollan y vigilar su efectividad.
- Opinar sobre aspectos relevantes de la operación del Colegio, así como acerca de los proyectos de convenios, concursos, contratos y en general de todo aquello que representa ingresos o egresos significativos para la Institución.

- Vigilar y fomentar que el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros del Colegio se realicen bajo los criterios de racionalidad y austeridad, en congruencia con los objetivos constitucionales.
- Elaborar y desarrollar el programa anual de auditoría del Colegio, considerando lo que establezca al respecto, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
- Recibir y analizar las quejas que presenten los particulares respecto al Colegio y de acuerdo a dictámenes del área correspondientes, sugerir al director general las medidas para corregir las diferencias, así como prevenir y evitar su renuencia.
- Realizar los estudios que por incumplimiento de las obligaciones de funcionarios y empleados del Colegio sean necesarios, con el objeto de fincar responsabilidades de conformidad con lo establecido en la ley Federal de Responsabilidades de los servidores Públicos y bajo las normas y lineamientos que expida la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Realizar dentro del ámbito de su competencia, todas aquellas funciones que se deriven de las disposiciones legales aplicables al Colegio y las que encomiende el director general.
- Realizar los estudios e investigaciones que le solicite la Comisión Interna de Administración y Programación y la Dirección General del Colegio.



- Informar a la Dirección General del desarrollo de sus funciones de los resultados de sus acciones y del seguimiento de la aplicación de medidas correctivas.

Cabe hacer la aclaración de que la Contraloría Interna del Colegio es un órgano que depende normativamente de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo Federación y en particular de la Dirección General de Control, que establece el esquema normativo para regular su funcionamiento, unificar sus objetivos, procedimientos y prácticas de control de auditoría, así como su articulación con los demás instrumentos y mecanismos de control.

El órgano de control interno o Contraloría Interna debe funcionar a semejanza de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo con la diferencia de que su ámbito de actuación se circunscribe al interior de las dependencias o entidades. Su intervención se estructura bajo un esquema de independencia, autosuficiencia y de plena capacidad, y aptitud para el desarrollo de sus funciones.

Una de las características de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administración es de que realiza cursos de capacitación al personal de los órganos internos de control a fin de que les permita conducir el trabajo de la mejor forma posible. Esto trae como consecuencia una considerable disminución en los costos y una elevada calidad en la auditoría, por lo que es importante que se realicen constantemente las acciones de este tipo.

Un ejemplo de los cursos impartidos por la Secofe es el denominado "supervisión del Trabajo de Auditoría", en el cual, se hace mención que para identificar a la

función de supervisión dentro del ámbito de la auditoría, es necesario que se conozca en forma general su origen, su concepto, su importancia y sus objetivos.

También se hace mención del papel que debe desarrollar el supervisor dentro de la Contraloría Interna, en donde se da a conocer las funciones, responsabilidades y habilidades que debe poseer para conducir al grupo de trabajo de la manera más apropiada. Así mismo se hace notar la autoridad de la que es investido el supervisor para influir en el grupo con el fin de contribuir al logro de los objetivos que se persiguen en cada revisión.

Uno de los aspectos importantes que se enseña en dicho curso es el relacionado a las actividades que debe desarrollar el supervisor durante toda la auditoría. Se hace referencia a las actividades que son necesarias para dar inicio a la auditoría, para la ejecución del trabajo y las actividades para la conclusión de la revisión del trabajo.

Como se puede notar en el ejemplo anterior, los cursos impartidos son de gran utilidad para los supervisores, ya que con ellos se pretende que se aprendan los conceptos, las herramientas y en general, todo aquello que es necesario para ayudar a los supervisores a desarrollar su trabajo en forma eficaz, eficiente y económicamente.

#### **5.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA CONTRALORÍA INTERNA**

La Contraloría Interna del Colegio de Bachilleres está compuesta por:

Contralor

1

---

Subdirector de Auditoría	1
Jefe de Control	1
Jefe de Denuncias	1
Archivista	1
Audidores	12
Secretarías	3

La Subdirección de Auditorías busca garantizar el cumplimiento de lo establecido en las disposiciones jurídicas, administrativa y presupuestales tanto internas como externas, y en su caso, contribuir a la aplicación de medidas correctivas de carácter administrativo, financiero y fiscal de las operaciones realizadas por las diversas áreas del Colegio.

El Departamento de Control tiene por objeto contribuir al desarrollo del sistema integrado de control, a fin de asegurar la eficiente operación y administración de las áreas del Colegio.

La oficina de Quejas y Denuncias tiene el propósito de contribuir a facilitar la relación del personal docente, administrativo y alumnado en general que se dirige a la Contraloría Interna, ya sea en ejercicio de sus derechos o en cumplimiento de sus deberes, atendiendo sus quejas y denuncias con el propósito de que reciban los servicios que presta el Colegio en las mejores condiciones de eficiencia y oportunidad tomando como base el sistema de captación de responsabilidades. Asimismo, busca la mejor forma de establecer las normas y procedimientos emitidas por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo para la atención y resolución eficiente de quejas y denuncias (instancias) que presenten los interesados por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos

de la Institución, aplicando sanciones administrativas de acuerdo con las responsabilidades en que estos incurran.

Dentro de la estructura administrativa de la Contraloría, particularmente en la Subdirección de Auditorías otra de sus funciones sustantivas, es la realización de las auditorías que se llevan a cabo en la Dependencia. Estas auditorías están comprendidas en el Programa Anual de Auditoría, de las cuales sus bases generales son emitidas por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. El Programa Anual de Auditoría se divide en dos partes, el resumido y el detallado.

Del programa anual de auditoría detallado las principales actividades de supervisión se realizan en el SISTEMA DE PAGOS, específicamente en Pagos del Sector Paraestatal, en donde la supervisión tiene como objetivo que las políticas y procedimientos existentes para el trámite de cuentas por pagar sean adecuados y se apeguen a la normatividad aplicable. Las actividades de supervisión son:

- 1.- Verificar que los recursos manejados a través de erogaciones se administren racionalmente y se canalicen a cubrir las necesidades prioritarias de la entidad.
- 2.- Confirmar que exista calendarización adecuada para el pago de los compromisos que permita evitar su acumulación y se aproveche en lo posible, descuentos por pronto pago.
- 3.- Investigar si se tienen políticas de control establecida.

- 4.- Investigar si existen procedimientos de revisión previos al pago, y si se deja evidencia de su aplicación por parte de quienes lo realizan.

Dentro del ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL la supervisión se realiza en diferentes rubros, y uno de ellos es en la Contratación y Pago de Remuneraciones al Personal en Planteles, en donde los objetivos establecidos son, comprobar el sistema de control interno establecido por el Colegio en los planteles, asegurar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la función, cercionarse de que las remuneraciones por sueldos al personal, corresponda a servicios efectivamente prestados y que se encuentren debidamente clasificados y registrados contablemente, comprobar que todas la obligaciones contractuales y legales, relativas a las remuneraciones por sueldos y sus deducciones se hayan determinado y aplicado correctamente de acuerdo a las condiciones generales de trabajo.

La supervisión operativa se realiza en:

A) Procedimientos Manuales.

- 1.- Revisar en detalle el flujo de la operación a través de los diferentes departamentos o secciones que intervienen comprobando:
- a) Vigencia y corrección de los procedimientos, documentos y registros empleados.

- b) Suficiencia, exceso o ausencia de normas y políticas internas y su repercusión en la eficiencia de la función.
  - c) Adecuado manejo y archivo de la documentación empleada en la función.
  - d) Inexistencia de duplicación u omisión de controles e información durante el proceso.
  - e) Identificación de actividades débiles en control, así como desviaciones en la aplicación o inobservancia de normas, políticas y procedimientos.
- 2.- Con base en la revisión anterior, evaluar la suficiencia del control interno, haciendo las recomendaciones necesarias para su fortalecimiento.

**B) Procedimientos Automatizado**

- 1.- Comprobar que la información proporcionada por el sistema sea completa, así como la distribución y utilización se restrinja a las áreas autorizadas.
- 2.- Determinar si el control de entrada facilita la comprobación de todos los datos manejados por el sistema, y que la mesa de control los valide asegurando su correcto procesamiento.
- 3.- Comprobar que existan archivos de respaldo (cintas o discos adicionales) debidamente custodiados para posibles contingencias.
- 4. Cercionarse de que todos los datos corregidos se realimenten al sistema.

- 5.- Determinar si en las modificaciones a los controles del sistema existe una participación conjunta de: Informática, Unidades Administrativas y Contraloría Interna.

C) Normatividad.

- 1.- Verificar que para el pago de servicios personales se observan las disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda, incluyendo el manejo de tabuladores y catálogos.
- 2.- Para el caso de planes de incentivos y prestaciones, verificar que su otorgamiento se haga de conformidad con lo establecido en los contratos colectivos y lo señalado en los manuales de sueldos y prestaciones para servidores públicos, emitidos por la Secretaría de Hacienda.
- 3.- Confirmar que los seguros de vida se otorguen exclusivamente a los puestos que tengan derecho, según los lineamientos de la Secretaría de Hacienda; asegurándose de que los movimientos de altas y bajas se den a conocer con oportunidad a la Aseguradora Hidalgo, S.A.
- 4.- Verificar que la comprobación de las erogaciones por conceptos de nómina o lista de raya se acompañe en su caso por los recibos, pólizas y demás documentos que demuestren la entrega de las percepciones y sus retenciones.

- 5.- Verificar que las remuneraciones por jornadas ordinarias o por horas extras y otras prestaciones del personal que labora, se rijan por contratos colectivos de trabajo y los pagos se efectúen de acuerdo con estipulaciones contractuales respectivas.

ALMACENES E INVENTARIOS es otra área importante de supervisión, la cual tiene como objetivo el analizar y evaluar que la organización de la función propicie la optimización de los recursos humanos y materiales que permitan una adecuada administración.

El enfoque de la supervisión es revisar en detalle el flujo de la operación a través de los diferentes departamentos o secciones que intervengan para evaluar la suficiencia, exceso o ausencia de políticas, normas y procedimientos; para lo cual deberá procederse como sigue:

- a) Verificar que exista el manual correspondiente que indique los procedimientos de entrada y salida, y que los mismos estén autorizados en apego a las necesidades y se cumpla con ellos.
- b) Analizar que las formas y documentos utilizados en la operación sean adecuados y funcionales, que permitan el registro oportuno, eviten duplicidad u omisión de controles o información durante el proceso.
- c) Comprobar que el manejo y archivo de la documentación sea adecuada, de tal manera que permita consultar la información fácilmente.
- d) Verificar a través de pruebas selectivas el inventario físico de material de consumo correspondiente al período anterior.



**En el área de Adquisiciones las actividades de supervisión que se practican son:**

- 1.- **Revisar el detalle de la operación a través de las diferentes áreas o secciones que intervienen para evaluar la suficiencia, exceso o ausencia de políticas, normas y procedimientos; para lo cual deberá procederse.**
  - a) **Verificar que exista el manual correspondiente que explique el proceso de las adquisiciones y que los procedimientos señalados estén actualizados de acuerdo a las necesidades y se cumplan con ellos.**
  - b) **Analizar que las formas y documentos utilizados en la operación sean adecuados y funcionales, que permitan su registro oportuno, eviten duplicidad u omisión de controles o información durante el proceso.**
  - c) **Comprobar que el manejo y archivo de la documentación sea adecuado, de tal manera que permita consultar la información fácilmente.**

**Por último, tenemos al Control de Ingresos y Fondos como otra área de supervisión, en donde las actividades que se realizan son:**

- 1.- **Verificar que los ingresos en efectivo o cheque que se reciban o deban recibirse se encuentren correctamente controlados desde su origen.**
- 2.- **Comprobar que los mecanismos de control e información permitan conocer centralizadamente la captación de todos los ingresos y cuentas bancarias manejadas.**

- 3.- Comprobar que exista y se apliquen instrucciones precisas en el sentido de que invariablemente, cualquier tipo de ingreso deberá ampararse con documentación formal que permita su control oportuno y la fiscalización posterior.
- 4.- Conciliar los montos y las fechas de los ingresos recibidos contra los correspondientes a los depósitos efectuados en las instituciones de crédito, precisando que no existan desvíos temporales o totales de los ingresos.
- 5.- Comprobar que la contabilización de los ingresos corresponda efectivamente a los montos presupuestales recibidos, o que en su caso, los valores de los bienes y productos enajenados o la prestación de servicios, sea de acuerdo a los precios o tarifas autorizados.

En la DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN O CONTROL ESCOLAR las principales actividades de supervisión son las siguientes:

- 1.-Estudio y evaluación de la estructura orgánica de la Subdirección de registro y control escolar.
- 2.- Comprobar que exista y estén vigentes los manuales descriptivos.
- 3.- Verificar que las políticas y procedimientos sean del conocimiento del personal adscrito al área y se cumplan éstos, así mismo, que exista una adecuada división de funciones.

- 4.- Verificar que se haya o se estén haciendo los estudios e investigaciones de actividades de las áreas del Colegio, así como su desarrollo e implantación de los manuales respectivos.
  
- 5.- Verificar la administración eficiente de los Servicios Escolares del Colegio y que la distribución y emisión de los documentos oficiales que respalden los estudios realizados en la Institución, se efectúen mediante la unificación y bajo la supervisión de los procesos respectivos y su relación con los responsables de esta función en los planteles.

El objetivo de estas actividades es de que se lleve a cabo la realización de estudios e investigaciones necesarias que permitan evaluar y mejorar el desarrollo administrativo y organizacional del Colegio, en forma permanente, así como establecer los sistemas de información apropiados a la Institución.

#### 5.5. OTRAS AREAS QUE REALIZAN LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN EN LA INSTITUCIÓN

Como ya se mencionó anteriormente la Contraloría Interna es quien principalmente realiza la supervisión, sin embargo existen otras áreas que igualmente realizan ésta operación dependiendo principalmente de su ámbito de competencia.

Entre los departamentos que realizan la supervisión tenemos en primer término a la SECRETARÍA ACADÉMICA, quién tiene como objetivo el dar coherencia a la planeación, programación y desarrollo de las actividades académicas y para escolares, así como programas de estudio de área propedéutica y de

capacitación para el trabajo a fin de que estos contribuyan a la formación de los estudiantes y favorezcan tanto su incorporación a la educación superior como a los procesos de trabajo social y nacionalmente necesarios.

Entre las funciones que tiene la Secretaría Académica podemos mencionar:

- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las direcciones de Planeación Académica, Extensión Cultural, Servicios Académicos y de la Unidad de Producción Editorial.
- Proponer y establecer las normas, políticas y lineamientos generales para el desarrollo de las actividades de las áreas que integran la Secretaría Académica, considerando la política educativa nacional.
- Autorizar previo acuerdo con la Dirección General, el Programa Anual de necesidades de material de consumo, equipo y servicios requeridos para el funcionamiento de las áreas que la integran conforme a las políticas y lineamientos establecidos.
- Vigilar que la planeación y desarrollo de los programas de las áreas que la integran se realicen de acuerdo con los objetivos y las políticas institucionales.
- Determinar el sistema de evaluación de los elementos del proceso educativo, de los programas de extensión cultural y de servicios académicos.
- Coordinar la relación con instituciones educativas y organismos públicos y privados a fin de mantener intercambios académicos, culturales y deportivos.

- Apoyar la relación de las actividades y servicios académicos mediante la coordinación con las áreas del Colegio y vigilar que los programas y funciones de las áreas que integran la Secretaría se desarrollen coordinadamente.
- Vigilar que los servicios de producción editorial y diseño gráfico se proporcionen a las áreas conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Mantener informada a la Dirección General del avance de los programas asignados a la Secretaría Académica.

Asimismo tenemos que la DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN es otro departamento encargado de la supervisión en el Colegio. Su objetivo es contribuir al logro de los fines del Colegio, mediante la planeación, programación, presupuestación de los recursos financieros así como proporcionar el apoyo computacional y de administración escolar que se requiera, atendiendo a las necesidades internas y externas de la Institución.

Las principales funciones de la Dirección de Programación son:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de organización y métodos de control escolar, de análisis y desarrollo de sistemas computacionales y de programación y estadística.
- Vigilar que la planeación y desarrollo de los programas de actividades de las sudirecciones que la integran, se realicen de acuerdo a los objetivos y políticas

---

institucionales, así como elaborar los estudios e informes internos y externos que se requieran.

- Dirigir y supervisar la relación de los estudios e investigaciones necesarias que permitan contribuir al desarrollo y utilización óptima de las instalaciones, equipo, recursos humanos y financieros.
- Coordinar la planeación del presupuesto anual, así como su programación, establecer las normas y lineamientos para su operación, así como vigilar la elaboración y seguimiento del programa operativo anual del Colegio.
- Dirigir y supervisar los estudios organizacionales, de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, así como proponer al Director General las modificaciones que se requieran con el fin de mejorar el funcionamiento administrativo y operativo del Colegio.
- Dirigir y supervisar la planeación, programación y actualización de los sistemas computacionales que las distintas áreas requieran para el logro de los objetivos del Colegio.
- Realizar los estudios e investigaciones que le solicite la comisión interna de la administración y programación de la Dirección General del Colegio.

Igualmente encontramos que la COORDINACIÓN SECTORIAL hace las funciones de supervisión. Esta coordinación tiene como objetivo el fortalecer la operación de los planteles de la coordinación y su vinculación con áreas centrales con el fin de coadyuvar al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Entre las funciones que tiene la Coordinación Sectorial podemos mencionar las siguientes:

- Informar a los Directores de los planteles de su coordinación los programas de actividades y las normas que deberán ser observadas en el desarrollo de los mismos.
- Apoyar las actividades académicas, administrativas y paraescolares que se desarrollen en los planteles de acuerdo con las normas institucionales y mecanismos de coordinación establecidas.
- Vigilar el cumplimiento del plan y programas de estudio, así como las normas y disposiciones jurídico-administrativas institucionales en los planteles.
- Proponer la ampliación de medidas que coadyuven a que las actividades en los planteles se desarrollen conforme al programa, las normas y los lineamientos establecidos.
- Apoyar y proponer la realización e implantación de estudios administrativos para mejorar la operatividad de los planteles así como la coordinación y comunicación con las distintas áreas del Colegio.
- Realizar los estudios e investigaciones que le solicite la Comisión Interna de Administración y la Dirección General del Colegio.

- Establecer comunicación con las instituciones públicas y privadas para la obtención de servicios y la realización de actividades especiales que se desarrollen en los planteles.

## 5.6. EXAMEN ÚNICO DE ADMISIÓN

En nuestro país, los cambios económicos, sociales, culturales y educativos son palpables día a día, requiriendo que las organizaciones estén actualizadas y preparadas con estrategias encaminadas a dar apoyo a la identificación, resolución de problemas y toma de decisiones para así generar directrices tangibles.

Actualmente se está haciendo un gran esfuerzo en educación media superior que permita atender a más de dos millones y medio de estudiantes, a fin de proporcionar una educación de creciente calidad. Por lo que se están comenzando a aplicar nuevos programas y contenidos más adecuados para que más mujeres y hombres tengan mejores oportunidades, y conciliar demanda con capacidad, especialidad con vocación, formación con oportunidades reales de empleo y superación individual.

Una estrategia a través de la cual se procura cumplir esta misión es el Convenio del Examen Único de Admisión.

El convenio de colaboración fué celebrado por las siguientes Instituciones; el Colegio de Bachilleres, el CONALEP, la S.E.P. el I.P.N., la U.N.A.M., la U.A.E.M., el CeCyBs, el CENEVAL.



El Ceneval es una asociación civil, cuyo fin principal es contribuir a la evaluación y mejoramiento de la educación superior en México, y por ello realiza la función de medir, evaluar, analizar y difundir los resultados de la educación media superior y superior, en especial la aptitud académica y el aprendizaje de los estudiantes.

Las instituciones anteriormente descritas suscriben el convenio de colaboración con el objeto de unir esfuerzos y recursos para realizar conjuntamente un concurso de evaluación de aspirantes a cursar educación media superior en las instituciones públicas de la zona metropolitana de la ciudad de México, y 21 municipios conurbados, mediante el cual y de conformidad con la normatividad de cada institución se convoque, registre y ofrezca las oportunidades de estudio a los concursantes.

#### **PRINCIPALES CLÁUSULAS ESTABLECIDAS EN EL CONVENIO**

- 1.-El objeto del presente instrumento es establecer las bases conforme a las cuales el "Ceneval" llevará a cabo el diseño y calificación del examen de ingreso a la educación media superior que será utilizado en el concurso de selección.
- 2.- Para el cumplimiento del objeto del presente convenio, el Ceneval se compromete a llevar a cabo las siguientes acciones:

- a) **Elaborar conforme a las recomendaciones de las instituciones el examen a que se refiere la cláusula primera, así como los reportes de resultados con las especificaciones que conjuntamente se hayan tomado.**
  
  - b) **Entregar a las instituciones los materiales impresos necesarios para la realización del examen, tales como solicitud de registro, guía de estudio, cuadernillo de preguntas, hoja de respuestas, a fin de que las propias instituciones se hagan cargo de la inscripción y registro de las personas que sustentarán cada examen.**
  
  - c) **Asignar plantel a cada concursante de acuerdo a los criterios generales proporcionados por las instituciones.**
  
  - d) **Enviar a cada institución el reporte global de los resultados del examen y la asignación de alumnos a cada plantel.**
  
  - e) **Enviar a los aspirantes que así lo soliciten, el reporte individual de sus resultados en el examen.**
- 3.- Las instituciones se comprometen a llevar a cabo lo siguiente.**
- a) **Proporcionar al Ceneval las instrucciones conforme a las cuales se elaborará el examen.**
  
  - b) **Definir las características y condiciones de ejecución del examen tales como fecha y lugar.**

- c) Recibir del Ceneval el material impreso necesario para la realización del examen.
- d) Dar a conocer al Ceneval los criterios generales de diseño del examen y asignación de planteles.
- e) Otorgar al Ceneval para compensar las erogaciones a su cargo una aportación económica en función del número de sustentantes en cada examen.
- f) Designar a las personas a las que encomendará las tareas inherentes a la presentación y aplicación del examen.
- g) Devolver al Ceneval la misma cantidad de solicitudes de registro y cuadernillos de examen.
- h) Decidir con plena autoridad el uso de los reportes que le envíe el Ceneval.

#### **5.7. REFORMAS EN MATERIA DE CONTROL INTERNO PARA 1997.**

Recientemente, en el Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 1996, se publicaron reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servicios Públicos.

Estas reformas tienen por objeto regular e incorporar las actividades de los órganos internos de control de las dependencias a la estructura de la secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, así como establecer las obligaciones y responsabilidades de dichos órganos.

Entre las reformas más importantes podemos destacar las siguientes:

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal art. 37, frac. XII; Designar y remover a los titulares de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de la Procuraduría General de la República, así como a los de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades de tales órganos, quienes dependerán jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, tendrán el carácter de autoridad y realizarán la defensa jurídica de las resoluciones que emitan en la esfera administrativa y ante los Tribunales Federales, representando al Titular de dicha Secretaría.

- Ley Federal de las Entidades Paraestatales, art. 62, frac. 1, primer párrafo. Los órganos de control interno serán parte integrante de la estructura de las entidades paraestatales. Sus acciones tendrán por objeto apoyar la función directiva y promover el mejoramiento de gestión de la entidad, desarrollarán sus funciones conforme a los lineamientos que emita la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, de la cual dependerán los titulares de dichos órganos y de sus áreas de auditoría, quejas y responsabilidades.

Dichos órganos realizarán la defensa jurídica de las resoluciones que emitan ante los diversos Tribunales Federales, representando al Titular de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones e instituciones para lograr sus objetivos requiere de un serie de recursos que administrados adecuadamente permite a esta poder alcanzarlos y uno de esos recursos fundamentales es el humano.

Es importante conocer la ciencia o disciplina que se encarga del estudio y optimización del recurso humano ya que como toda ciencia tiene un origen y una evolución que ha permitido, que en la actualidad sea una herramienta necesaria para todo administrador.

En la presente investigación se ha tratado de demostrar la importancia de la que esta revestida la función de supervisión; así como el puesto de supervisor, señalando además la necesidad que ha tenido la organización de contar con esta actividad para realizar sus fines.

Es por eso que a pesar de la evolución que ha sufrido el puesto de supervisor, este sigue siendo un elemento importante en el desarrollo y funcionamiento de las empresas e instituciones, al grado de que se le ha llegado a considerar un factor integrante e indispensable en la jerarquía administrativa de la misma.

Un aspecto importante en el desarrollo de las funciones del supervisor, es el que se refiere a las necesidades que tiene de preparares en la medida de lo posible en las actividades que va a realizar.

Ahora bien, cuando se alude a las funciones de supervisar podemos hacer la aclaración, que por la formación que posee el licenciado en administración y por

el sentido de la misma, es una persona que se encuentra en una posición adecuada para coordinar y llevar dicha actividad ya que el tiene los elementos y el criterio necesario para realizar efectivamente la supervisión.

Es indispensable para el supervisor poseer conocimientos en los aspectos técnicos, conceptuales y de relaciones humanas, a fin de enfrentarse a los diversos problemas que son de su competencia ya que la improvisación no cabe dentro de su posición.

La capacitación le brinda al supervisor los conocimientos necesarios mencionados anteriormente para un mejor manejo personal así como de las personas que tiene a su cargo, el cual redundara en un rendimiento optimo de este recurso.

En la investigación realizada en el Colegio de Bachilleres nos muestra el impulso que la institución ha cobrado desde su creación, lo que demuestra su importancia que ésta tiene dentro del nivel educativo medio superior, ya que actualmente cubre una importante demanda de los aspirantes a ese nivel.

Por el desarrollo que ha experimentado el Colegio de Bachilleres, este se ha visto en la necesidad de hacer varios cambios estructurales con el fin de responder eficientemente a las funciones encomendadas, sin embargo podemos encontrar dentro de la estructura orgánica actual, que existe duplicidad de funciones entre los diferentes departamentos con respecto a la supervisión, ya que consideramos que el órgano responsable de esta función es la Contraloría Interna, notamos que existen otras áreas que también llevan a cabo la misma función.

En cuanto a la Contraloría Interna podemos apreciar que existe poco personal laborando en esta área, ya que de acuerdo a la distribución de las funciones que desempeña la misma y a juzgar por el cuadro de actividades mencionadas en el programa anual de auditoría existe una proporción desfavorable entre el personal para realizarlas y el número de actividades; por lo que recomendamos que se amplíe el número de personal para cubrir la operación del Colegio de Bachilleres.

La Institución cuenta con personal altamente calificado en las funciones de supervisión y para realizar las auditorías, ya que constantemente reciben capacitación por parte de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo mediante cursos relacionados con el tema y de esta manera tienen los conocimientos necesarios para la realización de sus actividades.

El Examen Único de Admisión fue una respuesta acertada para todos los estudiantes que egresados de las escuelas secundarias querían seguir estudiando y tener la oportunidad de tener un lugar en una institución de nivel medio superior en el cual el Colegio de Bachilleres intervino.

Las nuevas reformas o los lineamientos asignados a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo son acordes con las necesidades que ésta debe tener y contar con gente que sea nombrada por esta misma para tener la autonomía que se requiere y así evitar vicios que se pudieran crear en las funciones que se tienen encomendadas.

**BIBLIOGRAFIA**

- Arias Galicia F.**                      **Administración de Recursos Humanos**  
Trillas México, 1993..
- Bitter R. Lester**                      **Lo que todo supervisor debe saber**  
Mc. Graw Hill 1979.
- Craig/Bittel**                              **Manual de entrenamiento y desarrollo de**  
**personal.** Diana 1982.
- Chiavenato Idalberto**                      **Administración de Recursos Humanos**  
McGraw Hill 1993.
- Chiavenato Idalberto**                      **Introducción a la Teoría General de la**  
**Administración**  
Mc Graw Hill 1982.
- Chruden/Sherman**                      **Administración de Personal**  
CECSA 1986.
- Dublin Robert**                              **Supervisión y Productividad**  
Trillas 1975.



- 
- |                      |  |
|----------------------|--|
| Ecker H. Paul        | Manual para supervisores<br>Diana 1976.                        |
| Eckles/Carmichel     | Curso para supervisores<br>Limusa 1978.                        |
| Ettinger E. Karl     | Controles y Supervisión<br>Herrero Hnos. 1961.                 |
| Flippo Edwin         | Principios de Administración de Personal<br>Mc Graw Hill 1984. |
| Haiman/Hilgert/Kohrs | Supervisión<br>South-Western 1983.                             |
| Harris O. Jerr       | Administración de Recursos Humanos<br>Limusa 1982.             |
| Koont's/O'Donnell    | Curso de Administración Moderna<br>Mc Graw Hill 1975.          |
| Reyes Ponce Agustin  | Administración de Empresas<br>Limusa 1976.                     |
| Sisk/Sverdlik        | Administración y Gerencia de Empresas<br>South-Western 1983.   |
-

- Strauss/Sayles** Personal: Problemas Humanos de la Administración  
Prentice-Hall 1985.
- Terry George** Principios de Administración  
CECSA 1986.
- Werther/Davis** Administración de Personal y Recursos Humanos  
Mc Graw Hill 3ª Ed., México 1990.

**PUBLICACIONES DEL COLEGIO DE BACHILLERES**

Decreto de Creación del Colegio de Bachilleres

Manual General de Organización Enero 1986.

Programa Anual de Auditoría 1996.

Qué es el Colegio de Bachilleres

Decreto por el que se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de las Entidades Paraestatales y la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.- Diario Oficial de la Federación - Diciembre 24 de 1996.