



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL SUPERVISOR EN LAS ORGANIZACIONES.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

BUSTACIO GARCIA QUEZADA

DIRECTOR DE SEMINARIO:

LIC. ARMANDO GARCIA TORRES B.



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.

I N D I C E.

	PAGS.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I.	
ORIGEN DEL SUPERVISOR.	
I.- Antecedentes Históricos.	3
II.- Conceptos de Supervisor.	5
III.- Situación Actual en México.	6
CAPITULO II.	
LAS FUNCIONES DEL SUPERVISOR.	
I.- La Planeación.	9
II.- Selección, Motivación y Descripción del Puesto.	11
III.- Salud y Seguridad.	13
IV.- Adiestramiento.	15
V.- Incentivos.	17
CAPITULO III.-	
TIPOS DE SUPERVISORES.	
I.- El Autócrata Consumado.	21
II.- El Supervisor Paternal.	22
III.- El Indiferente.	23
IV.- El Supervisor Demócrata.	24
V.- El Burócrata.	26
VI.- El Supervisor más Eficiente.	27

CAPITULO IV.

LA CAPACITACION DEL SUPERVISOR.	
I.- Necesidad de la Capacitación Técnica, Administrativa y Humana del Supervisor.	29
II.- Formación y Desarrollo de los Supervisores.	30
III.- La Necesidad de Capacitar al Supervisor en las Relaciones Humanas.	33
IV.- Problemática Humana y Técnica de la Capa- citación en Nuestro Medio, del Supervisor.	35
V.- Guía Para un Curso de Capacitación de Su- pervisores.	37
INVESTIGACION DE CAMPO.	
I.- Exposición de Motivos.	39
II.- Planeación de la Investigación.	40
III.- Recopilación de Información.	41
IV.- Elaboración de Cuestionarios.	41
V.- Determinación del Universo.	42
VI.- Diseño de la Muestra.	42
VII.- Tabulación y Gráfica de Datos.	44
CONCLUSIONES.	74
BIBLIOGRAFIA.	76

I N T R O D U C C I O N .

El objeto de la presente investigación es dar a conocer dentro de un panorama general, las actividades, deberes, responsabilidades y demás tareas que realiza un supervisor; empezando por señalar el origen que tuvo y la evolución que ha sufrido con la serie de innovaciones tecnológicas, disposiciones laborales y las diversas doctrinas administrativas. Así como señalar también los diversos tipos de supervisores existentes.

Trataré de destacar el elemento sobre quien recae la responsabilidad directa de administrar a un grupo de personas generalmente obreros.

Este elemento es quien transmite las órdenes de los superiores y además hace posible que se realicen los planes, proyectos y en muchas ocasiones, es él quien ha contribuido para que éstos planes emerjan.

El representa el primer paso por el cual se filtran los diversos problemas técnicos y humanos tanto ascendentes como descendentes.

Al conocer éste elemento y concederle la importancia que se tiene de él dentro de las organizaciones modernas, mediante esto nos daremos cuenta qué ha sido relegado a un segundo término.

Por último, en la parte final de éste trabajo se tratará de la importancia que tiene el capacitar al supervisor, para un mejor desarrollo en su trabajo; así como un guía para un curso de capacitación y mediante esa capacitación lograr una mejor actuación del supervisor dentro de la organización.

CAPITULO I

ORIGEN DEL SUPERVISOR.

I.- ANTECEDENTES HISTORICOS.

Medio siglo atrás el supervisor era la persona de más -- importancia en una empresa (organización). El Dr. Heneman relata - que éste era el hombre más fuerte de la cuadrilla y que se imponía por sus puños; de tal manera, que cuando su papel de líder era - puesto en duda por alguno de la cuadrilla, ambos se encerraban en un cuarto y peleaban. Cuando las puertas eran abiertas y aparecía el mejor hombre sangriento y victorioso, ese era el supervisor. - En sí era la persona que resolvía todos los problemas; en conse - cuencia empleaba a sus amigos sin tomar en cuenta si eran aptos o no para el puesto. Era quien disponía de todo y que podía seleccio - nar y despedir a los empleados en el momento en que él lo deseara, ya que no existían reglas de conducta.

En esta época se ponían en prácticas severas penalidades a quien rehusara aceptar órdenes o no trabajara en el nivel de nor - mas establecidas.

Esto no era más que un cruda aplicación de la fuerza - bruta a la mano de obra, después de esto surge:

El primer encuentro desagradable que tuvo que soportar - el supervisor, fue el movimiento de la administración científica - en esta época se especializan las funciones del supervisor y de es - ta manera se acaba la ineficiencia del mismo.

La contribución de Frederick W. Taylor.

Nos muestra la administración funcional; él propone una - especialización en la supervisión con restricciones, éste tipo de - administración fue una protesta en contra de la ineficiencia del - supervisor. Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo la especialización la clave de la eficiencia.

Seguida de la operación del supervisor de tipo funcional muchas de las funciones del supervisor fueron absorbidas no por los supervisores, sino por los departamentos de staff o de asesoramiento; estos departamentos se encargaban de cuidar el mantenimiento de seguridad industrial, contratación de personal, etc. Es así como va disminuyendo la importancia del supervisor. Poco después surge el sindicato, con esto el empleado ya no se ve obligado a hacer lo que el supervisor le indique; y lo que es peor, las personas que tenía bajo sus órdenes aumentan en la persona del líder sindical, quien antes fuese un subordinado del supervisor.

El poco poder que le quedaba al supervisor quedó más restringido; debido a que después de esto se encuentra bajo diversas órdenes; las cuales le surgen de todos lados.

Después vino un periodo de caos; en esta época su salario es más bajo que el de sus subordinados, y no se puede hacer nada debido a la escasez de mano de obra.

Después de esta época de caos se trata de integrar, poco a poco al supervisor, a la organización, y además se trata de que participe con los ejecutivos, se le dan sistemas de adiestramiento para que se dote de conocimientos necesarios para guiar a sus subordinados.

Las reuniones que tienen se celebran con más frecuencia y tienen verdadera comunicación con sus superiores y sus subordinados.

Con esto vuelve a tener la importancia debida y actualmente se le considera como un verdadero jefe, que tiene como fin guiar a sus subordinados hacia la consecución de los objetivos de-

la empresa: de una manera más racional sin necesidad de usar la fuerza bruta, así de esta manera obtener una mejor colaboración de sus subordinados.

Es por lo antes descrito que se le debe convencer al personal de que realizando sus labores, de una manera eficaz y con agrado dentro de la empresa se podrá trabajar más a gusto y satisfacer al mismo tiempo sus necesidades y problemas, de todos y cada uno de ellos.

Dentro de un grupo de trabajo puede existir un número de personas descontentas o deseosas de colaborar con la Institución; pretendiendo con ello obtener al mismo tiempo un reconocimiento moral o económico a su actitud de progreso.

Para esto es necesario que se encuentre un ambiente sano además de que exista una persona capaz de orientarles o regirles - su actuación, de vigilar y de conjurar estos esfuerzos para llevarlos a un buen fin de sus labores, la persona indicada para desempeñar estas funciones es el supervisor.

II.- CONCEPTOS DE SUPERVISOR.

La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores.

Existen varias definiciones de supervisor o supervisión - pero trataré de seleccionar algunas con el propósito de darnos una idea general y más adelante dar una definición que nos sirva como guía en el presente trabajo.

George R. Terry, define "al supervisor como el jefe de una unidad formada con cierto número de empleados u obreros, como base que es el eslabón entre los miembros de la gerencia y los miembros que no pertenecen a ella: los trabajadores".

El supervisor tiene obligaciones tanto con sus superiores como con sus subordinados. Es por lo tanto una columna de apoyo esencial para la administración, con responsabilidad directa de magnitud incalculable e incorporación de los trabajadores a la organización.

El Dr. Arias Galicia y José Alejandro Ramírez lo definen así: "El supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes".

Leonard R. Sayles y George Strauss mencionan: " Supervisión significa la formación grupo afectivo de mano de obra, así como motivar a cada uno de sus componentes para que lleven a cabo la mejor actuación que puedan ".

Todas las definiciones antes mencionadas son bastante amplias, en cuanto abarcan todos los aspectos que rodean a la función de supervisión y a su ejecutante el supervisor; sin embargo, elaboraré una definición para cada uno de los conceptos, que así entenderemos:

La supervisión es la actividad llevada a cabo por una persona con carácter de autoridad, ante un grupo de personas, buscando obtener de ellos un máximo rendimiento dentro de su trabajo.

El supervisor es la persona responsable de dirigir y llevar a cabo esta actividad o actividades, además de controlar el trabajo de sus subordinados con el objeto de que se desarrollen de una manera más eficaz.

III.- SITUACION ACTUAL EN MEXICO.

En nuestro país es difícil diferenciar o medir la importancia de hombres de mando intermedio, el hombre de este nivel es el que está en contacto directo con los obreros y directivos; es quien tiene toda la responsabilidad de la buena o mala actuación -

de los obreros.

Es difícil el desempeño de este papel debido al individualismo que existe en el país, nos cuesta trabajo entender que somos complementarios y no indispensables.

Otra realidad es que los supervisores, son obreros calificados que han sido promovidos; en consecuencia, no se ha creado en ellos la conciencia de que su labor no es solamente de carácter operativo sino también de carácter administrativo, son el punto clave de la industria pero ellos lo desconocen y se siguen considerando capataces con imposición y a veces por la fuerza obtienen de sus subordinados la ejecución de sus órdenes.

Desempeñar tal labor de supervisión en la empresa es de vital importancia. Se ha visto la necesidad de capacitar a los supervisores principalmente en lo que cabe a Relaciones Humanas; que redundará en beneficio para todos los integrantes de su grupo.

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas.

CAPITULO II

LAS FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

I.- LA PLANEACION.

El maestro Agustín Reyes Ponce define la planeación, como el elemento de la administración que fija el curso completo y concreto de acción que ha de seguirse, establece los principios que - habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones, con las determinaciones de tiempo y número que sean necesarios para llevar - la práctica.

En sí la planeación es pensar totalmente las acciones - necesarias para que se alcance determinado objetivo o se cumpla - una misión.

Para ello es necesario que se planteen las siguientes preguntas; las cuales nos presenta Terry.

George Terry en su libro Principios de Administración - nos dice que una de las técnicas que más se usan para planear las - respuestas a estas preguntas no sólo descubren el material para in - corporarlo al plano, sino también áreas importantes para un estudio adicional, de manera que el plan sea completo.

PRINCIPIOS ESENCIALES DE ADMINISTRACION PARA UNA MEJOR - PLANEACION.

- 1.- ¿ Por qué debe hacerse ?
- 2.- ¿ Qué acción es necesaria ?
- 3.- ¿ Dónde se hará ?
- 4.- ¿ Cuando se hará ?
- 5.- ¿ Quién lo hará ?
- 6.- ¿ Cómo se hará ?

1.- ¿ POR QUE DEBE HACERSE ? : Esto advierte a quien planea que debe tener cuidado de no incluir sino aquellas actividades que sean necesarias, excluyendo a las innecesarias.

Un plan eficaz debe ser una combinación de las actividades

necesarias más sencillas y bien coordinadas.

2.- ¿ QUE CURSO DE ACCION ES NECESARIO ? : Nos indica las actividades necesarias y el orden en que se ejecuten para obtener el resultado que se desea; también incluyen descripciones de las facilidades y equipo que se requieren para realizar las actividades propuestas.

3.- ¿ DONDE SE HARA ? : Se aplicará al lugar preciso en que se pondrá en función, cada una de las actividades que describe el plan. Todo deberá de estar dispuesto en el momento oportuno para que mediante la planeación se obtengan los mejores resultados.

4.- ¿ CUANDO SE HARA ? : Se refiere al tiempo en que habrá de comenzar y terminar, no sólo el plan o programa, sino cada una de sus partes generalmente se recomienda ejecutar la operación en el mejor tiempo, que él estimule, para así el plan termine en el tiempo mínimo previsto.

5.- ¿ QUIEN LO HARA ? : Fija las obligaciones y responsabilidades de los miembros del grupo. Las asignaciones de las actividades debe hacerse guiándose por lo común, por las especialidades de cada uno de los miembros. Cada uno debe estar suficientemente capacitado para realizar satisfactoriamente las obligaciones que se le asignen.

6.- ¿ COMO SE HARA ? : Señala la forma en que se debe hacer el trabajo y sirve además como una revisión de las contestaciones dadas en las 5 anteriores.

EL SUPERVISOR POR MEDIO DE LA PLANEACION: Hace posible que todas las actividades que se llevaron a cabo se logren de una manera ordenada con un sólo propósito como resultado de una buena planeación, se reduce el trabajo improductivo mediante todo esto -

los esfuerzos en conjunto se obtienen aquellos que son necesarios. Como consecuencia, el tiempo que se emplea, en el desarrollo de las actividades es el oportuno, porque se realiza el trabajo que se planeó.

II.- SELECCION, MOTIVACION Y DESCRIPCION DEL PUESTO.

SELECCION.- Los actuales empleados de la organización constituyen la mejor fuente de reclutamiento para seleccionar al personal que debe ocupar en determinados puestos o vacantes, porque como ya conocen el movimiento de la organización, en sus políticas y programas de trabajo en consecuencia es mucho más fácil su desarrollo para el puesto vacante.

Si al candidato se le considera aceptado o aceptable para el puesto se procede a la introducción, en esta etapa el supervisor será la persona a la cual el empleado vera como guía dentro de la empresa; y deberá cuidarse siempre de: a) establecer relaciones que mantendrá el empleado con la empresa, b) además adecuarlo al ambiente, y darle toda clase de información sobre objetivos, políticas, procedimientos, reglamentos de labores, etc., así con estos datos evitará la pérdida de tiempo, tanto para la empresa como para el empleado.

c) También es necesario provocar en el empleado una actitud positiva hacia la empresa.

MOTIVACION.- Es una función complementaria que el supervisor debe ejercer a través de la dirección y control del trabajo de sus subordinados, debemos considerarla como el pilar de apoyo para una correcta supervisión, ya que un empleado motivado será capaz de desempeñar sus labores de una mejor manera.

Corresponde al supervisor como jefe inmediato de los trabajadores, conocer con la ayuda de un psicólogo cuando lo requiera

la necesidad presente de sus subordinados, para buscarles satisfacción antes de que se conviertan en frustraciones.

Lo primero que deberá tomar en cuenta para comenzar con una buena técnica de motivación es la comunicación, un empleado deberá conocer siempre que es lo que sucede en la empresa, deseará estar informado, no se puede exigir cumplimiento en el trabajo, cuando no hay información de él ya sea técnico o administrativo; esta información se puede dar a conocer mediante el tablero, cartas a los trabajadores a sus domicilios, etc.

El reconocer de una manera sincera la actuación de un subordinado y que éste se de cuenta; es una forma de motivación positiva, este reconocimiento puede ir acompañado de formas tangibles como aumento de salario y promociones. De esta manera evitar las inconformidades de los empleados algo sumamente importante que no debe pasar por alto el supervisor.

Esta bien claro además de ser visto que el empleado que se siente importante dentro un grupo de trabajo, tiene la mejor moral y se desarrolla mejor del que esta aislado.

Este espíritu de importancia puede ser promovido por eventos sociales y deportivos como cenas, periódicos, formas de eventos todos de una manera conjunta tanto jefes como subordinados.

DESCRIPCION DEL PUESTO.- Es importante que el supervisor conozca detalladamente los puestos del personal a su cargo de tal forma que pueda definirlo y conocer las actividades que realiza y de ésta manera determinar los requisitos mínimos, que han de tener quienes lo ocupan. Además la relación del puesto con otros a los cuales puede el poseedor ser transferido, ascendido o descendido según sea su superación en el trabajo.

Las partes de una descripción son:

1.- LA IDENTIFICACION COMPRENDIDA:

1.1.- TITULO: Deberá usarse el más adecuado en el ambiente.

1.2.- UNIDAD: Despacho, oficina, sección, etc.

1.3.- UBICACION: Localización.

1.4.- SUPERVISION: o jefe inmediato.

1.5.- SUBORDINADO: Director.

1.6.- FECHA DE ELABORACION.....

1.7.- EN COORDINACION CON.....

2.- Definición propiamente dicha, que deberá ser una descripción genérica del puesto que explica en pocas palabras el conjunto de actividades básicas consideradas como un todo.

3.- ACTIVIDADES. DEBERES: En ello se expone una forma detallada de todas las actividades que reúnen, enlistas de acuerdo a su importancia; además deberán asignarles duración ya sea en horas o bien en porcentaje en relación a la jornada.

4.- RESPONSABILIDAD: Total que tiene el puesto.

5.- AUTORIDAD: Formal que se le haya asignado.

6.- REQUISITOS: En cuanto a edad, sexo, escolaridad, experiencia.

III.- SALUD Y SEGURIDAD.

El supervisor tiene que crear un clima de salud y seguridad de su personal en el que todos pueden progresar y trabajar sin accidentes, lesiones ni enfermedades. Valiéndose del ejemplo el supervisor debe ayudar a los empleados a que adquieran buenos hábitos y procedimientos de higiene y seguridad.

El supervisor, deberá ver al médico una vez al año para un examen físico completo e insistir constantemente para que estas ideas sean adoptadas por sus empleados.

Tendrán mayor conciencia que la higiene y la seguridad - si el supervisor establece la pauta de conducta y da el ejemplo.

En cuanto al lugar de trabajo, asegúrese un lugar sano - y seguro. El supervisor deberá hacer inspecciones periódicas del - alumbrado, la temperatura, la humedad y la ventilación. Tendrá la - responsabilidad de asientos cómodos y sólidos. Deberá contar con - un programa periódico de inspecciones de seguridad y tendrá que - cerciorarse de que se han corregido todas las condiciones peligro- sas.

Habrà de permitirse, dentro del límite razonable que los empleados tengan libertad para decorar su lugar de trabajo, pues - pasan gran tiempo en él y su bienestar y su moral afectan su salud.

Tanto el supervisor como cada uno de sus empleados, nece^u sitan alejarse en busca de descanso y relajamiento.

Un programa bien planeado deberá permitir que cada quien aproveche unas vacaciones bien ganadas; cuando la fatiga, el hastío y la tensión se mantienen sin interrupción aumenta el índice de en^u fermedades y accidentes. Algunos prefieren vacaciones cortas otros periodos más largos. El supervisor debe establecer un plan democrá^u tico por escrito, que permita la máxima elección posible del uso- de períodos vacacionales, de lo contrario puede crear resentimien- tos.

La firme insistencia en que los empleados enfermos obten^u gan atención médica y autoricen al médico a que hable con los fun- cionarios adecuados, puede constituir la diferencia entre rehabili^u tar al empleado o perderlo.

Vigílese la evolución de los accidentes y enfermedades - para mejorar la moral del individuo alíentense a los empleados -

a que sigan un curso de primeros auxilios.

Quizá el empleado mencione como causa un problema ajeno al trabajo. Puede ser valioso sugerir una posible fuente de ayuda como: la oficina de personal o algún servicio de la comunidad como I.S.S.T.E., I.M.S.S., etc.

IV.- ADIESTRAMIENTO.

Una de las funciones más importantes y difíciles del supervisor es adiestrar a otras personas, enseñarles como han de hacer su trabajo. La finalidad del adiestramiento del empleado es ayudar a que sean eficaces en su actual trabajo o futuro, mediante la adquisición de hábitos adecuados de pensamiento y acción, habilidades, conocimientos y actitudes. El adiestramiento es importante para cada empleado puesto que:

- 1.- Le ayudará a encontrar su lugar en la organización.
 - 2.- Le asegurará una mayor satisfacción en su trabajo.
 - 3.- Desarrollará su capacidad para asumir y cumplir con mayores responsabilidades.
 - 4.- Aumentará sus posibilidades de progreso en la carrera.
- El adiestramiento deberá favorecer la eficiencia moral & del empleado.

Puesto que las necesidades de adiestramiento varía según los individuos, es importante que el adiestramiento este orientado a atender las necesidades de cada empleado. El supervisor tiene que analizar esas necesidades, decidir cuando el adiestramiento será de utilidad habiendo llegado a un decisión, el supervisor quizá necesite consultar con un especialista en la materia, cuya ayuda deberá estar disponible cuando se le necesite.

Proceso del adiestramiento.- Adiestrar es estimular y guiar las actividades de aprendizaje de los alumnos hacia metas -

establecidas. En la mayoría de los casos este proceso lo constituyen 5 pasos: preparación, presentación, resumen, evaluación y aplicación.

Preparación.- La preparación consta de un doble aspecto, el del supervisor y el del empleado. La preparación por parte del supervisor es absolutamente esencial para el éxito tiene que saber lo que deberá enseñar, cuándo, dónde y cómo y a quién deberá enseñarlo. Algunos de los factores que deberá examinar son:

- 1.- Los objetivos.
- 2.- El material necesario:
- 3.- Los métodos que deberá utilizar.
- 4.- La participación del empleado.
- 5.- El interés del empleado.
- 6.- Los medios didácticos auxiliares.
- 7.- La evaluación.
- 8.- El resumen.

ALGUNOS METODOS DIDACTICOS.

El supervisor, que tiene conocimientos y experiencias que los empleados no poseen ordena sus ideas y las expone a los empleados. En general los métodos pueden clasificarse como lección, debate, demonstración o práctica.

La lección es la presentación oral del material por parte del supervisor.

El debate es enseñar por medio de debate o discusión, implica hacer uso de preguntas y otros procedimientos que despierten el interés y enfoquen la atención en determinados puntos y que con ello se creé una situación de enseñanza. Este método da a los empleados oportunidad para que expresen sus ideas y conjuntan sus conocimientos.

DEMOSTRACION.- La demostración se emplea para enseñar como funciona algo, o como hacer alguna cosa.

Una demostración bien presentada resulta particularmente eficaz debido a que presenta de modo realista los métodos adecuados de actuación.

LA EJECUCION.- Es uno de los métodos didácticos fundamentales, los empleados ponen en práctica lo que han aprendido - pueden descubrirse y corregirse hábitos y prácticas defectuosas.

La finalidad de todo adiestramiento es fomentar el saber para determinar si el adiestramiento ha sido satisfactorio o no. - El supervisor tiene que evaluar lo aprendido, en sí la evaluación incluye todos los instrumentos, métodos, habilidades y técnicas que el supervisor haya utilizado para mantenerse informado, mantener - informados a los empleados y del adelanto logrado por estos últimos, respecto a los objetivos que persiguen.

La evaluación deberá limitarse a lo que se haga al final de la lección, del día o del programa sino que deberá procederse - a ella constantemente.

V.- INCENTIVOS.

Una de las principales funciones del supervisor es la de premiar a sus subordinados, y si bien en las modernas empresas industriales el supervisor inmediato tiene relativamente poca relación con los premios monetarios, con la excepción quizá de lo que se refiere a recomendar ascensos y aumentos de salario.

Existe además una diversidad de retribuciones no económicas, que cada supervisor puede manejar para influir a sus subordinados. La finalidad del programa de incentivos para empleados del gobierno es alentar a los empleados a que tomen parte en la común tarea de mejorar, las operaciones del gobierno y que se le reconoz

ca y premie por sus logros.

A todo mundo le gusta, y desea alguna forma de reconocimiento, todos deben recibir el merecido reconocimiento por sus contribuciones importantes. El mérito que el supervisor reconoce al empleado por su trabajo dará un mayor rendimiento en el desempeño del trabajador. Más de un empleado dedicará tiempo y esfuerzo en mejorar las operaciones pero espera que se le dé mérito y reconocimiento, dése aliento aunque no se adopte la idea.

El supervisor debe exponer al empleado los motivos específicos por lo que no puede utilizarse su idea y ha de alentarse a que cree otras que puedan "dar en el blanco". Si la idea es buena, hay que adoptarla y ponerla en práctica lo más pronto posible. Reconozca el logro de un empleado antes que lo hagan sus compañeros de trabajo.

El programa de incentivos a los empleados incluye el reconocimiento en forma de premio por las sugerencias, inventos y logros especiales.

Al supervisor le incumbe la obligación de tomar la iniciativa para el reconocimiento de los logros especiales de los distintos empleados y unidades.

También corresponde al supervisor la responsabilidad de la iniciativa, por una actuación de alta calidad, que de por resultados aumentos de paga por mérito.

Esto es tanto un premio como una paga extra por una actuación importante.

Las contribuciones debidas a sugerencias (ideas) y logros especiales pueden reconocerse mediante un premio en efectivo. Las sugerencias adoptadas de un valor apreciable según los beneficios tangibles o intangibles para la organización tiene derecho a que -

se les tenga en cuenta para los premios en efectivo.

También todas las calificaciones de actuación sobresaliente deben tenerse en cuenta para premios en efectivo por logros especiales. En algunos casos los premios en efectivo propuestos tienen que someterse a previa aprobación del jefe de personal, sin embargo, los premios en efectivo han sido relegados al organismo o dependencia.

Premios honoríficos.- Los empleados que se han distinguido en los diversos campos, pueden tener derecho a un premio honorífico, por servicios distinguidos o altos servicios.

Las técnicas que el supervisor debe manejar para apreciar el desempeño de un trabajador, en cuanto a su premiación son: La calificación de méritos, el análisis y la evaluación de puestos.

CAPITULO III.

TIPOS DE SUPERVISORES.

TIPOS DE SUPERVISORES.

Se han aprovechado los resultados de diversas investigaciones para establecer los distintos tipos de supervisores, de acuerdo con la actitud y el trato que dan al personal a sus órdenes, los cuales son:

I.- EL AUTOCRATA CONSUMADO.

Se caracteriza por no considerar el punto de vista del subordinado y ejerce la autoridad más bien basada, en el poder que en la razón.

En general se le considera estricto, desconsiderado, y su régimen de supervisión arbitrario impuesto por la voluntad de un solo hombre.

Su imagen es la del capataz de antaño que dirige, manda e inspecciona a la gente sobre la cual tiene autoridad, en tal forma que nadie olvide jamás que él es verdaderamente el patrón.

Esclaviza a su gente con frecuencia, utilizando su autoridad como si fuera un látigo exigiendo total obediencia de sus inferiores.

Siempre esta detrás de sus subordinados diciéndoles lo que tienen que hacer y se asegura de que estén en su trabajo.

Cuando no esta encima de ellos vigilándolos, esta haciendo las cosas que él considera se deberían de hacer de otro modo.

Cree que no tiene tiempo para conocer a sus subordinados, pero en realidad no tiene interés en conocerlos. Además dice "Es necesario darles órdenes todo el día mostrándoles quien es el jefe!" Además de que siente que el trabajo es un castigo, para él y para los demás, por eso dice, "la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido".

En sí este tipo de supervisor no prepara ni capacita a -

su gente; confunde el dar órdenes con capacitar, de ahí que sus -
trabajadores no progresen y aprendan menos que los restantes. Algu
nas reacciones del grupo son:

- a).- Sumisión y resentimiento.
 - b).- Aceptación mínima de responsabilidad.
 - c).- Irritabilidad.
 - d).- La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.
- II.- EL SUPERVISOR PATERNAL.

Este se caracteriza por la atención que presta a proteger
y guiar, a veces con exceso de sentimentalismo a sus empleados.

Se le ha llamado " el supervisor paternalista " (benévolo)
porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce
con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que
lo hace con su propia familia.

En ocasiones se considera al supervisor paternal como una
variante del supervisor autocrático; sin embargo, hay una diferen-
cia fundamental entre ellos. El supervisor autocrático no se intere-
sa por sus subordinados; el supervisor paternal se interesa demasia-
do por ellos.

También se le ha dado el nombre de "manipulador" porque-
en ocasiones, puede ser no tan sincero en su afecto, sino que trata
de "manejar" a la gente, de lavarles el "cerebro" a fin de que ha-
gan solo lo que él quiere, y como él quiere, "por la buena". Su ac-
titud es de vender la idea y en general despierta afecto y simpatía;
con excepción de lo que, advirtiendo el trato que reciben lo sien-
ten degradante. El autocrata benévolo (paternalista) trata de usar
no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados co-
mo instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemócrata-

se reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice la "última palabra".

Le resuelve todos sus problemas, no dándoles oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad. Esta actitud hace que la relación entre supervisor y empleado se parezca a la que existe entre padre e hijo, porque introduce una actitud buena-responsable y bien intencionada, pero que a menudo impone sus ideas sobre los empleados, los domina y hace dependientes.

Interviene muchas veces aún en las decisiones personales de los empleados.

Las posibles reacciones del grupo son:

a).- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.

b).- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.

c).- Se registra también su misión, y falta de desarrollo personal.

d).- Nadie desarrolla ideas positivas.

III.- EL INDIFERENTE.

Los dos supervisores anteriores tienden a hacer irresponsable al trabajador. El supervisor indiferente, en cambio es, un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "escurre el bulto", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

El supervisor despreocupado (indiferente) se caracteriza por una ausencia de liderazgo y por una política de despreocupación, cercana a la anarquía.

El supervisor indiferente podría ser el reverso del autoritario.

Nunca saben lo que están haciendo sus subordinados aunque éstos pueden llegar a tenerle afecto, ni sus empleados ni sus superiores lo respetan.

Generalmente los primeros se preguntan cómo conseguirían el puesto y generalmente es cierto que lo perdería si los empleados no cumplieran con su trabajo, aún en contra de su voluntad.

Los empleados a menudo se sienten descontentos porque tienen la impresión de que ellos realizan el trabajo por el cual le pagan al supervisor.

Las reacciones del grupo son:

- a).- La moral del trabajo y la productividad al mínimo.
 - b).- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
 - c).- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
 - d).- No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
 - e).- Nadie sabe que hacer ni que esperar.
- IV.- EL SUPERVISOR DEMOCRATA.

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Se caracteriza porque fomenta la participación del grupo, en las decisiones y aprovecha sus opiniones.

No hace ostentación de su autoridad y alienta a su grupo a participar en él en la ejecución de una buena labor, que conside

ra esfuerzo colectivo.

Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata, es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: Es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

Trata a sus empleados con justicia, y buen humor; por lo que estiman y respetan, no sólo los miembros de su grupo, sino también sus superiores.

El demócrata proporciona a sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así a más y más a sentirse sus propios jefes.

Empieza por tener confianza de su personal, dándoles libertad para que usen su juicio e iniciativa.

Se interesa por sus subordinados dándoles oportunidad de que desarrollen su personalidad y busquen nuevas medidas de superación en el trabajo.

Es un tipo de supervisor que comúnmente asciende a puestos de mayor responsabilidad.

Teóricamente pueden encontrarse las siguientes posibles reacciones del grupo:

- a).- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b).- Producción de excelente cantidad y calidad (si la tecnología y los procedimientos de organización son adecuados).
- c).- Excelente trabajo en grupo.
- d).- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e).- Menos problemas de rendimiento y motivación.

f).- El supervisor esta más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.

g).- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

h).- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llegue el grupo.

V.- EL BUROCRATA.

Mientras que el autócrata limita la autoridad de sus subordinados mediante su voluntad personal, el supervisor burocrata, lo hace valiéndose de la rutina. El mando por medio de reglas su-
ple al mando por autoridad personal.

Se preocupa más por la conservación de su empleo evitando riesgos, que realizar logros.

Nunca se compromete, se convierte en mero engranaje de una vasta maquinaria burocrática con tendencias a la autoprotección y al mantenimiento del status quo.

Tiene una tendencia a la evasión de la realidad y eludir el enfrentarse con sus verdaderas responsabilidades. Para él tiene una significación especial la jerarquía y su actuación se guía alrededor de ella.

Su objetivo no es romper el equilibrio del sistema burocrático, para continuar dentro de él.

El autócrata toma decisiones por sí sólo; el demócrata consulta con sus subordinados las decisiones; el burócrata no toma decisiones.

El autócrata se orienta por su voluntad, el demócrata por la opinión de los demás y la suya propia, el burócrata por la rutina "así se ha hecho siempre" dice.

VI.- EL SUPERVISOR MAS EFICIENTE.

Antiguamente era una creencia común que el tipo de supervisor que ejercía mayor presión sobre los empleados, para obtener mayor producción y que sostenía rígidamente los procedimientos establecidos rendiría los mejores resultados, se suponía que al dar una atención cercana a las actividades de operación se producía una gran cantidad y alta calidad en forma natural.

Contrario a esta creencia, sin embargo, la evidencia experimental muestra claramente que el supervisor en las operaciones es menos efectivo en términos de producción, que el supervisor centrado en el empleado; éste da atención a las personas que efectúan el trabajo, logra altas metas de rendimiento y crea entusiasmo para alcanzarlas.

De los resultados de las investigaciones realizadas al Centro Social y Deportivo "Guelatao" y Centro de Rehabilitación Femenil, demuestran en términos generales que de los 80-supervisores que ahí laboran, el 86 % de los supervisores centran su interés en el empleado, mientras que el 70 % lo hacían en el trabajo.

En sí resulta muy frecuente caer en el error que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado; en cambio, si todos o algunos subordinados por alguna circunstancia, no despliegan su responsabilidad y su iniciativa, estos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y éste no resultará el adecuado.

CAPITULO IV

LA CAPACITACION DEL SUPERVISOR.

I.- NECESIDAD DE LA CAPACITACION TECNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DEL SUPERVISOR.

La capacitación la entendemos como "el aportar a los individuos una serie de conocimientos de carácter técnico, científico- y administrativo que le ayudará a obtener un mejor desarrollo en su trabajo". A diferencia del adiestramiento que es una habilidad para tareas motoras.

En sí la capacitación puede impartirse en cualquier lugar y por distintos métodos.

El entrenamiento de los supervisores se ha convertido en algo sumamente común. Las organizaciones tienen el deseo y la esperanza de que sus problemas puedan ser resueltos con mayor facilidad através de mejores supervisores. Ahora se acepta más la idea, que la capacidad del supervisor puede desarrollarse y mejorarse por medio del entrenamiento, pero ¿ en qué ha de capacitarse un supervisor ? ¿cuáles son los elementos que distinguen, el trabajo de un supervisor de sus subordinados?

Esencialmente la planeación, la dirección y el control de las tareas asignadas a él y al personal están bajo su control.- Cualquier programa de entrenamiento para los supervisores, por tanto, incluye entrenarlos para que hagan estas cosas; esto, obviamente, no excluye que reciba entrenamiento respecto a las tareas que realiza el subordinado, porque puede suceder que los subordinados pierdan el respeto a los supervisores a causa de que estos no conozcan el trabajo de aquellos. Debe reconocerse, no obstante, que no siempre se puede esperar que los supervisores sepan realizar todos los trabajos de sus subordinados; por otro lado, resulta cada vez evidente que existen más serias diferencias en la preparación administrativa y humana del supervisor, que en la técnica -

(y esto es explicable si pensamos como ha ascendido una persona a supervisor primera línea). La tendencia ha sido que de los mejores trabajadores salgan los supervisores y esto independientemente de las ventajas en lo moral, a traído consecuencias perjudiciales para la productividad de la empresa. En estratos más alto, donde la capacidad profesional es más importante muchas veces los supervisores ingresan directamente a sus puestos. Sin embargo, en estos casos se ha caído en el vicio de la especialización, soslayando los aspectos humanos de la organización. En resumen, cualquier supervisor debe ser un experto en su actividad técnica, pero también en los aspectos administrativos (planear, ejecutar y controlar) y en los humanos. Esta responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que tiene el supervisor.

II.- FORMACION Y DESARROLLO DE LOS SUPERVISORES.

Los programas de capacitación para los supervisores, estan dedicados no a supervisores que ya ocupan esa supervisión y para los cuales un curso podría traducirse como de perfeccionamiento o especialización, sino para aquellos individuos que pueden convertirse en supervisores o bien que se inicien como tales debido a que muy pocos son los supervisores que alguna vez tomaron algún curso de capacitación. Es necesario que contemos con buenos supervisores que conozcan cuales son sus funciones, características y misión dentro de la empresa.

Los medio comúnmente utilizados para conocer las necesidades de capacitación de supervisores, son los cuestionario y entrevistas.

EJEMPLO DE UN CUESTIONARIO.

¿ Cómo ha sido definida su responsabilidad ?

Por escrito _____

De palabra _____

No ha sido definida _____

¿ Cómo ha sido definida su autoridad ?

Por escrito _____

De palabra _____

No ha sido definida _____

¿ Conoce exactamente cuáles son sus deberes como supervi

sor ?

(Si la contestación es afirmativa enumere aquí la contestación y según su opinión los diez deberes más importantes).

AUTODESCRIPCION:

Nombre completo _____

Fecha y lugar de nacimiento _____

Estado civil _____ Casado _____ Soltero _____

Hijos _____ Edad de sus hijos _____

Calificación de empresas _____

Calificación laboral _____

Antigüedad en el empleo _____

Ultima promoción recibida _____

Especializaciones _____

Ocupaciones precedentes empezando por lo más reciente _____

Título de estudio _____

Depende de _____

Tiene a sus órdenes, (Indicar nombre, apellido y calificación de cada dependiente) _____

Indique el número, apellido y las calificaciones de los colegas con los cuales tienen efectivas relaciones de servicio.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Recibe asesoramiento interior:(indique por quién y por qué).

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Recibe asesoramiento exterior:(Indique por quién y por qué).

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Suministra asesoramiento: (Indique a quién y por qué, incluyendo a sus propios dependientes).

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Descripciones de las tareas confiadas (ruégase indicar - también las tareas desarrolladas eventuales y excepcionalmente). - Para cada tarea indicar el tiempo que le tendría.

Formulada por: _____ Fecha: _____

Firma _____ Análisis _____

El empleo de cuestionarios nos proporcionará siempre - respuestas limitadas.

Además de los cuestionarios, es recomendable sostener entrevistas con los supervisores, con los subordinados y con la dirección.

ción. Para conocer mejor las necesidades de capacitación, pero lo importante del cuestionario es hacer entrevistas estrictas en aquellas que se tiene que preguntar y observar. Otro objetivo que persiguen los cuestionarios es el estado de moral que guardan los supervisores para así poder superarlos, con la ayuda de un psicólogo.

Por otro lado es conveniente decir que desarrollo es la formación de personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas-humanos, capacidad para dirigir).

III.- LA NECESIDAD DE CAPACITAR AL SUPERVISOR EN LAS RELACIONES HUMANAS.

El supervisor que trata que su grupo participe, y que concentra en los intereses de éstos, logra su cooperación y estos se sienten colaboradores y no servidores.

Este tipo de supervisores da a cada uno su responsabilidad y la dignidad de crear, de actuar y dirigir su esfuerzo hacia el logro de los intereses comunes. En una palabra él cree en el individuo como hombre y lo respeta.

La manera de dirigir, de guiar verdaderamente a través de dos aspectos fundamentales:

- 1.- La personalidad del supervisor.
- 2.- El conocimiento que tenga de la naturaleza humana y la utilización de este conocimiento, para establecer su forma de dirigir.

De aquí su importancia que la capacitación para supervisores esté fundamentalmente matizada con elementos de instrucción sobre relaciones humanas, independientemente de otros muchos aspectos técnicos.

Es necesario capacitarlos en relaciones humanas, ya que es necesario que conozcan a sus subordinados con sus aspiraciones, intereses, deseos, no sólo como trabajadores sino como seres humanos, sino poco logrará hacer através de los demás.

Las buenas relaciones humanas parten del concepto que se tenga del hombre y éste concepto se proyectará en cada uno de los actores de la supervisión; En su manera de dirigir y la satisfacción de cada uno de los miembros del grupo de trabajo, observándose el resultado en logros de las metas, eficiencia y rendimiento individual del equipo en el trabajo.

Exister una tendencia que considera al hombre, por naturaleza, flojo e indolente.

Por el contrario existe otra que considera al hombre, capaz de ser dirigido por el mismo; es creativo en el trabajo si es motivado adecuadamente.

Mediante la capacitación podremos hacerle ver a los supervisores esta posición y hacer resaltar que el hombre, es capaz de cooperar voluntariamente y que, mediante el trabajo puede realizarse como ser humano.

El ayudar a los supervisores y a los dirigentes a obtener un concepto más claro de la naturaleza del hombre, de las múltiples influencias que sobre él se ejercen y que pueden modificar su comportamiento, debe considerarse como un reglón principal dentro de cualquier curso de capacitación.

En sí por medio de la capacitación del supervisor hemos de darle los medios para que cumpla con sus responsabilidades. Hacia un mejor acercamiento y entrenamiento del trabajador como un ser humano, creativo, y orientado a construir. Mediante la capacitación hemos de darle los medios para que cumpla con sus responsa-

bilidad. Hacia un mejor acercamiento y entrenamiento del trabajador como un ser humano, creativo y orientado a construir.

IV.- PROBLEMATICA HUMANA Y TECNICA DE LA CAPACITACION EN NUESTRO MEDIO DEL SUPERVISOR.

Es indiscutible que México avanza a grandes pasos en su industrialización y en su desarrollo económico.

Cada día es más necesario contar con profesionistas con técnicos en sí con personal más capacitado.

En toda la rama de la industria y la economía. Como puede observarse, cada vez la complejidad de las funciones del supervisor se hace mayor.

El supervisor actual ya no es ni deberá ser el trabajador más antiguo y experimentado. Es necesario que profesionistas ocupen esas posiciones y se conviertan en plataforma para posiciones superiores.

A consecuencia de lo anterior, también se ha presentado en México así como en Estados Unidos un fenómeno como consecuencia de la demanda de personal calificado o sea técnicos profesionistas.

El problema reside en como seleccionarlos, entre una gran cantidad de individuos en posiciones semejantes, con alguna certeza de que triunfarán.

Es indudable que una buena selección contribuya a su solución. Un problema que surge tratándose de capacitar personal a que ocupe puestos de supervisión y que estos sean trampolines para desarrollarlos hacia puestos ejecutivos o gerenciales, es la renuncia.

Es de reconocer que en México, estos puestos representan también poco aliciente económico incluso en las grandes empresas.-

y éste es otro factor por el cual los jóvenes recién egresados de escuelas no aceptan empleos de supervisión.

Actualmente la fuente de reclutamiento para nuevos supervisores es el personal obrero; aquel que tiene mayor antigüedad; - aquel que destaca un poco entre sus compañeros por su agresividad - o mejores datos de personalidad pero por lo general, su grado educacional es bajo o inexistente.

La formación de supervisores es por lo tanto muy necesaria y también difícil.

Otro de los problemas es la falta de instructores y no - porque no existan, sino porque no se preparan estos de antemano, - o bien se designa como instructor aquellos individuos que son muy - buenos trabajadores o especialistas en alguna operación o materia, pero que no saben instruir es decir, que no saben transmitir sus - conocimientos.

Los cursos para nuevos supervisores, pierden su importancia cuando los elementos que han tomado parte y terminado en ellos no son promovidos a supervisores, y tan malo es esto como promover a los candidatos a supervisores antes de haber terminado el curso.

Por último, otro problema que se ha presentado es que - la capacitación impartida a supervisores y trabajadores es primordialmente teórica, o sea no siempre se lleva a la práctica lo aprendido en el salón de clases y esto tiene por resultado poca eficiencia cuando se trata de trabajar y desarrollar las funciones y características del puesto en entrenamientos.

V.- GUIA PARA UN CURSO DE CAPACITACION DE SUPERVISORES.

Es indispensable contar con el apoyo de la dirección, ya que a través de la autoridad que tiene, deberá prepararse a los gerentes de los departamentos asesores para que preste los servicios que contribuyen las eficiencias y el material de la instrucción en los campos de especialización.

Es indispensable asignar al responsable del curso quien debe proporcionar ayuda necesaria a los instructores, Corresponde en una palabra a ésta persona implantar, coordinar y controlar el curso. Por otra parte el departamento de personal; deberá imponer un curso de acuerdo a la especialidad a que se refiere, a las necesidades descubiertas, también incluir un número nuevo de supervisores que se presentarán en un futuro.

Y en base a esto, hacer el cálculo necesario considerando al personal, que será dado de baja por ineficiencias, las promociones y cambios futuros.

El reclutamiento conviene hacerse entre estudiantes que estén por terminar y hayan terminado la carrera; así como personas con experiencia en los campos que se requieran los supervisores.

Lo importante es que el curso se enfoque a capacitar e instruir supervisores de acuerdo a las necesidades, de la organización. Definir que es lo que se va a instruir, definir en ese momento del proceso de capacitación que se impartirá: ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Cómo será más fácil aprenderlo?, ya sea dentro de la etapa teórica o práctica, nuevamente será el gerente así como los especialistas asesores, en la materia que deben ayudarlo a definir esos puntos.

Después es necesario que se preparen exámenes a través de ellos sabremos el resultado de la capacitación.

Así también seleccionar el método através del cual se im-
partirán las instrucciones y obtener materiales necesarios y ayudas
audiovisuales. Dentro de la etapa anunciada es importante conside-
rar la buena selección de instructores porque de ellos dependerá
el éxito de los programas entre los cuales sus cualidades deben ser:

1.- Seleccionar a especialistas de cada área.

2.- Además de tener los conocimientos saber como trans-
mitirlos.

3.- Que cuente con deseos de enseñar y ayudar a los demás.

4.- Que este enterado del programa en forma completa y no
solamente en lo referente a su materia.

5.- Capacidad de exposición y naturalidad.

6.- Conocimientos de las relaciones humanas.

Todos programa deberá contener una parte teórica y otra-
práctica.

En la instrucción teórica inicialmente conviene hacer un
examen en forma general para que sepa lo que va aprender, y además
es una medida para evaluar, lo que al final el programa ha aprendi-
do.

Este paso, obliga a los practicantes a tener interés en-
el curso, pues descubren en realidad que hay aspectos que les falta
conocer o que le sean equivalentes en pequeños detalles que creían
ya conocer y dominar, además de ir aplicando exámenes para ver los
avances que van teniendo a medida que avance el curso así como tam-
bién la manera que ha sido interpretado o captado el curso. Así co-
mo entrevistas personales tanto del alumno como sus compañeros de-
trabajo.

Es indispensable complementar con el aspecto práctico; -
permitiéndole llevar a cabo aquello que se le enseñó.

INVESTIGACION DE CAMPO.

I.- Exposición de Motivos.

La necesidad de mejorar la preparación académica, en lo que respecta a la capacitación de supervisores; la urgencia de salir mejor preparados para afrontar los problemas prácticos que se presentan en las empresas, y el reto continuo de nuevas técnicas de administración que necesitamos conocer, dominar y aplicar.

Nos llevaron a investigar, el problema en cuanto a la capacitación de supervisores y preguntamos a esos supervisores si están preparados en las ciencias y técnicas que imparten, si no sólo dominan ésas técnicas que imparten; si no que si están preparados para impartirlas igualmente: ¿Qué hacen los funcionarios que tienen la responsabilidad en las organizaciones, respecto a la formación y actualización de supervisores? La respuesta a éstas preguntas pensamos encontrarlas en los propios supervisores.

La solución que resolverá el problema, estará siempre entre directores y colaboradores en la dirección, y con un conocimiento mayor del problema y una mayor panorámica del mismo y con los rerecursos y autoridad necesaria, podrán valorar la importancia que envuelve éste tema. "Que los supervisores cada día salgan mejor preparados".

II.- PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

El objetivo de éste apartado, es el de definir las alternativas de acción que nos permitirán obtener la información necesaria, para definir y conocer la realidad en el aspecto de capacitación de supervisores, dentro de las organizaciones para lo cual se consideró necesario, dividir la investigación en dos fases:

La primera fase consistirá en la función de información, por medio de la aplicación de cuestionarios a fin de conocer el sentir del personal supervisor.

Una vez elaborado el cuestionario, se procederá a la determinación de la muestra, en base a la información proporcionada por funcionarios de la propia organización.

La segunda fase consistirá en la tabulación y análisis de información recabada en la fase anterior. Con objeto de obtener conclusiones válidas que nos permita emitir nuestra opinión acerca de la capacitación dentro de las organizaciones.

III.- Recopilación de Información.

En éste punto, nos avocamos a la obtención de datos, que se obtuvieron en una investigación de campo, la cual consistió en la aplicación de cuestionarios al personal supervisor con objeto de obtener la opinión del mismo, en el aspecto de su propia capacitación y desarrollo.

Dicho panorama nos servirá como punto de referencia para dar nuestras propias conclusiones.

Consideramos que éstas fuentes de información nos darán una base sólida para apoyar nuestra opinión.

IV.- Elaboración de Cuestionarios.

La elaboración de cuestionarios se llevo a cabo en base a los objetivos planteados en la exposición de motivos.

Se opto por elaborar un cuestionario compuesto por 15 preguntas dirigido en general a diferentes supervisores, y las respuestas a las preguntas formuladas nos permitieron expresar opiniones diversas que agrupamos en conceptos comunes para su tabulación.

Una vez elaborado el cuestionario, se llevo a cabo una prueba piloto, con una premuestra de 10 de estos cuestionarios, que tuvo por objeto conocer la claridad que tenían las preguntas, el grado de dificultad que representaba las mismas y el interés que los entrevistados demostraron hacia ellas, pudiendo así determinar si éstos cumplían con su cometido.

V.- Determinación del Universo.

Con objeto de determinar el campo de investigación para la aplicación de los cuestionarios, se procedió a obtener información sobre la cantidad de personal (laboral) que componen el "Centro Femenil de Rehabilitación Social".

Se nos informó que el Centro cuenta con 870 personas. En base a la información que nos proporcionó la Dirección del Centro consideramos un universo de 870 gentes para la realización de éste seminario de investigación. De las cuales como veremos posteriormente al diseñar nuestra muestra 51 elementos pertenecen al área de supervisión.

VI.- Diseño de la muestra.

A fin de determinar el tamaño adecuado de nuestra muestra aplicamos la fórmula:

$$N = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

de donde: N = Muestra.

Z = Coeficiente de confianza.

P = Proporción poblacional.

Q = 1-P La proporción poblacional de que no se produzca el evento.

E = Error muestra.

Nosotros al querer determinar una muestra confiable y válida nos fijamos los siguientes parámetros:

a).- El error en nuestra muestra no deberá ser más del - 60 % hacia arriba o hacia abajo de la verdadera proporción de los entrevistados.

b).- El nivel del intervalo de confianza debe de ser de un 99 %.

c).- La proporción de cuestionarios no contestados con veracidad es de un 60 % (estimación proporcional de la población).

Resolviendo:

1.- El intervalo de confianza es P_{\pm}^{+} 60 % por lo tanto $E = 60 \% = 0.60$.

2.- Para el intervalo de confianza de 99 %
 $Z = 8.78$.

3.- La estimación proporcional de la población es $P = 60 \% = 0.60$ y $Q = 1 - P = 1 - 0 = 0.40$.

Sustituyendo valores:

$$N = \frac{8.78^2 (0.60) (0.40)}{(0.60)^2}$$

$$N = \frac{77.08 (0.60) (0.40)}{(0.60)^2}$$

$$N = \frac{18.49}{(0.60)^2}$$

$$N = \frac{18.49}{0.36}$$

$$N = 51.3$$

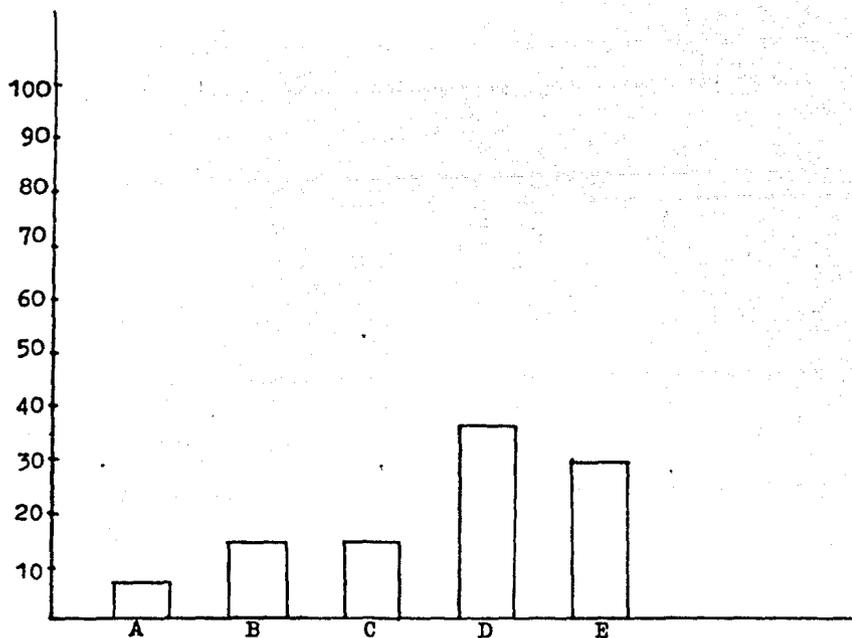
MUESTRA. = 51 elementos.

VII.- TABULACION Y GRAFICA DE DATOS.

1.- ¿ Cuándo entro a trabajar en el Centro ?

AÑO	F	%
1964	1	
1965	1	
1966	1	
1967	1	
1968	1	
1969	1	
1970	3	
1971	2	
1972	1	
1973	1	
1974	2	
1975	3	
1976	5	
1977	2	
1978	4	
1979	7	
1980	5	
1981	6	
1982	1	
1983	2	
1984	1	
	<hr/>	
	51	
1964-1967	4	7.84
1968-1971	7	13.72
1972-1975	7	13.72
1976-1979	18	35.29
1980-1984	15	29.41
	<hr/>	
	51	99.98

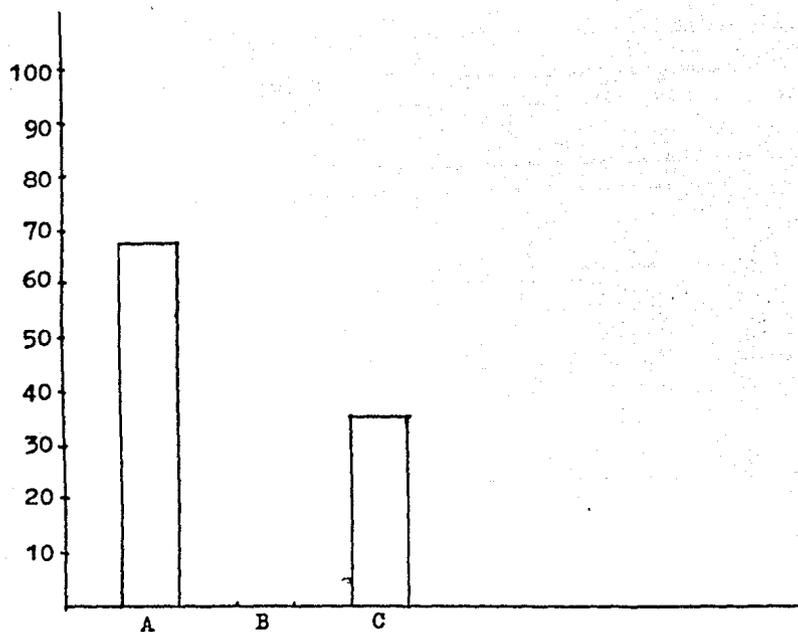
Con la información obtenida en esta pregunta, apreciamos la experiencia, que el personal supervisor que forma la muestra, - tiene en cuanto al ejercicio de su trabajo.

GRAFICA # 1

2.- ¿ Qué tipos de estudios tiene Ud?

	F	%
a).- Técnicos (industriales, comerciales y científicos.	34	66.66
b).- Profesionales.	---	-----
c).- Otros (subprofesionales).	<u>17</u>	<u>33.33</u>
	51	99.99

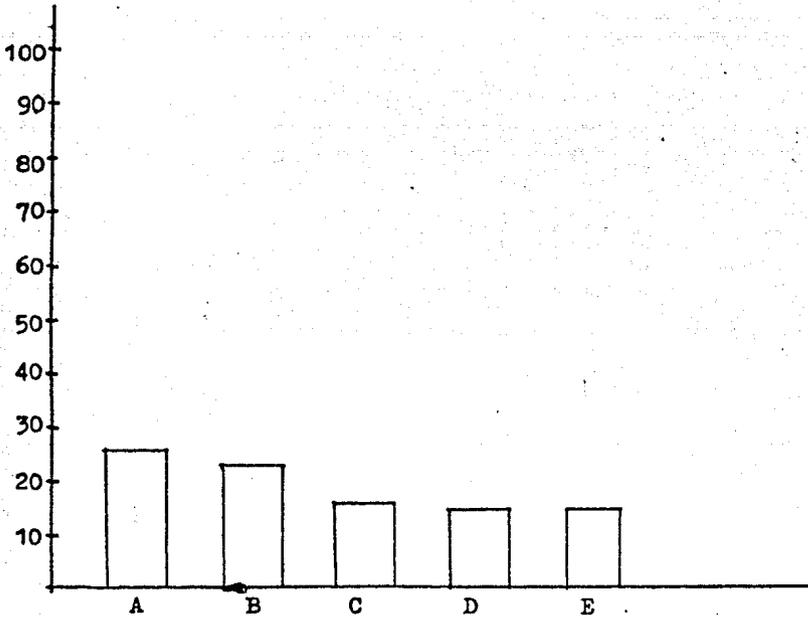
Con ésta información que nos proporcionó el personal - - supervisor nos damos cuenta que la preparación que han adquirido, - es más bien de tipo técnico elemental, con conocimientos enfocados a la rama industrial, comercial y científica. Con estudios en carreras cortas y secundarias técnicas para técnicos especializados- subprofesionales- y preparatoria técnica (Vocacionales).

GRAFICA # 2

3.- ¿ Especifique el nombre de la Institución que impartió el curso o cursos que tomó ?

	F	%
a).- Escuelas técnicas, industriales y comerciales.	14	27.45
b).- Centros de capacitación para el trabajo industrial (8 planteles en el D.F. y 24 en diversos Estados)	12	23.52
c).- I.M.S.S.	9	17.64
d).- A.R.M.O. (Adiestramiento rápida de mano de obra).	8	15.68
e).- S.E.P.	<u>8</u>	<u>15.68</u>
	51	99.97

Esta pregunta, responde a nuestra inquietud con respecto a que si el personal supervisor opta por tomar cursos de capacitación dentro del Centro o si ha tomado cursos en otras instituciones ya sean públicas o privadas.

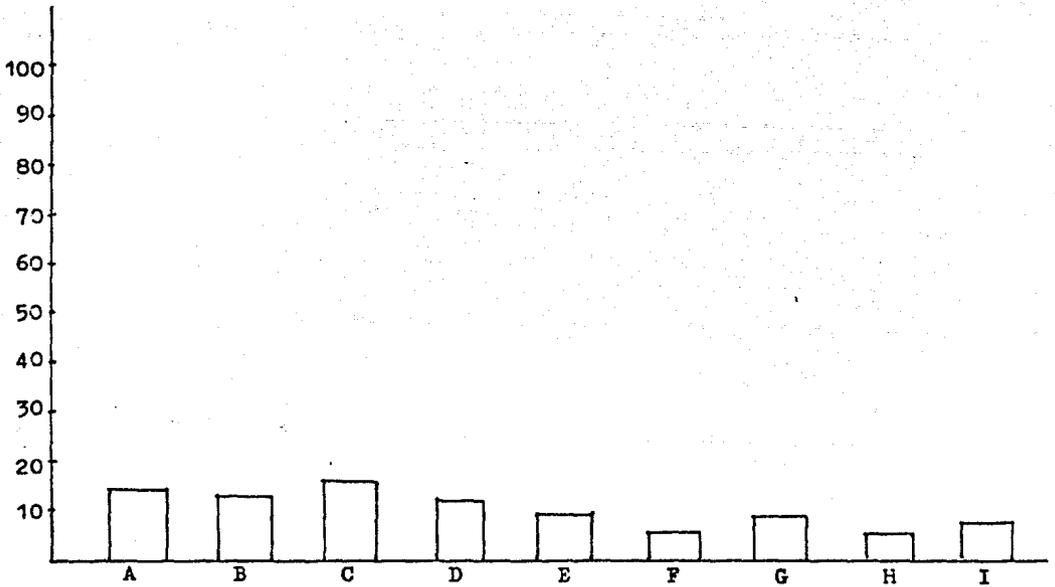
GRAFICA # 3

4.- ¿ Qué curso imparte Ud., en el Centro?

	F	%
a).- Maquilas especiales.	8	15.68
b).-Corte y Confección.	7	13.72
c).- Repostería.	9	17.64
d).- Lavandería.	6	11.76
e).- Reparación de aparatos domésticos.	5	9.80
f).- Enfermería.	3	5.88
g).- Peletería.	5	9.80
h).- Estudios administrativos.	3	5.88
i).- Laboratorio.	<u>5</u>	<u>9.80</u>
	51	99.96

COMENTARIOS.

Como se podrá observar con esta pregunta, se obtuvieron los distintos cursos que imparten los supervisores. Podemos decir también, que la especialización dentro de su área, del supervisor podrá garantizar un mayor cúmulo de conocimientos, ya que le permitirá tener una visión más amplia del curso que imparte, lo que repercutirá directamente en el Sistema Enseñanza-Aprendizaje.

GRAFICA # 4

5.- ¿ Cuántos años tiene Ud., impartiendo clases en éste Centro ?

	F	%
a).- Menos de un año.	8	15.68
b).- De un año a tres.	9	17.64
c).- De cuatro a seis.	15	29.41
d).- De siete a diez.	12	23.52
e).- Más de diez años.	<u>7</u>	<u>13.72</u>
	51	99.97

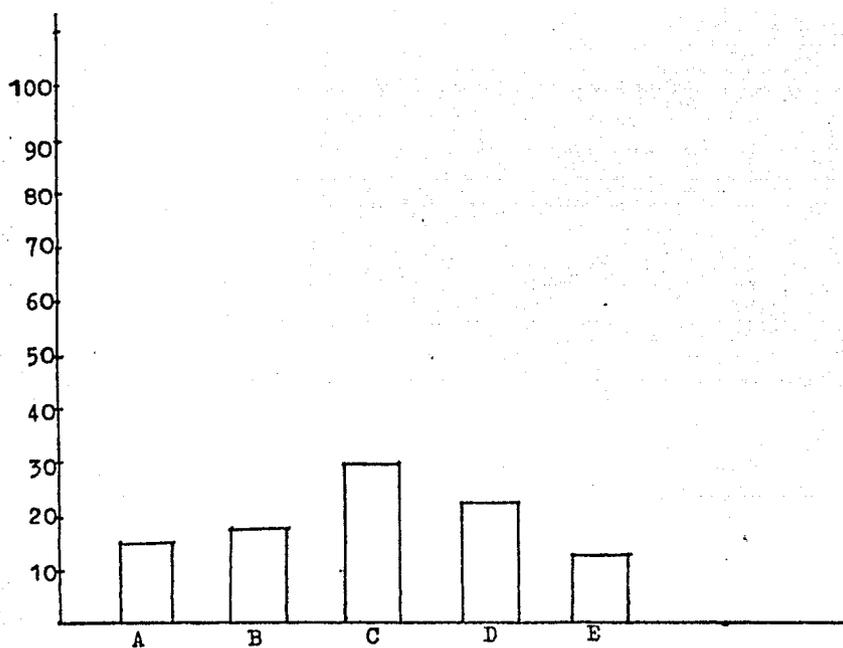
ANALISIS Y COMENTARIOS.

Con ésta información podemos darnos cuenta de la antigüedad del supervisor, dentro de la organización en lo que respecta - al aspecto docente. De aquí interpretamos que el 29.41 % de la muestra total tiene de 4 a 6 años enseñando en este Centro.

El 23.52 % tiene de 7 a 10 años, y que sumando además el 13.72 % de los supervisores que tienen más de 10 años, concluiremos que el 66.65 % tiene de 3 años en adelante impartiendo clases en - ésta organización.

En tanto que el 33.32 % restante tiene menos de 3 años de antigüedad.

Como se podrá observar en nuestra gráfica, la antigüedad que tiene el personal (supervisores) impartiendo clases, determina la suficiente experiencia en cuanto a la transmisión de sus conocimientos.

GRAFICA # 5

6.- ¿ Por qué imparte Ud., capacitación a su personal ?

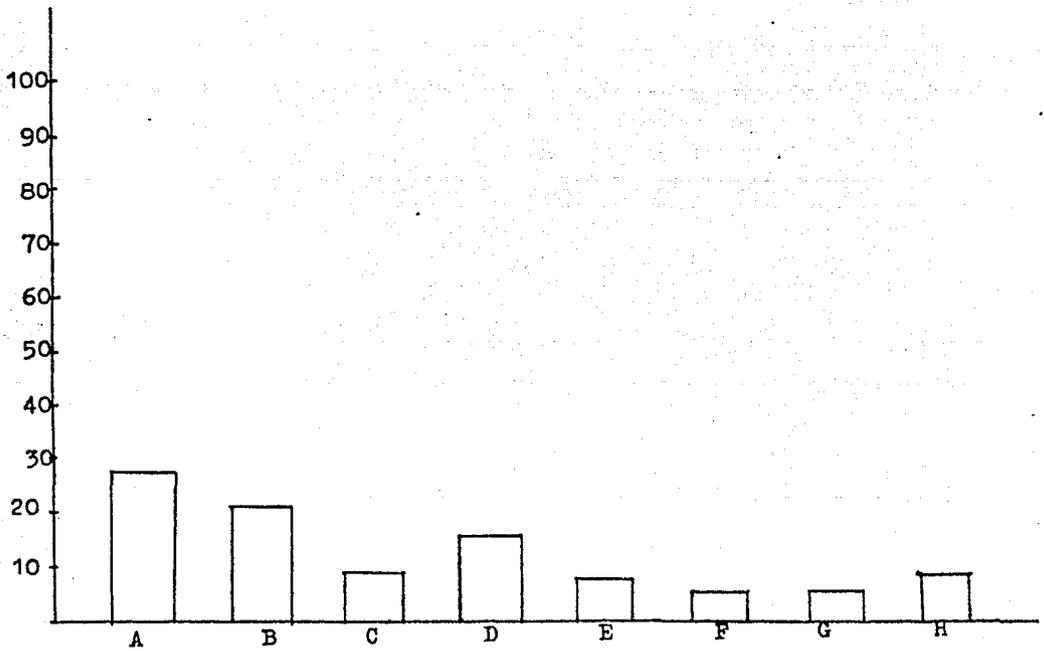
MOTIVOS	F	%
a).- Porque me gusta.	15	29.41
b).- Por vocación.	11	21.56
c).- Mantenerse actualizado.	5	9.80
d).- Satisfacción personal y superación.	8	15.68
e).- Interés de elevar el nivel académico.	4	7.84
f).- Es un privilegio, nos permite convivir con el personal y estar al día y conocer sus inquietudes.	2	3.92
g).- Deseo de transmitir mis conocimientos.	2	3.92
h).- Otros.	<u>4</u>	<u>7.84</u>
	51	99.97

El supervisor nos da el por qué de capacitar al personal:

Aquí el mayor porcentaje corresponde a los que contestaron que constituye un gusto el impartir capacitación, en un porcentaje menor contestaron que impartir capacitación lo hacen por vocación, el resto del porcentaje se compone de muy diversas respuestas.

De donde podemos señalar que los supervisores enseñan por que les gusta, o por vocación, lo que propiciará un mejor desempeño del personal en el desarrollo de sus labores.

La elaboración de la gráfica correspondiente, se dividió de la siguiente manera.

GRAFICA # 6

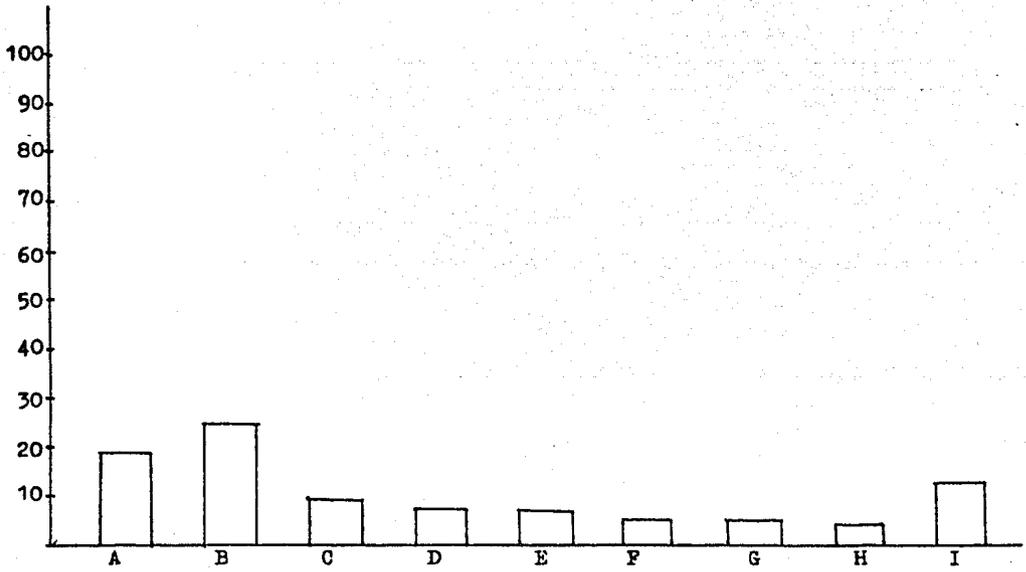
7.- ¿ Cuántos cursos ha tomado por parte de la organizae
ción ?

	F	%
a).- 1 curso.	10	19.60
b).- 2 cursos.	12	23.52
c).- 3 cursos.	5	9.80
d).- 4 cursos.	4	7.84
e).- 5 cursos.	4	7.84
f).- 9 cursos.	3	5.88
g).- 10 cursos.	3	5.88
h).- varios.	2	3.92
i).- Abstenciones.	<u>8</u>	<u>15.68</u>
	51	99.96

COMENTARIOS.

Podemos observar que el mayor porcentaje corresponde a -
los supervisores que han tomado 1 ó 2 cursos y como se muestra en-
la distribución de frecuencias, el porcentaje va descendiendo al au-
mentar el número de cursos.

GRAFICA # 7



8.- ¿ Dónde los ha tomado ?

	F	%
a).- Centro de Didáctica.	14	27.45
b).- Departamento de Servicios Generales.	10	19.60
c).- Departamento de Control de Calidad.	9	17.64
d).- Oficina de Personal.	6	11.76
e).- Centro Médico.	4	7.84
f).- Departamento de Mantenimiento.	<u>8</u>	<u>15.68</u>
	51	99.97

COMENTARIOS.

Con ésta pregunta se obtuvo información, de las unidades a las que acude el personal de supervisión a capacitarse, como podrá observarse los mayores porcentajes corresponden al Centro de Didáctica y al Departamento de Servicios Generales.

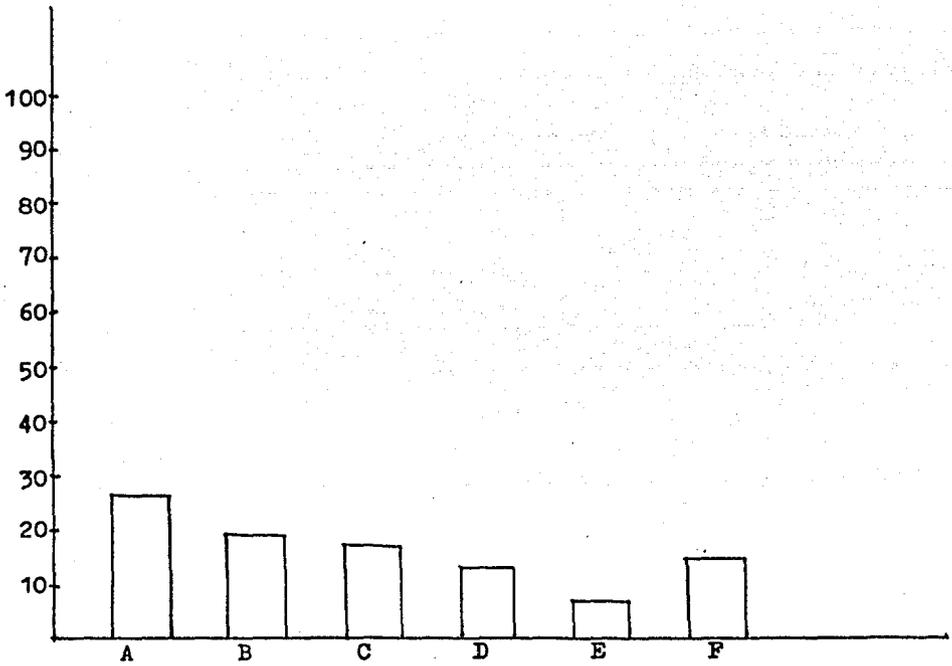
De los porcentajes anteriores se clasificaron de la siguiente manera:

a).- Centro de Didáctica y Departamento de Servicios Generales representa el 47.05 %.

b).- Departamento de Control de Calidad y Departamento de Mantenimiento lo que da el 33.32 %.

c).- Oficina de Personal y Centro Médico le corresponde el 19.60 %

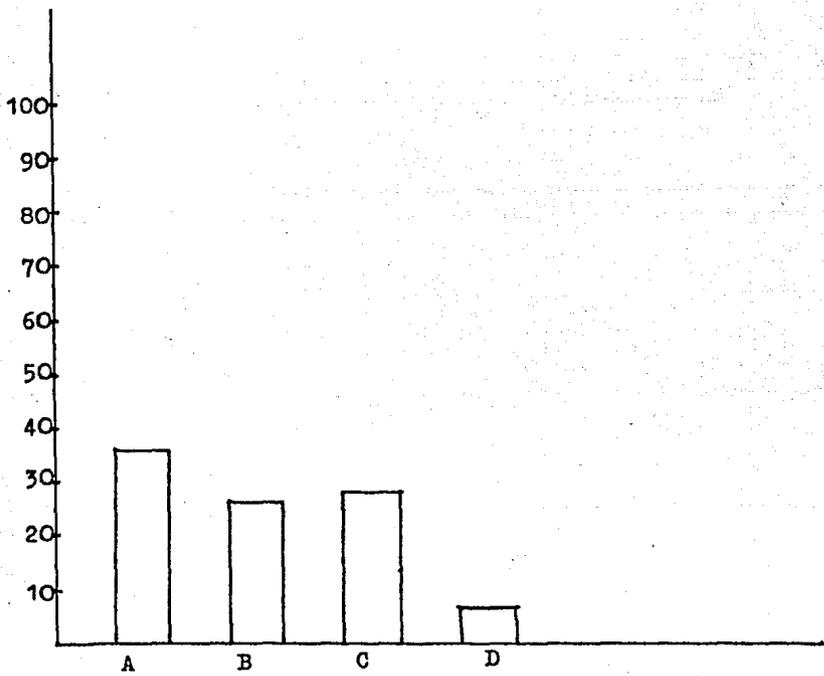
GRAFICA # 8



9.- ¿ En los cursos recibidos que técnicas se emplearon ?

	F	%
a).- Conferencias.	19	37.25
b).- Mesas redondas.	14	27.45
c).- Discusión de casos.	15	29.41
d).- Otros.	<u>3</u>	<u>5.88</u>
	51	99.99

Con ésta pregunta se puede observar, las técnicas más usuales utilizadas en la capacitación como son las conferencias - y una menor proporción, discusión de casos y mesas redondas.

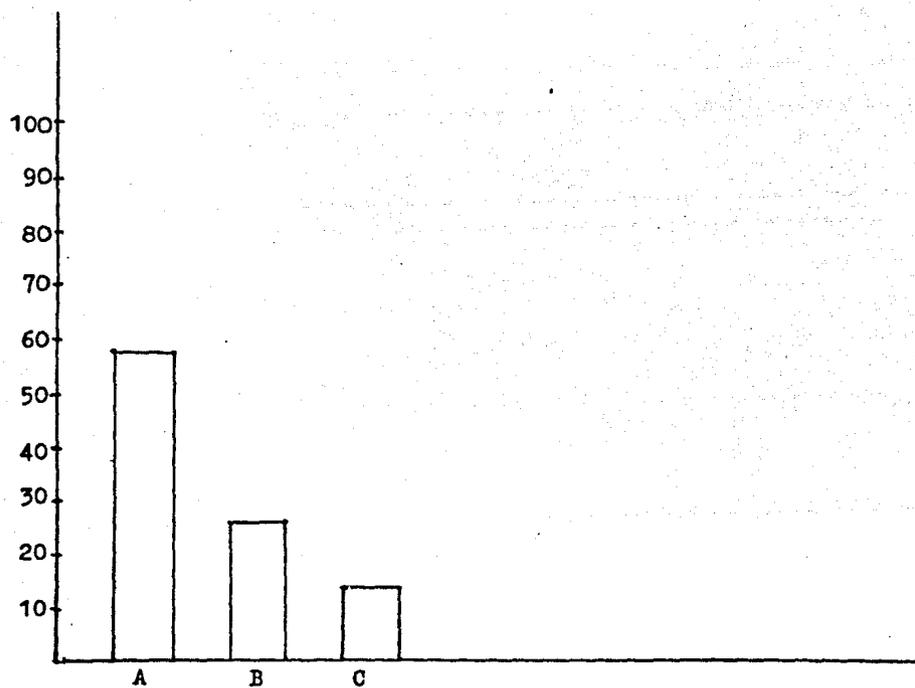
GRAFICA # 9

10.- ¿Cuál ha sido la duración de los cursos tomados - en la organización ?

	F	%
a).- Menos de un mes.	30	58.82
b).- De un mes a dos.	14	27.45
c).- Más de dos.	<u>7</u>	<u>13.72</u>
	51	99.99

COMENTARIO.

Se obtuvo la duración promedio de esos cursos y como se puede observar, la gran mayoría no pasan de un mes, siendo la excepción los cursos de larga duración, en donde podemos indicar que la duración de los diversos cursos de capacitación no exceden de un mes de estudio por parte de los supervisores.

GRAFICA # 10

11.- ¿ Ud., por Motu propio ha tomado cursos que le ayuden en su labor de supervisor dentro de la organización ?

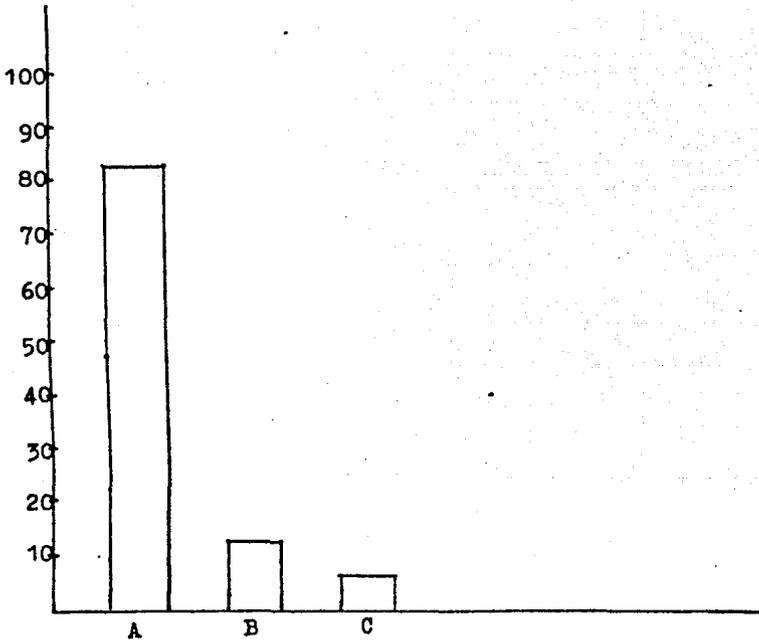
	F	%
a).- SI.	42	82.35
b).- NO.	6	11.76
c).- ABSTENCIONES.	<u>3</u>	<u>5.88</u>
	51	99.99

Por qué (sí).	F
a).- Superación personal.	8
b).- Mejor calidad docente.	16
c).- Gusto de estudiar.	4
d).- Obtener mayor número de conocimientos.	13
e).- Otros.	<u>1</u>
	42

Por qué (no).	F
a).- Falta de tiempo.	6
Abstenciones.	<u>3</u>
	9

Con ésta pregunta pretendemos saber si el supervisor se preocupa de tomar cursos que le ayuden en su preparación. Como se podrá observar un porcentaje significativo de la muestra analizada, se interese en actualizar por iniciativa propia sus conocimientos didácticos.

GRAFICA # 11

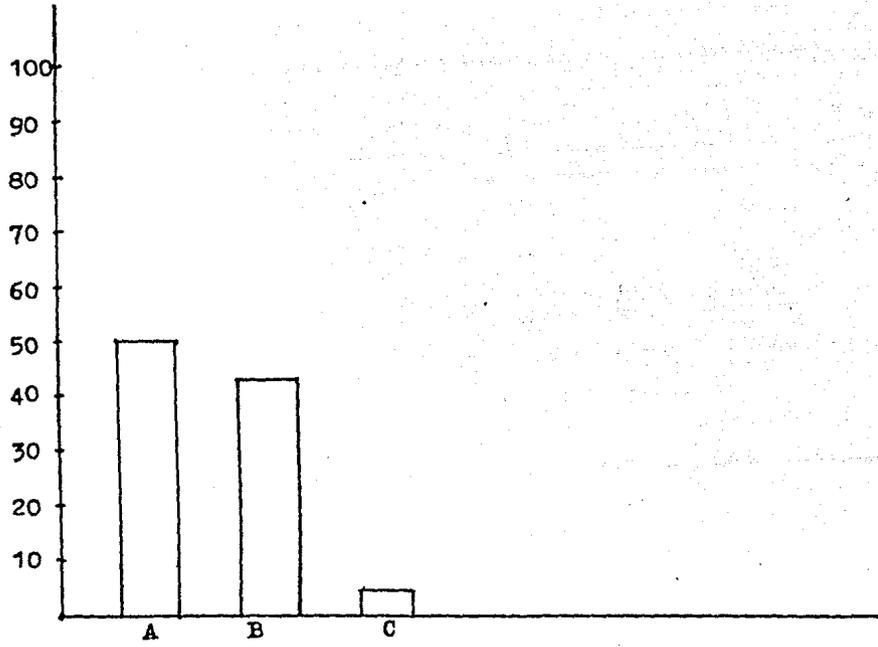


12.- ¿ El Centro lo ha invitado a tomar algún curso de actualización de conocimientos últimamente?

	F	%
a).- SI.	26	50.98
b).- NO.	22	43.13
c).- ABSTENCIONES.	<u>3</u>	<u>5.88</u>
	51	99.99

Se obtuvo información acerca de si los supervisores han sido invitados últimamente a tomar cursos de actualización, como se podrá observar el 50.98 % de la muestra ha sido invitada, en tanto, el 43.13 % no, existiendo un porcentaje menor de abstenciones.

GRAFICA # 12

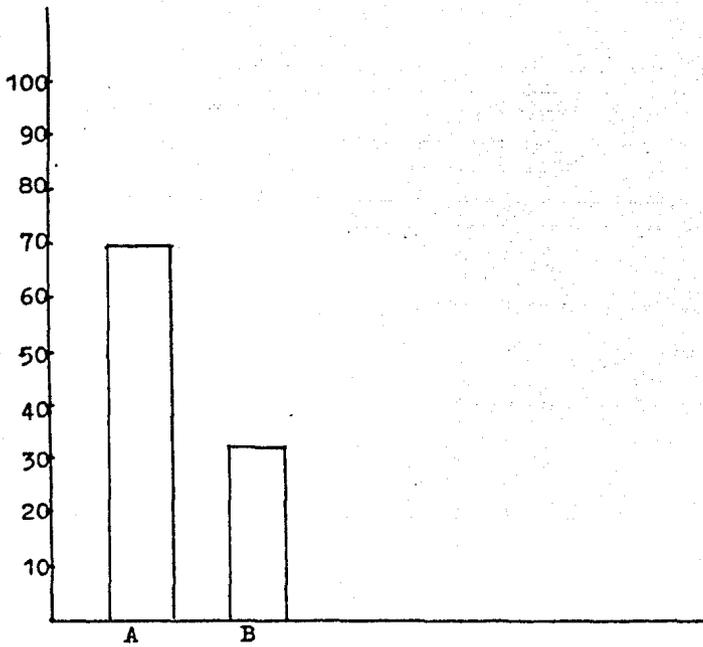


13.- ¿ Considera que sea necesario aprobar x número de -
cursos a fin de impartir capacitación en la organización ?

	F	%
a).- SI.	35	68.62
b).- NO.	<u>16</u>	<u>31.37</u>
	51	99.99

COMENTARIOS.

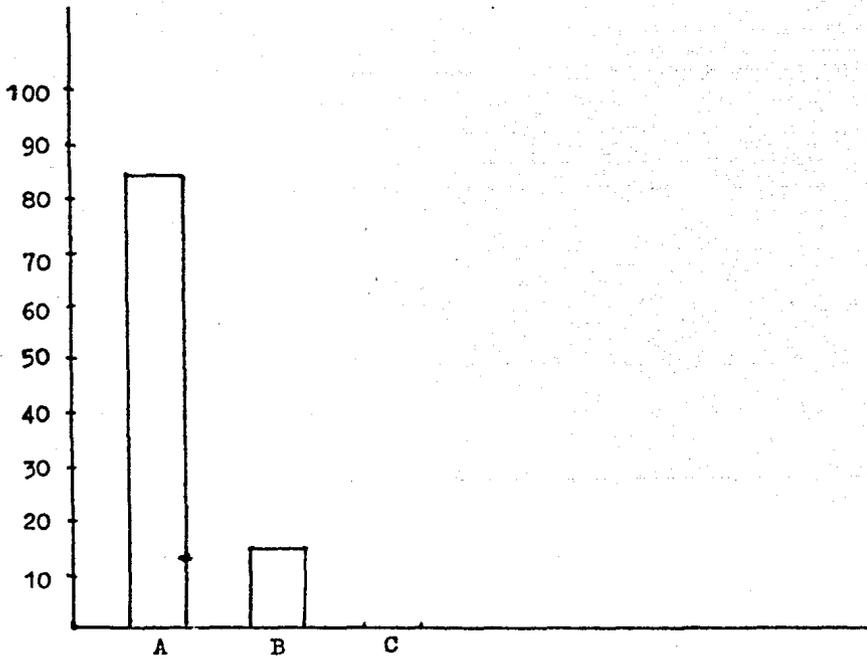
Un porcentaje significativo de la muestra considera como un requisito necesario, el aprobar cursos que le permitan obtener una capacitación adecuada para la impartición de conocimientos.

GRAFICA # 13

14.- ¿ Le parece planeada la capacitación que se imparte en el Centro ?

	F	%
a).- SI.	43	84.31
b).- NO.	8	15.68
c).- ABSTENCIONES.	<u>---</u>	<u>-----</u>
	51	99/99

En ésta pregunta se planteó la interrogante de que si - los supervisores por los cursos que han tomado, han visto la planeación en los mismos, si han experimentado que están basados en una necesidad de capacitación, si los programas son adecuados o sencillamente en su opinión no le parece planeada. Como se ve la gran mayoría de los supervisores contestó afirmativamente a ésta pregunta.

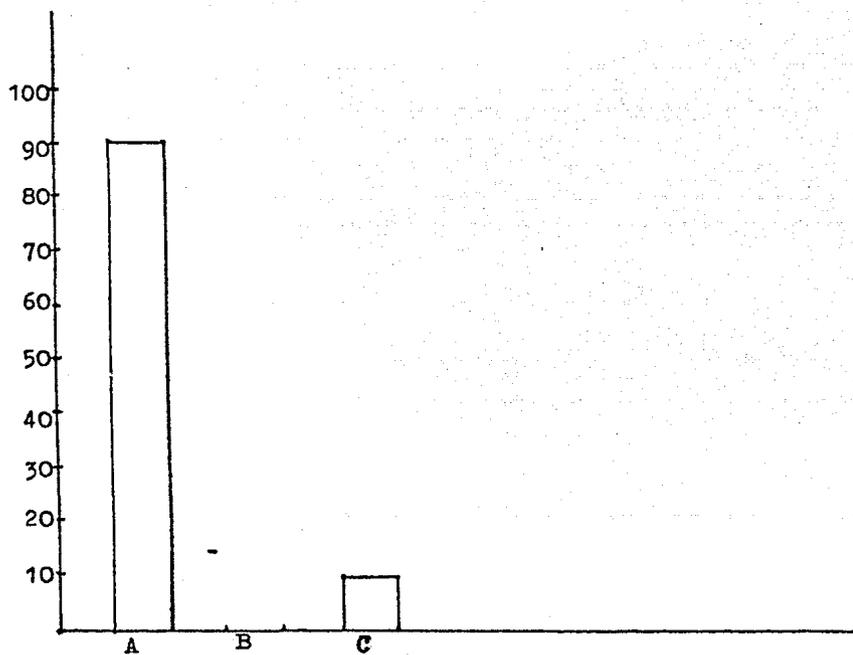
GRAFICA # 14

15.- ¿ Cree Ud., conveniente que la organización diseñe y planee un programa de capacitación permante.?

	F	%
a).- SI.	46	90.19
b).- NO.	--	-----
c).- ABSTENCIONES.	<u>5</u>	<u>9.80</u>
	51	99.99

COMENTARIOS.

La gran mayoría del personal que compone la muestra contestó afirmativamente a ésta pregunta. Reflejándose en éstas respuestas un interés por parte del personal en cuanto al diseño y - planeación de un programa de capacitación permante, expresando su disponibilidad para el desarrollo del mismo.

GRAFICA # 15

CONCLUSIONES.

Consideramos éste punto de la investigación como el más importante, ya que en él planteamos las conclusiones que obtuvimos al analizar la información resultante de la investigación documental y de campo.

A lo largo de esta investigación se ha tratado de demostrar la importancia de la que esta revestida la función del supervisor, señalando principalmente las múltiples actividades que realiza día con día en la empresa para la cual presta sus servicios.

Se ha señalado también, la necesidad de una preparación adecuada de la persona que desempeña la función de supervisión, ya que la improvisación no cabe dentro de su actual rango y posición, y obligadamente esta ponerse al día en lo que se refiere a nuevos métodos, procedimientos y a un desarrollo personal que le permita dejar de ser un empleado mediocre, y por el contrario; ganarse la confianza y el respeto de la gerencia, la estima de sus subordinados, así como de los otros supervisores.

Como se pudo observar; la capacitación es factor de gran importancia en la organización, y además de que el supervisor juega un papel importante dentro de la misma. Ya que es el transmisor de todas aquellas órdenes que la dirección desea hacer llegar, a todos los empleados que están bajo las órdenes de él; evitándose de ésta manera malas interpretaciones o deterioraciones en la información que se desea dar a conocer. También es el supervisor el transmisor de ideas, y sobre todo que comprenda lo que el empleado desea dar a conocer a la empresa mediante su conducta.

Es necesario crear conciencia de todo el personal ejecutivo de una organización y especialmente del supervisor de la misma importancia que merece su actuación, porque de esto depende la buena marcha y el éxito de la organización.

La actuación del supervisor debemos hacerla sentir en todas las áreas del trabajo donde sea necesaria, para que sepa inducir a sus empleados al logro de lo planeado.

La Gerencia debe adoptar en forma permanente y sistemática un programa de capacitación y desarrollo para supervisores.

Entendiendo que ella es la primera beneficiada en contar con personal en cuanto a supervisión, más eficiente. Dicho programa debe contar con todos los métodos posibles de instrucción que estén al alcance de la dirección: conferencias, mesas redondas, sesiones, reuniones de confrontación, exposiciones, material gráfico, etc. Así como la implantación de un manual para supervisores.

En sí la capacitación es un medio para lograr y formar al individuo a su trabajo.

Es necesario crear conciencia de todo el personal ejecutivo de una organización y especialmente del supervisor de la misma- importancia que merece su actuación, porque de esto depende la buena marcha y el éxito de la organización.

La actuación del supervisor debemos hacerla sentir en todas las áreas del trabajo donde sea necesaria, para que sepa inducir a sus empleados al logro de lo planeado.

La Gerencia debe adoptar en forma permanente y sistemática un programa de capacitación y desarrollo para supervisores.

Entendiendo que ella es la primera beneficiada en contar con personal en cuanto a supervisión, más eficiente . Dicho programa debe contar con todos los métodos posibles de instrucción que estén al alcance de la dirección: conferencias, mesas redondas, sesiones, reuniones de confrontación, exposiciones, material gráfico, etc. Así como la implantación de un manual para supervisores.

En sí la capacitación es un medio para lograr y formar al individuo a su trabajo.

B I B L I O G R A F I A .

- 1.- ADIESTRAMIENTO DEL SUPERVISOR.
Korb L. David.
México. Sto. Domingo. 1967.
- 2.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA.
Agustín Reyes Ponce.
México. Lemuza Welezn. 1968.
- 3.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Fernando Arias Galicia.
Editorial Trillas.
México. 1979.
- 4.- COMPORTAMIENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES.
Leonard R. Sayles y George Strauss.
Editorial Herrero Hnos. Sucs., S.A. 1961.
- 5.- CURSO PARA SUPERVISORES.
Eckles Carmichael Sarghet.
Editorial Limuza.
México. 1978.
- 6.- EL SUPERVISOR COMO ELEMENTO DE IMPORTANCIA EN LA
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.
Guerrero Peralta Berta.
México. 1974.
Seminario de Investigación Administrativa.

- 7.- ESTADISTICA.
Taro Yamane.
Editorial: Harla de México. 1974.
- 8.- GUIA PARA SUPERVISORES.
Cameron C. Smith.
Editorial Trillas.
México. 1972.
- 9.- INVESTIGACION SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL DOCENTE DE LA FAC. DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. (TESIS)
Alfonso Guadarrama Zenteno y Fernando Flores Suaste.
México. D.F. 1982.
- 10.- MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS.
Bemet Corrielim.
México. Continental. 1962.
- 11.- METODO PARA EL PERSONAL.
Adiestramiento del supervisor.
Centro Regional ayuda técnica. A. I. D.
- 12.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
George R. Terry.
Editorial Continental.
México. España. 1967.
- 13.- TECNICAS DE COMUNICACION.
Duhalt Krauss Miguel.
Textos Universitarios.
U. N. A. M. 1968.