



318302
20

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

LA APLICACION DE LA SUPERVISION PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE SELECCION
DE PERSONAL EN UNA EMPRESA GRANDE
DE SERVICIO

T E S I S

Q U E P R E S E N T A :

BARBARA GUERRERO GARCIA

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO, D.F.

DICIEMBRE DE 1995

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

AGRADECIMIENTOS

A ti mamá y papá

Con amor, cariño y respeto ya que siempre han sido un gran apoyo y guía en mi vida.

Gracias por sus consejos ya que con ellos he aprendido a seguir el camino en el cual he podido forjar mis metas.

Jorge

Por ser el mejor hermano y amigo que he tenido en la vida.

Te quiero mucho

Bárbara

Abuelita

Por haber estado siempre conmigo en todas las etapas de mi vida.

A mis profesores

Por haberme brindado su ayuda y conocimientos para seguir adelante.

L.A. Bibián Rodríguez Caballero

Gracias por el apoyo, confianza y amistad brindada ya que con tu ayuda pudo ser posible la realización de mi tesis.

Psic. Jorge Anguiano Peña

Gracias por haber confiado en mí para poder hacer realidad una meta más en mi vida.

M.A. Enrique Santos Gaona

Estas pequeñas líneas es para decir que es una gran persona.

Gracias por haber confiado en mí y haberme dado la oportunidad de haber realizado una más de mis metas.

A ti Willy

Por ser un gran amigo, gracias por tu comprensión y apoyo brindado.

**LA APLICACION DE LA SUPERVISION PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE SELECCION
DE PERSONAL EN UNA EMPRESA GRANDE DE
SERVICIO**

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

**I. LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS**

1.1. Qué es la Administración	2
1.2. Importancia de la Administración	9
1.3. Qué son los Recursos Humanos	11
1.3.1. Características de los Recursos Humanos	12
1.4. Qué es la Administración de los Recursos Humanos	15
1.5. Ubicación del Area de Recursos Humanos Dentro de la Organización	16
1.6. Importancia de la Administración de los Recursos Humanos	19

II. LA SELECCION DE PERSONAL Y LA SUPERVISION

2.1. Qué es la Selección de Personal	22
2.1.1. Objetivo de la Selección de Personal	24
2.1.2. Ubicación del Area de Selección de Personal	26
2.2. Que es la Supervisión	28
2.2.1. Origen de la Supervisión	29
2.2.2. Importancia de la Supervisión	31
2.2.3. Reglas de la Supervisión	33
2.2.4. Matriz de la Supervisión	36
2.2.5. Tipos de Supervisión	54
2.2.6. Niveles de Supervisión	69
2.2.7. Funciones del Supervisor	71
2.2.8. El Proceso Operativo del Supervisor	72
2.2.9. Estrategias para el Supervisor	75
2.3. Medición del Desempeño	80

III. LA EMPRESA

3.1. Qué es la Empresa	84
3.2. Objetivos de la Empresa	86
3.3. Los Recursos de la Empresa	89
3.4. Clasificación de la Empresa	91
3.5. Características de la Empresa Grande	95
3.6. La Empresa Grande de Servicio	97
3.7. Principios del Servicio	98
3.8. Modelo del Servicio	99
3.9. Triángulo del Servicio Interno	100

IV. CASO PRACTICO

4.1. Universo Considerado	104
4.2. N Muestra Implementada	105
4.3. Tipo de Muestreo	105
4.4. Diseño de Investigación	106
4.5. Aplicación de la Variable	136
4.5.1. Variables Ajenas	137

- CONCLUSIONES

- RECOMENDACIONES

- APENDICE

MARCO TEORICO

- INDICE DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCION

Se desea dar a conocer, por medio de la presente investigación, la importancia que se le debe dar al personal de una Empresa para que pueda dar su máxima capacidad por medio de la Supervisión lograr así, el bienestar tanto individual como colectivo incrementando la productividad de la Empresa.

Los empresarios deben tener presente que es importante la aplicación de la Supervisión en la Empresa ya que por medio de esta aplicación se llegará a obtener el mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos y así poder obtener los objetivos deseados a los cuales quiere llegar la Empresa.

Ahora bien se debe tener presente que es necesario aplicar las fuentes de autoridad como es la jefatura y el liderazgo así como también tener en cuenta a los diferentes tipos de supervisores que se encuentran dentro de una Empresa los cuales son:

- El Autócrata Consumado
- El Autócrata Benévolo
- El Indiferente
- El Demócrata

En donde podemos decir que el mejor tipo de Supervisor se aplica de acuerdo a las necesidades y objetivos que tiene cada Empresa.

En donde se integran como hipótesis Alternas de la investigación:

Si la aplicación de la Supervisión es encausada al mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos en el área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto al hacer uso de la aplicación de la Supervisión aumentará la productividad en dicha área Luego Entonces, al incrementar la utilización del uso de la Supervisión aumentará la productividad de la misma, incrementando el desempeño de los Recursos Humanos en el área de Selección de Personal en la Empresa.

Si la aplicación de la Supervisión Demócrata se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto se incrementa la productividad de la misma, Luego Entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, mayor productividad en la Empresa.

Si se carece de un control en la Supervisión sobre el personal en el área de Selección Por Tanto el personal de Selección carece de un control el trabajo será deficiente Luego Entonces, a mayor aplicación de la Supervisión el personal del área de Selección trabajará eficientemente y se tendrá un control sobre el mismo.

Y como Hipótesis Central y Nula:

Si la aplicación de la Supervisión Demócrata se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto se incrementa la productividad de la misma, Luego Entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, mayor productividad en la Empresa.

Si la aplicación de la Supervisión Demócrata No se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto No se incrementa la productividad de la misma, Luego Entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, No hay mayor productividad en la Empresa.

Así mismo la presente investigación presenta los objetivos siguientes:

GENERAL

Describir a la Supervisión Demócrata y el efecto de ésta en un grupo humanos de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la Empresa.

PARTICULAR

Proponer un mecanismo de Supervisión Demócrata que permita a una Empresa Grande de Servicio, optimizando el funcionamiento de sus Recursos Humanos en el área de Selección de Personal.

ESPECIFICO

Establecer las características funcionales del tipo de Supervisión Demócrata que permita cubrir las necesidades del personal del área de Selección y a los directivos.

OBJETO DE ESTUDIO

La Supervisión Demócrata en el área de Selección de Personal juega un papel importante ya que equilibra las relaciones de trabajo dentro de la Empresa.

Lo anterior se define dentro del área de Recursos Humanos como un Objeto Conceptual Simple pues se basa en descripciones y/o funciones, las cuales utilizan métodos: Inductivo, Analítico, Sintético y Analógico.

Sin embargo, a medida que nos vamos relacionando el área con las diferentes ciencias podemos observar que se convierte en un objeto conceptual complejo, pues tiene estrecha relación con algunas ciencias del comportamiento.

Los Métodos utilizados en la investigación son:

- Método Inductivo
- Método Analítico
- Método Sintético
- Método Deductivo

Y Técnicas de la misma como son las de:

- Ficheo
- Análisis de contenido
- Cuestionario
- Se cuenta con el machote del proceso operativo del Supervisor.

Así la Investigación presenta por ubicación temporal y espacial:

México D.F. del 30 de Enero de 1995 a Agosto de 1995

Universidad Latinoamericana Escuela de Contaduría y Administración.

La Biblioteca del ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey).

La Biblioteca Central de la U.N.A.M. (Universidad Nacional Autónoma de México).

En cuanto a la delimitación teórica esta investigación se encuentra ubicada dentro de la aplicación de la Supervisión.

Considerándose conceptos de Economía y Sociología, que guarden una relación directa con la Supervisión la cual se divide en cuatro tipos diferentes que son:

- El Autócrata Consumado
- El Autócrata Benévolo
- El Indiferente
- El Demócrata

Teniendo como límites que:

- La aplicación de los diferentes tipos de Supervisión no se consideran universales.

- El tipo de recopilación y redacción de datos es limitado

La participación de la Empresa Seleccionada no ayudó de una manera óptima.

- No conté con las herramientas de trabajo adecuadas (Programa de computación) por lo que la tardanza no me permitió terminarlo en el tiempo establecido.

CAPITULO I.
LA ADMINISTRACION DE LOS
RECURSOS HUMANOS

La Administración cobra importancia en el momento que la ubicamos en una organización, ya que se va a encargar de lograr una adecuada interrelación de los recursos con los que cuenta la propia Organización.

Es por ello y para fines de esta investigación que en el presente Capítulo me estaré refiriendo al concepto de Administración en general así como a su Importancia, Definición de Recursos Humanos, Características de los Recursos Humanos, lo referente a lo que es Administración de Recursos Humanos, la Importancia de la misma y su Ubicación dentro de la Organización.

1.1 QUE ES LA ADMINISTRACION

Es necesario conocer diferentes definiciones de Administración para establecer una propia.

Una definición etimológica de Administración es, según AGUSTIN REYES PONCE ⁽¹⁾ palabra Administración se forma del prefijo Ad hacia y de ministratio, en donde esta última palabra viene a su vez de minister, que significa subordinación u obediencia. La palabra

Administración significa, el que realiza una función bajo el mando de otro.

Ahora bien, después de conocer la definición etimológica del autor AGUSTIN REYES PONCE, presento a continuación algunas definiciones de Administración por diferentes autores.

Según BRENCH, Administración "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado."⁽²⁾

Ahora bien, TERRY menciona que "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno."⁽³⁾

Para TANNENBAUM, la Administración es "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que aquellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente controlados en el logro del fin de la empresa."⁽⁴⁾

J.D. MOONEY menciona que Administración es "El arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."⁽⁵⁾

En base a lo anterior puedo mencionar que ADMINISTRACION, es optimizar los recursos con los que cuenta una empresa (humanos, materiales, financieros y técnicos) a través del Proceso Administrativo, el cual está conformado por la Planeación, Organización, la Integración, la Dirección y el Control para lograr los objetivos a los cuales quiere llegar la empresa.

Pero ¿ Cuáles son los Recursos con los que cuenta una empresa ?

Una empresa cuenta con Recursos Materiales, Financieros, Técnicos y Humanos; en donde los Recursos Materiales son los que están conformados por el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Los Recursos Financieros son las inversiones que realiza la empresa a su conveniencia; los Recursos Técnicos son los que están conformados por los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.; mientras que los Recursos Humanos es el conjunto de individuos que forman parte de la empresa, cabe señalar que para fines de mi investigación, ahondaré en el punto 1.3 sobre los Recursos Humanos.

Ahora bien, al considerar mi definición de ADMINISTRACION, hago referencia al Proceso Administrativo, el cual según SILVESTRE MENDEZ MORALES, es "La aplicación de los principios administrativos para la obtención de los objetivos de la empresa."⁽⁶⁾

En la figura 1.1. presento un cuadro comparativo de las diversas opiniones en relación al número de etapas que forman al Proceso Administrativo.

Así mismo y para fines de mi investigación haré mención al Proceso Administrativo que presenta HAROLD KOONTZ, en donde en la figura 1.2. presento el Proceso Administrativo según este autor.

AUTOR			ETAPAS	
Henry Fayol	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
William Newman	Planeación	Organización obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
John E. Mee	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	Planeación	Organización	Motivación, Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	Previsión	Organización, Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	Planeación	Organización, Integración	Dirección, Ejecución	Control
J. Antonio Fernández	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Sisk y Sverdlik	Planeación	Organización	Dirección	Control
Leonard Kazmier	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Robert F. Buchele		Staffing		
Burt K. Scanfan	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Figura 1.1 Diversos Criterios del Proceso Administrativo (7)

PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> * Definición de Problemas * Eficiencia * Perseverancia * Premisas * Tiempo Oportuno * Vigilancia * Planeación a Largo Plazo
ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> * Objetivo * Eficiencia Optima * Tramo de Control * Definición Funcional * Autoridad * Responsabilidad * Unidad de Mando * Decisión Jerárquica
INTEGRACION	<ul style="list-style-type: none"> * Integración Humana * Manejo de Personal * Definición del Trabajo * Calificación de Méritos * Promoción
DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> * Contribución Individual * Armonía de los Objetivos * Eficiencia * Supervisión Directa * Dirección Técnica
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> * Claridad en los Objetivos * Eficiencias * Control de Responsabilidad * Control Directo * Revisión y Acción

Figura 1.2 El Proceso Administrativo según KOONTZ (8)

En donde para SALVADOR MERCADO ⁽⁹⁾La Planeación es anticiparse a los hechos futuros, pero también es decidir sobre situaciones actuales que presentan alternativas para la toma de decisiones.

La Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La Integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecida para ejecutar los planes.

La Dirección es aquel elemento de la Administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con mas frecuencia delegando dicha autoridad.

El Control es el examen de los resultados. Controlar es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se

están llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido, con las órdenes que se han dado y con los principios que se han sustentado. El control compara, discute y critica.

Una vez conocido lo que es la Administración, a continuación mencionaré la importancia de la misma.

1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Una vez establecida mi definición de ADMINISTRACION, considero necesario conocer la importancia de la misma, ya que con ella se llegará a tener un conocimiento base en el que se podrá saber hasta donde puede llegar la Administración con una buena organización, entendiéndose por una buena organización a que la empresa cuente con los recursos necesarios, preocupándose a su vez por el campo de la economía-social y cumplir así con los objetivos de la empresa para llegar a ser productivos.

A su vez, la Administración cobra importancia en la medida en que se ubica a ésta en una empresa, esto es, se vuelve esencial para la propia empresa, ya que independientemente de su magnitud y

complejidad simplemente no podría actuar si no fuera a base de una adecuada Administración.

La elevación de la productividad es una de las principales preocupaciones de cualquier empresa, por lo que la Administración se convierte en la base para lograr eficiencia y productividad para llegar así a lograr sus objetivos.

Cabe señalar que para las empresas que desean un desarrollo continuo uno de los requisitos substanciales es el de mejorar la calidad de su Administración, para crear así su capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores entre otros.

Es indispensable a su vez la Administración ya que ésta va a permitir una coordinación de todos y cada uno de los elementos con los que cuenta una empresa, esto es viene a ser como el punto de partida para el desarrollo de la empresa.

Considero que el éxito de un organismo social depende directamente de su Administración, y solo a través de ésta los recursos tanto Materiales, Financieros, Técnicos y Humanos con

que cuenta una empresa se interrelacionarán y optimizarán para llegar a lograr los objetivos previamente establecidos.

Para fines de la presente investigación considero necesario referirme al Recurso Humano, ya que es el único recurso que puede manejar a los demás recursos; es por ello que a continuación me refiero a los Recursos Humanos.

1.3. QUE SON LOS RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos son el elemento con relevancia en toda empresa, ya que estos son los que ayudan a cumplir los objetivos de la empresa, pues son los únicos capaces de dirigir gracias a sus experiencias, aptitudes, habilidades y esfuerzos a los Recursos Materiales, Financieros y Técnicos hacia el logro de los objetivos.

Si una empresa no contara con los Recursos Humanos, ésta no funcionaría ya que este tipo de Recursos son fundamentales en toda empresa, por que son los que pueden optimizar a los demás Recursos.

Considero importante referirme a las características de los Recursos Humanos, por lo que se tiene:

1.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Ahora bien, es conveniente conocer las características de los Recursos Humanos, ya que éstas van a permitir que un individuo se distinga de otro.

Según ARIAS GALICIA⁽¹⁰⁾ Las características de los Recursos Humanos son:

- No pueden ser propiedad de la empresa, a diferencia de los otros Recursos (Materiales, Financieros y Técnicos).
- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como mencioné anteriormente voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la empresa va a contar con el esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad es provechosa en alguna forma.

- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las empresas. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica afectiva.

- El total de los Recursos Humanos de una empresa en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin; descubrimiento y mejoramiento.

En donde el descubrimiento son las habilidades desconocidas por la persona, para esto se utilizan como auxiliares los test psicológicos y en relación al mejoramiento se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias e ideas, a través de la capacitación y el desarrollo.

- Los Recursos Humanos son escasos, esto es no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos, con esto quiero decir que no todas las personas tienen los mismos conocimientos y no cuentan con las mismas experiencias, es por ello que entre más escaso resulte este Recurso, más solicitado será; estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda que se

traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

Considero pues que los Recursos Humanos somos totalmente diferentes, ya que como seres pensantes a lo largo de nuestra vida vamos adquiriendo conocimientos, experiencias y habilidades que forman parte de nuestro patrimonio personal, así mismo, los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Con esto quiero decir que no se le puede obligar a nadie a trabajar en un lugar donde no lo desee.

Considero a su vez que si no hay una convivencia mutua no le convendrá al personal ni a la empresa. Los objetivos de la empresa son valiosos así como también los de la persona.

Por último ya celebrado un convenio entre las dos partes los individuos tienen que cumplir lo convenido así como también poner su máximo esfuerzo para poder cumplir con dichos objetivos.

Por lo anterior cada una de las características muestran el interés que se le debe de brindar a los Recursos Humanos, ya que como he mencionado a lo largo del Capítulo es el elemento que brilla dentro

de una empresa, ya que es el único capaz de dirigir a los otros Recursos en la empresa.

Ahora bien, considero necesario dar a conocer ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos? es por ello que a continuación se dan a conocer algunas definiciones dadas por los estudiosos del tema.

1.4. ¿QUE ES LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?

Una pregunta que me orilla a consultar a los estudiosos del tema teniendo así que, para ARIAS GALICIA, la Administración de Recursos Humanos, "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."⁽¹¹⁾

Para CHIAVENATTO "La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente reciente y que es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización."⁽¹²⁾

Establece ANDREW como Administración de Recursos Humanos que "Es cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización."⁽¹³⁾

Considero que la ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS es optimizar y conservar a los miembros de una empresa a través del Proceso Administrativo para llegar a obtener la eficiencia del personal de la empresa, en donde considero a la eficiencia como una virtud que permite lograr algo, esto es una relación que existe entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer ese algo y el resultado logrado, traducido a productividad.

Ahora bien, hasta este momento he dado a conocer algunos conceptos de Administración de Recursos Humanos, a continuación me refiero a la ubicación de los mismos.

1.5. UBICACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACION

En este punto presento la ubicación del Area de Recursos Humanos el cual dependiendo del giro de la empresa, las tareas o labores

homogéneas se agrupan asignándolas para su desempeño en unidades de organización, o áreas que bien pudieran llamarse secciones, departamentos, oficinas o direcciones; de esta manera se consideran como áreas básicas y generalmente comunes de toda empresa las siguientes:

- 1- Recursos Humanos
- 2- Producción
- 3- Finanzas
- 4- Mercadotecnia

En la figura 1.3 presento la ubicación del Area de Recursos Humanos en un organigrama típico.



Figura 1.3 Ubicación del Area de Recursos Humanos

Cabe señalar que a falta de esta Area una empresa perdería una parte importante en cuanto a la integración de sus recursos dejando así de contar con una adecuada Administración; es con esto que a continuación me refiero a la Administración de los Recursos Humanos.

1.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración de los Recursos Humanos solo tiene éxito cuando proporciona una fuerza de trabajo adecuada para ocupar a los empleados disponibles; por tal motivo realiza una serie de actividades que se llevan a cabo para obtener, desarrollar, aprovechar, evaluar, mantener y conservar a los empleados; en donde estas actividades inherentes a la Administración de Recursos Humanos contribuyen a satisfacer los objetivos de la empresa.

Por lo que su importancia radica en contribuir a lograr el objetivo de la empresa. Por otro lado, coordina los fines de la empresa con los fines del trabajador y cuanto mejor lo logre, la empresa podrá hablar de un futuro. A su vez es importante ya que mide la efectividad de sus empleados en relación a las funciones que realiza.

La Administración de los Recursos Humanos es importante ya que ésta forma parte del Proceso Administrativo en la integración de las personas, así mismo, gracias a una adecuada Administración de Recursos Humanos, dependerá que lo establecido en la Planeación y Organización se cumpla, ya que todas las actividades se hacen por y para los individuos.

Para fines de la presente investigación considero que la Administración de Recursos Humanos en relación a la Supervisión, están estrechamente vinculados, ya que la mayor parte de los supervisores desempeñan el Proceso Administrativo realizando lo referente a la Planeación, Organización, Integración, Dirección, y Control (Proceso Administrativo según KOONTZ figura 1.2); así mismo, está vinculada con la de Personal, por lo que en el siguiente capítulo me referiré a lo que es la Selección de Personal y la Supervisión.

CAPITULO II.
LA SELECCION DE PERSONAL Y LA
SUPERVISION

En el capítulo anterior mencioné lo que es Administración, la Importancia que tiene ésta, la Definición de Recursos Humanos y lo referente a esta Area. Ahora bien, en el presente capítulo conoceremos lo que es la Selección de Personal, Objetivos y Ubicación de la misma, así como también lo referente a lo que es la Supervisión, Importancia, Reglas, Matriz y Tipos de la misma, a su vez, la Relación entre el Supervisor y la Selección de Personal en la Empresa, el Proceso Operativo del Supervisor y las Herramientas del mismo.

Comencemos por conocer qué es la Selección de Personal.

2.1. QUE ES LA SELECCION DE PERSONAL

Es necesario conocer diferentes definiciones de Selección de Personal para establecer una propia.

Según WERTHER, la Selección de Personal "Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes." (14)

Para CHIAVENATO, la Selección de Personal es "La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la Empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal." (15)

ARIAS GALICIA, define la Selección de Personal como "La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización." (16)

MERCADO SALVADOR, menciona que la Selección de Personal es, "La elección de la persona idónea para un puesto determinado y a un costo adecuado." (17)

Ahora bien, después de conocer diferentes definiciones de Selección de Personal por algunos autores, puedo decir que, LA SELECCION DE PERSONAL es escoger a la persona idónea la cual puede cumplir eficientemente con el puesto y los objetivos de la Empresa.

Pero ¿qué significa idóneo? para contestar esta pregunta, el Diccionario LAROUSSE de la Lengua Española nos comenta que es "Lo adecuado, lo apropiado." (18)

Ahora bien, considero que para definir lo que es Idóneo se tiene que considerar las diferencias individuales como son, las necesidades de la Empresa y su potencial humano así como también la satisfacción que encuentre el empleado al realizar su trabajo.

Después de haber conocido la definición de Selección de Personal, presento a continuación el Objetivo de la misma.

2.1.1. OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Hasta este momento he dado a conocer la definición de Selección de Personal y como se puede observar, ésta es relevante para la Empresa, ya que sin ella no sería posible elegir a las personas idóneas para el puesto adecuado. Es por ello que se debe conocer el objetivo principal de la Selección de Personal, mismo que presento a continuación.

El Objetivo principal de la Selección de Personal es escoger a los individuos que estén mejor calificados para el empleo, y colocarlos en los puestos a los que se adaptan mejor. Este objetivo debe alcanzarse a un costo razonable, bajo condiciones que promuevan las adecuadas relaciones públicas.

Podemos decir, que una de las decisiones importantes que se toman en una Empresa es la decisión para contratar o para rechazar a un solicitante, ya que cada nuevo empleado no solamente constituye una unidad de producción, sino que su personalidad ejerce una influencia sobre el grupo de trabajo y en algunas ocasiones, sobre la misma Empresa. Así pues, durante el proceso de Selección de Personal es esencial ponderar las características convenientes e inconvenientes de un solicitante, y llegar a la solución de una manera inteligente en lo posible en cuanto a su adaptabilidad para el empleo.

En relación a la Supervisión la decisión final generalmente es tomada por el Gerente del Departamento, en el cual trabajará, o por un representante designado.

En ocasiones en algunos puestos donde los trabajadores están representados por un sindicato, los individuos pueden ser

seleccionados por éste y enviados a la Empresa para llenar la vacante.

Una vez conocido el Objetivo de la Selección de Personal, presento a continuación la Ubicación del Area de Selección de Personal en una Empresa.

2.1.2. UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL

Como se puede observar el Objetivo de la Selección de Personal es indispensable, ya que es una meta que se debe de cumplir en la Empresa. A continuación me refiero a la ubicación del Departamento de Selección de Personal.

El Departamento de Selección de Personal según MIRIAM PISO (19), se ubica dentro del Area de Recursos Humanos como se muestra en la figura 2.1.

RECURSOS HUMANOS	
SELECCION DE PERSONAL	- RELACIONES - NOMINA - CAPACITACION LABORALES

Figura 2.1 Ubicación del Departamento de Selección de Personal

Como podemos observar en la figura 2.1 el Area de Recursos Humanos, está formado por diferentes Departamentos como son Relaciones Laborales, Nómina, Capacitación, así como la Selección de Personal.

Hasta este momento he dado a conocer la definición de Selección de Personal, su Objetivo y Ubicación de la misma, con el fin de ubicar y relacionar a la Selección de Personal con lo referente a la Supervisión, en donde ambas son la base del nombre de mi investigación, el cual es como se recordará:

La Aplicación de la Supervisión para el Mejoramiento de Desempeño de los Recursos Humanos en el Area de Selección de Personal en una Empresa Grande de Servicios

Pero que es la Supervisión?

2.2. QUE ES LA SUPERVISION

Es necesario conocer diferentes definiciones de Supervisión para establecer una propia.

Según el Diccionario LAROUSSE de la Lengua Española, Supervisión es "La acción o efecto de Supervisar."(20), cabe mencionar que el Supervisar es el "Hecho de revisar un trabajo."(21)

Para GEORGE TERRY la Supervisión "Es la actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una empresa se encuentre en contacto directo."(22)

ROBBINS comenta que la Supervisión "Es una agrupación con todos los otros niveles de la jerarquía administrativa, pero esto disfraza el hecho de que los supervisores son singularmente diferentes de todos los otros administradores. Se considera a la Supervisión como una administración de primer nivel y a los supervisores como administradores de primer nivel."(23)

Para SALVADOR MERCADO "Es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Generalmente la función de Supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor a este concepto a los jefes de nivel inferior, llamados también supervisores inmediatos o cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina etc. Estos jefes son los que no tienen bajo sus órdenes a otros subjefes si no solo obreros o empleados que realizan órdenes o instrucciones."(24)

Ahora bien, después de conocer diferentes conceptos de Supervisión por algunos autores, puedo decir que la SUPERVISION es dirigir a otras personas cuidando que éstas cumplan con su trabajo en forma eficiente y a su vez se sientan a gusto con lo que realizan.

Una vez conocida la definición de Supervisión a continuación me refiero al Origen de la Supervisión.

2.2.1. ORIGEN DE LA SUPERVISION

Para poder comprender a la Supervisión es importante conocer los antecedentes de la misma y saber cómo se ha manejado a lo largo del tiempo. Es por ello que a continuación menciono su origen.

Según ARIAS GALICIA (25), la palabra Supervisión proviene de dos vocablos, sobre y ver; de aquí que un Supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo, los Supervisores simbolizan algo negativo y asumen un papel de verdugos.

Ahora bien, PETER DRUCKER (26), el trabajo de la Supervisión se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos; su función era la de proteger los intereses de los propietarios. Los derechos humanos habían inclinado la escala de los valores. El Supervisor era el jefe a principios de la industria antes que existieran tantos departamentos staff, el Supervisor era el hombre orquesta, esto es, reclutaba, despedía y disciplinaba; su objetivo era producir al menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el lugar del trabajo, hacía inventarios; era verdaderamente un hombre equipo y aunque no se diera cuenta, resultaba toscamente ineficiente.

A partir de Taylor, gracias a su aportación en relación a la especialización (clave de la eficiencia), los Supervisores fueron especializados según sus funciones, esto es, dejaba de ser el hombre equipo.

Ahora bien, Elton Mayo, señaló al Supervisor el deber de atender las relaciones humanas; cabe señalar que a su vez McClelland, Maslow, Herzberg, entre otros, apoyaron a que el Supervisor considerara el hecho de satisfacer las necesidades de sus subordinados.

Con lo anterior, se puede decir que la Supervisión en el transcurso de los años ha sido una tarea importante que ha permitido el desarrollo del Recurso Humano, en donde gracias a la especialización del trabajo, se ha mejorado la vigilancia de las diferentes actividades que se realizan en una Empresa.

Una vez conocido el origen de la Supervisión, a continuación daré a conocer la importancia de la misma.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION

Según SALVADOR MERCADO (27) el Supervisor, como elemento importante en la Supervisión, ya que gracias a éste se va a llevar a cabo la propia Supervisión, así como cualquier otro administrador, debe aplicar las reglas de Dirección y Mando para cumplir su labor eficientemente y lograr coordinación de esfuerzos.

Sin embargo, además de estas reglas se debe aplicar otras que son específicas, debido a que:

- Es el encargado directo de la labor de la Vigilancia. En donde es quien realmente ve que las cosas se hagan y de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- Es el eslabón que une el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, logrando estar en contacto inmediato con unos y con otros.
- Es el transmisor no solo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc.; que proceden de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas y reportes de los obreros y/o empleados.

La experiencia ha demostrado que la mayoría de las deficiencias que hay en una Empresa, se deben precisamente a las deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los Supervisores. La Supervisión constituye la columna vertebral de la Empresa.

La función supervisora, generalmente se traduce en el éxito de la Empresa. Esto es cierto, pero también lo es el hecho de que la Supervisión no es un resúélvelo todo. Se trata de un factor importante, pero no único.

Se ha podido observar qué tan importante es la Supervisión, ya que es una parte esencial de la Empresa en la cual si no se lleva a cabo en forma adecuada está en juego el éxito de la propia Empresa, sin embargo considero que se debe tomar en cuenta que la Supervisión no es el único elemento importante, sino también existen otros aspectos que conforman a la Empresa, los cuales la ayudan a manejarse de manera integral.

Después de haber conocido la Importancia de la Supervisión, a continuación muestro las Reglas que deben llevarse a cabo para una Supervisión adecuada.

2.2.3. REGLAS DE LA SUPERVISION

Las principales Reglas de la Supervisión según SALVADOR MERCADO(28) son las siguientes:

- Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los Supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que todo Supervisor es un jefe, y por lo mismo representa al patrón ante los trabajadores.

Por lo tanto, tratar al Supervisor como un simple obrero, no darle conciencia de su papel de jefe, hacer su sueldo igual o inferior al de sus subordinados, tiende a quitarle autoridad. Del mismo modo, la tendencia de exigirle la afiliación al sindicato, y vincularlo a los trabajadores, tiende a hacerlo perder autoridad, siendo un perjuicio a una adecuada Administración.

- Todo Supervisor necesita ser preparado, no solo en las técnicas que va a manejar, tales como Producción, Ventas, Contabilidad, etc.; sino al mismo tiempo en las técnicas administrativas que requerirán su carácter de jefe. Esto significa por ejemplo que no siempre un mecánico competente será un buen supervisor; lo será más bien aquel que además de ser mecánico conozca a fondo sus funciones y las técnicas administrativas que ha de aplicar a las actividades que supervise.

- La autoridad del Supervisor debe ser fortalecida, procurando que toda orden o instrucción, así como toda queja, sugerencia, etc., pasen por él.

Las Empresas se quejan de no contar con Supervisores responsables. Esto puede ser cierto, pero por otro lado puede deberse a la falta de preparación como jefes, por el escaso cuidado y la poca importancia que se da a su misión. Entonces lo único que hace el Supervisor es exigir la rapidez, la cantidad, la disciplina, etc.; es decir, se convierte en un simple capataz y no en un Supervisor, por que esta función generalmente se asigna a departamentos superiores. Este es un error de las Empresas, ya que esto tiende a debilitar la relación Supervisor - Trabajador, lo que puede llegar a romper los canales de las relaciones en la Empresa, originando con ello conflictos.

Después de conocer las Reglas principales de la Supervisión daré a continuación la Matriz de la misma.

2.2.4. MATRIZ DE LA SUPERVISION

Es necesario conocer algunas preguntas relevantes para poder llevar a cabo una Supervisión adecuada. Según nos comenta LESTER R. BITTEL (29)

En la figura 2.2 presento una Matriz de Supervisión que le permite al Supervisor basarse para conocer la situación laboral de sus empleados subordinados, permitiendo con ello llevar a cabo una Supervisión adecuada.

Nombre del Supervisor: _____

Supervisor de: _____

Tiempo: _____ A: _____

1. ¿Hasta qué punto es importante el sueldo para los empleados de oficina?

Fig. 2.2 Formato de una Matriz de Supervisión

2. ¿En qué parte de su trabajo tienen probabilidades de mostrarse más críticos los empleados de oficina?

3. ¿ Es preciso manejar con guante blanco a los empleados de oficina?

4. ¿ Por qué el trabajo de oficina es tan difícil de programar y supervisar?

Fig. 2.2 Formato de una Matriz de Supervisión(Continuación)

5. Los trabajos de oficina son de rutina, y con frecuencia, aburridos.
¿Qué se puede hacer para aliviar la monotonía?

6. ¿Hasta qué punto sirven las técnicas de participación y enriquecimiento del trabajo para motivar a los empleados de oficina?

7. ¿ Cuán útiles son los Círculos de Calidad en el trabajo de oficina?

Fig. 2.2 Formato de una Matriz de Supervisión(Continuación)

8. ¿Cómo manejar al personal de oficina orientado hacia una carrera?

9. ¿Cuál es el modo más indicado para conservar a los mejores empleados de oficina?

10. ¿Quién es el responsable del diseño y control de formas en una oficina?

11. ¿Qué tan importante es la productividad en la Supervisión del trabajo de oficina?

Fig. 2.2 Formato de una Matriz de Supervisión(Continuación)

12. ¿Qué factores contribuyen más a la productividad de una oficina?

13. ¿Cómo se puede minimizar las sobrecargas de trabajo?

14. ¿Cómo controlar las llamadas telefónicas personales?

15. En suma, ¿qué enfoques se pueden usar para estimular el interés y cooperación entre el personal de oficina?

Fig. 2.2 Formato de una Matriz de Supervisión(Continuación)

Retomando a LESTER R. BITTEL, nos responde a esta Matriz de la siguiente manera:

Nombre del Supervisor: _____

Supervisor de: _____

Tiempo: _____ A: _____

1. ¿Hasta qué punto es importante el sueldo para los empleados de oficina?

Es importante ya que durante muchos años persistió el error de considerar que los oficinistas gozaban tanto con su posición y sus condiciones de trabajo que sus sueldos tenían poca importancia. Esto no es cierto, ya que los trabajadores no manuales tienden a sentirse mal pagados y explotados.

2. ¿En qué parte de su trabajo tienen probabilidades de mostrarse más críticos los empleados de oficina?

Es la atención que se le da al lado humano del trabajo de un empleado de oficina tiene probabilidades de ser el factor crítico para el éxito o el fracaso de la Supervisión.

Algunos estudios demuestran que los empleados de oficina atribuyen una gran importancia a los aspectos sociales y humanos de su Empresa.

Un rasgo distintivo del trabajo de oficina, que lo hace particularmente atractivo, es la oportunidad de platicar mientras se trabaja. Aunque esto puede ser perjudicial, es una fuerza poderosa para unir a un grupo de trabajo, y ofrece una satisfacción aparte de la paga y la posición del puesto.

3. ¿ Es preciso manejar con guante blanco a los empleados de oficina?

Eso constituye una buena ayuda, a condición de que dentro haya una mano firme. Recuérdese que los empleados no manuales escogieron su tipo de empleo porque implica cierta distinción social. En consecuencia, esperan que su supervisor actúe y hable como un caballero. No se quejarán de que el Supervisor sea un poco rígido e inflexible, en tanto los trate con verdadero respeto.

4. ¿ Por qué el trabajo de oficina es tan difícil de programar y supervisar?

A veces, las transacciones y secuencias son imprescindibles e inflexibles. Los procesos de oficina no funcionan como la línea de montaje en una fábrica de automóviles, con todas las tareas centradas en el producto que se fabrica. Por el contrario, siempre hay una serie de tareas realizándose, y generalmente deben esperarse solicitudes para que las transacciones se realicen.

5. Los trabajos de oficina son de rutina, y con frecuencia, aburridos. ¿Qué se puede hacer para aliviar la monotonía?

Hay que tener cuidado en este punto. Lo que puede parecer un trabajo monótono puede ser lo que desean los empleados de oficina. A menos que se adviertan señales claras de aburrimiento, no se agite al grupo con intentos de buena voluntad para avivar el trabajo a que pueden engendrar resentimientos.

Cuando un empleado indica que le aburre su trabajo, una acción muy sensata es encontrar modos de variar su rutina diaria.

Todavía es mejor buscar la forma de establecer una rotación en las asignaciones de trabajo. Por ejemplo si clasificar el correo es

una tarea cansada, se puede dividir en proporciones menores, para que una de cinco personas lo compartan un día a la semana.

6. ¿Hasta qué punto sirven las técnicas de participación y enriquecimiento del trabajo para motivar a los empleados de oficina?

Al parecer, hay horizontes ilimitados para la administración de metas compartidas y liberalidad, en lo que se refiere a las situaciones en las oficinas. Un Ejemplo sería, en un notable programa de enriquecimiento del trabajo, en una empresa norteamericana los supervisores del departamento de tesorería modificaron los trabajos de 120 empleados para que incluyeran intereses en el aprendizaje, las relaciones, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso. En este programa de trabajo sólo los supervisores tomaron la decisión de que las empleadas deberían investigar, redactar y escribir sus propias cartas, sin verificaciones. Los resultados fueron espectaculares.

Con todo esto los empleados se ven beneficiados, ya que pueden ganar mas dinero.

7. ¿ Cuán útiles son los Círculos de Calidad en el trabajo de oficina?

Los Círculos de Calidad parecen ser tan efectivos en las oficinas como lo son en las fábricas. Prevalecen los mismos principios: un enfoque sistemático, participativo para la solución de problemas.

8. ¿Cómo manejar al personal de oficina orientado hacia una carrera?

En la mayoría de las personas que trabajan en oficinas son mujeres. Muchas de ellas no consideran que su trabajo es una carrera para toda la vida. El manejo de esas empleadas exige la mayor parte del tiempo del Supervisor y una porción importante de sus capacidades; pero hay un grupo pequeño, significativo y cada vez mayor de empleadas de oficina que exigen a su trabajo algo mas que ser un lugar para pasar el tiempo entre la secundaria y la maternidad. Se trata de las empleadas orientadas hacia una carrera.

9. ¿Cuál es el modo más indicado para conservar a los mejores empleados de oficina?

Sorprenderá a muchas personas que no sea mediante vacaciones prolongadas ni prestaciones fuera de lo común.

Las dos principales razones para dejar los empleos son:

- Falta de trabajos interesantes.
- Falta de perspectivas de responsabilidades adicionales.

Es importante proporcionar un equilibrio favorable en las condiciones de trabajo, para atraer y retener a los mejores trabajadores. Por ende, en la mezcla entran los trabajos interesantes, los salarios atractivos, la buena ubicación, las prestaciones adecuadas, la reputación de la Empresa y el trato que se recibe de la Supervisión.

10. ¿ Quién es el responsable del diseño y control de formas en una oficina?

En el diseño y control de formas suele resultar conveniente que una de las personas de la oficina sea el comandante de formas (el Supervisor), el cual cuente con autoridad absoluta para decidir la

aceptación de cualquier forma nueva. De esa manera, el resto del personal tomara en serio el problema de las formas, evitando con ello la duplicación de la información de una forma.

11.¿ Qué tan importante es la productividad en la Supervisión del trabajo de oficina?

La productividad en el trabajo de una oficina es tan importante como las otras actividades realizadas en la Empresa. Primero que nada, el personal de oficina en el comercio y en el gobierno no podría manejar la demanda abrumadora por servicios si fuese lo productivo que era hace una década. Segundo, las operaciones de oficina en el comercio ofrecen la oportunidad única de crear lo que a menudo se llama la tercera utilidad. Tradicionalmente, los gerentes de Empresas habían reconocido la primera utilidad, que es la ganancia de las operaciones de producción.

12.¿Qué factores contribuyen más a la productividad de una oficina?

La eficiencia en la oficina se atribuye a dos conjuntos de factores: El Elemento Humano y el Elemento Técnico. Para ser efectivos, los empleados de oficina deben estar entrenados y motivados adecuadamente. Esta responsabilidad del Supervisor

Sin embargo, no necesita repetirse que hasta el personal mejor motivado y entrenado no es eficiente si su trabajo no está bien diseñado, con una secuencia sistemática, provista de las herramientas y equipos adecuados. En este aspecto, el Supervisor siempre encontrará asesoría, guía para la eficiencia y la mecanización.

13. ¿Cómo se puede minimizar las sobrecargas de trabajo?

Preparando al personal para que tenga flexibilidad, al asignar tareas en relación entre los diversos empleados. De esa manera, casi todas las tareas podrán ser manejadas por más de una persona. Esto es especialmente valioso durante los periodos de vacaciones o cuando hay necesidad de cubrir vacantes temporales.

Lograr que la persona que tenga que dejar temporalmente su puesto ponga sus procedimientos de trabajo por escrito, de manera que la persona que deba reemplazarla tenga una idea razonable de lo que debe hacer y cómo hacerlo. Cabe señalar que dichos procedimientos escritos no necesitan ser extraordinariamente detallados.

Tres cuartas partes del contenido de la mayoría de los trabajos son de rutina; en donde generalmente no se especifican situaciones excepcionales, en donde para ese caso, la persona que cubrirá el puesto puede recurrir al Supervisor para que le dé instrucciones cuando los procedimientos escritos no cubran una situación dada.

Programar las asignaciones de trabajo con anticipación. Con ello, los recargos de trabajo desaparecen si se adelanta el trabajo rutinario. Por ejemplo, si usted como Supervisor sabe que Erick saldrá de vacaciones en tal fecha, que Leonora planea casarse en Junio y que Floribel espera familia para Octubre, podrá planear las asignaciones temporales con anticipación evitando así sobrecargas de trabajo.

Elaborar un directorio de empleados emergentes. Manteniéndose en contacto con empleados que en su momento hayan sido adecuados y que hayan dejado la Empresa para dedicarse a otro tipo de actividades.

Establecimiento de un Programa de Préstamo Interdepartamental de empleados, para atender las emergencias. Por supuesto, esto solo se podrá hacer si las relaciones de trabajo

entre los departamentos son adecuadas; una de las ventajas de este sistema es que ayuda a romper la monotonía para los empleados siempre y cuando no se les haga sentir como muebles.

Realizar tanto trabajo como sea posible antes de los periodos de recargo. Por ejemplo, no permita que llegue el cierre de mes con un cúmulo de trabajos de rutina pertinentes. Planeé con cuidado y anticipación las asignaciones específicas de trabajo para el periodo difícil. De esa manera, cada empleado tendrá un conocimiento completo de lo que se espera de él cuando llegue la presión laboral.

Por su puesto, se podrá recurrir al empleo de personal temporal profesional, o a la extensión del trabajo a tiempo extra de los empleados regulares. Sin embargo este último recurso es un hábito peligroso, ya que los empleados tienden a tomar el tiempo extra como algo normal, y quizás se resistan a soluciones futuras para obtener personal adicional durante los periodos de recargo, pues dicho personal podría acabar con el tiempo extra.

14. ¿Cómo controlar las llamadas telefónicas personales?

En la sociedad actual, la mayoría de las personas se sienten con pleno derecho a usar el teléfono. Lo usan indiscriminadamente en su propia casa, de manera que les cuesta trabajo sentir que hacen algo incorrecto cuando utilizan libremente los teléfonos en la oficina. Esto no quiere decir que no deba tratar de controlar el uso de los teléfonos. Cuando una docena de muchachas bloquean a diario el teléfono, la cuenta crecerá desmesuradamente. Y, por supuesto, dicha costumbre impide emplear el aparato para asuntos de la oficina, y también puede ser una causa costosa de pérdida de tiempo por parte de los empleados.

Una forma de controlar el teléfono, es pedir a la compañía telefónica un sistema de facturación que separe las llamadas identificables y haga cargos separados para cada teléfono de esa manera, será posible averiguar quién hizo la llamada y cobrársela. Por supuesto, esta práctica no detiene las llamadas personales que entran, que pueden ser igualmente indeseables.

Probablemente la forma más efectiva para controlar los teléfonos es combinar la súplica a los empleados con estricta vigilancia. En donde se debe tratar de establecer algunas normas

aceptables para las llamadas personales, como por ejemplo, no hacer cargos por llamadas hechas dentro del Area (es decir, que no sean de larga distancia); conceder permiso para llamar a casa cuando el tiempo o retraso impidan llegar a tiempo; y no criticar por llamadas personales que no excedan de 5 minutos cada una, o si no se hacen más de dos llamadas al día. Desde luego, los criticones preguntarán porqué deben permitirse dichas llamadas.

La razón es que un uso limitado y razonable parece mejor que un uso ilimitado. Si puede establecer una norma tolerante, también podrá dar a entender que su prerrogativa es conservarla en vigor.

15. En suma, ¿qué enfoques se pueden usar para estimular el interés y cooperación entre el personal de oficina?

El trabajo de oficina tiende a ser mas rutinario a medida que se hace mas automático y controlado. A menudo es el precio que deben pagar los trabajadores por una mayor productividad. Como consecuencia, los Supervisores deben tratar continuamente de humanizar el trabajo en la vida diaria. Por ejemplo tratar de: Asegurarse de que las personas entiendan el

valor que tienen sus contribuciones, por ejemplo, no considerar a Pablo como una parte más de la computadora, si no considerarlo indispensable ya que la Empresa para continuar con su tarea depende del trabajo del mismo. Es necesario que los empleados para realizar adecuadamente su trabajo cuenten con la información necesaria en lo que a su trabajo se refiere; haciéndoles saber que existen manuales de procedimientos y archivos en donde se encuentran funciones a realizar, y en caso de que no se encuentre lo que se necesita es necesario preguntar y tratar de solucionar el problema con el Supervisor.

Se debe asignar a cada individuo que forma parte de una Empresa, la autoridad necesaria para cumplir con sus necesidades. Por ejemplo, decir que Juan tiene autorización para utilizar el teléfono, la terminal central, la fotocopiadora y los materiales de almacén toda vez que los necesite para realizar su trabajo.

Con lo anterior, se puede decir que se debe brindar a los empleados la oportunidad de realizar su trabajo, proporcionándoles a su vez libertad de opinión así como en la toma de decisiones, sin dejar de

Supervisar funciones y acciones, esto es, permitir al empleado realizar sus tareas libremente siempre y cuando cumpla con los lineamientos internos de su puesto así como de la propia Empresa.

Una vez conocido el formato de la Matriz de Supervisión a continuación presento los tipos de Supervisión.

2.2.5 TIPOS DE SUPERVISION

Para poder dar inicio a los tipos de Supervisión haré mención de que me basaré en dos diferentes enfoques, el de SALVADOR MERCADO y ARIAS GALICIA los cuales son:

SALVADOR MERCADO(30) nos comenta que, dada la importancia que tiene la Supervisión numerosas investigaciones han girado en torno a ella , pero la mayoría se a puesto de acuerdo en clasificar tres tipos de Supervisión a saber, los cuales son:

- 1. SUPERVISION INMEDIATA O AUTOCRATA**
- 2. SUPERVISION GENERAL O DEMOCRATA**
- 3. SUPERVISION ANARQUICA**

Mismas que describiré a continuación:

1. SUPERVISION INMEDIATA O AUTOCRATA

Esta se caracteriza básicamente por que en ella el Supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega su autoridad, eliminando con ello la posibilidad de que el subordinado desarrolle su iniciativa.

En la Supervisión Inmediata el jefe toma las decisiones por si mismo, utiliza métodos arbitrarios para dar órdenes y controla estrechamente el comportamiento del empleado.

Este tipo de Supervisor considera al trabajador como un ser inferior que no es capaz de tener iniciativa y al que no se le debe delegar autoridad ni permitir que tome decisiones por su cuenta; todo lo debe hacer el jefe, mientras que el empleado solo debe recibir órdenes detalladas; así mismo, el Supervisor Autócrata considera que el trabajador es flojo por naturaleza, y por lo mismo debe vigilarlo estrechamente para que cumpla.

Según las mismas investigaciones, este tipo de Supervisión constituye un serio obstáculo más que una ayuda para el funcionamiento de la Empresa.

A continuación se presenta en la figura 2.3 el tipo de Supervisión Inmediata o Autócrata.

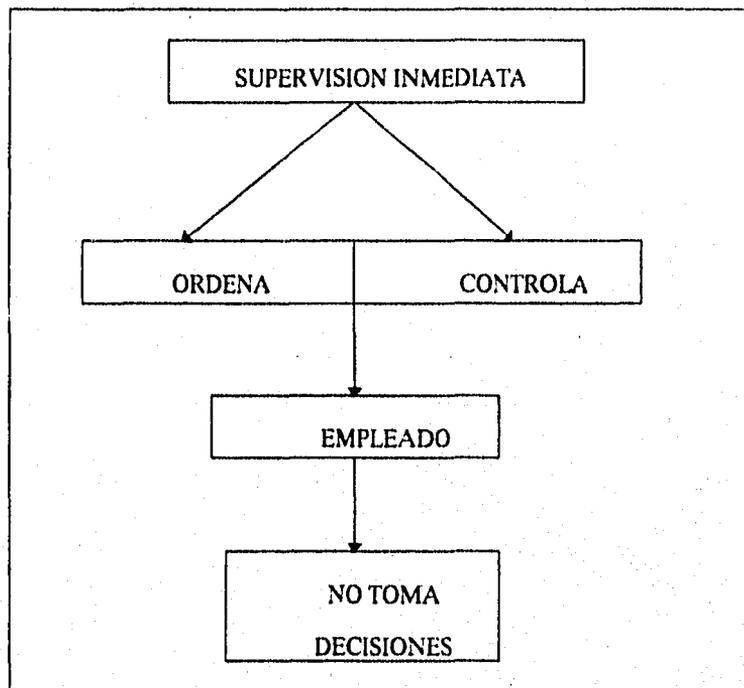


Figura 2.3 Supervisión Inmediata

2. SUPERVISION GENERAL O DEMOCRATA

Esta es opuesta a la Supervisión Inmediata. En la Supervisión General encontramos las siguientes características mismas que muestro en la figura 2.4.

- **Delega la autoridad.** Este aspecto tiene las siguientes ventajas:
 - a) **Permite al trabajador tener la sensación de ser el mismo su jefe.**
 - b) **El subordinado se enorgullece de los resultados directamente atribuidos a sus propias decisiones.**
 - c) **La delegación de autoridad ayuda a formar hábitos y capacidades en los trabajadores.**
 - d) **El Supervisor que delega autoridad puede tener tiempo para ocuparse de problemas a largo plazo.**
- **Controla a través de resultados.** Al Supervisor General no le interesa cómo se hagan las cosas, si no que se cumplan las metas propuestas, que se llegue a los resultados planeados.

- Mantiene en su mínimo las instrucciones detalladas. Los Supervisores Generales procuran dejar que sus subordinados cuiden por si mismos los detalles, satisfaciendo así la necesidad que ellos sienten de autonomía y autoexpresión. En lugar de dar una lista de órdenes, hacer sugerencias y proporcionar información. Un Supervisor puede eliminar órdenes en los siguientes casos:

a) Cuando el supervisor fija metas generales y delega autoridad para alcanzarlas.

b) Cuando resuelve las dudas de sus subordinados dando sus puntos de vista sin imponérselos.

c) Cuando el individuo conoce bien su trabajo, con solo dar información sustituye las órdenes.

d) Hay muchas labores establecidas en las que quien dicta órdenes es más la situación que el jefe.

- Usa poca presión. El Supervisor general no esta vigilando de cerca para que el trabajador cumpla, no está acostumbrado al subordinado. Por el contrario, controla a través de resultados.

La Supervisión General considera al subordinado como un Superior y supone que motivándolo adecuadamente es una persona trabajadora y digna de confianza.

Este tipo de Supervisión está sustituyendo al Supervisor inmediato, por los resultados positivos que ha dado en las empresas donde se practica.

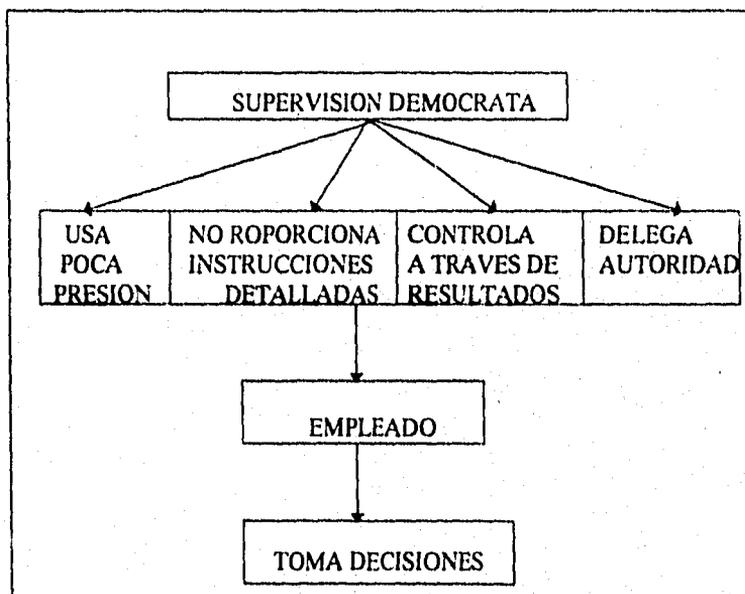


Figura 2.4 La Supervisión Demócrata

A continuación presento el tipo de Supervisión Anárquica.

3. SUPERVISION ANARQUICA

En este tipo de Supervisión como se muestra en la figura 2.5, el jefe no ejerce poder de mando en sus subordinados; el trabajador hace lo que quiere hacer, pues no tiene dirección ni control por parte de su jefe. Aunque en la realidad encontramos este tipo de jefe en el fondo no constituye un modelo de Supervisión.

Los resultados obtenidos con este proceder son pobres y este tipo de jefe es un verdadero problema para una adecuada marcha de la Empresa.

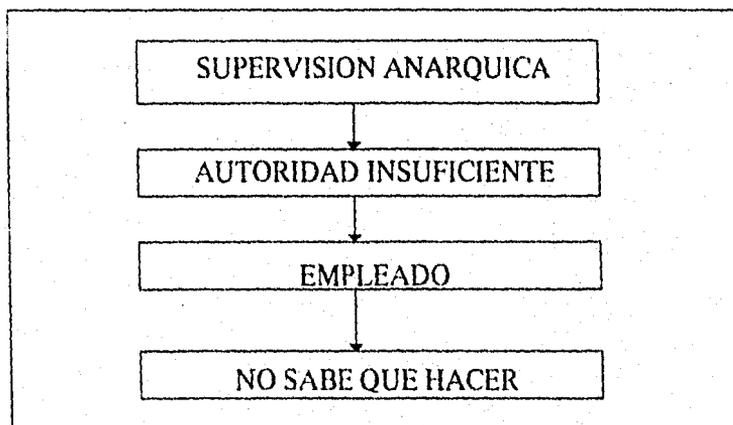


Figura 2.5 La Supervisión Anárquica

Como se ha observado SALVADOR MERCADO utiliza tres tipos de Supervisión, en donde considero que el tipo de Supervisión adecuado es el Demócrata, en el cual se muestra independencia para los empleados que formen parte de una Empresa.

Ahora bien, a continuación presento el criterio de ARIAS GALICIA en relación a los tipos de Supervisión.

ARIAS GALICIA (31) considera que existen cuatro tipos diferentes de Supervisión, los cuales son:

1. **AUTOCRATA CONSUMADO**
2. **AUTOCRATA BENEVOLO**
3. **EL INDIFERENTE**
4. **EL DEMOCRATA**

A continuación describo las anteriores:

1. AUTOCRATA CONSUMADO

Para dirigir al grupo, este tipo de dirigente se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de la autoridad en su propia persona, si no precisamente por sentirse

incapaz de sentirse obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Supones que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desea, en donde es necesario dar órdenes todo el día mostrándoles quién es el jefe.

Además, la persona Autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás; por eso, la única forma que la gente trabaje es asustándola con el despido.

Este tipo de Supervisor no prepara ni capacita a su gente, confundiendo el dar instrucciones con el capacitar, de ahí que los trabajadores progresen y aprendan menos que otro tipo de trabajadores.

Cabe señalar que las posibles reacciones del grupo de este tipo de Supervisión son las siguientes:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- La gran satisfacción es hacer tonto al Supervisor.

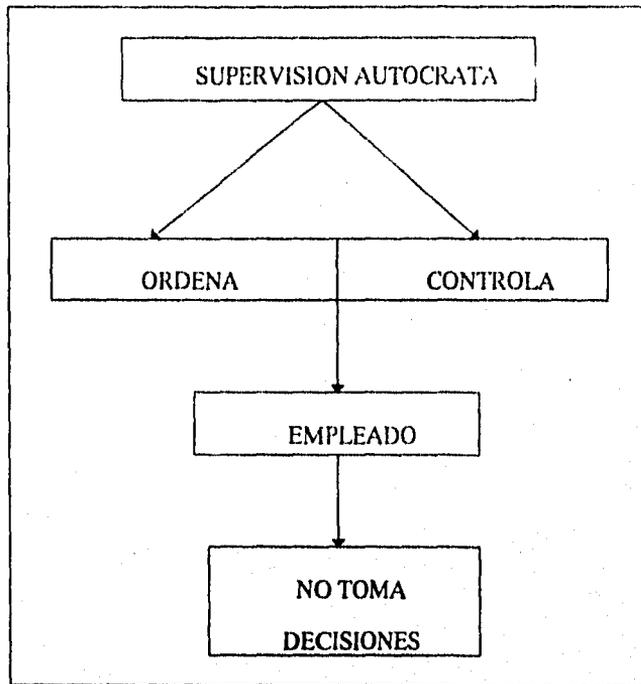


Figura 2.6 Supervisor Autócrata Consumado

Ahora bien en relación al tipo Autócrata Benévolo tenemos:

2. AUTOCRATA BENEVOLO

También llamado Supervisor Paternalista porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce a ellos con la misma

suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia.

Se le ha llamado también Manipulador, porque en ocasiones no puede ser tan sincero en su afecto si no que trata de manejar a la gente, de lavarles el cerebro, a fin de que hagan lo que él quiere y como lo quiere. Su actitud es de vender la idea, y en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben, lo sientan degradante.

El Autócrata Benévolo, trata de usar no la autoridad, sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemócrata si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice la última palabra (ver Figura 2.6).

Ahora bien, las posibles reacciones del grupo de este tipo de Supervisión son las siguientes:

- La mayoría siente simpatía hacia el Supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del Supervisor.

- Se registra también su misión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

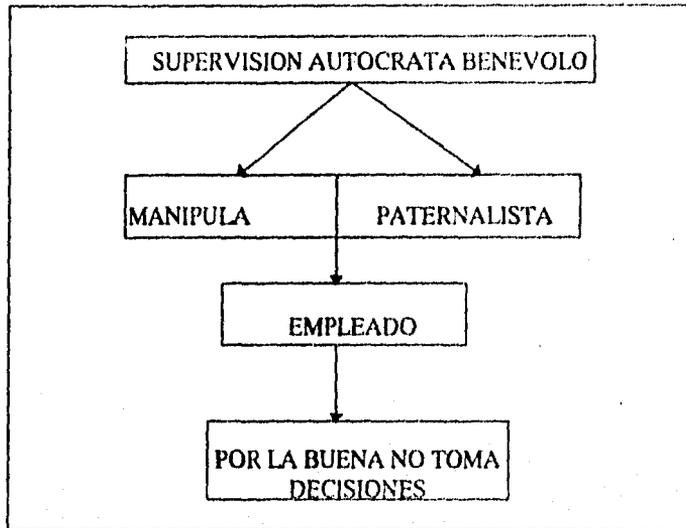


Figura 2.7 El Supervisor Autócrata Benévolo

En cuanto al tipo de Supervisor Indiferente tenemos:

3. EL INDIFERENTE

Los dos Supervisores anteriores, tienden a ser 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 **simplemente no quiere ser jefe**; en cada ocasión que

puede **escurrir el bulto**, lanza la pelota, de la responsabilidad al primero que se le acerque.

En cuanto a las posibles reacciones del grupo de este tipo de Supervisor, tenemos:

- La moral del trabajador y la productividad al mínimo.
- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer esperar.

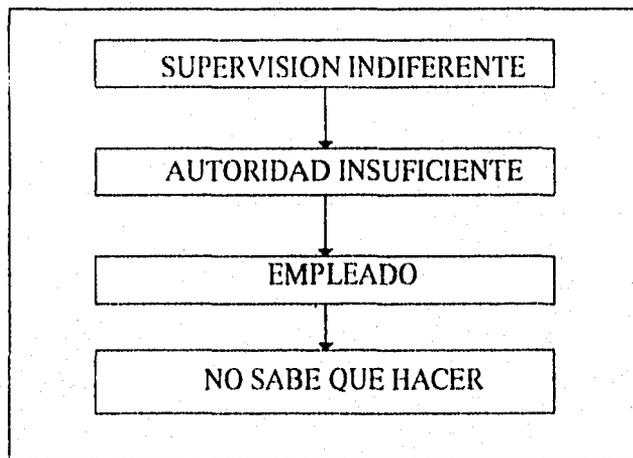


Figura 2.8 El Supervisor Indiferente

Y por último tenemos el tipo de Supervisor Demócrata.

4. EL DEMOCRATA

El Supervisor Demócrata es aquella persona que dirige la grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la 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 manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. 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.

El Demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos. Sabe que un Supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles autoridad y autonomía, exponiéndolos así a sentirse sus propios jefes.

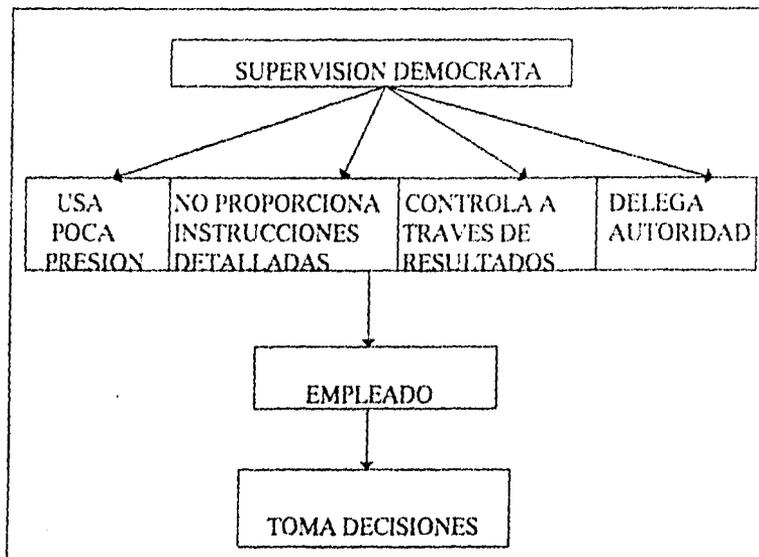


Figura 2.9 Supervisor Demócrata

Como se ha podido observar ambos autores manejan lo que es el tipo de Supervisión Demócrata, lo cual considero es la adecuada, ya que gracias a ella se le da la oportunidad de independencia a los empleados que formen parte de una Empresa.

Ahora bien, después de haber conocido los tipos de Supervisión con sus respectivas figuras, para tener un adecuado conocimiento de los diferentes tipos de Supervisión, a continuación presento los niveles de Supervisión.

2.2.6 NIVELES DE SUPERVISION

Los Niveles de Supervisión es un punto relevante, ya que muestran a la propia Supervisión como esencial en la Empresa.

La función de la Supervisión existe en toda Empresa, en todos los núcleos de trabajo y a todos los niveles.

En donde tenemos que la Supervisión se puede presentar en los siguientes Niveles:

- **A Nivel de Alta Gerencia**
 - * **Presidentes**
 - * **Directores**
 - * **Administradores**
 - * **Gerentes**

- **A Nivel Medio**
 - * **Jefes de Departamentos**
 - * **Jefes de Secciones**
 - * **Superintendentes**

- **A Nivel de Primera Línea**

- * **Capataces**
- * **Sobrestantes**
- * **Contramaestros**
- * **Maestros**
- * **Encargados**

Como se puede observar, la Supervisión se puede llevar a cabo en Niveles Alto, Medio y de Primera Línea.

Cabe señalar que para fines de mi investigación, el Nivel de Alta Gerencia, será relevante en relación a los demás, ya que el Caso Práctico se aplicará en el Area de Selección de Personal en una Empresa Grande, en donde la Supervisión se da a partir de un Nivel Gerencial.

Se puede decir que la Supervisión se encuentra en toda Empresa y que ésta es relevante para la misma, ahora bien, es necesario referirme a las Funciones del Supervisor.

2.2.7. FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Es necesario tomar en cuenta que los Supervisores se deben basar en funciones para poder realizar su trabajo satisfactoriamente, es por ello que todo Supervisor para cumplir su función necesita:

1. Distribuir su trabajo
2. Saber tratar a su personal (Relaciones Humanas)
3. Instruir a su personal
4. Calificar a su personal
5. Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
6. Realizar entrevistas sobre problemas con los subordinados
7. Hacer informes y reportes
8. Conducir reuniones, aunque sean pequeñas
9. Mejorar los sistemas y procedimientos a su cargo
- 10 Coordinar sus acciones con los demás Supervisores y Jefes Superiores.
11. Mantener la disciplina general entre sus subordinados

He presentado a Usted algunas Funciones que debe realizar todo Supervisor para poder cumplir satisfactoriamente con su trabajo y así por lo tanto cumplir con los objetivos de la Empresa.

Ahora bien, a continuación presento el Proceso Operativo del Supervisor.

2.2.8. EL PROCESO OPERATIVO DEL SUPERVISOR

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, el Supervisor debe tomar en cuenta los Objetivos de la Empresa.

Para ello, es necesario que el Supervisor determine claramente el Objetivo a alcanzar, en donde para ello podrá basarse en el siguiente Procedimiento:

1. Tomar en cuenta los Objetivos principales de la Empresa.

El Supervisor para poder encauzar a sus subordinados debe tener definidos claramente los objetivos previamente establecidos por la Empresa.

2. Identificar y establecer la relación de cada una de las tareas que contribuirán al logro de los Objetivos.

A su vez el Supervisor deberá estar consciente que toda función se encuentre estrechamente relacionada con las demás funciones tanto de su área específica como de las de más áreas.

3. Fijar metas para cada una de las tareas a realizar, con el fin de lograr el Objetivo previamente fijado, determinando qué se necesita para tener éxito en cada una de las tareas que se van a desarrollar.

Con el análisis anterior, el Supervisor estará en posibilidades de entender la operación y la relación que tiene ésta con el Objetivo principal.

4. Evaluar la Situación

Al evaluar la situación, el Supervisor estudia las bases que le serán necesarias para el Objetivo. Al hacer esto, debe tomar en consideración todos los aspectos que pudieran afectar directa o indirectamente los fines que se pretenden alcanzar. Esto incluye recursos disponibles, relaciones con otras Empresas, políticas, procedimientos, entre otros.

Ningún trabajo puede terminarse con éxito si no se toman en cuenta las influencias externas que puedan afectarlo.

5. Considerar posibles cursos de acción.

Cuando el Supervisor entiende los objetivos, conoce las bases para su establecimiento, a su vez se encuentra enterado de los

recursos disponibles y piensa en los posibles problemas futuros que se le presentarán, entonces estará en aptitud de considerar las posibles alternativas para lograr el Objetivo.

Cabe señalar que en la mayoría de los casos, se presentan varias alternativas, las cuales aparentemente podrán resolver el problema, si el Supervisor tiene juicio, es inteligente y maduro, probablemente seleccionará la alternativa apropiada.

Para ello, para poder evaluar cada una de las alternativas, podemos cuestionarnos lo siguiente en cuanto a las alternativas se refiere:

- ¿ Es práctica ?
- ¿ Es aceptable ?
- ¿ Es adecuada ?
- ¿ Es conveniente ?

Con lo anterior, el Supervisor tiene la oportunidad de realizar su trabajo conduciendo a su personal de manera en que puedan cumplir con los objetivos previamente establecidos, realizando las tareas de forma adecuada, práctica y aceptable.

Como se puede observar un Supervisor depende de su equipo de trabajo, por lo que a continuación me refiero a las Estrategias en las que se basa el Supervisor.

2.2.9. ESTRATEGIAS PARA EL SUPERVISOR

En algunas ocasiones, quizá le ha sucedido decir a alguien lo que usted desea que haga, y regresar una hora después y encontrar a esa misma persona intrigada aún por la forma en que debe empezar la labor, o quizá ésta halla tenido que hacer el trabajo nuevamente, debido a que lo hizo mal la primera vez.

Tales problemas pueden sucederle a cualquier empleado, pero ocurren con mayor frecuencia en el caso de empleados de recién ingreso.

Típicamente, el nuevo empleado escucha con atención las instrucciones que se le dan y muestra haber comprendido lo que se le dice; mientras tanto generalmente alberga dudas que no expresa, no estando seguro de lo que lo confunde o simplemente no sabe cómo hacer una pregunta.

Estos problemas entre otros, pueden consumir un valioso tiempo de operación, materiales y suministros interrumpiendo así la labor óptima de otros empleados, es por ello que a continuación presento algunas Estrategias para el Supervisor.

1. Investigar qué es lo que el empleado ya sabe.

Suele suceder que para el Supervisor una operación sea simple olvidándose éste de las dificultades que puede tener un subordinado en aprender su trabajo.

Con esto, un Supervisor debe tener presente que las personas no cuentan con la misma experiencia, y a su vez en ocasiones no se tiene un vocabulario común.

Es necesario a su vez que un Supervisor esté consciente de las posibles diferencias de apreciación y los problemas que esto puede provocar. Es con ello que las malas interpretaciones tienden a ir en aumento si no se determina lo que el empleado conoce así como se establecen vocabulario y relaciones comunes que permitan al Supervisor partir de una misma base con sus subordinados.

2. Dar una explicación a sus subordinados de sus funciones.

El Supervisor debe hacer saber a sus subordinados qué tan importante es su trabajo independientemente del tipo y dificultad del trabajo.

Procurando explicarles las principales funciones que deberán realizar independientemente que éstos reciban capacitación en el momento que lo requieren; logrando con ello que puedan realizar su trabajo.

Cabe señalar que el hecho de que un Supervisor explique a sus subordinados las funciones a realizar, trae consigo las siguientes ventajas:

- **Moral**

Los subordinados se sentirán complacidos de que el Supervisor se tome la molestia de explicarles las funciones que deberán realizar para llevar a cabo su trabajo.

- **Retención**

Los subordinados recordarán mejor las instrucciones de su Supervisor al relacionarlas con el propósito de su tarea.

- **Cooperación**

Los empleados que conocen el propósito final de su trabajo se sentirán dispuestos a considerarse como miembros del equipo.

- **Desempeño**

El conocimiento del propósito de su trabajo les permitirá a los trabajadores pensar en posibles mejoras, logrando con ello un mayor desempeño en sus funciones.

3. Estar abierto al diálogo y a las preguntas que puedan cuestionarle sus subordinados.

Este rubro es importante, ya que al tener mayor conocimiento de los intereses y dudas que en un momento determinado tengan los subordinados harán enriquecer la relación entre éstos y su Supervisor, logrando con ello la consecución de los objetivos tanto individuales como a nivel Empresa.

Para ello es necesario que siempre esté presente el respeto y la confianza por parte del Supervisor hacia sus trabajadores, permitiendo con ello una adecuada retroalimentación, la cual permitirá a los trabajadores hacer preguntas sin ser humillados

ESTRATEGIAS PARA EL SUPERVISOR
SALAS DE LA BIBLIOTECA
MAYO 1978

así como hacer de su conocimiento lo que les hace falta, evitando con ello pérdidas de tiempo y errores costosos.

4. Dar al empleado una sensación de triunfo.

Esta es una de las funciones importantes de un Supervisor debido a que proporciona confianza en el Subordinado, logrando que éste se mantenga alerta y ansioso de pasar pruebas de mayor importancia.

En ocasiones es común que hasta el mejor empleado falle en su trabajo, por lo que es importante no dar demasiada importancia a fallas ocasionales, tratando de guiar al empleado a través de una serie de experiencias exitosas con el fin de crearle un sentimiento de realización.

Las Estrategias para el Supervisor permiten relacionar las necesidades de la Empresa con los intereses y aptitudes de sus trabajadores, logrando con ello un adecuado desempeño de funciones, en donde la función principal del Supervisor es obtener resultados a través de la gente, es por ello que a continuación presento lo referente a la Medición del Desempeño.

2.3. MEDICION DEL DESEMPEÑO

La palabra Desempeño describe el grado en el que los trabajadores logran las tareas en su trabajo.

Gracias a la Medición del Desempeño, se indica qué tan adecuado la persona cumple con los requisitos de su puesto en base a los resultados que logra.

Para MARIA TERESA VALDEZ VALDEZ, la Medición del Desempeño, "Consiste en el proceso por medio del cual, la Empresa evalúa el rendimiento de su personal en el trabajo"(32).

La Medición del Desempeño tiene por objeto ampliar la información del Departamento de Recursos Humanos, acerca de la forma en que los empleados cumplen con sus obligaciones y responsabilidades.

Cabe mencionar que el papel que juega el Supervisor en la Medición del Desempeño es vital en la cooperación al Departamento de Recursos Humanos para que éste último cuente con la información

necesaria que le permita conocer, mantener y acrecentar al personal idóneo a cada puesto.

Es importante tomar en cuenta que el Supervisor dentro de la Empresa, es un elemento que permite el dirigir y controlar las funciones realizadas por los subordinados, los cuales en conjunto cumplen con los objetivos de la Empresa, y es por ello que la Supervisión se considera parte del Area de Selección de Personal, ya que si no se contara con una adecuada Supervisión, no sería posible escoger a la persona idónea para las otras Areas; lo cual es uno de los puntos importantes que se presentan dentro de la Selección de Personal.

A lo largo del presente Capítulo se ha conocido lo referente a la Selección de Personal, en cuanto a su Definición, Objetivo, Ubicación; así como lo referente a la Supervisión, en cuanto a su Definición, Origen, Importancia, Reglas, Matriz de la Supervisión, Tipos, Niveles, Funciones del Supervisor, el Proceso Operativo del Supervisor, Estrategias para el Supervisor así como la Medición del Desempeño.

El hecho de que una Empresa cuente con una adecuada Selección de su Personal, así como una Supervisión también adecuada le va a permitir registrar y controlar a su personal para que éste realice el trabajo satisfactoriamente y cumpla por consiguiente con los objetivos de la Empresa.

Es con lo anterior que en el siguiente Capítulo me refiero a la Empresa en su ámbito general.

CAPITULO III.

LA EMPRESA

En los dos Capítulos anteriores he presentado lo referente a la Administración, Administración de Recursos Humanos, Selección de Personal así como la Supervisión, en el presente Capítulo hago referencia a la Empresa en cuanto a su Definición, Objetivos, Clasificación y Recursos.

Cabe señalar que para fines de mi investigación ahondaré en la Empresa Grande de Servicio.

Comenzaré por definir qué es la Empresa.

3.1. QUE ES LA EMPRESA

La Empresa Según FABIAN MARTINEZ VILLEGAS "Es una unidad económica social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos, financieros y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada".(33)

Para MÜNCH GALINDO Empresa es "La acción de emprender una cosa con un riesgo implícito". (34)

Según JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA la Empresa es "La unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos". (35)

JOSE SILVESTRE MENDEZ define a la Empresa "Como la unidad básica de producción, esto es, un conjunto sistemático de Recursos Humanos, Financieros, Técnicos y de Información que le permiten participar activamente en el proceso económico de la sociedad".(36)

Con base a las definiciones anteriores considero que una Empresa es el conjunto de Recursos Materiales, Técnicos, Financieros y Humanos que mediante la interrelación de todos ellos en forma eficiente se llega al logro de los objetivos obteniendo así un beneficio para los empresarios y para el personal de la Empresa en general.

Ahora bien después de haber presentado lo que es para mi una Empresa daré a conocer sus Objetivos.

3.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los Objetivos de la Empresa son un punto importante, entre ellos se encuentran los objetivos de servicio, sociales y económicos.

Según SALVADOR MERCADO(37) los Objetivos de la Empresa constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la Empresa en su conjunto o de sus funciones, departamentos o secciones.

Los Objetivos representan esperanzas o deseos, sin embargo éstos deben ser razonables y alcanzables.

Los Objetivos se clasifican en:

1. Objetivos de Servicio
2. Objetivos Sociales
3. Objetivos Económicos

En donde tenemos que:

1. Objetivos de Servicio

Este tipo de objetivos se enfocan a los Consumidores, en donde se consideran ofertas que satisfagan las necesidades de ellos a través de los productos o servicios que la Empresa les brinde.

2. Objetivos Sociales

Estos son enfocados a los Colaboradores, al Gobierno y a la Comunidad, en donde:

* En relación a los Colaboradores, los Objetivos se enfocan al personal de la Empresa, a sus familias o personas que dependan de ellos, mediante una justa retribución económica y un adecuado ambiente laboral.

* En cuanto al Gobierno, los Objetivos son enfocados al cumplimiento de las tasas tributarias que permiten la realización de las actividades Empresariales.

* En la Comunidad, los objetivos deben considerar actividades que permitan adecuadas relaciones con los vecinos y miembros de la localidad a la que pertenezca la Empresa.

3. Objetivos Económicos

Este tipo de Objetivos están relacionados con los Inversionistas, Acreedores y la propia Empresa.

* En cuanto Inversionistas, los Objetivos giran en torno al pago de dividendos razonables que sean proporcionales al riesgo asumido.

*Referente a los Acreedores, los Objetivos deben considerar la estructura financiera de la Empresa.

* Por lo que concierne a la Empresa, se debe considerar la reinversión de utilidades que garanticen el crecimiento de la misma.

Una vez conocidos los Objetivos que persigue una Empresa, procedo a dar a conocer los Recursos de la misma.

3.3. LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Para que una Empresa pueda lograr sus fines, es necesario que cuente con Recursos que conjugados contribuyan a un funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar a los Recursos con los que cuenta la Empresa, ya que uno de los objetivos de la Administración es la Productividad, la cual se basa en la optimización de dichos Recursos, siendo éstos:

- **RECURSOS HUMANOS**

Son los individuos que forman parte de la Empresa, los cuales son importantes para la existencia de cualquier grupo social; de éstos depende el éxito o el fracaso de cualquier Empresa.

- **RECURSOS MATERIALES**

Son los bienes tangibles con los que cuenta la Empresa, tales como son los edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, materias primas, etc.

• **RECURSOS TECNICOS**

Son aquellos Recursos que sirven como auxiliares en la coordinación de los otros Recursos, como por ejemplo, los sistemas de administración, sistemas de producción, patentes, etc.

• **RECURSOS FINANCIEROS**

Son el Recurso monetario con el que cuenta la Empresa; puede ser propio o ajeno y de él depende a su vez la existencia de la Empresa.

Con lo anterior, se puede decir que los Recursos con los que cuenta la Empresa (Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros), son esenciales, ya que la ausencia de uno de ellos, no sería posible lograr los Objetivos de la Empresa, en donde el éxito de la misma depende de la adecuada interrelación de los mismos.

Ahora bien, a continuación presento la Clasificación de la Empresa.

3.4. CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Las Empresas pueden clasificarse de diferente manera, esto es, de acuerdo a su Giro o Actividad, Magnitud y Propósito, a continuación en la Figura 3.1. muestro la Clasificación de la Empresa según SALVADOR MERCADO(38).

1. POR SU GIRO O ACTIVIDAD	a) Industriales b) Comerciales c) De Servicio d) Otros
2. POR SU MAGNITUD	a) Micro b) Pequeñas c) Medianas d) Grandes
3. POR SU PROPOSITO	a) Públicas b) Privadas c) Mixtas

Figura 3.1. Clasificación de las Empresa

3.4. CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Las Empresas pueden clasificarse de diferente manera, esto es, de acuerdo a su Giro o Actividad, Magnitud y Propósito, a continuación en la Figura 3.1. muestro la Clasificación de la Empresa según SALVADOR MERCADO(38).

1. POR SU GIRO O ACTIVIDAD	a) Industriales b) Comerciales c) De Servicio . d) Otros
2. POR SU MAGNITUD	a) Micro b) Pequeñas c) Medianas d) Grandes
3. POR SU PROPOSITO	a) Públicas b) Privadas c) Mixtas

Figura 3.1. Clasificación de las Empresa

A continuación daré una breve explicación de cada uno de los puntos de la Clasificación de las Empresas, para poder enfocar posteriormente a la Empresa Grande de Servicio.

1. POR SU GIRO O ACTIVIDAD

En este rubro, las Empresas pueden clasificarse en:

a) Industriales

La actividad primordial de este tipo de Empresas, es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

b) Comerciales

Son Empresas intermediarias entre el productor y el consumidor; su función principal es la compra - venta de productos terminados. Entre ellas tenemos por ejemplo a los mayoristas, minoristas y comisionistas.

c) De Servicio

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un Servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Entre las Empresas de Servicio, tenemos por ejemplo entre este tipo de Empresas, las de Transporte, Turismo, Instituciones Financieras, de Educación, Salubridad y de Seguros.

d) Otras

Las Empresas a su vez pueden ser por ejemplo Pesqueras, Ganaderas y Agrícolas entre otras.

2. POR SU MAGNITUD

Las Empresas pueden clasificarse en:

a) Micro-Empresas

Este tipo de Empresas generalmente son Empresas familiares, en donde se constituyen de una Familia nuclear (padre, madre e hijos) y el número de empleados es de 1 a 15.

b) Pequeñas-Empresas

Este tipo de Empresas ocupan de 16 a 100 empleados

c) Medianas-Empresas

Llegan a ocupar de 101 a 250 empleados.

d) Grandes

Ocupan más de 251 empleados

3. POR SU PROPOSITO

Las Empresas se pueden clasificar:

*** Empresas Públicas**

Estas tienen como finalidad el satisfacer necesidades de carácter general o social. Cabe señalar que el Estado es el empresario que se encargará de satisfacer las necesidades en beneficio de los ciudadanos, esto es, se encarga del bien común.

*** Empresas Privadas**

Buscan la obtención de un beneficio económico, mediante la satisfacción de necesidades humanas (primarias, secundarias o terciarias).

*** Empresas Mixtas**

Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser de diferentes maneras, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros casos, el capital privado es el mayoritario; así mismo, la

proporción en que se combinen los capitales pueden ser variados.

Una vez conocida la Clasificación de la Empresa, a continuación y para fines de mi investigación, me refiero a la Empresa Grande en cuanto a sus Características.

3.5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA GRANDE

Entre las principales Características de las Empresa Grande tenemos las siguientes:

- 1. Dominan el mercado debido al gran volumen de producción y ventas.**
- 2. Enfrentan una competencia monopolística, lo cual les permite fijar precios.**

3. Cuentan con una Administración eficiente, lo que les permite planificar, presupuestar, controlar, organizar y dirigir adecuadamente las técnicas, procesos y actividades de la Empresa.

4. Obtienen grandes ganancias, permitiéndoles aumentar sus inversiones y fijar las condiciones del mercado, así como fusionar y absorber Empresas de menor tamaño.

5. Están vinculadas con los principales centros de investigación tecnológica y en ocasiones ellas mismas la realizan, lo cual les permite estar a la vanguardia en el plano tecnológico.

6. Toman decisiones adecuadas en relación con los movimientos del mercado y asumen con relativa facilidad los riesgos.

7. Cuentan con personal capacitado y especializado, ya que pueden proporcionar capacitación y adiestramiento.

Como se puede observar, la Empresa Grande cuenta con Características que le permiten distinguirse de las demás Empresas, a continuación me enfoco a la Empresa Grande de Servicio.

3.6. LA EMPRESA GRANDE DE SERVICIO

Para poder referirme a lo que es la Empresa Grande de Servicio, primeramente haré mención a lo que es la Empresa de Servicio.

Según MÜNCH GALINDO, las Empresas de Servicio son "Como su denominación lo indica, aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos."(99)

Cabe señalar que al hablar de la Empresa de Servicio, se debe considerar en un principio el Servicio, primordialmente, el cual, es un enfoque total de la Empresa que hace de la calidad del Servicio, cuando lo recibe el Cliente la fuerza motriz, número uno para la operación de la misma.

Con lo anterior y retomando la Clasificación de la Empresa, se puede decir que una **EMPRESA GRANDE DE SERVICIO**, es aquella que cuenta con más de 250 empleados para su operación, y cuyo objetivo principal es el brindar un Servicio a la comunidad.

Debido a que este tipo de Empresas proporcionan Servicio, es necesario hablar de los Principios del Servicio.

3.7. PRINCIPIOS DEL SERVICIO

Los Principios del Servicio son los siguientes:

1. Todo el personal de la Empresa deberá desempeñar un papel para servir al Cliente (contacto directo).
2. Asegurar que todas las cosas salgan bien para el Cliente.
3. Toda la Empresa debe operar como un gran departamento de Servicio para los Clientes.
4. Involucrar a los altos directivos en el Servicio que debe prestar la Empresa.
5. Creación de una Cultura de Servicio que haga del mismo una excelente misión hacia el Cliente reconocida para todo el personal en la Empresa.
6. Definir la Misión de la Empresa, especificando la Estrategia para convertir la calidad del Servicio en la clave de la operación de la Empresa. La calidad del Servicio se encuentra en los

detalles, es decir, la relación entre el proveedor del Servicio (Empresa) y los compradores del Servicio (Clientes)

3.8. MODELO DEL SERVICIO

El Modelo que presento a continuación en la Figura 3.2., muestra cómo se da el Servicio en una Empresa.

<u>DIRECCION</u>	<u>COLABORADORES</u>	<u>CLIENTES</u>
* VISION	* PRODUCTIVIDAD	*SATISFACCION DE
* INTEGRACION	* CALIDAD	NECESIDADES Y
* LIDERAZGO	* SERVICIO	EXPECTATIVAS

Figura 3.2. Modelo del Servicio

Con la Figura 3.2. trato de mostrar a Usted que la Empresa debe trabajar en equipo, en donde a nivel Dirección mediante la Visión, la Integración y el Liderazgo, permitan que los colaboradores o

empleados lleguen a la Productividad y Calidad en el Servicio, logrando con ello la satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes, para ello, es necesario referirme al Triángulo del Servicio Interno.

3.9. TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO

Al hablar de Servicio Interno, me refiero a la Cultura de la Empresa, misma que se aplica a los Empleados, los cuales son la base para el Servicio Externo (Clientes).

El Servicio Interno, tiene su fundamento en el Servicio que se le pueda brindar a los Empleados para formar una Cultura que permita sensibilizar a los mismos en relación al Servicio que ofrecerán atendiendo la calidad enfocada a los Clientes.

En la Figura 3.3. presento el Triángulo del Servicio.

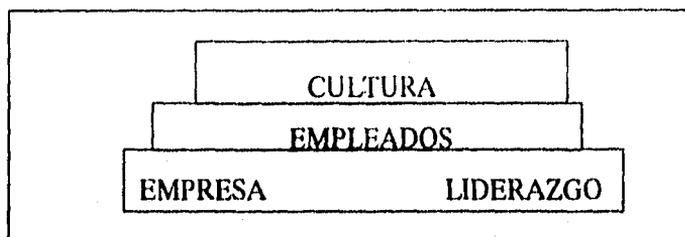


Figura 3.3. Triángulo del Servicio

A partir de la Figura 3.3. se puede observar que en el vértice inferior derecho del triángulo, indica que los Empleados necesitan Liderazgo de sus Superiores. El Liderazgo les da a los empleados lo mismo que éstos dan a los Clientes, esto es, una atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos.

Ahora bien, el vértice inferior izquierdo del triángulo, muestra que la Empresa le da apoyo a los Empleados para que éstos a su vez le proporcionen apoyo a los Clientes.

El Triángulo del Servicio ayuda a fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad en las relaciones internas de la Empresa.

Se puede decir que la Cultura, el Liderazgo y la Empresa misma, tienen que aspirar íntegramente a que los Empleados sean

efectivos al momento de prestar el Servicio, logrando con ello la satisfacción total de sus clientes.

En el presente Capítulo he mencionado lo referente a la Empresa en cuanto a su Definición, Objetivos, Recursos de la misma, Clasificación, Características de la Empresa Grande, la Empresa Grande de Servicio, los Principios del Servicio, Modelo del Servicio así como del Triángulo del Servicio Interno.

A partir de este momento, la investigación cuenta con la base teórica que permite la aplicación del Caso Práctico, el cual se presenta en el siguiente Capítulo.

TEMA IV.
CASO PRACTICO

Hemos llegado a la etapa en la cual trataré de mostrar la aplicación del fundamento teórico de mi investigación.

Es por ello que a continuación presento los elementos característicos de la Muestra, el Tipo de Muestreo implementado, así como el Diseño de Investigación, mismos que serán el fundamento del Caso Práctico.

4.1. UNIVERSO CONSIDERADO

El Universo de mi Investigación está dirigido a la Empresa Grande de Servicio, misma que se encuentra en la Colonia Campestre Churubusco, en el D.F.

Cabe señalar que esta Empresa proporciona Servicio de Seguros.

Ahora bien, es importante considerar la Muestra en la que se basará la Investigación, es por ello que a continuación me refiero a "N", o sea a la Muestra Implementada.

4.2. N MUESTRA IMPLEMENTADA

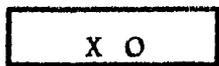
La Muestra Implementada consta de diez individuos en el Area de Selección de Personal de la propia Empresa, sin embargo cabe señalar que de estos diez individuos únicamente seis de ellos cuentan con las características necesarias para el curso de la Investigación, ya que de acuerdo al Tipo de Muestreo a implementar, se tiene lo siguiente:

4.3. TIPO DE MUESTREO

He considerado utilizar el criterio del Tipo de Muestreo Estratificado, mismo que será un indicador que permita delimitar la Muestra considerada, esto es, de diez individuos que pertenecen al Area de Selección de Personal, éstos deberán tener a su cargo personal. Por lo que se tiene que únicamente seis de ellos cuentan con esa característica principal.

4.4. DISEÑO DE INVESTIGACION

El Diseño de Investigación a utilizar es de carácter Estudio de Caso, el cual presenta la siguiente simbología:



En donde:

X = Actividad de Supervisión

O= Postest

Por las características del Diseño de Investigación me estaré refiriendo a un Estudio de Caso, sin embargo considero importante presentarle a Usted algunas funciones que se realizan en el Area de Selección de Personal, mismas que describo en la figura 4.1.

<p>*Reciben solicitudes de cambio de puesto en forma de correo el cual con esta información les permite consultar y así poder cambiar a los candidatos internos a un puesto idóneo.</p> <p>*El candidato externo llena su solicitud en el sistema en donde incluye sus datos personales, escolaridad, experiencia, etc. y a su vez se escanea la fotografía y firma del candidato para que sea ingresada en forma personalizada.</p> <p>*llevan a cabo un control de los prestadores de Servicio Social por Area y la Persona responsable así como el proyecto que será asignado.</p>	<p>*Consultan el catálogo de puestos para obtener información actualizada con respecto a categorías, niveles, sueldos, políticas y prestaciones.</p> <p>*Tienen contacto con otras Empresas y también Universidades para optimizar tiempos en cuanto a la búsqueda de candidatos externos.</p> <p>*Comparten información con otras áreas de Recursos Humanos.</p> <p>*Realizan un Inventario en el área el cual les permite optimizar tiempos para la búsqueda de candidatos internos en donde obtienen información actualizada de todos los empleados de la compañía que les permite obtener datos confiables para posibles promociones a otros niveles o áreas de la Empresa.</p>	<p>*El expediente de un candidato se integra periódicamente dentro de un mismo folio (examen psicométrico, datos personales, resultado del examen médico, resultado encuesta socioeconómica estatus de expediente, presentación a jefes, comentarios de los usuarios, reportes, etc.</p> <p>*Realizan un cuestionario periódicamente para los empleados nuevos el cual les permite obtener retroalimentación.</p> <p>*Realizan cuestionarios de servicio que son alimentados a través del sistema, el cual les permite tener un mayor grado de confiabilidad y oportunidad.</p>
---	---	---

Figura 4.1 Funciones del Area de Selección de Personal

Cabe señalar, que el Postest de mi Investigación será la cuantificación e interpretación de un Cuestionario, el cual se organiza por la siguiente Matriz de Variables:

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
Escuela de Contaduría y Administración

**LA APLICACION DE LA SUPERVISION PARA EL MEJORAMIENTO
DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE
SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA GRANDE DE
SERVICIOS**

Matriz de Variables

P/E	V.I.	V.D.	H.C.	H.N.	P.D. H.C.	P.D. H.N.	P.F.
1							*
2	*						
3	*						
4	*						
5		*					
6	*						
7		*					
8		*					
9		*					
10			*				
11			*				
12			*				
13				*			
14				*			
15				*			
16					*		
17						*	

CRITERIO PREGUNTA FILTRO(1): APLICACION DE LA SUPERVISION

Figura 4.2 Matriz de Variables

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
Escuela de Contaduría y Administración

**LA APLICACION DE LA SUPERVISION PARA EL MEJORAMIENTO
DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE
SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA GRANDE DE
SERVICIOS**

Agradezco de antemano su colaboración y participación en el desarrollo de mi investigación.

Instrucciones:

Marque con una X la respuesta o alternativa que usted considere adecuada, así mismo, se le suplica contestar aquellas respuestas que requieran de su opinión.

CUESTIONARIO

1) ¿Usted aplica la Supervisión?

SI	NO
----	----

Fig. 4.3 Machote del Instrumento Aplicado

2) ¿Cuántos tipos de Supervisión considera que existen?

3) ¿Qué tipo de Supervisión considera se lleva a cabo en su área?

4) Usted piensa que la Supervisión es esencial para que trabaje de manera eficiente

SI	NO
----	----

¿Por qué?

Fig. 4.3 Machote continuación

5) Su Jefe está detrás de usted para ver si realiza sus actividades encomendadas?

SI	NO
----	----

6) ¿Cómo es la actitud de su Jefe en relación a usted y al trabajo que realiza?

a)	Realiza órdenes precisas y detalladas en donde no delega su autoridad eliminando con ello la posibilidad de que desarrolle mi iniciativa.
b)	Delega autoridad en donde me permite trabajar en forma que me siento mi propio jefe y a su vez, controlo mis resultados y no necesito instrucciones detalladas, sintiéndome a gusto pues me da la oportunidad de no presionarme.
c)	No ejerce poder alguno sobre mí, puedo hacer lo que quiero y como mejor me parezca, no existe control en mi área.
d)	La manera en que actúa es con suavidad, cariño y control, a su vez me despierta afecto y simpatía, pues mantiene una relación amistosa con el área.

7) ¿Con qué frecuencia considera su trabajo monótono o aburrido?

a)	Muy frecuentemente
b)	Frecuentemente
c)	No es frecuente
d)	Nunca

Fig. 4.3 Machote continuación

8) Usted ¿se siente motivado para realizar las actividades de su trabajo?

SI	NO
----	----

¿Por qué?

9) ¿Qué opina de la carga de trabajo que tiene actualmente?

10) Piensa Usted que su Jefe lo trata con flexibilidad y respeto permitiéndole trabajar con mayor disponibilidad.

SI	NO
----	----

Fig. 4.3 Machote continuación

11) Usted que aplica la Supervisión, ¿Considera que ésta permite aumentar la Productividad de su Area de trabajo?

SI	NO
----	----

12) Usted piensa que al utilizar la Supervisión mejorará el desempeño del Area.

SI	NO
----	----

13) Piensa Usted que el uso de la Supervisión no permite el suficiente poder para manejar el Area.

SI	NO
----	----

14) El mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos no se debe a la aplicación de la Supervisión.

SI	NO
----	----

¿Por qué?

Fig. 4.3 Machote continuación

15) Usted cree que si se llevara a cabo la Supervisión en el Area, no funcionaría de igual manera con ella ó sin ella.

SI	NO
----	----

16) ¿Cree Usted que al incrementar el uso de la Supervisión aumentaría la Productividad y con ello el desempeño de los Recursos Humanos en el Area de Selección de Personal?

SI	NO
----	----

17) Al incrementar el uso de la Supervisión esto no aumentará la Productividad y el desempeño de los Recursos Humanos en el Area de Selección de Personal en la Empresa.

SI	NO
----	----

Fig. 4.3 Machote continuación

Una vez que he presentado la Matriz de Variables y el Cuestionario respectivo, a continuación presento la etapa de Cuantificación del mismo.

CEDULA DE CUANTIFICACION

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

1								
A) SI	*	*	*	*	*	*	6	100.
B) NO							0	0
								0.00

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

2								
A) 1 TIPO DE SUPERVISION	*	*	*	*	*	*	6	100.
								0

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

3								
A) AMISTOSA	*	*	*	*	*		5	83.3
B) AQUELLA QUE SE DA CON BUENA VOLUNTAD						*	1	3
								16.6
								7

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

	4							
A) SI	*	*	*	*	*	*	6	100.
B) NO							0	0
								0.00

¿Por qué?

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

A) NECESARIA PARA TENER UN MAYOR CONTROL.	*				*	*	3	50.0
B) SOMOS MAS EFICIENTES			*	*			2	0
C) SE TRABAJA DE MANERA ARMONICA		*					1	33.3
								3
								16.6
								7

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación (continuación)

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

5							0	0.00
A) SI							6	100.
B) NO	*	*	*	*	*	*		0

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

6							0	
A)			*				1	16.6
B)			*				0	6
C)	*	*		*	*	*	6	100.
D)								0

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

7							0	0.00
A)							0	0.00
B)	*	*					2	33.3
C)			*	*	*	*	4	3
D)								66.6
								7

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación (continuación)

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

								8
A) SI	*	*	*	*	*	*	6	100.
B) NO								0
								0.00

¿Por qué?

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

A) POR LAS PRESTACIONES	*		*		*	*	4	66.6
B) POR EL AMBIENTE		*	*	*			2	7
								33.3
								3

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación (continuación)

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

9								
A) LA CARGA DE TRABAJO ES PESADA PERO NO IMPOSIBLE DE REALIZAR	*	*	*				3	50.0 0
B) NO ES MUCHA				*		*	2	33.3 3
C) NO TENGO CARGA DE TRABAJO					*		1	16.6 7

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

10								
A) SI	*	*	*	*	*	*	6	100.
B) NO							0	0 0.00

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación (continuación)

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

11								
A) SI		*	*	*	*	*	6	100.
B) NO							0	0
								0.00

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

12								
A) SI		*	*	*	*	*	6	100.
B) NO							0	0
								0.00

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

13								
A) SI							0	0.00
B) NO		*	*	*	*	*	6	100.
								0

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación (continuación)

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

14							0	0.00
A) SI	*	*	*	*	*	*	6	100.0
B) NO								0

¿Por qué?

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

A) ES NECESARIA LA SUPERVISION PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS R.H.		*		*	*		3	50.0 0
B) DEBE SER ADECUADA LA SUPERVISION PARA QUE EL DESEMPEÑO MEJORE	*		*			*	3	50.0 0

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación (continuación)

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

15							0	0.00
A) SI							6	100.
B) NO	*	*	*	*	*	*		0

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

16							6	100.
A) SI	*	*	*	*	*	*	0	0
B) NO								0.00

PREGUNTA / CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	FR. ABS.	FR. %
-------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------	----------

17							0	0.00
A) SI							6	100.
B) NO	*	*	*	*	*	*		0

Fig. 4.4 Cédula de Cuantificación (continuación)

CUADROS ANALITICOS

En la Pregunta Filtro se obtuvo que:

El 100% de los Encuestados tienen a su cargo personal subordinado en donde tiene que aplicar la Supervisión.

En la Variable Independiente se obtuvo que:

El 100% de las personas que contestaron el cuestionario contestó que existía un solo tipo de Supervisión, con ello se puede observar que no se tiene un conocimiento sobre los diferentes tipos de la misma.

Del 100% a los cuales se les aplicó el Cuestionario el 83.33% considera que el tipo de Supervisión que existe en el Area es Amistosa y el 16.67% considera que es aquella que se da con buena voluntad.

El 100% de los Cuestionados consideran que la Supervisión es esencial para trabajar de manera eficiente.

En la Variable Dependiente se tiene que:

Del 100% de los Cuestionados, el 50% consideró que la Supervisión es necesaria para tener un mayor control, mientras que el 33.33% consideró que gracias a ella se es más eficiente; a su vez el 16.67% consideró que gracias a la Supervisión se trabaja de manera armónica.

En la Variable Dependiente:

Se puede observar que el 100% de los Cuestionados consideran que su jefe no está detrás de ellos para ver que realicen las actividades encomendadas.

Como Variable Independiente de la preg. 6:

El 16.66% considera que la actitud de su Jefe en relación a ellos y al trabajo que realizan se basa en que éste delega autoridad permitiendo trabajar en forma en que se sienten sus propios Jefes, controlando así resultados sin necesidad de instrucciones detalladas, sintiéndose a gusto y dándoles oportunidad de no presionarse.

Mientras que el 100% consideró que la manera en que actúa su jefe es con suavidad, cariño y control así mismo despierta afecto y simpatía manteniendo así una relación amistosa con el área.

Como Variable Dependiente:

En un 33.33% los Cuestionados consideran que no es frecuente que su trabajo sea monótono o aburrido, mientras que el 66.67% considera que nunca es aburrido o monótono.

El 100% de los Cuestionados consideró que se encuentra motivado para realizar sus actividades.

El 66.67% se encuentra motivado para realizar sus funciones por las prestaciones de la Empresa, mientras que el 33.33% por el ambiente laboral.

El 50% de los Cuestionados considera que la carga de trabajo es pesada más no imposible, el 33.33% considera que no es mucha, mientras que el 16.67% menciona que no tiene carga de trabajo.

Preguntas que apoyan la H.C. se considera que:

El 100% considera que su Jefe lo trata con flexibilidad y respeto, permitiendo con ello trabajar con mayor disponibilidad.

El 100% de los Cuestionados considera que la Supervisión permite aumentar la productividad de un área de trabajo.

A su vez el 100% consideran que al utilizar la Supervisión mejora el desempeño del área.

Preguntas apoyadas por la H.N:

El 100% estuvo en desacuerdo en considerar que el uso de la Supervisión no permite el suficiente poder para manejar el área.

Así mismo, el 100% estuvo en desacuerdo al considerar que el mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos no se debe a la aplicación de la Supervisión, debido a:

Que el 50% consideró que la Supervisión es necesaria para el mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos, mientras que el otro 50% consideró que la Supervisión debe ser la adecuada para que el desempeño mejore.

El 100% estuvo en desacuerdo en relación a que un área de trabajo funcionaría de igual manera con la Supervisión o sin ella.

Pregunta Diagnóstico Hipótesis Central:

El 100% de los Cuestionados estuvo de acuerdo en cuanto a considerar que al incrementar el uso de la Supervisión, aumentaría la Productividad y con ello el desempeño de los Recursos Humanos en el Area de Selección de Personal.

Pregunta Diagnóstico Hipótesis Nula:

El 100% mostró desacuerdo en relación al incrementar el uso de la Supervisión esto no aumentará la Productividad y con ello el desempeño de los Recursos Humanos en el Area de Selección de Personal.

**CUADRO DE INTERPRETACION
HIPOTESIS CENTRAL**

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.	ABST.
10				
A) SI	100.00%		100.00%	0.00%
B) NO		0.00%		
11				
A) SI	100.00%		100.00%	0.00%
B) NO		0.00%		
12				
A) SI	100.00%		100.00%	0.00%
B) NO		0.00%		
TOTAL	100.00%	0.00%	300.00%	0.00%

Fig. 4.5 Cuadro de Interpretación Hipótesis Central

En este cuadro se muestra que el 300% de los Cuestionados estuvo a favor de la Hipótesis Central, esto es que Si la aplicación de la Supervisión Demócrata se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por tanto se incrementa la productividad de la misma, Luego entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los

Recursos Humanos del área de Selección de Personal, mayor productividad en la Empresa.

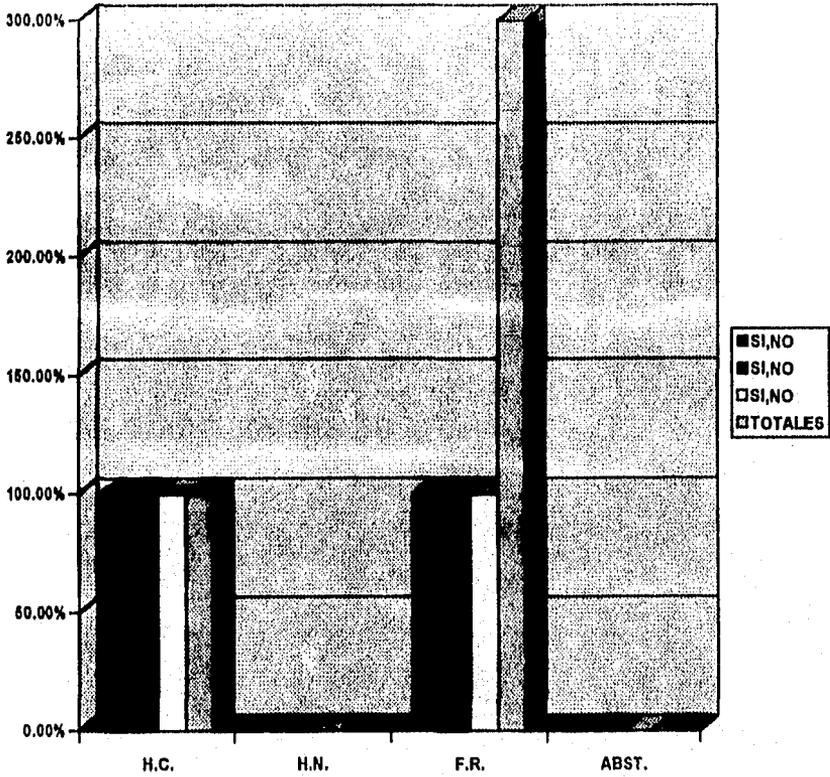


Fig. 4.6 Cuadro de Interpretación H.C.

**CUADRO DE INTERPRETACION
HIPOTESIS NULA**

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.	ABST.
13				
A) SI B) NO	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%
14				
A) SI B) NO	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%
¿Por Qué?				
A)	50.00%			
B)	50.00%			
15				
A) SI B) NO	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%
TOTAL	400.00%	0.00%	300.00%	0.00%

Fig. 4.7 Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula

Los resultados arrojados por el Cuadro de Interpretación de la Hipótesis Nula muestran que el 400.00% se encuentra a favor de la Hipótesis Central, mientras que la Hipótesis Nula cuenta con un 0.00%, esto es, no fué apoyada.

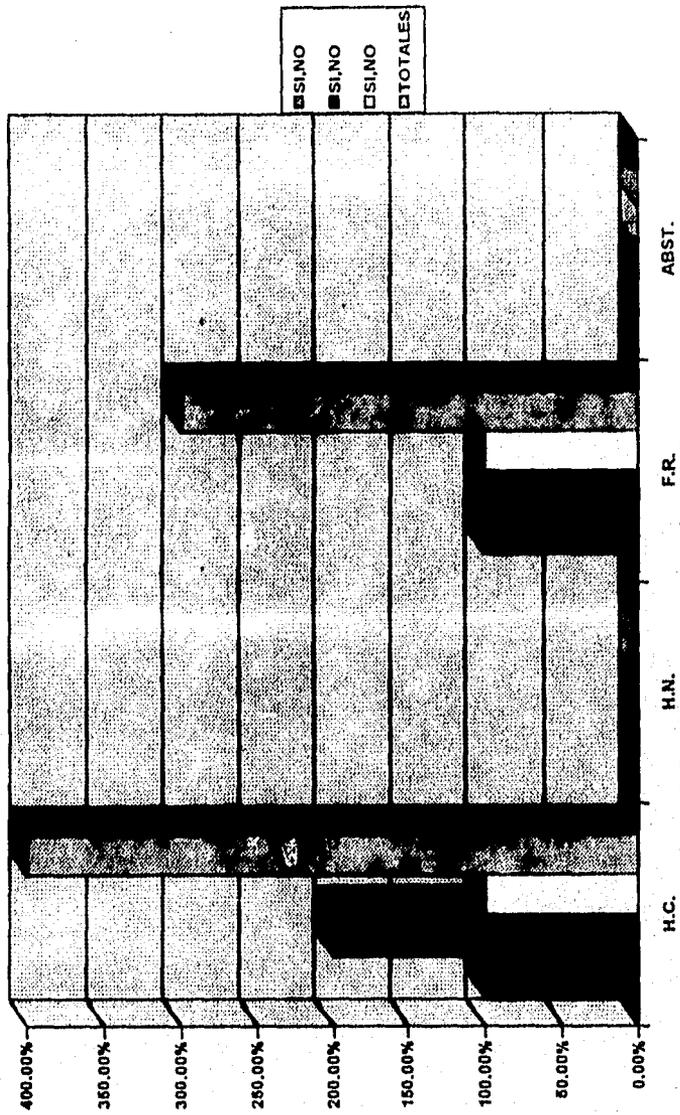


Fig. 4.8 Cuadro de Interpretación H.N.

CUADRO DE ELEMENTOS

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
H.C.	500.00%
H.N.	0.00%
TOTAL	500.00%

Fig. 4.9 Cuadro de Elementos

En el Cuadro de Elementos nos muestra que la Hipótesis que manejo como Central, es apoyada en un 500%, mientras que la Hipótesis Nula no es considerada, lo cual implica que se considera y comprueba que Si la aplicación de la Supervisión Demócrata se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por tanto se incrementa la productividad de la misma, Luego entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, mayor productividad en la Empresa.

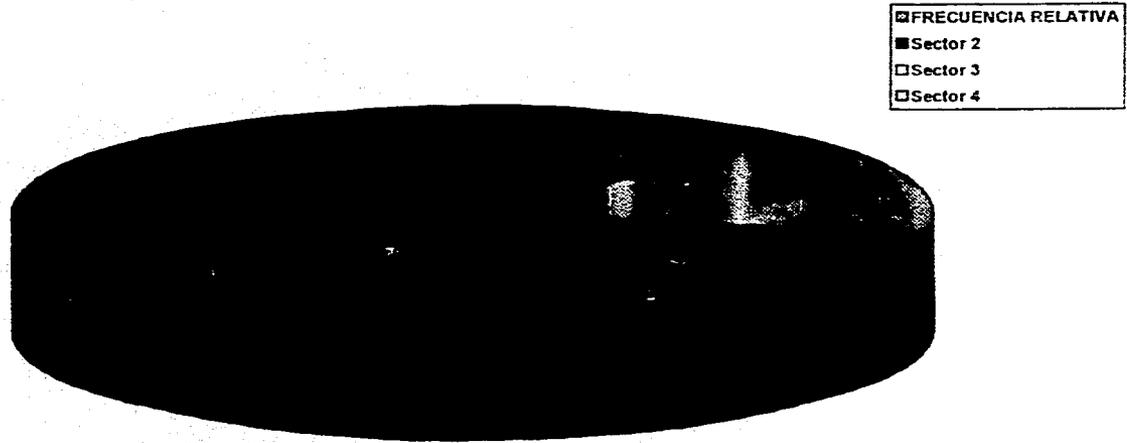


Fig. 4.10 Cuadro de Elementos

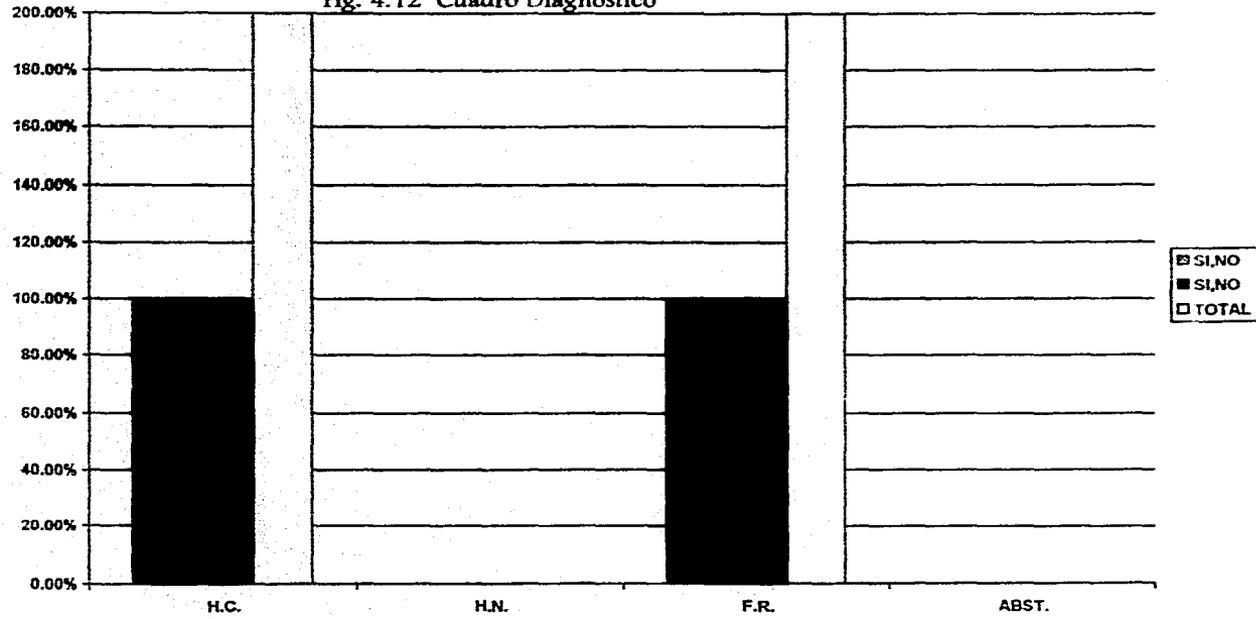
CUADRO DIAGNOSTICO

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.	ABST.
16				
A) SI	100.00%		100.00%	
B) NO		0.00%		0.00%
17				
A) SI	100.00%		100.00%	
B) NO		0.00%		0.00%
TOTAL	200.00%	0.00%	200.00%	0.00%

Fig. 4.11 Cuadro Diagnóstico

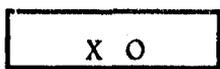
En cuanto a las preguntas Diagnóstico, se tiene que únicamente son dos, en donde la primera esta dirigida a apoyar a la Hipótesis Central, mientras que la segunda se encuentra dirigida a la Hipótesis Nula, en donde se puede observar que el 200% apoya a la Hipótesis Central, con una Frecuencia Relativa del 200%.

Fig. 4.12 Cuadro Diagnóstico



4.5. VARIABLE INDEPENDIENTE DETERMINADA

Como mencioné al inicio del presente Capitulo, el Diseño de Investigación a utilizar es el de carácter Estudio de Caso, el cual presenta la siguiente simbología:



En donde:

X = Actividad de Supervisión

O= Postest

Ahora bien, el Postest de mi Investigación estuvo basado en la aplicación de la Técnica de Investigación denominada Cuestionario, mismo que anteriormente fué analizado y cuantificado, el cual me dió la oportunidad de llegar a conocer a mi X, o sea el tipo de Supervisión que se llevan a cabo en el Area de Selección de Personal, así mismo pude percatarme de las relaciones laborales que se llevan en el Area.

4.5.1 VARIABLES AJENAS

Durante el desarrollo del Caso Práctico, se presentó una Variable Ajena, misma que recibe el nombre de Mortalidad, la cual se hizo presente por cuatro individuos, esto es, en el Area de Selección de Personal laboran diez personas, sin embargo cabe señalar que de estos diez individuos únicamente seis de ellos contaron con las características necesarias para el curso de la Investigación, ya que de acuerdo al Tipo de Muestreo a implementar, se tuvo que estas seis personas tenían personal a su cargo, mientras que las otras cuatro realizan labores de Servicio Social.

A partir del análisis y cuantificación de la participación de los Cuestionados, se puede decir que existe un solo tipo de Supervisión (100%), el cual está basado en relaciones amistosas así como buena voluntad por parte de los integrantes del Area de Selección de Personal (100%).

Así mismo, efectivamente se considera esencial a la propia Supervisión (100%), misma que es concebida como necesaria para tener un mayor control, lograr la eficiencia trabajando de manera armónica.

Cabe señalar que los Cuestionados llegaron a considerar que la actitud de su Jefe hacia ellos y su trabajo se lleva a cabo de manera sutil, lo cual permite actuar con suavidad, cariño y control, despertando afecto y simpatía manteniendo así una relación amistosa (100%).

Cuando la Supervisión permite que los individuos de un área de trabajo se sientan a gusto con lo que están realizando, esto es, existe un adecuado ambiente laboral, con frecuencia no se considera al trabajo monótono o aburrido (33.33%), o quizá nunca (66.67%).

Considero que en el Area Objeto de Estudio se lleva a cabo una Supervisión de Tipo Paternalista, ya que según los datos obtenidos existe confianza no solo en las funciones si no también en las personas, lo que me lleva a considerar que son importantes las relaciones interpersonales sin embargo tratándose de Supervisión, estas deben limitarse a funciones, responsabilidades y actitudes, coordinándose de manera adecuada que permita tener un control y un mejor desempeño de los Recursos Humanos.

Por lo que recomiendo que el tipo de Supervisión adecuado, esto es el tipo de Supervisión que permita no caer en el Paternalismo absoluto de chantaje por parte del niño (subordinado), sin dejar de perder las relaciones amistosas el tipo de Supervisión recomendado sería el Tipo

General o Demócrata, la cual permite delegar autoridad, logrando que el trabajador se sienta su mismo Jefe, enorgullesiéndose de los resultados directamente atribuidos a sus propias decisiones, a su vez ayuda a formar hábitos y capacidades en los Subordinados; así mismo este tipo de Supervisión permite controlar a través de resultados, manteniendo al mínimo las instrucciones detalladas, en donde este tipo de Supervisión permite considerar al Subordinado como un Superior motivándolo adecuadamente para que éste sea una persona trabajadora y digna de confianza.

CONCLUSIONES

A lo largo de mi investigación se ha podido observar que la Administración es optimizar los recursos con los que cuenta una Empresa (Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos) a través del Proceso Administrativo, el cual está conformado por la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control para lograr los objetivos a los cuales quiere llegar la Empresa.

Es importante considerar que el éxito de un organismo social depende directamente de su Administración, y solo a través de esta los recursos tanto Materiales, Financieros, Técnicos y Humanos con que cuenta una Empresa se interrelacionarán y optimizarán para llegar a lograr los objetivos previamente establecidos.

Ahora bien es relevante considerar a los Recursos Humanos ya que en mi opinión son el Elemento esencial de una Empresa además de ser totalmente diferentes a los demás Recursos ya que como seres pensantes a lo largo de nuestra vida vamos adquiriendo conocimientos, experiencias y habilidades que forman parte de nuestro patrimonio personal, así mismo, los Recursos Humanos

implican una disposición voluntaria de la persona con esto quiero decir que no se le puede obligar a nadie a trabajar en un lugar donde no lo desee.

Considero a su vez que si no hay una convivencia mutua no le convendrá al personal ni a la Empresa. Los objetivos de la Empresa son valiosos así como también los de la persona. Por último ya celebrado un convenio entre las dos partes los individuos tienen que cumplir lo convenido así como también poner su máximo esfuerzo para poder cumplir con dichos objetivos.

otro punto importante es poder tener presente la definición de Administración de Recursos Humanos la cual es optimizar y conservar a los miembros de una Empresa a través del Proceso Administrativo para llegar a obtener la eficiencia del personal de la Empresa, en donde considero a la eficiencia como una virtud que permite lograr algo, esto es una relación que existe entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer ese algo y el resultado logrado, traducido a productividad.

Hasta ahora he hablado de la Administración, los Recursos Humanos y de la Administración de los Recursos Humanos en donde a continuación ahora haré mención de la Selección de Personal la cual es escoger a la persona idónea la cual puede cumplir eficientemente con el puesto y los objetivos de la Empresa.

Es necesario de igual manera conocer la definición de la Supervisión que es dirigir a otras personas cuidando que estas cumplan con su trabajo en forma eficiente y a su vez se sientan a gusto con lo que realizan.

La Supervisión en el transcurso de los años ha sido una tarea importante que ha permitido el desarrollo del Recurso Humano, en donde gracias a la especialización del trabajo, se ha mejorado la vigilancia de las diferentes actividades que se realizan en una Empresa.

La Supervisión es importante ya que es una parte esencial de la Empresa en la cual si no se lleva a cabo en forma adecuada está en juego el éxito de la propia Empresa, sin embargo considero que se

debe tomar en cuenta que la Supervisión no es el único elemento importante, sino también existen otros aspectos que conforman a la Empresa, los cuales la ayudan a manejarse de manera integral.

Existen diferentes tipos de Supervisión los cuales menciono a continuación según SALVADOR MERCADO Y ARIAS GALICIA.

El tipo de Supervisión Demócrata, la cual considero es la adecuada, ya que gracias a ella se le da la oportunidad de independencia a los empleados que formen parte de una Empresa.

Las estrategias para el Supervisor permiten relacionar las necesidades de la Empresa con los intereses y aptitudes de sus trabajadores, logrando con ello un adecuado desempeño de funciones, en donde la función principal del Supervisor es obtener resultados a través de la gente.

Un punto relevante es considerar también a la Empresa que es el conjunto de Recursos Materiales, Técnicos, Financieros y Humanos que mediante la interrelación de todos ellos en forma eficiente se llega al logro de los objetivos obteniendo así un beneficio para los empresarios y para el personal de la Empresa en general.

Los Recursos con los que cuenta la Empresa (Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros), son esenciales, ya que la ausencia de uno de ellos, no sería posible lograr los Objetivos de la Empresa, en donde el éxito de la misma depende de la adecuada interrelación de los mismos.

Ahora bien una EMPRESA GRANDE DE SERVICIO, es aquella que cuenta con más de 250 empleados para su operación, y cuyo objetivo principal es el brindar un Servicio a la comunidad.

Con lo que respecta al caso práctico se implementó el tipo de muestreo estratificado en donde se tomaron a diez personas las cuales pertenecen al área de Selección de Personal por lo que se tiene que únicamente seis de estas personas cuentan con la característica principal la cual es la de aplicar la Supervisión.

El diseño utilizado fué el XO en donde la X= Actividad de Supervisión. y la O= Postest.

A su vez fué aplicado un cuestionario en el área de Selección de Personal el cual arrojó resultados los cuales fueron implantados en

una cédula de cuantificación, Cuadros Analíticos, De interpretación- Hipótesis Central en donde se muestra que el 300% de los cuestionados estuvo a favor de la Hipótesis Central esto es:

Si la aplicación de la Supervisión Demócrata se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto se incrementa la productividad en la misma, Luego Entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, mayor productividad en al Empresa.

Los resultados arrojados por el cuadro de Interpretación de la Hipótesis Nula muestra que el 400% se encuentra a favor de la Hipótesis Central, mientras que la Hipótesis Nula no fue apoyada.

El cuadro de Elementos mostró que la Hipótesis Central fue apoyada en un 500% mientras que la Hipótesis Nula es considerada con el 0.00% .

En cuanto a las preguntas Diagnóstico se tiene que únicamente son dos, en donde la primera apoya a la Hipótesis Central y la segunda a

la Hipótesis Nula en donde el 200% apoya a la Hipótesis Central con una Frecuencia Relativa del 200%.

En relación al objetivo General se describió a la Supervisión Demócrata y el efecto de ésta en un grupo humano de trabajo cuyas características fueron de acuerdo con los objetivos de la Empresa.

En relación al Especifico propuso un mecanismo de Supervisión Demócrata que permita a una Empresa Grande de Servicio, optimizó el funcionamiento de sus Recursos Humanos en el área de Selección de Personal.

Por otro lado en relación al Objetivo Particular se estableció las características funcionales del tipo de Supervisión Demócrata que permite cubrir las necesidades del personal del área de Selección de Personal y a los directivos.

Los Métodos llevados a cabo fueron el Método Inductivo, Analítico, Sintético y Deductivo. Se utilizaron las Técnicas de Fichero, Análisis de

Contenido, y un Cuestionario y se contó con el Machote del proceso Operativo del Supervisor.

Ahora bien considero que la investigación aporta al conocimiento de la Administración la posibilidad de mostrar como la Supervisión Demócrata y su aplicación permite incrementar el desempeño de los Recursos Humanos, Recursos que al ser ubicados en el área de Selección de Personal, permiten en especial optimizar el funcionamiento de esta área especialmente cuando de ella depende contar con el personal optimo para las diferentes áreas de la Empresa que permiten incrementar la productividad de la misma.

Es importante destacar que a pesar de que la actividad de supervisión es considerada medular en el sistema de control de una Empresa, esto no necesariamente se ve reflejado en la aplicación de la misma ya que considero el modelo idóneo de la Supervisión es el Demócrata, modelo que en ocasiones se aplica de figura pero no de practica de ahí mi inquietud por estudiar dicho modelo inquietud que tiene como limitantes que la aplicación de los diferentes tipos de Supervisión no se consideran universales, la participación de la

Empresa seleccionada no ayudo de manera optima y el tiempo de recopilación y redacción de datos fué limitado.

RECOMENDACIONES

Es necesario tener presente que el tipo de Supervisión recomendado es el Demócrata ya que es el tipo de Supervisión en el cual se delega la autoridad en donde permite el trabajador se sienta su mismo jefe, además de que el subordinado se enorgullece de los resultados directamente atribuidos a sus propias decisiones.

Otro punto es el que se fomentan hábitos y capacidades en los trabajadores.

Con respecto al control que debe de existir para los subordinados trabajen de forma armónica se tiene que llevar a cabo un control a través de resultados en donde al jefe le interesan las metas a las que se llegaron, no importándole el procedimiento que se llevó a cabo para llegar a esa meta ya que lo que importa son los resultados obtenidos.

Otro punto relevante es el evitar dar instrucciones detalladas y se preguntará como evitar estas: en primer lugar, hay que fijar metas en donde se delegará la autoridad para poder alcanzarlas.

Como segundo punto, hay que resolver las dudas de los subordinados dando uno como jefe sus puntos de vista sin imponerlos.

Hay que tener presente que el subordinado conoce bien su trabajo, lo cual hay que tomar en cuenta para darle únicamente la información la cual sustituye las órdenes.

Es necesario que usted tenga presente los diferentes parámetros que se muestran en las Empresas, ya que existen las Micro, Chicas, Medianas y Grandes; Además de que cada una de éstas cuenta con distintas áreas donde se manejan de manera diferente y de esto depende como se debe manejar el tipo de Supervisión Demócrata hacia sus empleados.

Hay que tener en cuenta también que las Empresas cuentan con diferentes metas a las cuales quieren llegar, además de llevar a cabo una Administración diferente.

Cabe mencionar que existe un parámetro del tipo de Supervisión Democrata el cual muestro a continuación:

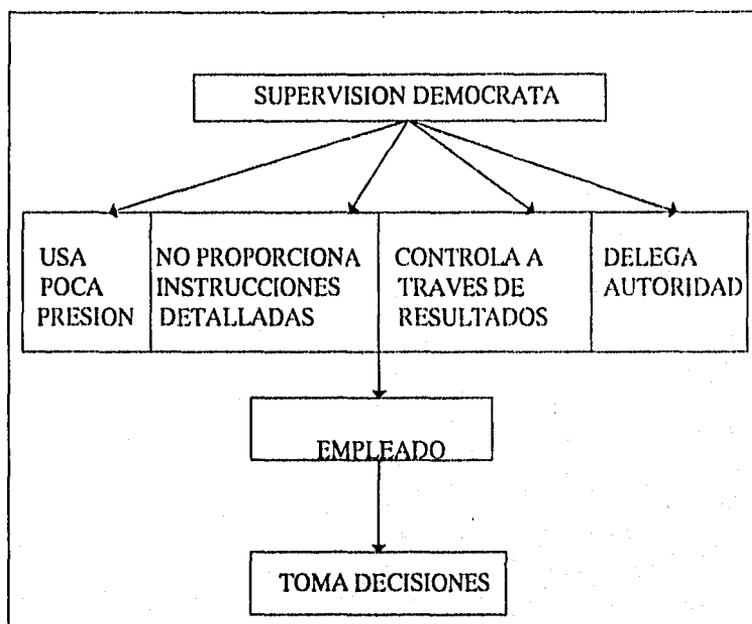


Fig. C. 13 Supervisión Demócrata

Como Administradores que somos es necesario tomar en cuenta la importancia que ha venido tomando la Supervisión y el desarrollo a lo largo del tiempo. Para ello hay que tener presente el concepto que se da de Supervisión, el cual es dirigir a otras personas cuidando que

estas cumplan con su trabajo en forma eficiente, y a su vez se sientan agusto con lo que realizan.

Con esto se puede decir que la Supervisión ha venido evolucionando de una manera óptima, ya que anteriormente, se consideraba a los Supervisores como verdugos o personas no accesibles.

Hago mención que la Supervisión es esencial en la Empresa, en donde si no se lleva de una manera adecuada está en juego el éxito de la misma, pero también es necesario tomar en cuenta que no es el único elemento de la Empresa, existen otros de importancia.

Para poder llevar a cabo el tipo de Supervisión Demócrata, el cual considero es el idóneo, hay que tomar en cuenta ciertas reglas que nos llevan a obtener buenos resultados con respecto al trabajo que desempeñarán los subordinados, y a su vez el trato que tenga cada uno de los Supervisores con los mismos.

A su vez, se tendrá una matriz de Supervisión la cual es necesaria para llevar a cabo de una manera adecuada la Supervisión y así poder manejar de igual manera a los subordinados.

Es necesario tomar en cuenta el nivel de Supervisión ya que ésta se puede llevar a cabo en nivel alto, medio y de primera línea, a su vez hay que tomar en cuenta cuales son las funciones que realiza un Supervisor para que con ello se realice el trabajo de una manera satisfactoria.

Otro punto relevante es tomar en cuenta el proceso operativo del Supervisor en donde se establecen los siguientes puntos:

- 1 - Tomar en cuenta los objetivos principales de la Empresa.
 - 2- Identificar y establecer la relación de cada una de las tareas que contribuirán al logro de los objetivos.
 - 3- Fijar metas para cada una de las tareas a realizar
 - 4- Evaluar la situación
 - 5- Considerar posibles cursos de acción
- Y finalmente, tomar en cuenta las estrategias para el Supervisor.

APENDICE

MARCO TEORICO

IMPORTANCIA SOCIAL

Se desea dar a conocer, por medio de la presente investigación, la importancia que se le debe dar al personal de una Empresa para que pueda dar su máxima capacidad por medio de la Supervisión lograr así, el bienestar tanto individual como colectivo incrementando la productividad de la Empresa.

Los empresarios deben tener presente que es importante la aplicación de la Supervisión en la Empresa ya que por medio de esta aplicación se llegara a obtener el mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos y así poder obtener los objetivos deseados a los cuales quiere llegar la Empresa.

IMPORTANCIA TEORICA

Se debe tener presente que es importante aplicar las fuentes de autoridad como es la jefatura y el liderazgo así como también tener en cuenta a los diferentes tipos de supervisores que se encuentran dentro de una Empresa los cuales son:

- El Autócrata Consumado
- El Autócrata Benévolo
- El Indiferente
- El Demócrata

En donde podemos decir que el mejor tipo de Supervisor se aplica de acuerdo a las necesidades y objetivos que tiene cada Empresa.

HIPOTESIS ALTERNA 1

Si la aplicación de la Supervisión es encausada al mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos en el área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto al hacer uso de la aplicación de la Supervisión aumentará la productividad en dicha área Luego Entonces, al incrementar la utilización del uso de la Supervisión aumentará la productividad de la misma, incrementando el desempeño de los Recursos Humanos en el área de Selección de Personal en la Empresa.

HIPOTESIS ALTERNA 2

Si la aplicación de la Supervisión Demócrata se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto se incrementa la productividad de la misma, Luego Entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, mayor productividad en la Empresa.

HIPOTESIS ALTERNA 3

Si se carece de un control en la Supervisión sobre el personal en el área de Selección Por Tanto el personal de Selección carece de un control el trabajo será deficiente Luego Entonces, a mayor aplicación de la Supervisión el personal del área de Selección trabajara eficientemente y se tendrá un control sobre el mismo.

HIPOTESIS CENTRAL

Si la aplicación de la Supervisión Demócrata se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto se incrementa la productividad de la misma, Luego Entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, mayor productividad en la Empresa.

HIPOTESIS NULA

Si la aplicación de la Supervisión Demócrata No se realiza sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal en la Empresa, Por Tanto No se incrementa la productividad

de la misma, Luego Entonces a mayor aplicación de la Supervisión Demócrata sobre el desempeño de los Recursos Humanos del área de Selección de Personal, No hay mayor productividad en la Empresa.

Así mismo la presente investigación presenta los objetivos siguientes:

GENERAL

Describir a la Supervisión Demócrata y el efecto de ésta en un grupo humanos de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la Empresa.

PARTICULAR

Proponer un mecanismo de Supervisión Demócrata que permita a una Empresa Grande de Servicio, optimizando el funcionamiento de sus Recursos Humanos en el área de Selección de Personal.

ESPECIFICO

Establecer las características funcionales del tipo de Supervisión Demócrata que permita cubrir las necesidades del personal del área de Selección y a los directivos.

OBJETO DE ESTUDIO

La Supervisión Demócrata en el área de Selección de Personal juega un papel importante ya que equilibra las relaciones de trabajo dentro de la Empresa

Lo anterior se define dentro del área de Recursos Humanos como un Objeto Conceptual Simple pues se basa en descripciones y/o funciones, las cuales utilizan métodos: Inductivo, Analítico, Sintético y Analógico.

Sin embargo, a medida que nos vamos relacionando el área con las diferentes ciencias podemos observar que se convierte en un objeto conceptual complejo, pues tiene estrecha relación con algunas ciencias del comportamiento.

METODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION

- Método Inductivo
- Método Analítico
- Método Sintético
- Método Deductivo

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

GENERALES

- Ficheo
- Análisis de contenido
- Cuestionario

PARTICULARES

- Se cuenta con el machote del proceso operativo del Supervisor.

UBICACION TEMPORAL Y ESPACIAL

México D.F. del 30 de Enero de 1995 a Agosto de 1995

Universidad Latinoamericana Escuela de Contaduría y
Administración.

La Biblioteca del ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey).

La Biblioteca Central de la U.N.A.M. (Universidad Nacional Autónoma de México).

DELIMITACION TEORICA

En cuanto a la delimitación teórica esta investigación se encuentra ubicada dentro de la aplicación de la Supervisión.

Considerándose conceptos de Economía y Sociología, que guarden una relación directa con la Supervisión la cual se divide en cuatro tipos diferentes que son:

- El Autócrata Consumado
- El Autócrata Benévolo
- El Indiferente
- El Demócrata

LIMITANTES DE LA INVESTIGACION

- La aplicación de los diferentes tipos de Supervisión no se consideran universales.
- El tipo de recopilación y redacción de datos es limitado

La participación de la Empresa Seleccionada no ayudó de una manera óptima.

- No conté con las herramientas de trabajo adecuadas (Programa de computación) por lo que la tardanza no me permitió terminarlo en el tiempo establecido.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1 REYES Ponce Agustín

Administración de Empresas Teoría y Práctica

P. 15

Editorial Limusa

México 1989

2 Idem. P.16

3 Idem.

4 Idem.

5 Idem.

6 Idem.

7 MÜNCH Galindo

Fundamentos de la Administración

P. 35

Editorial Trillas

México 1992

8 FERNANDEZ Arena José Antonio

El Proceso Administrativo

P. 61

Editorial Diana

México 1984

9 MERCADO Salvador

Administración Aplicada Teoría y Práctica

P. 121, 267, 545, 557, 775

Editorial Limusa

México 1992

10 ARIAS Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

P. 24

Editorial Trillas

México 1991

11 Idem. P.27

12 CHIAVENATTO Idalberto

Administración de Recursos Humanos

P. 121

Editorial Mc Graw Hill

México 1992

13 SIKULA Andrew F.

Administración de Recursos Humanos

P. 140

Editorial Limusa

México 1990

14 Idem P. 215

15 CHIAVENATTO Idalberto

Administración de Recursos Humanos

P. 201

Editorial Mc Graw Hill

México 1992

16 ARIAS Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

P. 257

Editorial Trillas

México 1991

17 MERCADO Salvador

Administración Aplicada Teoría y Práctica

P. 379

Editorial Limusa

México 1990

18 Diccionario LAROUSSE de la Lengua Española

P. 295

Ediciones Larousse

México 1980

19 PISO Myriam

Implementación de Procedimiento de Selección a nivel
medio de una compañía de Seguros del área Metropolitana.

P. 28

Universidad Iberoamericana

México 1988

20 Diccionario LAROUSSE

P. 555

Ediciones Larousse

México 1980

21 Idem.

22 TERRY George

Principios de la Administración

P. 463

Editorial CECSA

México 1989

23 STEPHEN Robbins

Administración Teoría y Practica

P. 340

Editorial Mc Graw Hill

México 1991

24 MERCADO Salvador

Administración Aplicada Teoría y Practica

Editorial Limusa

México 1990

25 ARIAS Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

P. 139

Editorial Trillas

México 1991

26 DRUCKER Peter

Conceptos Básicos de Administración

P. 45

Editorial Trillas

México 1990

27 MERCADO Salvador

Administración Aplicada Teoría y Práctica

P. 755

Editorial Lirmusa

México 1990

28 Idem. P. 756

29BITTEL Lester R.

Curso Practico del Supervisor

P. 607

Editorial Mc Graw Hill

México 1992

30 MERCADO Salvador

Administración Aplicada Teoría y Practica

P. 757

Editorial Limusa

México 1990

31 ARIAS Galicia

Administración de Recursos Humanos

P. 145

Editorial Trillas

México 1991

32 VALDES Valdés María Teresa

El Resultado de la Medición del Desempeño del Personal Administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Americas A.C. como determinante en la productividad y desarrollo de la misma institución.

P. 56

Universidad Latinoamericana

México 1992

33 GALINDO García Münch

Fundamentos de la Administración

P. 42

Editorial Trillas

México 1992

34 Idem. P. 41

35 Idem.

36 SILVESTRE Méndez José

Fundamentos de Economía

P. 272

Editorial Mc Graw Hill

México 1989

37 MERCADO Salvador

Administración Aplicada Teoría y Practica

P. 33

Editorial Limusa

México 1990

38 Idem P.35

39 MÜNCH Galindo

Fundamentos de la Administración

P. 33

Editorial Trillas

México 1992

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

2da. Impresión Nov. 1991

BITTEL Lester R.

Curso Práctico del Supervisor

Editorial Mc Graw Hill

Impresión Mar. 1992

CHIAVENATTO Idalberto

Administración de Recursos Humanos

Editorial Mc Graw Hill

México 1992

DRUCKER Peter.

Conceptos Básicos de Administración

Editorial Trillas

México 1990

FERNADEZ Arena José Antonio.

El proceso Administrativo

Editorial Diana

México 1984

GARCIA Ramón

Diccionario LAROUSSE de la Lengua Española

Ediciones Larousse

México 1980

MERCADO Salvador.

Administración Aplicada Teoría y Práctica 1° y 2° parte

Editorial Limusa

México 1990

MÚNCH Galindo

Fundamentos de la Administración

Editorial Trillas

México 1992

PISO Myriam.

Implementación del Procedimiento de Selección a nivel medio en una
compañía de Seguros del Area Metropolitana

Universidad Iberoamericana

México 1988

REYES Ponce Agustín

Administración de Empresas Teoría y Práctica

Editorial Limusa

México 1989

SIKULA Adrew F.

Administración de Recursos Humanos Conceptos Prácticos

Editorial Limusa

México 1990

SILVESTRE Méndez Morales José

Economía y la Empresa

Editorial Mc Graw Hill

México 1989

STEPHEN Robbins.

Administradores y Administración

Editorial Mc Graw Hill

México 1991

TERRY George

Principios de la Administración

Editorial CECSA

México 1989

VALDEZ Valdez Ma. Teresa

El Resultado de la Medición del Desempeño del Personal
Administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de
las Americas A.C. como determinante en la productividad y
desarrollo de la misma institución.

Universidad Latinoamericana

México 1992

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	PAGINA
1.1 Diversos Criterios del Proceso Administrativo	6
1.2 El Proceso Administrativo según KOONTZ	7
1.3 Ubicación del Area de Recursos Humanos	18
2.1 Ubicación del Departamento de Selección de Personal	27
2.2 Formato de una Matriz de Supervisión	36
2.3 Supervisión inmediata	56
2.4 Supervisión Demócrata	59
2.5 Supervisión Anárquica	60
2.6 Supervisión Autócrata Consumado	63
2.7 Supervisor Autócrata Benévolo	65
2.8 Supervisor Indiferente	66
2.9 Supervisor Demócrata	68
3.1 Clasificación de las Empresas	91
3.2 Modelo de Servicio	99
3.3 Triángulo del Servicio	101
4.1 Funciones del Area de Selección de Personal	107
4.2 Matriz de Variables	108
4.3 Cuestionario	109
4.4 Cédula de Cuantificación	115
4.5 Cuadro de Interpretación Hipótesis Central	128
4.6 Grafica Cuadro de Interpretación H.C.	129
4.7 Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula	130
4.8 Grafica Cuadro de Interpretación H.N.	131
4.9 Cuadro de Elementos	132
4.10 Grafica Cuadro de Elementos	133
4.11 Cuadro Diagnostico	134
4.12 Grafica Cuadro Diagnostico	135
C.13 Supervisión Demócrata	