

872702



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN N.º. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**Influencia del nivel académico de los  
supervisores en la calidad del desempeño  
de los grupos y equipos de trabajo.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

presenta:

**J. JESÚS HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

Uruapan, Michoacán. ABRIL de 2005.



m343829



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# INDICE

## PÁGINA

### INTRODUCCIÓN

4

### CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1.	Antecedentes históricos de la Administración	8
1.2.	Definición de Administración	11
1.3	Definición de Empresa	12
1.4	Clasificación de las empresas	12
1.4.1	Por su tamaño	14
1.4.2	Por su Origen	14
1.4.3	Por su aportación de Capital	15
1.5	Clasificación según el giro	16
1.5.1	Empresas de Servicios	16
1.5.2	Empresas comerciales	17
1.5.3	Empresas Industriales	17
1.6	Antecedentes de la Calidad	20
1.7	Definición de Calidad	21
1.8	Definición de Supervisión	22
1.9	Concepto de Supervisor	23

## **CAPÍTULO II LA SUPERVISIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN DE CALIDAD**

2.1 Principios de supervisión	26
2.2 Funciones y responsabilidades básicas del supervisor	29
2.3 Ubicación del supervisor en el organigrama	35
2.4 Grupos y equipos de trabajo	36
2.5 Concepto de Grupo	36
2.6 Tipos de Grupo	37
2.6.1 Grupos Formales	37
2.6.2 Grupos Informales	37
2.7 Concepto de equipo de trabajo	38
2.8 Clasificación de los equipos de Trabajo	38
2.8.1 De Solución de Problemas	39
2.8.2 Autodirigidos	39
2.8.3 Interfuncionales	39
2.9 Diferencia entre Grupos y Equipos de Trabajo	39

## **CAPÍTULO III INFLUENCIA DEL NIVEL ACADÉMICO DE LOS SUPERVISORES EN EL DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO**

3.1 Aspectos Geográficos de la región de Uruapan Michoacán	41
3.2 Desarrollo económico	42

3.2.1 Vías de comunicación y transporte	43
3.3 Perfil del supervisor	44
3.4 Marco referencial (INPAMEX)	46
3.5 Planteamiento Hipotético	49
3.6 Investigación de campo	51
3.7 Representación de datos y resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios a personal de supervisión y supervisado en gráficas porcentuales.	53
3.8 Síntesis de los resultados obtenidos	88
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, ante la situación laboral que vivimos en el país, las empresas deben concentrar su atención en el nivel académico del personal que se contrata para ocupar los diferentes puestos que integran la estructura organizacional.

Uno de los puestos que tiene gran importancia en el desarrollo empresarial, de los trabajadores y de los grupos de trabajo es el de los SUPERVISORES. Para que el desarrollo sea incluyente e influya en toda la planta trabajadora, es necesario mantener personal de supervisión debidamente capacitado y con un nivel académico y de conocimientos alto en materia de dirección de grupos de trabajo, con la finalidad de que este pueda facilitar los medios para que los trabajadores se desempeñen con calidad y puedan conjugar esfuerzos, para lograr los objetivos establecidos por la organización.

De no contar con un responsable de la supervisión con las características anteriormente mencionadas, difícilmente el área operativa de la empresa logrará establecer vínculos de armonía con su trabajo y con los niveles directivos de la empresa, ocasionando inevitablemente conflictos innecesarios y errores en la toma de decisiones tanto en el ámbito operativo como directivo ya que es precisamente el supervisor quien funge como mediador entre ambos.

Asimismo se puede decir que si el supervisor no cuenta con una formación académica al nivel de su responsabilidad, los directivos tendrán problemas en aspectos tales

como: ambiente laboral, motivación del personal y calidad de la producción o del servicio que presten.

Debido a lo anteriormente mencionado se considera de vital importancia realizar un estudio de cómo influye el nivel académico de los supervisores en la calidad de los grupos de trabajo, ya que mantienen una relación directa en sus actividades y en la estructura organizacional empresarial.

Dependerá de los conocimientos y habilidades del supervisor el que un grupo de trabajo sea competitivo y esté debidamente coordinado, para que estos se desenvuelvan en un ambiente laboral sano, sintiendo como parte de sí mismo las tareas que les son encomendadas.

La finalidad de esta investigación pretende ser útil a las empresas que cuentan con puestos de supervisión, permitiéndoles tener un panorama más amplio de la importancia que reviste actualmente poner la atención debida en los mandos medios, o sea de la supervisión en la organización.

Algunos de los objetivos que se pretende con este estudio son:

1. Establecer si es más importante la experiencia o una formación académica para desempeñar el puesto de supervisor.
2. Determinar el perfil académico idóneo para ser supervisor de una empresa.

3.- Dar a conocer los beneficios de una capacitación a los supervisores en aspectos relacionados con el personal.

4.- Conocer si actualmente los directivos se inclinan más por contratar personal experimentado o si prefieren contratar personal recién egresado de la universidad sin experiencia, pero con conocimientos académicos para ocupar un puesto de supervisión.

Para estructurar el desarrollo de la investigación se ha considerado dividir este trabajo en dos partes, una que contenga información completamente teórica y otra que este conformada por una investigación de campo, todo esto con la finalidad de hacer una comparación de lo teórico con lo práctico para poder ampliar nuestros conocimientos y las perspectivas que se tienen del estudio.

En el capítulo I ASPECTOS GENERALES se hace una reseña de conceptos y definiciones que son importantes para ubicar fácilmente el campo de estudio.

Algunos conceptos y definiciones que se muestran son los siguientes: definición de administración, empresa, supervisión, calidad, así como también el concepto de supervisor.

Posteriormente en el capítulo II se incursiona de lleno en los temas estelares de este trabajo, analizando la relación que existe entre supervisión y calidad. Algunos de los temas que se encuentran en este capítulo son: principios de supervisión, funciones y responsabilidades básicas del supervisor, la ubicación del supervisor en la estructura

y en el organigrama, grupos y equipos de trabajo, diferencias entre grupo y equipo, así como el nivel académico y de especialización que debe tener un supervisor.

El capítulo III está enfocado ya a lo que es el estudio de caso, a la realidad, esto a través de un caso práctico en el cual se tendrá contacto directo con una empresa ubicada en la localidad, la cual realiza actividades de tipo industrial.

La finalidad de observar directamente el desempeño de los supervisores, es determinar realmente que tanto influye actualmente la preparación académica en el desempeño y en la coordinación de los trabajadores de una empresa por parte de los supervisores, así como también para comparar los datos teóricos obtenidos, con los reales que nos arroje la investigación.

Algunos de los temas principales que contiene este capítulo son: aspectos geográficos de la región de Uruapan, desarrollo económico, sector industrial, principales vías de comunicación, antecedentes de la empresa a estudiarse y el marco referencial del estudio. También se hará una propuesta para determinar según datos obtenidos cual es actualmente el perfil y el nivel académico idóneo que debe tener un supervisor para desempeñarse como tal y pueda mejorar el desempeño de los grupos de trabajo así como de los integrantes de estos. Asimismo se realizará una síntesis detallada de los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios los cuales nos darán un panorama más amplio de si realmente influye el nivel académico del supervisor en el desempeño de los trabajadores.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Hablar de Administración en la actualidad, es hablar de la historia del hombre mismo. Los inicios de la administración dicen, se remontan a la era prehistórica con las culturas mesolíticas en las que los hombres viven de la caza, pesca y recogiendo frutas y nueces, los grupos familiares y tribus enteras unían esfuerzos para conjuntamente apoyarse en la cacería puesto que por naturaleza el ser humano necesita de otros para poder sobrevivir.

Siglos después las diversas civilizaciones antiguas, aportan innumerables elementos a la administración. Los egipcios muestran con la construcción de las pirámides una perfecta planeación, organización y control de multitudes de gente y de miles de actividades que fueron necesarias para la construcción. Asimismo podemos encontrar a los hebreos, a Moisés quien hizo un magnífico trabajo de selección de personal, adiestramiento y organización, delegando autoridad y consultando a su suegro Jetro, quien es considerado como "el primer consultor administrativo". (LA BIBLIA, GÉNESIS, citado por Terry, 1985:42)

A la caída del imperio romano en el periodo medieval surge la organización con el feudalismo, la cual deja ver y enseña a los administradores que "la delegación de la autoridad no es una abdicación- que el delegante siempre tiene la autoridad para

recuperar lo que él ha cedido y que la delegación confiere, pero no transmite autoridad” (CLAUDE, 1974:29)

Siglos más tarde con la llegada de la Revolución Industrial la práctica administrativa se ve influenciada por una serie de cambios profundos en los modos de producción de aquella época y que como consecuencia, trae consigo afecciones políticas, económicas, sociales y culturales que van a revolucionar totalmente a la administración.

Durante el siglo XVIII específicamente en el año de 1776 tuvo lugar un hecho sin precedentes y que influyó determinadamente en la producción, el hecho; la invención de la máquina de vapor, la cual se aplica a los procesos productivos y que como consecuencia va a sustituir la fuerza animal o el músculo humano. Encontramos también que a raíz de este fenómeno se da la mecanización de la industria y de la agricultura, desaparecen los artesanos con sus talleres patronales para dar lugar a los operarios, fábricas e industrias y la especialización del trabajo se da en un grado más alto.

Posteriormente a principios del siglo XX surgen una gran cantidad de teorías y escuelas que dan un panorama aun más amplio de lo que es la administración. Los exponentes más representativos de la época, sin duda alguna son Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes además de sus importantes aportaciones son considerados como los padres de la administración. Para conocer un poco de más de sus teorías a continuación se presenta un cuadro en el que se muestran sus principales aportaciones.

## APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

<b>FREDERICK TAYLOR</b>	<b>HENRY FAYOL</b>
<p>1. Tiempos y movimientos en el trabajo.</p> <p>2. Dividió los trabajos en sus elementos más importantes.</p> <p>3. Buscaba suprimir movimientos lentos, equivocados e inútiles.</p> <p>4. Proponía una selección científica del obrero.</p> <p>5. Establece principios de dirección de operaciones, en uno de los cuales hace énfasis en la supervisión lineo-funcional de la producción.</p> <p>6. Proponía también mecanismos administrativos que facilitarían la práctica de la administración</p>	<p>1. Universalidad de la teoría administrativa.</p> <p>2. Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Coordinación, Control.)</p> <p>3. Principios generales de la administración.</p> <p>4. Importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.</p> <p>5. Áreas funcionales de las organizaciones (Técnica, Comercial, Financiera, Contable, Seguridad, Administrativa.)</p> <p>6. Perfil de las habilidades de los administradores en los diferentes niveles jerárquicos.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN APUNTES DE CLASE

De acuerdo entonces con los antecedentes antes mencionados, podemos darnos cuenta que la administración ha sido parte fundamental de todos aquellos líderes o representantes que de alguna forma han tenido relación con grupos de trabajo y que han tenido que aplicar ciertos procedimientos para poder dirigir y coordinar el accionar de estos.

## 1.2.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración, definitivamente es considerado como universal, pudiéndose concebir de muy distintas formas. A continuación se muestran dos definiciones de la concepción que se tiene de este término y que son básicas para la investigación.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. Asimismo se puede decir que es “una ciencia que estudia los principios y métodos, de organización, dirección, planificación y control de las actividades y del funcionamiento productivo de un grupo de individuos asociados, como medio para el logro de los objetivos del grupo del modo más económico”. (KOONTZ,1990:4) (VÁZQUEZ,1974:30).

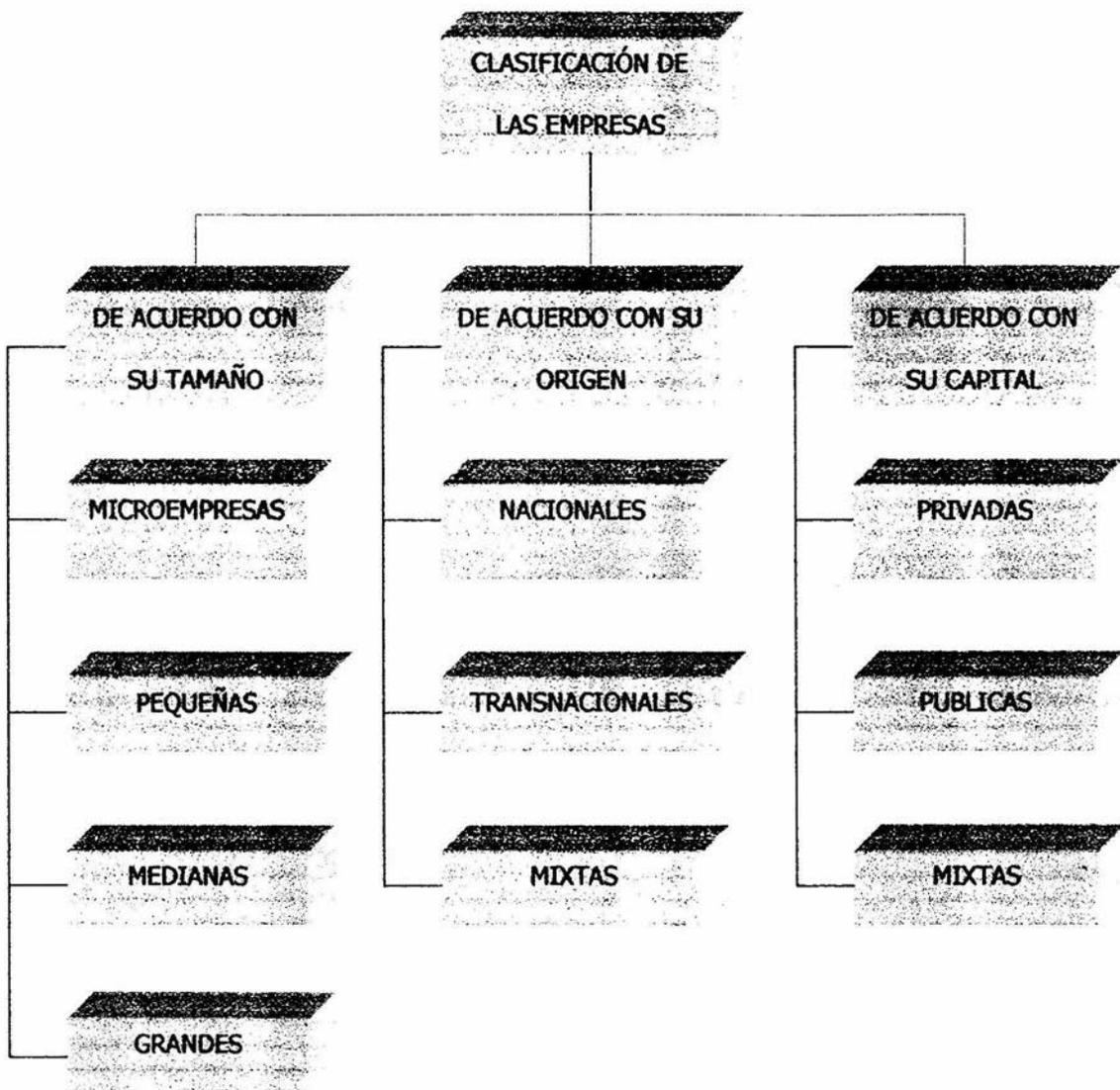
### 1.3 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Definir a la empresa es simplemente fundamental, ya que es el núcleo alrededor del cual gira la información real necesaria para la comprobación de las hipótesis del trabajo.

Dice al respecto Isaac Guzmán Valdivia: "La empresa podríamos definirla en los siguientes términos: es la unidad económico-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa". (GUZMÁN, citado por Fernández, 1991:125)

### 1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Actualmente existe gran diversidad de empresas las cuales están clasificadas de acuerdo a un conjunto de características que las distinguen entre sí. A continuación presento un cuadro de cómo están clasificadas las empresas.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN (MENDEZ,1989:274)

#### 1.4.1 POR SU TAMAÑO

Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas de acuerdo con su tamaño; entre estos destacan:

- ✓ Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- ✓ Volumen de ventas anuales
- ✓ Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional. (IBID:273)

Empresa	Industrial	Comercio	Servicio
	Empleados	Empleados	Empleados
Microempresa	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más 100

FUENTE: NACIONAL FINANCIERA: DATOS ACTUALIZADOS HASTA 1999.

#### 1.4.2 POR SU ORIGEN

Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de las empresas, las cuales pueden ser:

- ✓ Nacionales.- Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportaciones de capitales de los residentes del país.

- ✓ Transnacionales.- Empresas que operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros.
- ✓ Mixtas.- Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y éstos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas, que se forman con una parte de capital nacional y otra extranjero. (MENDEZ, 1989:276)

#### 1.4.3 POR SU APORTACIÓN DE CAPITAL

Otro criterio importante en la clasificación de empresas, es aquel que se refiere al origen o aportación del capital, según la cual, se encuentran tres tipos de empresas:

- ✓ Empresa Privada.- Es una organización económica que se forma con aportaciones privadas de capital, en donde los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias y los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
- ✓ Empresa Pública.- Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía. Estas empresas se forman con el fin de satisfacer necesidades sociales y no tienen como finalidad obtener ganancias.
- ✓ Empresas Mixtas.- Son aquellas que se conforman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos

casos el capital público puede ser mayoritario, en otros el capital privado el mayoritario. (IBID:277,278)

## 1.5 CLASIFICACIÓN SEGÚN EL GIRO

Otra importante clasificación de las empresas se da tradicionalmente a partir de tres grandes ramas: de servicios, comerciales e industriales.

### 1.5.1 EMPRESAS DE SERVICIOS

Son aquellas, que con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. Sin concesión. Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar.
2. Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole, es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, bolsa de valores etcétera.
3. Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etcétera. (RODRÍGUEZ, 1999:82)

### 1.5.2 EMPRESAS COMERCIALES

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio del costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad". (IBID: 82)

### 1.5.3 EMPRESAS INDUSTRIALES

Pueden ser extractivas o de transformación.

Las Extractivas Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdivide en:

- a) De recursos renovables. Sus actividades se encaminan a hacer producir la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales.
- b) De recursos no renovables. Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas, pues su agotamiento es incontenible. (IBID: 83)

Sin duda hemos visto que las clasificaciones de empresas son diversas y se toman en cuenta distintas características para clasificarlas, sin embargo la empresa por si sola no podría funcionar ni llevar a cabo operaciones de ningún tipo.

Para poder funcionar, las empresas necesitan de un componente básico: el personal.

Al personal lo podemos clasificar en:

- a) Los obreros. Pueden ser calificados y no calificados, según requieran tener conocimiento o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.
- b) Los empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, estos pueden dividirse en calificados y no calificados.
- c) Los **Supervisores**. Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes, instrucciones señaladas. Su característica es el predominio e igualdad de funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Los técnicos. Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad.
- e) Altos ejecutivos. Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores a administradores. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales, podría decirse que son los "orquestadores" de cualquier organismo socioeconómico.(IBID: 84)

Dicho lo anterior, es imposible concebir una empresa sin el factor humano, sean administradores, técnicos o supervisores.

Durante muchos años diversas teorías administrativas han asociado e integrado a la empresa dos factores determinantes en el funcionamiento de la organización: el personal y calidad en el desempeño.

Algunas teorías que hacen referencia de estos aspectos surgieron a principios del siglo XX, cuando Taylor y Henry Fayol con su administración científica y teoría clásica respectivamente, hacen énfasis en una organización científica del trabajo, cuyo objetivo básico era obtener la eficiencia y calidad en los procesos de trabajo.

Posteriormente en 1927 surge la teoría de las relaciones humanas, con un experimento que realizó Elton Mayo en Western Electric Company, el cual tuvo como objetivo determinar el grado de importancia de las relaciones internas en las empresas así como también la relación que existe entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia en el trabajo de las obreras.

La tercera fase de este experimento arrojó resultados que constataron la inconformidad de las obreras con la supervisión tan rígida que les impedía desempeñarse con libertad y menos ansiedad.

Sin embargo posteriormente se consideró que la teoría estaba incompleta por exagerar en aspectos emocionales y psicológicos de los trabajadores.

Es así como estos y otros acontecimientos que tuvieron lugar durante la primera mitad del siglo pasado, fueron marcando la pauta para lograr establecer en un entorno cambiante el concepto de calidad asociándolo a otros aspectos también importantes como grupos y equipos de trabajo que para efectos del trabajo también serán objeto de estudio más adelante.

## 1.6 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

Muchos de los estudiosos están de acuerdo con que un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la segunda guerra mundial.

W. Edwards Deming es reconocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la guerra y es sin duda uno de los principales exponentes de la calidad.

Deming decía que la participación de los trabajadores sería muy importante, ya que las técnicas de la calidad total, se usan para corregir los procesos y no para culpar al personal. Pensaba que los trabajadores podían identificar muchas de las correcciones, siempre y cuando la gerencia les brindara los conocimientos y el apoyo adecuados. (STONER,1996:233)

También, una de las ideas básicas de la ACT (Administración de la Calidad Total) propuesta por Deming da una importancia fundamental a la participación de los empleados en el trabajo. En ésta se apuesta por la tan conocida técnica administrativa de la delegación de facultades (empowerment), es decir, "dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización, sin tener que solicitar el visto bueno de los gerentes", y es que consideran que las personas que realizan los trabajos operativos o de servicios son las que se encuentran en mejor posición de saber cómo hacer mejor ese trabajo. (IBID:247)

Otro de los representantes y también estudiosos de la calidad es Joseph Juran quien reconocía que no es fácil administrar para la calidad y que se requieren cambios

importantes, pero difiere un poco del pensamiento que tenía Deming, diciendo que "no se requiere un esfuerzo gerencial tan grande como el que Deming consideraba necesario". (IBID:233)

Kaoru Ishikawa es conocido también por haber contribuido al surgimiento de los círculos de calidad, en los cuales se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias para lograr mejoras. El éxito de los círculos de calidad japoneses se debía a que los gerentes aprendían, a tomar en serio las sugerencias de los trabajadores y permitían que estas se aplicaran. Para esto fue necesario que los trabajadores y los gerentes recibieran capacitación para usar los instrumentos y la filosofía de la administración de la calidad.

Como hemos visto en los años cincuenta la participación de la clase trabajadora fue determinante para la reconstrucción de la sociedad japonesa de aquella época. Actualmente técnicas administrativas como el empowerment siguen siendo empleadas por muchas empresas nacionales y extranjeras como base para controlar y eficientar sus operaciones lo cual es muy representativo y otorga mayores méritos a los gurús de la calidad (Deming, Juran, Ishikawa.)

## 1.7 DEFINICIÓN DE CALIDAD

En la actualidad pocos pueden definir la calidad en términos que sea posible medir y traducir su significado.

Para efectos del trabajo partiremos de una definición general para posteriormente referirnos a conceptos de calidad percibidos desde distintos puntos de vista.

Un concepto práctico de lo que es la calidad es: "Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas". (GUTIERREZ, 1997:)

Desde un enfoque más específico, la calidad basada en el producto se percibe como una característica o atributo que se puede cuantificar o medir. Asimismo pero basado en el concepto de la manufactura la calidad es vista como "la conformidad con los requisitos". (OMACHONU, 1995:68,69)

Como factor determinante de la calidad de los grupos de trabajo, la función de supervisión adquiere un papel muy importante debido a que la evaluación de su desempeño estará en función de la calidad con que realice sus actividades. Pero ¿quién es realmente un supervisor?

A continuación, cito el concepto actual que algunos autores han aportado como parte del estudio y del conocimiento de las características de este colaborador tan importante para las empresas.

## 1.8 DEFINICIÓN DE SUPERVISIÓN

Uno de los temas centrales del presente estudio es precisamente la supervisión. El conocimiento de las raíces y del término proporciona un panorama general pero profundo acerca de lo que representa la supervisión en una empresa.

“La palabra supervisión deriva de super: sobre, y de visum supino de videre, ver, implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar”. Por lo tanto se puede decir que supervisión es un proceso básico a través del cual se coordina, vigila y guía a los subordinados, con el propósito de imprimir la dinámica necesaria, armonía, sincronización, para que los recursos humanos logren cumplir las metas y objetivos organizacionales. (REYES, 1995:340)

### 1.9 CONCEPTO DE SUPERVISOR

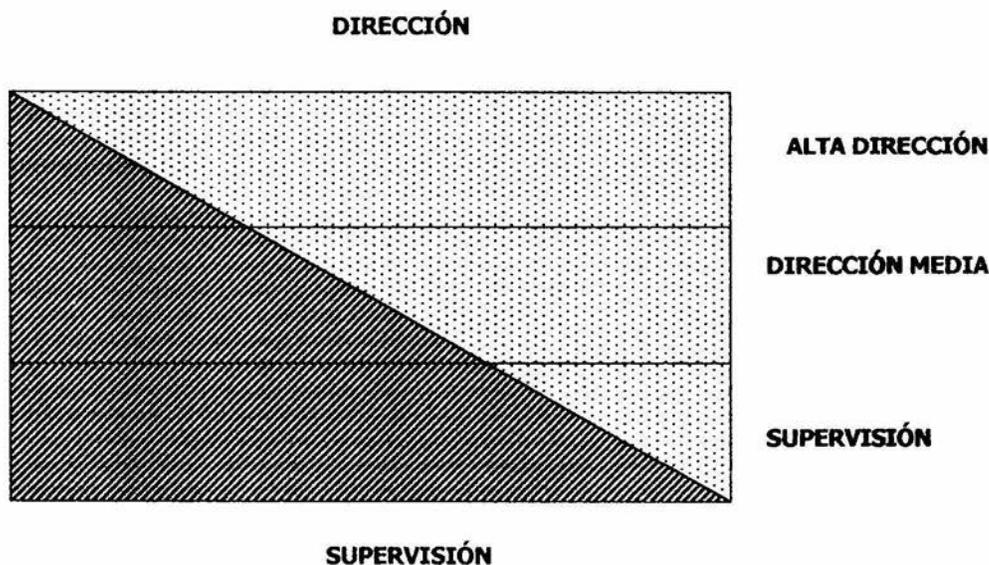
Para que la función de supervisión se vea reflejada con éxito en la calidad, es necesario contar con un supervisor que cumpla con las características necesarias para desempeñarse en el puesto.

Para determinar esas características se requiere saber que relación tiene con otros individuos y elementos de la organización.

A raíz de lo anterior se considera que “aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos: cabo, mayordomo, jefes de oficina, etc., siendo en todo caso, aquellos jefes que no tienen capacidad de tomar decisiones a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan ordenes e instrucciones”. (REYES, 1995: 340)

Es por eso que se considera al supervisor como el elemento responsable de vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Para identificar el rango o el lugar que ocupa un supervisor en las tareas de mando o dirección dentro de la organización a continuación se muestra el siguiente cuadro, el cual confronta funciones directivas, administrativas y supervisoras, dejando ver claramente que el enfoque funcional del supervisor es más de vigilar o supervisar que de dirigir.



FUENTE: ELABORACIÓN BASADA EN (REYES, 1982:320)

La división de funciones directivas y de supervisión regularmente no se apega a la realidad de muchas pequeñas empresas por su tamaño a diferencia de las grandes empresas industriales y comerciales, en las que los jefes por la complejidad y tamaño

de la organización participan necesariamente con dirección alta, dirección media y supervisión.

Los niveles jerárquicos establecidos en la estructura organizacional y en el diagrama anterior determinan que para efectos de dirigir y supervisar una empresa, una mayor jerarquía dentro de la organización generará mayor función de dirección y menor de supervisión, así como también una menor jerarquía traerá mayor función de supervisión y menor de dirección.

## CAPÍTULO II

### LA SUPERVISIÓN Y SU RELACIÓN CON EL FACTOR HUMANO

#### 2.1 PRINCIPIOS DE SUPERVISIÓN

En la supervisión como en cualquier otra disciplina o actividad empresarial es necesario tener bases sobre las cuales se fundamenten las acciones que se realizan dentro de una organización.

El trabajo del supervisor y su responsabilidad en el interior de la empresa es uno de los más difíciles debido a que supervisar el trabajo ajeno reclama hoy en día más conocimientos, habilidad, sentido común, y previsión.

Para poder llevar a cabo pues una buena supervisión, de calidad y que sea satisfactoria para directivos y trabajadores, es necesario que tenga como base los siguientes principios:

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
2. Generalmente, la dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.

3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la revaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática.
  - a) La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad.
  - b) La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formulación conjunta de políticas y planes, acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.
  - c) La supervisión deberá estimular la iniciativa, la confianza en sí mismo y la responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones.
  - d) La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar las idiosincrasias, la renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable, la cooperación y una actividad enérgica.
  - e) La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria, debe derivarse de la planeación del grupo.
5. La supervisión deberá emplear métodos y actitudes científicas en cuanto sean aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.

6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento y la evaluación del trabajo. La supervisión ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deberá derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos, suficientes, mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos y conclusiones de una opinión descontrolada.
7. La supervisión tiene que ser creativa.
  - a) La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
  - b) La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
  - c) La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.
8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan como técnicos. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de

cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales. ( CAMERON, 1983:10,11)

Partiendo de los principios de supervisión anteriormente mencionados el supervisor adquiere una responsabilidad importante en la estructura organizacional de la empresa, siendo un facilitador de los instrumentos y técnicas de trabajo para los empleados y un canalizador de información que facilite la toma de decisiones para los directivos.

## 2.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES BÁSICAS DEL SUPERVISOR

La función de supervisión implica gran cantidad de actividades y de responsabilidades para con la empresa, así como también para con el recurso humano de las organizaciones.

Los supervisores son una pieza fundamental en la estructura de la organización y en el suministro de información relevante para los directivos de las empresas. Gracias a la participación de los supervisores, los directivos están en posibilidad de agilizar y hacer más eficaz su proceso de toma de decisiones. Poder dirigir dando soluciones rápidas y exitosas a los conflictos de la empresa permite implantar rápidamente un

clima organizacional favorable para el desarrollo de actividades de todo el personal. Por esto el supervisor también es considerado como un facilitador de información necesaria y relevante para la toma de decisiones directivas.

La fuerza laboral o los supervisados son otra de las áreas de influencia de los supervisores.

El rol para con los trabajadores debe contener una serie de actividades incluyentes que dignifiquen y otorguen los medios para facilitar el trabajo de los empleados y equipos. Algunas de esas actividades son:

1. Ayudar al subordinado para que haga el trabajo de modo eficaz.
2. Hacer peticiones corteses y sólo utilizar la autoridad en ocasiones que así lo ameriten.
3. Hacer que el empleado se sienta importante.
4. Transmitir claramente la información a sus subordinados.
5. El supervisor debe interesarse por las personas para aprender a comprenderlas y utilizar esta comprensión para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización.
6. Los supervisores deben promover el reconocimiento de los empleados por las contribuciones de estos a la organización para motivarlos a mejorar y desarrollar nuevas ideas.

Los principios morales así como la ética profesional deben ser parte de la cultura de todos aquellos colaboradores empresariales. Un comportamiento o conducta apegada

a los valores éticos socialmente aceptados genera regularmente el reconocimiento y respeto de aquellos que están a nuestro alrededor.

Para los supervisores la ética debe ser el pilar de su accionar y de su comportamiento tanto con subalternos como con sus superiores. A medida que el supervisor genera un sentimiento de confianza basado en su conducta, las relaciones interpersonales se fortalecen y crean un clima laboral favorable para el desarrollo de directivos, empleados y de los mismos supervisores.

A continuación se presenta una recopilación de las principales funciones y responsabilidades del supervisor.

## **FUNCIONES**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer un clima ético en la unidad de trabajo, que fomente en las personas el apego a una conducta ética y de legalidad en su trabajo</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir las operaciones de trabajo de los empleados a fin de mejorarlo diariamente y rendir informes de las actividades a los directores de niveles más altos.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar a cabo la planificación de carrera de los empleados impulsando el crecimiento de ésta a través de un adiestramiento adecuado de todos sus subordinados, así como también determinando la necesidad de adiestrar, planeando y evaluando resultados.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que se proporcione adiestramiento adecuado a todos sus subordinados, promoviendo las acciones necesarias para que los empleados crezcan técnica y académicamente en su trabajo actual y futuro.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar con el ejemplo buenos hábitos y procedimientos de higiene y de seguridad entre los empleados.</li></ul>  |

<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspeccionar periódicamente las condiciones en que se encuentran las instalaciones donde se lleva a cabo el trabajo empresarial.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer un ambiente amistoso de bienvenida para el personal de nuevo ingreso.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El supervisor tiene la función de canalizar la información en sentido ascendente para sus superiores, con el fin de que estos puedan tomar decisiones inteligentes, y en sentido descendente para que los subordinados, con el fin de que estos sepan realmente cual es el trabajo que deben hacer, cuando hacerlo y como tiene que hacerlo.</li></ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN CAMERON, 1983

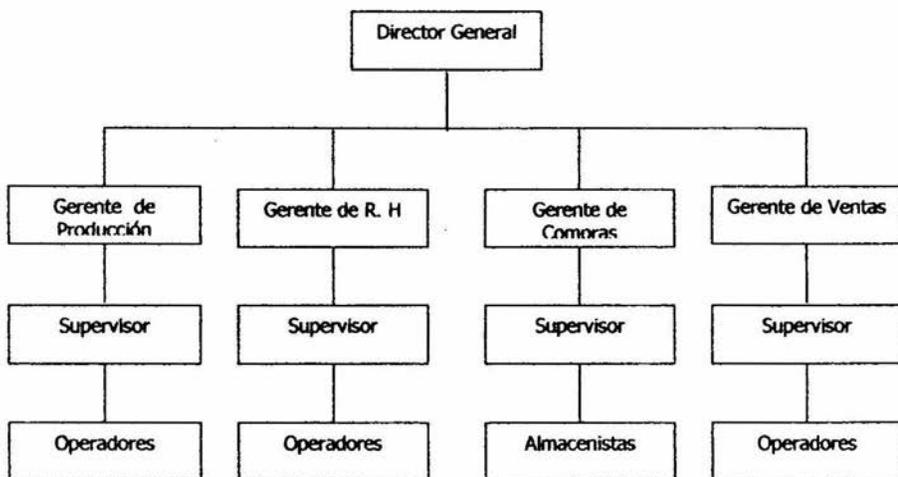
## RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"><li>• Denunciar corrupciones que descubra</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar de encontrar y emplear formas más eficaces y económicas de realizar las labores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y control del trabajo de su unidad con la finalidad de lograr los objetivos y la misión de la forma más eficaz.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Otorgar oportunidades laborales iguales para cualquier empleado a través de una orientación adecuada del personal que le permita posteriormente realizar una evaluación del desempeño y la aplicación de las acciones disciplinarias correspondientes a las áreas de trabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que se proporcione adiestramiento adecuado a todos sus subordinados, así como también determinar la necesidad de adiestramiento.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un clima en que todos puedan trabajar y progresar sin accidentes, lesiones ni enfermedades.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer con los empleados una mutua relación de respeto y confianza.</li></ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN CAMERON, 1983

## 2.3 UBICACIÓN DEL SUPERVISOR EN EL ORGANIGRAMA

Para ubicar y conceptualizar más claramente la posición de los supervisores en la estructura de la empresa a continuación se muestra un organigrama que muestra la ubicación de este en la estructura.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN APUNTES DE CLASE

## 2.4 GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Como parte de la sociedad, los grupos existen en distintas modalidades pudiendo ir desde grupos familiares, políticos, religiosos, deportivos, laborales, culturales, hasta grupos relacionados con nuestro trabajo.

La dinámica y las relaciones al interior de los grupos de trabajo dependerá de una variedad de aspectos que son controlados en su mayor parte por el elemento humano quien lleva en su interior concepciones distintas de lo que es la simpatía, la empatía, la sumisión, dominio, antipatía, liderazgo, comunicación, etc.

Hay que entender que dentro de los grupos de trabajo estas "fuerzas psicológicas" deben ser aplicadas como un universo debidamente integrado y coordinado con la finalidad de que cada uno de los individuos que forman el grupo y el grupo en conjunto unifiquen esfuerzos para la consecución común de los objetivos de la organización. (RODRÍGUEZ, 1998:18)

## 2.5 CONCEPTO DE GRUPO

"En sentido estricto se llama grupo sólo a los conjuntos de personas que pueden interactuar directamente (grupos primarios.) Siendo pocos en número pueden colocarse en círculo y dialogar todos juntos.)

Los psicólogos y sociólogos definen al grupo en términos como: un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha, con conciencia de "nosotros", disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos

comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros".  
(IBID: 8)

## 2.6 TIPOS DE GRUPOS

La tendencia de los grupos para estructurarse indica que estos pueden ser considerados o concebidos de dos formas: **Formales e Informales.**

### 2.6.1 GRUPOS FORMALES

Los grupos formales son "aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas". Un ejemplo de estos pueden ser los integrantes de un departamento de finanzas. ( ROBBINS, 1999:240)

### 2.6.2 GRUPOS INFORMALES

Los grupos informales son "alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización". Estos grupos aparecen casi siempre como respuesta a la necesidad de mantener cierto contacto social con otros integrantes del grupo. Un ejemplo de estos son tres empleados de departamentos distintos que casi siempre comen juntos. (IBID: 240)

## 2.7 CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

Actualmente las empresas están luchando por implantar en su estructura un sistema de trabajo cuya base sean los equipos de trabajo, ya que consideran a estos una necesidad latente ante los cambios que surgen diariamente en la vida laboral de las empresas.

Para muchos, lo más acertado en estos tiempos de cambio y de inestabilidad, lo más adecuado es integrar y coordinar debidamente el trabajo de nuestros colaboradores, es decir, formar verdaderos equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es "un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales". (ROBBINS, 1999:286)

Según el concepto, podemos entender pues que la dinámica grupal se basa precisamente en la integración de esfuerzos y en un desempeño conjunto lo cual facilita el logro de los objetivos establecidos.

## 2.8 CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Al igual que los grupos, los equipos de trabajo cuentan con una clasificación amplia de estos, aunque para efectos de este trabajo mencionamos sólo aquellos que se consideran los más relevantes, los cuales se presentan a continuación.

### 2.8.1 EQUIPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. En estos equipos se comparten ideas y sus miembros ofrecen sugerencias para mejorar procesos y los métodos de trabajo.

### 2.8.2 EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Son grupos de 10 a 15 empleados quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo así como también la toma de decisiones operativas y la ejecución de las acciones para la solución de problemas. Generalmente los integrantes del equipo seleccionan a sus propios miembros.

### 2.8.3 EQUIPOS INTERFUNCIONALES

Son equipos formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo que se reúnen para llevar a cabo una tarea. (IBID: 287,288,289)

## 2.9 DIFERENCIA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

No es fácil precisar la distinción entre los grupos y equipos de trabajo por la arraigada similitud que encuentran los lectores entre estos dos términos.

A continuación se presenta una tabla comparativa que permite distinguir las características entre ambos conceptos.

GRUPOS	EQUIPOS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El significado original de grupo, viene del francés <i>groupe</i> y del italiano <i>grupo</i>, que, a su vez, viene del antiguo germano <i>kropf</i>, con el significado original de bulto, buche.</li><li>▪ Textura u organización más floja.</li><li>▪ Sin una cohesión consolidada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El significado original de equipo, viene de equipar, equipar viene de esquiar, y esquiar, del antiguo germánico <i>skipian</i> = navegar (palabra afín al inglés <i>ship</i> y al alemán <i>schiff</i>).</li><li>▪ Grado de organización alto.</li><li>▪ Funciones específicas de cada uno de sus miembros.</li></ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN (RODRÍGUEZ, 1988:9,10)

## CAPÍTULO III

### INFLUENCIA DEL NIVEL ACADÉMICO DE LOS SUPERVISORES EN EL DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

#### 3.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS DE LA REGIÓN DE URUAPAN MICHOACÁN

La ciudad de Uruapan, se localiza en la porción oeste del estado de Michoacán, entre los paralelos 19 38' 00" al 19 12' 00" de latitud norte y los meridianos 101 56' 00" al 102 22' 00" de longitud oeste de Greenwich, con una altitud de 1610 msnm.

El municipio colinda al norte con los municipios de Charapan, Paracho y Nahuatzen, al este con Ziracuaretiro, Taretan, al Sur con Gabriel Zamora, al oeste con los municipios de Tancítaro, Nuevo Parangaricutiro, Peribán y los Reyes.

Mantiene climas con temperaturas promedio diferentes y su clima está catalogado entre los mejores del mundo. Los climas que podemos encontrar son: Cálido subhúmedo con lluvias en Verano con una temperatura promedio de 23.4 grados y una precipitación pluvial promedio anual de 1127.4 ml. Semicálido subhúmedo con lluvias en Verano con una temperatura de 23 grados y precipitación promedio anual de 1622 ml. Templado húmedo con lluvias abundantes en Verano con una temperatura de 18.8 grados y una precipitación pluvial promedio anual de 1622 ml. (AYUNTAMIENTO,1996:6)

Actualmente Uruapan es considerada como la segunda ciudad en importancia en el estado solamente detrás de la capital Morelia y tiene una población aproximada de

265,699 habitantes según estadísticas registradas en el XII Censo de Población Y Vivienda del INEGI.

### 3.2 DESARROLLO ECONÓMICO

Actualmente la región donde se ubica la ciudad de Uruapan tiene como base económica preponderante las siguientes actividades.

- Agricultura.- Los principales cultivos de la región son el Aguacate, durazno, Mango, Maíz, Caña de Azúcar, Chile, Sorgo, Frijol, etc. entre otros.
- Agroindustria.- El procesamiento de los productos se ha convertido en un rubro importante ya que estos se comercializan con un valor agregado. Por esto tenemos como principales agroindustrias a las emparadoras de Aguacate, procesadoras de Aguacate y frutas los aserraderos y fabricas de productos de madera. (IBID:19,20)
- Comercio y Servicios.- El municipio tiene una gran vocación comercial y de servicios por lo que ésta actividad genera la mayor parte de los empleos directos e indirectos en el municipio. (IBID:22)
- Industria.- Para efectos del estudio se menciona también el rubro industrial por ser éste uno de los mercados con gran potencial de desarrollo en la región para el futuro y por ser también en dónde más claramente podemos identificar los aspectos de supervisión que revisten importancia para este trabajo. Aunque en su mayoría, las industrias del municipio son consideradas como microempresas y con una estructura familiar, se considera que esta actividad

está creciendo en la región. La tecnología utilizada es muy variada, desde la producción de tipo artesanal, hasta la totalmente automatizada en las industrias medianas y grandes como INPAMEX, MARVES, ARTIFIBRAS, CHOCOLATERA MOCTEZUMA, etc. (IBID:20,22)

### 3.2.1 VÍAS DE COMUNICACIÓN Y TRANSPORTE

El acceso a la ciudad de Uruapan por carretera pavimentada libre (120Km) y por autopista de cuota (108Km) es hacia el noreste con la capital del estado Morelia y al sur con la ciudad de Lázaro Cárdenas(275 Km.) También al sur y a una distancia de 95Km por carretera libre se encuentra la ciudad de Apatzingán, al noroeste a una distancia de 111Km se encuentra la ciudad de Zamora. (IBID: 8)

Actualmente se cuenta con un aeropuerto con una longitud de pista de 2400 mts. Se tienen vuelos regionales con aviones de mediana capacidad a las ciudades de México, Guadalajara, Morelia, Tijuana, Lázaro Cárdenas y Apatzingán y se realizan eventualmente servicios de transportación particular a puntos específicos. (IBID: 29)

El municipio cuenta con ferrocarril línea Salamanca-Lázaro Cárdenas, 142 km., de carreteras de las cuales 67.3 km., son vías pavimentadas, 63.4 km., son carreteras secundarias y 11.3 km., son caminos rurales. (IBID: 29)

A partir del análisis de las principales vías de comunicación con que cuenta el municipio podemos ubicar ya con claridad la empresa que será objeto de estudio para poder obtener a partir de la investigación de campo, la información práctica que

nos permita conocer si realmente influye o no el nivel académico de los supervisores en el desempeño de los grupos y equipos de trabajo.

### 3.3 PERFIL DEL SUPERVISOR

Durante el desarrollo de la investigación teórica y práctica de este trabajo se han presentado las características principales así como las diversas funciones y responsabilidades que tiene un supervisor.

La fuerte dinámica en torno a la calidad y competitividad del personal en las empresas ha incrementado el número de requerimientos y de conocimientos para poder desempeñarse con calidad y efectivamente en el ámbito laboral.

La supervisión en las empresas no es la excepción, ya que es necesario contar con ciertas habilidades, conocimientos y aptitudes para poder responsabilizarnos del cargo, funcionando de forma que la empresa, los grupos de trabajo, equipos de trabajo y trabajadores tengan la posibilidad de desarrollarse en un clima de calidad total.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se presentan algunas de las características principales que se considera debe tener un supervisor para desempeñarse con calidad y transmitirlo a los subordinados.

NIVEL ACADÉMICO	RELACIONES HUMANAS	ÉTICA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
-Título universitario. -Carrera técnica como mínimo.	-Manejo de personal. -Lenguaje cultural y laboral amplio. -Motivador. -Autocontrol. -Empático. -Actitud positiva. -Confianza en sí mismo. -Accesible. -Reconocer el trabajo ajeno.	-Visionario. -Responsable. -Ético. -Respetuoso. -Objetivo. -Predicar con el ejemplo en cuanto a conducta.	-Manejo de técnicas de resolución de conflictos. -Manejo de herramientas procesadoras de información. -Desarrollo de tácticas y estrategias. -Analítico.	-Administración básica. -Habilidad para dirigir grupos y equipos de trabajo. -Liderazgo. -Facilidad de palabra. -Capacidad de integración. -Capacitado para aplicar el proceso administrativo en el trabajo. -Saber ejercer la autoridad debidamente. -Saber delegar. -Habilidad para controlar.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN ( CHAPMAN, 1991)

Para poder poseer y tener conocimiento de todos los aspectos característicos anteriores hoy en día es necesario cursar una carrera de nivel licenciatura, ingeniería o técnica puesto que ahí existe la posibilidad de ampliar los conocimientos, criterios y en general la forma de percibir la vida laboral. Son las escuelas los lugares más indicados para capacitarse y desarrollarse tanto personal como profesionalmente porque es ahí donde un individuo tiene la posibilidad de adquirir los conocimientos suficientes para identificar las raíces de las problemáticas que se le puedan presentar en su trabajo.

#### 3.4 MARCO REFERENCIAL (INPAMEX-ARTIFIBRAS)

Por ser una de las empresas más representativas en el ramo industrial en la ciudad de Uruapan, se escogió como marco de investigación práctica a la empresa INPAMEX (Industrial Papelera Mexicana S.A. de C.V) ubicada en el boulevard Industrial número 3201 a la altura de la colonia de la cofradía, esto, en la salida a la ciudad de Morelia vía autopista.

Fue Uruapan, por sus características, donde se decidió establecer a Inpamex, la cual forma parte del grupo empresarial COPAMEX que actualmente está formado por más de 35 empresas y 6500 trabajadores.

La planta de Inpamex fue inaugurada oficialmente el 29 de Septiembre de 1976, fabricando papeles kraft, en 1981 se cambia el proceso a papeles bond y se empieza

la manufactura de papeles cortados, en 1989 se inicia la fabricación de celulosa destintada, siendo de los primeros en México en ese proceso. ( Inpamex, Jefatura de selección y contratación, documento interno)

- ✓ Asimismo, pensando en la conservación de los ecosistemas forestales y el medio ambiente, Inpamex comienza a elaborar la pulpa destintada a partir de papel recolectado para ser reciclado, obteniéndose celulosa destintada, la que es utilizada como materia prima en diferentes porcentajes para la fabricación de papeles para escritura e impresión, higiénicos y servilletas. Para el año de 1995 conscientes del cuidado del entorno crean una planta tratadora de agua a partir de un sistema primario de sedimentación y uno secundario donde se oxigena el agua con el fin de reutilizar la mayor parte de ella en el proceso productivo y también como agua de riego. Las emisiones a la atmósfera generadas por la utilización de combustóleo, son controladas midiendo los parámetros establecidos por la normatividad. (Manual de bienvenida Inpamex)

En 1995 arranca el área de conversión fabricando papeles para la higiene personal, en 1996 inicia la máquina de Papel Tissue y finalmente en Julio de 1998 arranca destintado 2 lo que permitió que Inpamex se posicionara en la vanguardia en la fabricación de celulosas secundarias. ( Inpamex, Jefatura de selección y contratación, documento interno)

Actualmente los productos de Inpamex se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Papel Tissue, para la manufactura de servilletas, papel higiénico, toallas femeninas y pañuelos faciales
- ✓ Papel para impresión y escritura, que conocemos como bond, papel para fotocopiado, libros de texto y cuadernos. (Manual de bienvenida Inpamex)

Por su parte la empresa Artifibras es una empresa Uruapense establecida en la ciudad desde el 1 de Octubre de 1968.

Inició sus operaciones en una superficie de 3200 m destinada para sus instalaciones industriales con maquinaria y equipamiento de manufactura austriaca y nacional, además de contar con una plantilla laboral de 30 trabajadores.

Actualmente cuenta con una superficie de 14500 m y con una planta laboral de 200 personas.

Desde un principio su principal cliente ha sido Volkswagen de México S.A de C.V. con quien mantienen una estrecha relación comercial desde hace 30 años.

Entre los principales productos que se fabrican en la empresa están los siguientes:

- ✓ Acojinamientos de fibra de coco.- Asientos, respaldos, cabeceras, rellenos para la cajuela.
- ✓ Macetas para vivero.- Biodegradables y no tóxicas.
- ✓ Macetas decorativas.- Hechas de fibra de coco y latex natural.
- ✓ Polvo de coco.- Acondicionador de tierra y retención de agua.

- ✓ Epp.- Polipropileno expandido que es una espuma termoplástica de celda cerrada en forma de perla.(www. Artifibras.com)

### 3.5 PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO

La preparación académica del personal de una empresa principalmente el de mandos medios (supervisores) y de primera línea, es un elemento básico que debe incluir el perfil de un supervisor ya que al poseer un nivel de licenciatura influirá de manera directa y proporcional en la calidad puesto que a mayor preparación de los mandos medios necesariamente habrá mayor calidad en el producto final.

En un ámbito de competitividad total, en el que diariamente profesionistas compiten por alcanzar puestos gerenciales o de supervisión que les permitan implementar sus conocimientos de dirección, liderazgo, motivacionales, etc. es necesario profundizar en el conocimiento académico del personal que ocupa puestos supervisores al interior de las empresas.

Han quedado atrás los tiempos en que los hombres habilidosos podían dirigir numerosos grupos o equipos de trabajo tan sólo con la experiencia que adquirían con el paso del tiempo en un determinado puesto. En la actualidad la tendencia indica que ya no es suficiente el conocimiento empírico de las cosas, sino que debe ser complementado y fortalecido con los saberes científicos para disminuir el riesgo y garantizar la calidad de los servicios en el área de supervisión.

Para efectos del presente trabajo es necesario identificar si la **formación empírica (basada en la experiencia y adquirida a través del tiempo)** siendo un elemento tan importante a lo largo de muchos años, sigue estando por encima de la **preparación académica (derivada de conocimientos científicos obtenidos en escuelas de educación superior)** de los supervisores o de lo contrario son los conocimientos académicos de nivel licenciatura o ingenierías los que determinan la calidad de quienes ocupan el puesto de supervisor.

Para conocer que elemento reviste actualmente más importancia (académico o experiencia) es necesario un planteamiento hipotético que consiste en mencionar lo siguiente:

- 1) La función de supervisión requiere de personal con estudios profesionales y de experiencia en el ramo supervisado para garantizar la calidad de su servicio y del desempeño de sus trabajadores.
- 2) Los supervisores empíricos, sin estudios profesionales idóneos al giro de la organización, posiblemente no estén lo suficientemente preparados para poder coordinar a sus trabajadores de manera que estos se desempeñen con calidad.

Por esto es necesario realizar una investigación de campo en la cual podamos ver si realmente para fungir como supervisor e influir positivamente en los trabajadores, es más necesaria la experiencia o preparación empírica que los conocimientos adquiridos en la preparación académica.

### 3.6 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo tuvo lugar en dos empresas industriales importantes en la ciudad de Uruapan como lo son INPAMEX Y ARTIBIFRAS las cuales son representativas en la actividad industrial de la ciudad así como también lo son para el estudio de campo de la investigación ya que cuentan con un número importante de personal de supervisión o mandos medios quienes a su vez desarrollan actividades en las distintas áreas productivas de las empresas teniendo a su cargo a una cantidad importante de trabajadores u obreros con quienes desempeñan un trabajo conjunto para el buen funcionamiento de las respectivas empresas.

Para poder delimitar parámetros confiables y cifras en las cuales podamos encontrar datos lo más cercano a la realidad, se determinó que era necesario encuestar trabajadores y un porcentaje representativo de supervisores de ambas empresas por lo cual se procedió a entrevistar en ARTIFIBRAS al 100% de su personal de supervisión y en INPAMEX debido a las dimensiones y al tamaño de la empresa se tuvo una limitante puesto que fue imposible contactar personal de supervisión del turno nocturno ya que el horario en que laboran es de 11:00 p.m. a 7:00 a.m.. De cualquier forma ésta limitante no representó una barrera infranqueable y se pudo contar con el apoyo del 67% del personal de supervisión de la empresa.

La forma en que se escogieron a los supervisores en ambas empresa fue totalmente al azar por cuestiones de horarios y de actividades del personal de supervisión y de recursos humanos, quienes brindaron su apoyo para que fuera posible la aplicación de cuestionarios tanto al personal de supervisión como al personal obrero.

Con la finalidad de obtener información confiable, se realizaron algunos cálculos estadísticos en la determinación del tamaño de la muestra y del nivel de confianza requerido. Teniendo como base científica las fórmulas

$$n_0 = \frac{z^2 p q}{e^2} \qquad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} \quad (\text{HOLGUÍN, 1993: 217})$$

Donde

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Universo (28 supervisores)

**p**= Proporción de la muestra a favor

**e**= Error estimado

**q**= Proporción de la muestra no a favor.

**z**= Desviación estándar

(LEVIN,1988:362)

en la determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas, se obtuvo que para tener un nivel de confianza del 90% con un error de estimación de +-10% en los datos obtenidos de las encuestas era necesario tener una **n=20**. Por lo tanto sustituyendo los datos tenemos que:

$$n_0 = \frac{(1.64)^2 (0.5)(0.5)}{(0.1)^2} = \frac{0.6724}{0.01} = 67.24$$

$$n = \frac{67.24}{1 + \frac{67.24 - 1}{28}} = \frac{67.24}{3.36} = 20$$

lo cual demuestra que efectivamente los 20 supervisores entrevistados en la investigación son suficientes para obtener un 90% de confiabilidad en los resultados obtenidos.

### 3.7 REPRESENTACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS A PERSONAL DE SUPERVISIÓN Y SUPERVISADO EN GRÁFICAS PORCENTUALES.

Resultados graficados de la encuesta aplicada al personal de supervisión.



A continuación se presentan las funciones a que se refiere dicha gráfica:

- ✓ Fomentar los buenos hábitos
- ✓ Establecer un clima ético
- ✓ Inspeccionar las condiciones de las instalaciones de trabajo
- ✓ Canalizar información a los superiores
- ✓ Comunicar información a los subalternos
- ✓ Verificar que se le de adiestramiento sus subordinados.

Respecto a las funciones se puede ver que normalmente todos llevan a cabo todas o la mayoría de las funciones aquí señaladas y que fueron tomadas como base teórica para obtener estos datos reales.

**2.- ¿Consideras que la formación basada en la experiencia, es más importante que la preparación académica en los supervisores actualmente?**



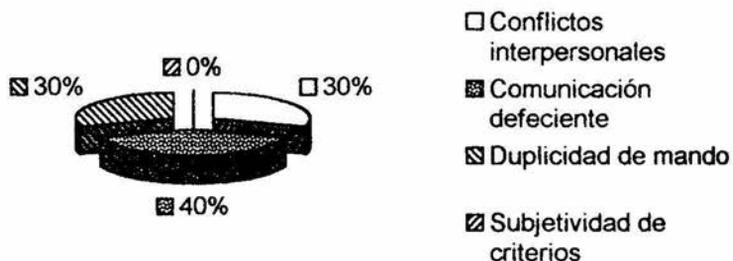
La muestra del personal de supervisión se inclina un poco más por la creencia de que si se trata de habilidad laboral la formación empírica es muy importante para un supervisor por ser ésta la que permite adaptarse con facilidad al trabajo.

**3.- ¿Las expectativas de desarrollo y crecimiento para generar un mejor desempeño en los trabajadores están más al alcance de:**



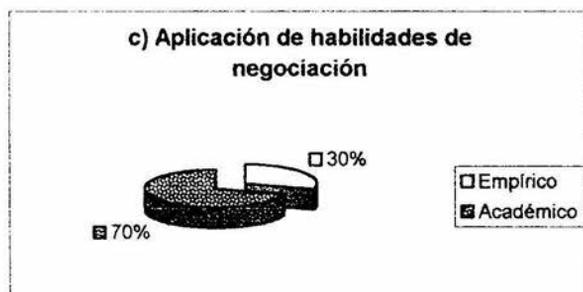
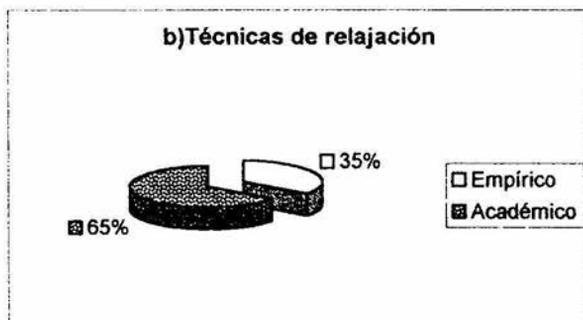
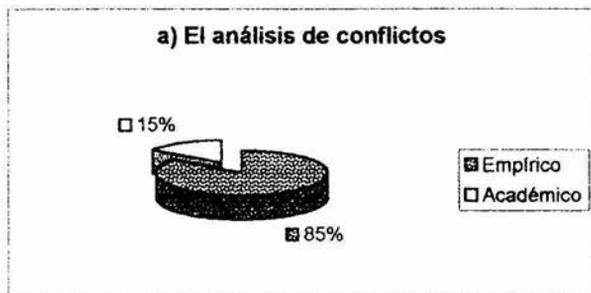
La preparación académica según resultados obtenidos de esta pregunta permite a las personas crecer y desarrollarse más que una persona con formación empírica la cual se ve limitada en su intento por transmitir desarrollo a los trabajadores para que estos se desempeñen con calidad.

4.- ¿A qué tipo de problema y de ventajas se enfrenta un supervisor cuando interviene y supervisa el trabajo ajeno?

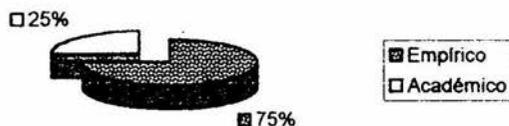


La problemática más importante para los supervisores radica en la comunicación deficiente que existe en su campo laboral de la cual se desprenden por lógica los otros dos problemas que son la duplicidad de mando y el conflicto interpersonal.

5. ¿Cómo supervisor de esta empresa quién consideras que aplica y maneja mejor las siguientes técnicas de solución de conflictos, un supervisor empírico o uno con un grado académico superior?



#### d) Resolución por votación

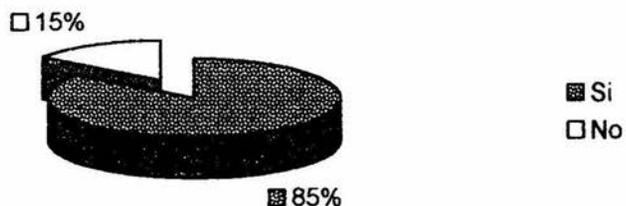


#### e) Recurrir a la mediación de una persona respetada por ambas partes



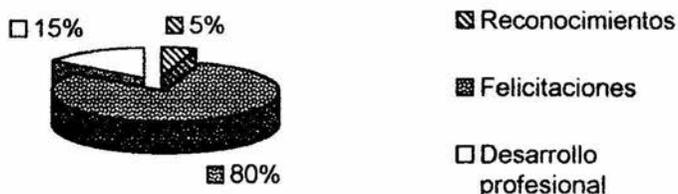
Para el análisis de la pregunta 5 fue necesario realizar una gráfica en particular para cada una de las técnicas sugeridas. De acuerdo con los resultados se puede ver que los supervisores académicos ejercen un dominio claro por lo menos en las primeras tres técnicas las cuales están íntimamente relacionadas con conocimientos administrativos de nivel superior. Por lo que respecta a las últimas dos gráficas, los datos son más equilibrados y muestran una mayor participación de los supervisores empíricos en el uso correcto de estas dos técnicas.

**6.- ¿Consideras que un supervisor con un nivel académico alto puede ser mejor mediador en las relaciones entre subordinados y directivos?**



El personal de supervisión reconoce que un nivel académico de preparación alto permite al individuo ser un mejor mediador entre el nivel administrativo y la fuerza laboral operativa manteniendo así una relación sana y sin tantos conflictos.

**7.- ¿Cuáles son las herramientas que utilizan los supervisores para motivar a sus subalternos ?**



Las felicitaciones es la herramienta que más se utiliza en el área de influencia de un supervisor, de este modo motivan a un trabajador para que siga aportando su esfuerzo en pos de la consecución de objetivos. Asimismo aunque en menor proporción se promueve a los trabajadores para que según su desempeño se desarrollen y realicen actividades más ligeras.

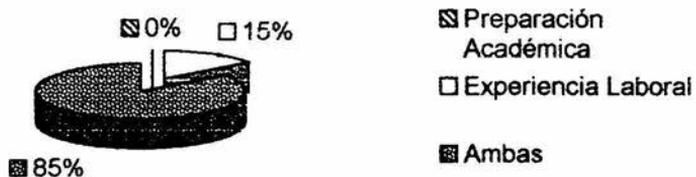
El reconocimiento también es utilizado en ocasiones y lo más importante es que los supervisores utilizan estas herramientas para hacer saber a los trabajadores lo importante que son para la empresa.

**8.- ¿Cómo transmite un supervisor una orden sin que ésta sea concebida como voluntad propia o deseo de él?**



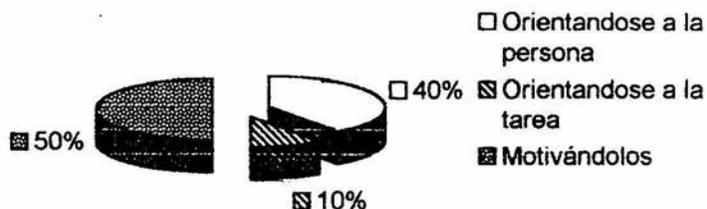
La concientización del personal operativo por parte de los supervisores es primordial al momento de emitir una orden y así al cumplir dicha orden el trabajador este enterado de que el beneficio será conjunto.

**9.- ¿La calidad del desempeño de los grupos y equipos de trabajo está en función de:**



La calidad del desempeño de grupos y equipos de trabajo está en función tanto de la preparación académica como de la experiencia laboral aunque por ahí existe la creencia en un 15% de los encuestados de que la experiencia laboral es la que determina el buen desempeño de los trabajadores en sus actividades.

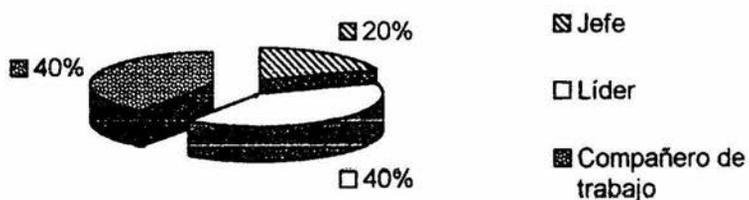
**10.- ¿Cual es el enfoque que debe adoptar la supervisión para que los individuos y los grupos de trabajo generen resultados y beneficios en la empresa?**



En la actualidad dicen los supervisores que se debe tener un enfoque motivacional para con el trabajador y orientarse un poco más por el lado humano de las personas para que las personas den resultados positivos a la empresa.

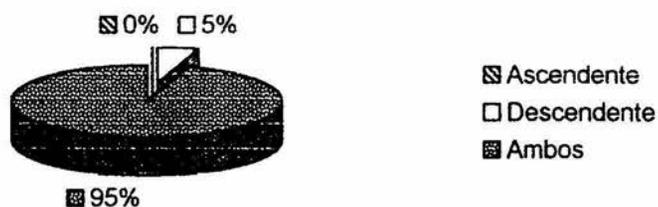
La orientación a la tarea debe participar en términos menores al momento de buscar resultados y beneficios en la empresa.

**11.- ¿De qué forma perciben los trabajadores a los supervisores en la empresa?**



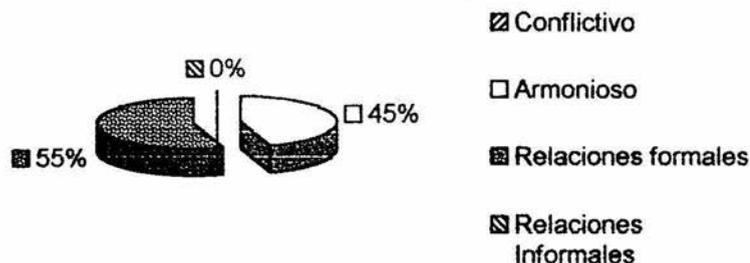
El personal de supervisión considera que son percibidos por los trabajadores como líderes y compañeros de trabajo principalmente dejando un poco de lado la idea de ser vistos como jefes en su área de trabajo.

**12.- ¿El proceso de comunicación en que interviene el supervisor es:**



Los porcentajes dejan ver claramente que el supervisor es un comunicador por excelencia e interviene en la comunicación que fluye de manera ascendente y descendente invariablemente. Solamente 1 supervisor afirma que la comunicación en que participa es descendente.

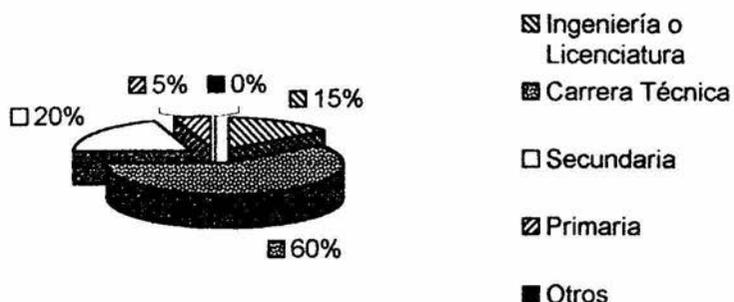
### 13.- ¿El clima en el área de trabajo del supervisor es



La mayoría de los supervisores encuestados coinciden en que el clima en el área de trabajo está dado más por relaciones formales que por otro tipo de actividad y conjuntamente se presenta la armonía como característica secundaria.

La presencia de relaciones informales es nula según la encuesta lo cual es importante al momento de relacionar esto con todo tipo de actividades sociales, eventos recreativos, deportivos, etc.

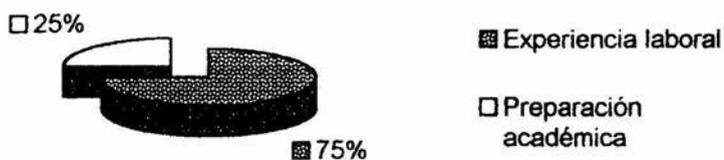
14.- ¿Cual es el nivel académico que tienes como supervisor?



El predominio de carreras técnicas en el área de supervisión en las empresas estudiadas es notable.

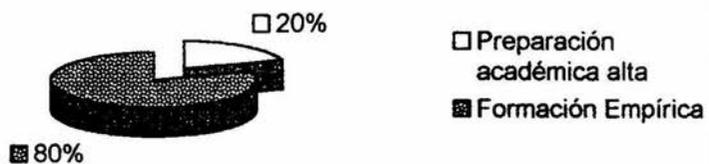
Es importante destacar que el nivel de secundaria figura con un porcentaje mayor que los niveles superiores de estudio lo cual muestra que actualmente se tiene una amplia presencia de personal con estudios básicos.

**15.- ¿Qué requisitos marcaron la pauta o fueron más importantes para que ocuparas el puesto de supervisor?**



El empirismo y la experiencia laboral siguen siendo representativos en las empresas estudiadas para ocupar los puestos de supervisión según las respuestas de los encuestados. Este fenómeno persiste según los supervisores debido a la antigüedad de algunos en su trabajo.

16.- ¿El número de supervisores que actualmente ejercen como tal está formado por personal con:



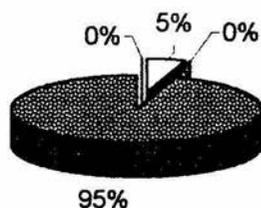
Los porcentajes de esta gráfica confirman en cierta forma el comentario de la anterior ya que el mismo personal de supervisión afirma que la mayor parte de los supervisores que ejercen como tal son personas con una formación empírica.

**17.- ¿Son los supervisores por parados académicamente, aquellos que pueden hacer trabajar con más calidad a los subordinados?**



Aun reconociendo que la mayor parte de los supervisores son personas con formación empírica, se tiene la convicción de que los supervisores con preparación académica de niveles superiores son quienes pueden influir determinadamente en el trabajo del subordinado.

**18.- ¿Consideras que un supervisor preparado académicamente puede:**



Ejercer autoridad efectivamente

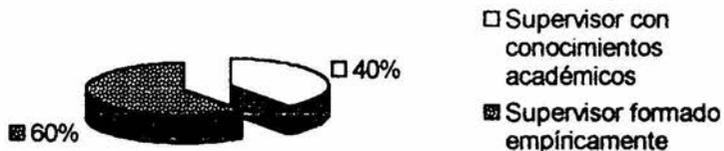
Diseñar técnicas de integración de equipos

Motivar a los trabajadores

Todas la anteriores

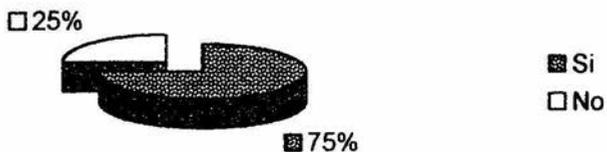
Realizar efectivamente las actividades que muestra la gráfica influye en el entorno laboral de los trabajadores facilitando así la ejecución de las tareas en el área operativa y mejorando el desempeño de quienes las realizan.

**19.- ¿Las responsabilidades en un puesto de supervisión son a umida y asimiladas de mejor forma por:**



La \*responsabilidad es una característica que se debe transmitir a quienes están a nuestro alrededor. Lo anterior afirman los supervisores encuestados, puede facilitársele más a un individuo que tenga conocimientos académicos superiores.

**20- ¿Actualmente en la empresa los directivos dan mayor importancia al nivel académico que al conocimiento empírico para ocupar un puesto de supervisor?**



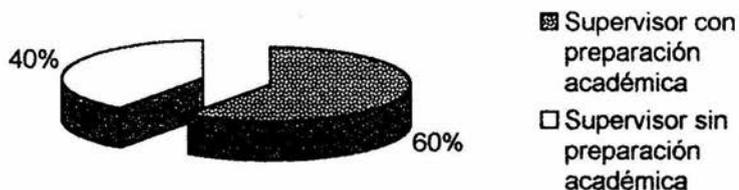
En la actualidad se comienza a crear una cultura de la necesidad de contratar personal con una preparación académica alta para ocupar puestos empresariales de nivel medio en adelante.

**21.- ¿Considerando a la empresa como un sistema le beneficiaría más contar con una plantilla de supervisores preparados académicamente o con supervisores empíricos?**



Los porcentajes de esta gráfica son el reflejo de esa cultura empresarial que se comienza a generar y que parte de la necesidad de tener gente bien preparada académicamente para obtener resultados benéficos en la empresa.

**22.- ¿La motivación y la satisfacción del trabajador para un mejor desempeño están en función de mantener al frente a:**



Motivar para obtener un mejor desempeño depende según los encuestados de tener al frente a un supervisor con preparación académica que pueda hacer sentir satisfacción entre los trabajadores.

Otro de los aspectos que se consideraron clave para realizar la investigación y que fuera más confiable fue el de tomar en cuenta el punto de vista del personal supervisado ya que finalmente son ellos quienes tienen una relación directa con los supervisores que a fin de cuentas son los responsables de coordinar el trabajo para que el desempeño sea el más óptimo en los trabajadores.

Del cuestionario aplicado a los supervisados los resultados son los siguientes.

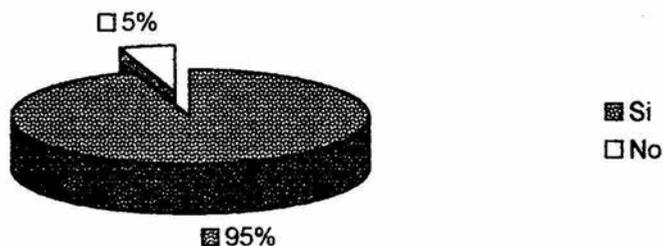
Resultados graficados de la encuesta aplicada al personal operativo.



Motivar y liderar son habilidades determinantes para generar un buen desempeño del personal. Según la gráfica estas habilidades no están muy arraigadas en los supervisores.

Es importante señalar que la mayor parte de los encuestados (40%) consideran al supervisor como un jefe.

**2.- ¿El supervisor te apoya en la solución de tus problemas en el trabajo para que te sientas satisfecho en tú trabajo?**



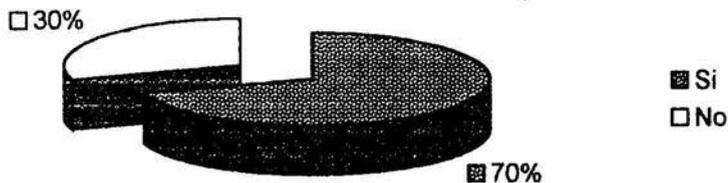
A esta pregunta los supervisados respondieron el 95% que sí reciben apoyo y solamente un 5% que no lo reciben. El apoyo de los supervisores es una función presente en la mayoría lo cual genera satisfacción y por ende buen desempeño del trabajador.

### 3.- ¿Quién consideras que supervisa mejor?



La contundencia en el resultado de esta pregunta es muy importante ya que los trabajadores consideran en un 70% que quien supervisa mejor es una persona con una formación empírica.

4.- ¿Tu trabajo está bien planeado, organizado,  
dirigido y controlado?



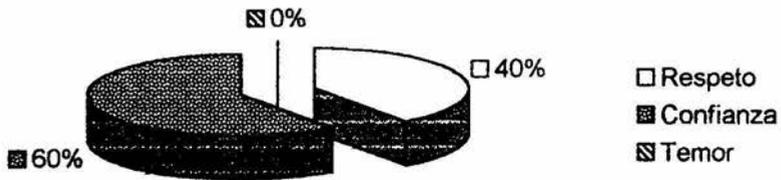
Los datos en este aspecto son claros y permiten ver que los encargados del proceso laboral cumplen casi en su mayoría con su responsabilidad en cuanto a planeación, organización, dirección y control del trabajo que se realiza.

**5.- ¿El supervisor se encarga de comunicar tus inquietudes, qu jas, sugerencias, ideas, etc. a los superiores?**



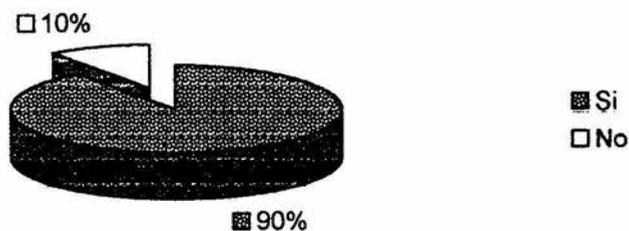
El personal operativo está de acuerdo en un 65% en que si se comunica a los superiores dichos aspectos lo cual genera un sentimiento de participación en los trabajadores.

### 6.- ¿El supervisor inspira:



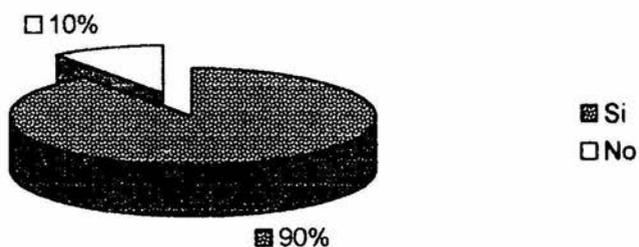
Los datos en este aspecto indican una tendencia positiva hacia la presencia de los supervisores ya que el personal operativo siente la confianza suficiente para dirigirse a ellos, además de que son personas que se han ganado el respeto de sus subordinados.

**7.- ¿Toma en cuenta el supervisor tus ideas para decidir y dar solución a problemas en el trabajo?**



Generar el sentimiento de participación en los trabajadores es importante, además de que al momento de tomar en cuenta las ideas de los demás estamos ingresando a un proceso de integración del trabajo.

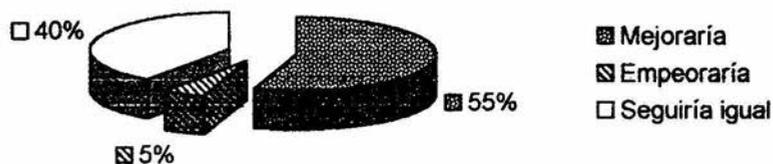
**8.- ¿El supervisor promueve entre los trabajadores los buenos hábitos?**



Otra de las funciones que se consideran inherentes al supervisor es la de fomentar y promover los buenos hábitos entre los trabajadores.

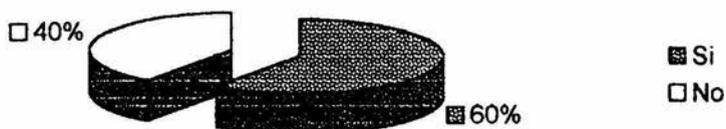
Según los datos obtenidos y presentados en la gráfica la mayor parte de los supervisores sabe de la importancia de mantener gente con hábitos apegados a la rectitud en la conducta.

**9.- ¿Si todos los supervisores de la empresa tuvieran una preparación académica de nivel superior el desempeño de los trabajadores:**



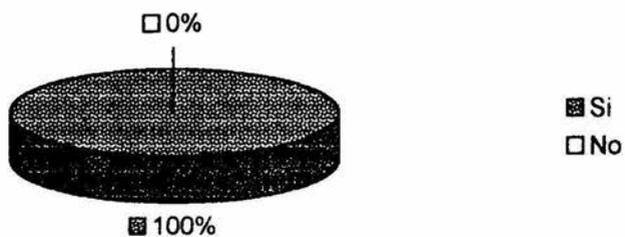
Una de las preguntas determinantes para efectos del trabajo es precisamente esta. Los trabajadores al responder que el desempeño mejoraría (55%) reconocen que actualmente la tendencia indica la necesidad de estar bien preparados para ocupar un puesto de supervisión. Por su parte existe personal que considera que el desempeño sería el mismo sin variación alguna.

**10.- ¿El supervisor interviene para que constantemente den capacitación a los trabajadores y así puedan mejorar en su trabajo?**



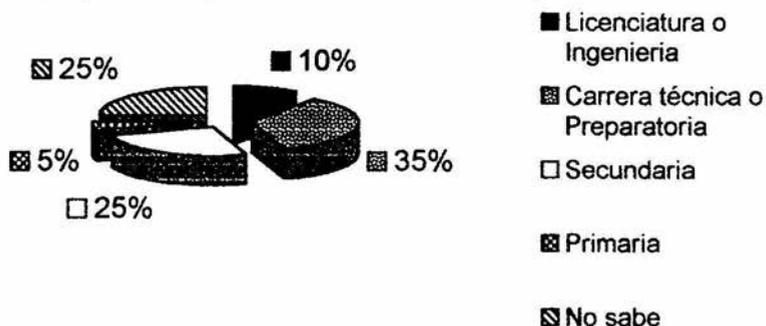
La intervención del supervisor para que capaciten a los trabajadores según esta gráfica tiende a ser positiva aunque no lo suficiente, ya que según los encuestados un número representativo de supervisores de la empresa no interviene para que se les brinde la capacitación que requieren para desenvolverse y desempeñarse de mejor forma.

11.- ¿Conoces el nombre de tu supervisor?



El personal operativo en su totalidad tiene conocimiento del nombre de su supervisor directo lo cual demuestra que el contacto la relación laboral es constante.

**12.- ¿Sabes cual es el grado académico o la preparación que tiene actualmente tu supervisor?**



Los distintos trabajadores que respondieron los cuestionarios pudieron identificar en su mayoría el grado académico de su supervisor a excepción de 5 que representan un 25% y que aseguraron en sus respuestas desconocer el grado académico de su supervisor.

La educación superior, es decir, Ingenierías, Licenciaturas, se presenta en menor cantidad en el personal que actualmente ejerce como supervisor dentro de las empresas estudiadas. Se puede ver claramente que predominan las carreras técnicas (educación media superior) y el nivel de secundaria en segundo plano.

### 3.8 SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Como parte crucial de este trabajo de investigación a continuación se presenta una síntesis más detallada de lo que en sí arrojó como resultados la aplicación de cuestionarios al personal de supervisión y obreros de las empresas antes mencionadas.

La información principal que derivó del cuestionario aplicado a supervisores es:

- ✓ Actualmente se considera que los supervisores preparados académicamente pueden generar un mejor desempeño en los trabajadores puesto que las expectativas de desarrollo y crecimiento están más a su alcance ya que durante su preparación académica reciben una capacitación basada en el pensamiento y en la resolución crítica de los problemas que se le presenten, teniendo así la posibilidad de entender cual es la raíz y el origen de la problemática.
- ✓ El mismo personal de supervisión afirma claramente que son los supervisores preparados académicamente aquellos que pueden establecer una mejor relación entre superiores y subordinados. De esta forma se puede decir que si el supervisor logra establecer una relación armónica, el desempeño de los trabajadores seguramente mejorará.
- ✓ Otro punto importante es que a pesar de existir un porcentaje alto de supervisores empíricos en las empresas estudiadas, está formándose entre los directivos una cultura que otorga ya una mayor importancia al nivel académico para poder ocupar un puesto de supervisor por considerar que son estos los

más indicados para coordinar el trabajo de los obreros haciéndolos que trabajen y se desempeñen con calidad.

- ✓ La pregunta 21 de la gráfica del mismo número es muy importante en el sentido de que las respuestas de los supervisores encuestados marcan una diferencia muy clara entre lo que es la preparación empírica y lo que es la preparación académica puesto que consideran que a la empresa le beneficiaría bastante poder contar una plantilla de supervisores preparados a un nivel académico superior.
- ✓ Es importante resaltar que los encuestados reconocen la necesidad de contar con un cierto grado de preparación empírica o experiencia laboral para fortalecer la actuación y el desempeño de los supervisores. Una vez que se logra conjugar la experiencia con los conocimientos académicos se está posibilitado para transmitir ese desempeño fortalecido al trabajador.
- ✓ La gráfica número 14 del cuestionario indica que actualmente existen muchos supervisores con estudios de secundaria e incluso de primaria, esto es según los encuestados debido a que son personas con antigüedad en la empresa y llevan casi 20 años trabajando en ella.
- ✓ Los datos de la gráfica número 4 indican que se están presentando en el área de trabajo problemas de comunicación deficiente frecuentemente y es preocupante debido a que el mediador y comunicador por excelencia es el supervisor.

- ✓ Como parte del reconocimiento y las felicitaciones cuando algo se hace bien encontramos que el personal de supervisión tiene el buen hábito de felicitar a sus subordinados cuando estos aportan beneficios en su trabajo.
- ✓ La gráfica número 8 también arroja resultados favorables puesto que está presente en el accionar de los supervisores la necesidad de girar órdenes concientizando al trabajador del beneficio conjunto que traerá el cumplimiento de ésta. Podemos pensar también que en su mayoría el personal de supervisión tiene definida la forma en que se debe transmitir una orden debidamente.
- ✓ En la gráfica 10 se observa que la motivación de los empleados es determinante para que estos puedan generar resultados positivos en su trabajo. Esta gráfica está muy relacionada con la número 18 ya que en ella la mayor parte de los que respondieron afirman que un supervisor preparado académicamente puede definitivamente motivar a sus subordinados además de realizar otro tipo de actividades.
- ✓ La gráfica y la pregunta 15 confirman en cierta forma que parte del personal de supervisión fue contratado debido a su experiencia y a sus conocimientos en el área de trabajo. El personal que aportó estas respuestas dijo ser en su mayoría gente que tiene trabajando ya muchos años como supervisor.
- ✓ Actualmente según datos obtenidos en la gráfica 14 podemos observar que en su mayoría los supervisores mantienen un nivel académico de carrera técnica o preparatoria, lo que nos habla de una educación media superior.

- ✓ Mencionar que para efectos del desempeño los trabajadores perciben en su mayoría al supervisor como un compañero de trabajo con el cual mantienen una relación formal dentro de su área de trabajo lo cual indica que se vive en ambiente de seriedad y respeto.
- ✓ Para finalizar es relevante el hecho de que un supervisor sea el enlace entre superiores y trabajadores y que precisamente participe en un proceso de comunicación que influye a ambas partes, teniendo la gran responsabilidad del manejo de todos y cada uno de los mensajes que se comunican ascendentemente así como de las órdenes que se transmiten descendentemente.

Al igual que con los supervisores se consideró importante conocer el punto de vista de los obreros de las empresas puesto que son ellos quienes mantienen una relación directa con el supervisor de las distintas áreas.

A continuación presento algunos puntos relevantes y datos que arrojó la aplicación del cuestionario en el personal supervisado.

- ✓ El personal obrero percibe a su supervisor como un jefe inmediato lo cual difiere ampliamente de la respuesta que aportaron los supervisores quienes afirmaron ser percibidos como un compañero de trabajo.
- ✓ El resultado de la gráfica 2 refleja que independientemente de otros aspectos los obreros son apoyados en las problemáticas que surgen en las áreas de trabajo.

- ✓ Al igual que los supervisores, los obreros están de acuerdo en que un individuo preparado académicamente tiene la posibilidad de desempeñarse mejor como supervisor que uno preparado empíricamente.
- ✓ La aplicación del proceso administrativo en las actividades laborales de los trabajadores es una herramienta que se ha estado utilizando constantemente según los encuestados al momento planear el trabajo diario.
- ✓ Como parte de las funciones del supervisor es importante destacar la tarea que realizan cuando comunican aspectos importantes para el trabajador a los superiores. De acuerdo con la gráfica 5 esta función se lleva a cabo favorablemente.
- ✓ Los datos de la gráfica 6 son importantes y reflejan que a pesar de ser percibidos como jefes por los subordinados, el supervisor genera un sentimiento de confianza para que se acerquen y le comenten cualquier inquietud, queja o sugerencia con respecto a su trabajo.
- ✓ El resultado de la gráfica 7 muestra la participación de los grupos de trabajo y de los individuos que los conforman lo cual es importante para los supervisores debido a que se genera un ambiente de participación entre los integrantes del grupo.
- ✓ También como parte fundamental de la conducta grupal es evidente que se promueve una cultura basada en los buenos hábitos y en la ética laboral.

- ✓ La pregunta de la gráfica número 9 confirma una vez más la posibilidad de un mejoramiento radical si el personal de supervisión tuviera una preparación académica de nivel superior.
- ✓ Los grupos de trabajo y sus integrantes identifican por su nombre a los supervisores demostrando así que existe formalidad cuando se refieren al supervisor.
- ✓ Los resultados significativos de la gráfica 12 muestran que el personal obrero identifica en su mayoría la preparación académica de su supervisor. Esto nos da un grado de confiabilidad alto en los resultados de la gráfica 9 debido a que conociendo el nivel académico del supervisor los trabajadores no titubearon al momento de señalar que si todos tuvieran una preparación basada en estudios superiores el desempeño mejoraría radicalmente.
- ✓ Existe la posibilidad de poder superar los problemas de comunicación deficiente si se integra al trabajo a supervisores con niveles altos de preparación.

## CONCLUSIONES

- ✓ La mayor parte del personal de supervisión y obreros están conscientes de que influiría directamente en la calidad de la empresa contar actualmente con supervisores preparados académicamente ya que a mayor preparación de los mandos medios habrá mayor calidad en las funciones y actividades que desempeñe.
- ✓ Aún cuando se sabe de los beneficios anteriormente mencionados existe todavía personal de supervisión con niveles de estudio medios y básicos preparados empíricamente lo cual muy posiblemente no permite desarrollarse y desempeñarse al máximo a los distintos grupos de trabajo e individuos en las empresas.
- ✓ Se puede decir que predominan los niveles de preparatoria y carreras técnicas en el área de supervisión, pero ¿será suficiente esta preparación para influir y generar resultados positivos en los trabajadores y grupos de trabajo?
- ✓ Existen diferencias notables en cuanto a la percepción del supervisor lo cual muestra que la imagen de éste no está bien definida en las empresas.
- ✓ La motivación que es un factor que influye en el desempeño de los individuos y de los grupos está en función de mantener a supervisores con una preparación de nivel superior.
- ✓ Como mediador el supervisor necesita utilizar debidamente la comunicación y el indicado para hacerlo es un supervisor con estudios superiores según datos de las encuestas.

- ✓ La formación empírica no es mala, simplemente que quienes están preparados con base en la experiencia tienden a estar limitados en su desarrollo personal y profesional así como en la transmisión de este a los trabajadores. Sirve para reforzar la actuación del supervisor pero no determina el desempeño de éste.
- ✓ Se puede decir que conjuntamente técnicos e ingenieros tienen un conocimiento más aceptable en cuanto a coordinación en el trabajo, aplicación del proceso administrativo en las tareas y en cuanto al manejo efectivo del personal para que este se desempeñe con calidad.
- ✓ Independientemente del nivel académico, las empresas tienen personal de supervisión que fomenta buenos hábitos entre los trabajadores.
- ✓ La comunicación puede ser más efectiva si se integran supervisores con estudios académicos superiores.
- ✓ La calidad en el manejo y la aplicación de técnicas de resolución de conflictos grupales es más notable en supervisores preparados académicamente.
- ✓ Si es determinante la preparación académica y el nivel de estudios en el desempeño de los supervisores y del personal que está a su cargo.
- ✓ Finalmente es importante mencionar que el perfil ideal de un supervisor incluye una característica importante con respecto a su preparación la cual es que debe poseer un título académico que acredite sus estudios superiores. Una vez operando como supervisor un individuo con estudios de nivel superior tendrá la posibilidad de poner en práctica sus conocimientos para obtener resultados de calidad en favor de la empresa y de sus subordinados.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES

Influencia del nivel académico y de la preparación de los supervisores en la calidad del desempeño de los grupos y equipos de trabajo.

1. ¿Cuáles de las siguientes funciones de un supervisor realizas en tú trabajo?
  - a) Fomentar los buenos hábitos
  - b) Establecer clima ético en el trabajo
  - c) Inspeccionar las condiciones de las instalaciones de trabajo
  - d) Canalizar información para superiores (ascendente)
  - e) Comunicar información a los subalternos (descendente)
  - f) Verificar que se de el adiestramiento adecuado a sus subordinados
  - g) Todas las anteriores

2. ¿Consideras que la formación basada en la experiencia es más importante que la preparación académica en los supervisores actualmente?

a) Si

b) No

3. ¿Las expectativas de desarrollo y crecimiento para generar un mejor desempeño en los trabajadores están más al alcance de:

a) Un supervisor con conocimientos y preparación académica

b) Un supervisor con formación empírica

4. ¿A qué tipo de problemas y desventajas se enfrenta un supervisor cuando interviene y supervisa el trabajo ajeno?

a) Conflictos interpersonales

b) Comunicación deficiente

c) Duplicidad de mando

d) Subjetividad en el criterio de los subalternos

5. ¿Cómo supervisor de esta empresa quien consideras que aplica y maneja mejor las siguientes técnicas de solución de conflictos, un supervisor empírico o uno con un grado académico superior?

a) El análisis de conflictos \_\_\_\_\_

b) Técnicas de relajación \_\_\_\_\_

c) Aplicación de habilidades de negociación \_\_\_\_\_

d) Resoluciones por votación \_\_\_\_\_

e) Recurrir a la mediación de una persona respetada por ambas partes

\_\_\_\_\_

6. ¿Consideras que un supervisor con un nivel académico alto puede ser un mejor mediador en las relaciones entre subordinados y directivos?

a) Si

b) No

7. ¿Cuales son las herramientas que utilizan los supervisores para motivar a sus subalternos?

- a) Reconocimientos
  
  
- c) Felicitaciones
  
  
- d) Desarrollo profesional

8. ¿Cómo transmite un supervisor una orden sin que ésta sea concebida como voluntad propia o deseo de él (impersonalidad del mando)?

- a) A través de una comunicación efectiva
  
  
  
  
- b) Concientizando a los trabajadores del beneficio conjunto que traerá cumplir dicha orden.

9. ¿La calidad del desempeño de los grupos y equipos de trabajo está en función de:

- a) La preparación académica de los supervisores
  
  
  
  
- b) De la experiencia laboral de los supervisores
  
  
  
  
- c) Ambas

10. ¿Cómo influye la supervisión para que los individuos y los equipos de trabajo generen resultados y beneficios en la empresa?

a) Orientándose a las personas

b) Orientándose a las tareas

c) Motivándolos

11. ¿De que forma perciben los trabajadores a los supervisores en la empresa?

a) Jefe

b) Líder

c) Compañero de trabajo

12. ¿ El proceso de comunicación en que interviene el supervisor es:

a) Ascendente (Directivos)

b) Descendente (trabajadores)

c) Ambos

13. ¿ El clima en el área de trabajo del supervisor es:

- a) Conflictivo
- b) Armonioso
- c) Dado por relaciones formales
- d) Dado por relaciones informales

14. ¿Cuál es el nivel académico que tienes?

- a) Ingeniería ó Licenciatura
- b) Carrera técnica
- c) Secundaria
- d) Primaria
- e) Otros

15. ¿Qué requisitos marcaron la pauta o fueron más importantes para que ocuparas el puesto de supervisor?

b) Experiencia laboral

c) Preparación académica.

16. ¿El número de supervisores que actualmente ejercen como tal en la empresa está formada por personas con:

a) Una preparación académicamente alta

b) Una formación empírica

17. ¿Son los supervisores preparados académicamente, aquellos que pueden hacer trabajar con más calidad a sus subordinados?

a) Si

b) No

18. ¿Consideras que un supervisor preparado académicamente puede:

a) Ejercer la autoridad efectivamente

b) Diseñar técnicas, estrategias, tácticas eficientes y eficaces de coordinación e integración de equipos de trabajo

c) Motivar a los trabajadores

d) Todas las anteriores

19. ¿Las responsabilidades en un puesto de supervisión son asumidas y asimiladas de mejor forma por:

a) Un supervisor con conocimientos académicos de nivel superior

b) Un supervisor formado empíricamente

20. ¿Actualmente en la empresa los directivos dan mayor importancia al nivel académico que al conocimiento empírico para ocupar un puesto de supervisor?

a) Si

b) No

21. ¿Considerando a la empresa como un sistema crees que le beneficiaría más contar con una plantilla de supervisores debidamente preparados académicamente o con supervisores formados empíricamente?

22. ¿La motivación y la satisfacción del trabajador para un mejor desempeño están en función de mantener al frente a:

a) Un supervisor sin preparación académica

b) Un supervisor con preparación académica

## CUESTIONARIO PARA SUPERVISADOS

Influencia del nivel académico y de la preparación de los supervisores en la calidad del desempeño de los grupos y equipos de trabajo.

1. ¿El supervisor es para ti un:

- a) Jefe
- b) Líder
- c) Compañero de trabajo
- d) Motivador

2. ¿El supervisor te apoya en la solución de tus problemas en el trabajo para que te sientas satisfecho en tu trabajo?

- a) Si
- b) No

3. ¿Quién consideras que supervisa mejor:

- a) Un supervisor con una formación empírica
- b) Un supervisor preparado con estudios académicos

4. ¿Crees que tu trabajo está bien planeado, organizado, dirigido y controlado?
- a) Si
  - b) No
5. ¿El supervisor se encarga de comunicar tus inquietudes, quejas, sugerencias, ideas, etc. a los gerentes o directivos?
- a) Si
  - b) No
6. ¿El supervisor te inspira:
- a) Respeto
  - b) Confianza
  - c) Temor
7. ¿Toma en cuenta el supervisor tus ideas para decidir y dar solución a problemas en el trabajo?
- a) Si
  - b) No
8. ¿El supervisor promueve entre los trabajadores los buenos hábitos?
- a) Si
  - b) No

9. ¿Si todos los supervisores de la empresa tuvieran una preparación académica de nivel superior el desempeño de los trabajadores:
- a) Mejoraría
  - b) Empeoraría
  - c) Seguiría igual
10. ¿El supervisor interviene para que constantemente den capacitación a los trabajadores y así puedan mejorar en su trabajo?
- a) Si
  - b) No
11. ¿Conoces el nombre de tú supervisor?
- a) Si
  - b) No
12. ¿Sabes cual es el grado académico o la de preparación que tiene actualmente tu supervisor? Si es sí ¿cuál?
- a) Licenciatura o Ingeniería
  - b) Carrera técnica o Preparatoria
  - c) Secundaria
  - d) Primaria

e) Otros

f) No sabe

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) REYES P. Agustín, "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS", 2ª. Parte, Primera edición, Ed. Limusa, S.A. de C.V., México, 1995.
- (2) STONER A.F. James, "Administración", Sexta edición, Ed. Prentice Hall, México, 1996.
- (3) CLAUDE S. George, "Historia del pensamiento Administrativo", Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1974
- (4) MÉNDEZ M. José Silvestre, "Economía y la Empresa", Ed. Mc Graw-Hill, México,1989.
- (5) RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas empresas", Cuarta edición, Ed. ECAFSA, México, 1999.
- (6) RODRÍGUEZ Estrada Mauro, "Integración de equipos" Segunda edición, Ed. El Manual Moderno S.A. de C.V., México,2000
- (7) VÁZQUEZ Méndez Jesús, "ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN", Editada por la UNAM, México, 1974.

- (8) OMACHONU K. Vincent, "PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL", Primera edición, Ed. Diana, México, 1995.
- (9) FERNÁNDEZ Arena José Antonio "EL PROCESO ADMINISTRATIVO", Segunda edición, Ed. Diana, México, 1991.
- (10) KOONTZ Harold, "Administración", Novena Edición, ED. Mc Graw Hill, U.S.A., 1990.
- (11) ROBBINS P. Stephen, "Comportamiento Organizacional", Octava edición, Ed. Prentice Hall, México, 1999.
- (12) GUTIERREZ Pulido Humberto, "CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD", Primera edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1997.
- (13) SMITH C. Cameron, "Guía para Supervisores ", Primera edición, Ed. Trillas, México, 1983.
- (14) TERRY R. George, "Principios de Administración", Primera edición, Ed. Continental S.A. de C.V., México, 1985.

- (15) AYUNTAMIENTO, " Análisis estadístico, social y demográfico del municipio de Uruapan". 1996-1998.
- (16) CHAPMAN, Elwood N. "Guía para el nuevo supervisor", Ed. Trillas, México, 1991.
- (17) HOLGUÍN, Quiñónez Fernando, "Elementos de muestreo", Primera edición, Ed. Diana, México, 1993.
- (18) LEVIN, Richard, I., "Estadística para administradores", Segunda edición, Ed. Prentice Hall, México, 1988.