

SUPERVISIÓN

CAPITULO I

A. INTRODUCCIÓN

La Supervisión, según la Etimología significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

B. SUPERVISIÓN.

Supervisión es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la supervisión de un trabajo realizado por otra persona.

Quien supervisa se encuentra en una situación de superioridad jerárquica ya que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no.

Por lo tanto, la supervisión es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realice en forma satisfactoria.

C. OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

D. PAPEL DEL SUPERVISOR

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno.

Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento.

El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica

informal del trabajo.

Cuando el supervisor funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y aplicar los métodos o técnicas de la supervisión. Ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la organización.

E. CONCEPTO DE SUPERVISOR

El termino supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

F. CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR

1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

2. CONOCIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES

Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

3. HABILIDAD PARA INSTRUIR

El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

4. HABILIDAD PARA MEJORAR MÉTODOS

El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

5. HABILIDAD PARA DIRIGIR

El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

G. FUNCIONES DEL SUPERVISOR

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro (4) grandes funciones:

1. PROYECTAR

Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo, es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

2. DIRIGIR

Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

3. DESARROLLAR

Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.

4. CONTROLAR

Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

H. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

1. ORGANIZACIÓN FORMAL

División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

2. ORGANIZACIÓN INFORMAL

La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

I. SUPERVISIÓN Y CONTROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones.

Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir qué hacer al respecto.

En su rol de juez, los supervisores observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego compara estas observaciones con los estándares de lo esperado. Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores no solo no deben averiguar porque las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

La planeación y el control son inseparables: los gemelos siameses de la administración. La acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir la tarea del control, a menos que se sepa de antemano a donde se quiere ir la tarea de la planeación.

Los planes proporcionan, por tanto, los estándares de control.

J. PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN

Cuando se le pregunte sobre lo que, en general, regula las actividades de trabajo, un supervisor consciente contestará: "Los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada." Ninguno de estos factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en cualquier situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y la actividad tienen que emprenderlas los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente.

Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de supervisión. Algunos principios más importantes de la supervisión son:

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
2. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática:
 - La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creatividad de cada personalidad.
 - La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.
 - La supervisión deberá estimular la dativa, la confianza en sí mismo responsabilidad de cada persona e desempeño de sus obligaciones.
 - La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, a renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; primeros objeciones.
 - La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.

- La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
- En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.
- La supervisión tiene que ser creativa.
- La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
- La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
- La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.
- La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción

supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.

K. ESTILOS DE SUPERVISIÓN

1. ESTILO AUTOCRÁTICO

Característico de individuos autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

2. ESTILO DEMOCRÁTICO

Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios

}

os y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

El trabajador que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el estilo democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderazgo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático.

El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las más productivas.

3. ESTILO LIBERAL

El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio

camino.

El estilo liberal solamente da resultado con aquellos individuos que verdaderamente conocen su trabajo. Son estables en su desempeño y no pierden el control cuando tropiezan con situaciones de emergencia. El tipo individualista o introvertido es generalmente más productivo bajo el tipo de liderato liberal.

4. LOS INDIVIDUOS HOSTILES

Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos.

Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

L. CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN

El puesto de supervisor es tan exigente que la alta gerencia tiende a buscar super-individuos. La mayoría de las empresas determinan criterios conforme a los cuales deben ser ajustados los candidatos a supervisor.

A continuación se presenta algunas características personales de los supervisores:

- Energía y buena salud.
- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.

- Capacidad de enseñanza.
- Habilidad para resolver problemas.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la administración.

Obviamente son cualidades excelentes en cualquier persona como también es cierto que es difícil encontrar a quien las reúna todas. Afortunadamente muchos de estos atributos se pueden adquirir o mejorar a través de programas de capacitación y desarrollo para supervisores.

M. ACTITUDES DEL SUPERVISIÓN

1. **En primer lugar** el supervisor debe expresar primero confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. Los supervisores necesitan alertar a estos individuos, indicándoles, que la compañía no los hubiera contratado si no creyera que podrían desarrollar las funciones del puesto.
2. **En segundo lugar** los supervisores necesitan explicar cualquier requerimiento que señale el cargo y este a su vez se le tiene que dar como una especie de explicación con un previo adiestramiento, para que el nuevo empleado que ingrese a la organización no cometa fallas que le pueda costar a la empresa y así poder cumplir cabalidad los objetivos de la organización.
3. **En tercer lugar**, el supervisor debe informar al empleado recién contratado de lo que le gusta y lo que le disgusta, eso debe hacerse recién entrando el nuevo empleado para que en un mañana no exista lo que conocemos como un roce o un mal clima organizacional. Cada supervisor tiene preferencia específicas por uno o dos trabajadores eso no es aconsejable porque eso provoca malestar entre los mismo compañeros, una desunión total o una rivalidad y eso pondría en peligro la producción de la empresa.