



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"

EL SUPERVISOR
DENTRO DE LA INDUSTRIA MEXICANA

T E S I S :

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LIC. EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MANUEL BALDERAS SUAREZ

1 9 8 5

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO.

DIRECTOR DE TESIS:

L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS



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 está 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.

*"EL SUPERVISOR DENTRO DE LA
INDUSTRIA MEXICANA"*

	Pág.
INDICE A Y B	1
INDICE A	5
METODO DE INVESTIGACION APLICADO	
I.—CONSIDERACIONES	7
II.—IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	7
III.—DEMARCACION DEL FENOMENO	7
IV.—FORMULACION DE HIPOTESIS	8
V.—DEFINICION DE OBJETIVOS	8
VI.—DETERMINACION DE VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES	9
VII.—DETERMINACION DE VARIABLES DE CONTROL	10
VIII.—AJUSTE A LA HIPOTESIS ORIGI- NAL Y A LAS VARIABLES	12
IX.—INVESTIGACION PRACTICA	12
X.—DISEÑO DE LA INVESTIGACION	16
XI.—CONSTRUCCION DE CUESTIO- NARIOS	16
XII.—REALIZACION DE ENTREVISTAS	17
XIII.—OBTENCION DE RESULTADOS Y SU INTERPRETACION	18
XIV.—COMPROBACION DE LA HIPO- TESIS	19
XV.—EVALUACION FINAL	19
INDICE B	25
OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACION	27
CAPITULO I	33
¿QUE ES LA SUPERVISION?	
A.—SU CONCEPTO	35
B.—SU APLICACION	40
C.—QUIENES TIENEN FUNCIONES DE SUPERVISION	43

	Pág.
CAPITULO II	47
LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA	
A.—SU CONCEPTO	48
B.—SU DESARROLLO EN EL NIVEL EJE- CUTIVO	53
C.—SUS RELACIONES CON LA SUPER- VISION	55
CAPITULO III	57
LA SUPERVISION EN SU FUNION ADMINISTRATIVA	
A.—TECNICAS APLICABLES A LA SU- PERVISION DE PERSONAS	
a.—INSTRUCCIONES Y ORDENES	59
b.—VALUACION DE PUESTOS	63
c.—QUEJAS Y SANCIONES	69
B.—EL SUPERVISOR Y LA MOTIVACION	
a.—NATURALEZA DE LA MOTIVACION	73
b.—COMO OBTENER LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	76
c.—VALORACION DE LA ACTUACION DE LOS EMPLEADOS	78
CAPITULO IV	83
JUSTICIA Y AUTORIDAD DEL SUPERVISOR	
A.—JUSTICIA	85
B.—CLASIFICACION DE LA JUSTICIA	89
C.—AUTORIDAD	93
CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFIA	103

*"EL SUPERVISOR DENTRO DE LA
INDUSTRIA MEXICANA"*

NOMBRES DEL JURADO:

PRESIDENTE

LIC. ARTURO SANCHEZ M.

VOCAL

LIC. ENRIQUE ONTIVEROS

SECRETARIO

LIC. FRANCISCO RAMIREZ O.

PRIMER SUPLENTE

LIC. FRANCISCO GAMBOA

SEGUNDO SUPLENTE

LIC. MARCO A. RAMIREZ

NOMBRE DEL SUSTENTANTE:

MANUEL BALDERAS SUAREZ

Nº DE CUENTA:

7402364-4

	Pág.
INDICE A	5
METODO DE INVESTIGACION APLICADO	
I.—CONSIDERACIONES	7
II.—IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	7
III.—DEMARCACION DEL FENOMENO	7
IV.—FORMULACION DE HIPOTESIS	8
V.—DEFINICION DE OBJETIVOS	8
VI.—DETERMINACION DE VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES	9
VII.—DETERMINACION DE VARIABLES DE CONTROL	10
VIII.—AJUSTE A LA HIPOTESIS ORIGI- NAL Y A LAS VARIABLES	12
IX.—INVESTIGACION PRACTICA	12
X.—DISEÑO DE LA INVESTIGACION	16
XI.—CONSTRUCCION DE CUESTIO- NARIOS	16
XII.—REALIZACION DE ENTREVISTAS	17
XIII.—OBTENCION DE RESULTADOS Y SU INTERPRETACION	18
XIV.—COMPROBACION DE LA HIPO- TESIS	19
XV.—EVALUACION FINAL	19

1.—*CONSIDERACIONES.*

En el presente estudio se enumeran una serie de consideraciones que integran este punto inicial.

- 1.—La adecuada aplicación de métodos de supervisión, permite un sano desarrollo socio-económico de las organizaciones.
- 2.—Para elevar el nivel socio-económico de un país es necesario la aplicación de métodos administrativos de supervisión.
- 3.—El Lic. en Administración debe participar activamente en la investigación para mejorar los métodos de supervisión, porque sus conocimientos hacen de este profesionista la persona idónea para este tipo de tareas.
- 4.—En virtud del desarrollo tecnológico, así como científico, es necesario que los métodos de supervisión sean enfocados a los problemas actuales.
- 5.—La necesidad actual exige para el sector empresarial un método de supervisión y de supervisores plenamente identificados.

II.—*IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.*

Se determinó la siguiente problemática, que considero influye en la falta de métodos de supervisión y supervisores eficientes en el medio empresarial mexicano.

La falta de un supervisor eficiente y capaz, se refleja en el desperdicio de esfuerzos, así como de los recursos humanos, materiales y económicos, ocasionando un desequilibrio emocional dentro de la organización.

III.—*DEMARCAACION DEL FENOMENO. . . .*

De acuerdo a la problemática antes mencionada encontramos que el fenómeno se localiza:

- a.—En las empresas industriales que operan en el país ya sean públicas o privadas.
- b.—En las empresas de Bienes y en la de Servicios.
- c.—En el sistema tradicional de las empresas donde el individuo realiza una parte de la tarea como resultado de la división del trabajo.

IV.—*FORMULACION DE HIPOTESIS.*

Haciendo un análisis de una serie de conceptos y consideraciones de los aspectos económicos, estabilidad social, el recurso humano y el productivo, se llegó a las siguientes hipótesis.

El empleo de métodos de supervisión en los sistemas de Producción y de Dirección, ayudará a controlar las contingencias a que esta sujeta cualquier organización.

El Lic. en Administración es la persona con características y conocimientos para enfrentarse a la problemática que enmarca la supervisión en la organización.

V.—*DEFINICION DE OBJETIVOS.*

Los objetivos para esta investigación, de acuerdo a las hipótesis planteadas son las siguientes:

Dar a conocer el interés que el Lic. en Administración muestra para que los métodos de supervisión existentes desarrollen avances positivos en el futuro.
Demostrar la necesidad que se tiene en cualquier organización de contar con un buen supervisor en las distintas etapas de un proceso.

Demostrar la importancia del supervisor como enlace o puente que une los distintos mandos que intervienen, ya sea superior o inferior.

VI.—*DETERMINACION DE VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE.*

Para determinar las variables Independiente y Dependiente fue necesario someter los elementos suficientes que nos ocupan en el presente estudio, obteniendo la siguiente variable.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Si en toda organización es utilizado en todos sus niveles un buen método de supervisión y supervisores capaces logrará:

VARIABLE DEPENDIENTE.

- 1.—Mejorar la organización en todos sus niveles.
 - a.—Mejorar los aprovechamientos de los recursos.
 - b.—Aumento de Productividad.
 - c.—Mejorar la estructura de la empresa.
 - d.—Evitar mayor cantidad de desperdicios de materias primas, así como del cuidado del equipo.
- 2.—Resolver problemas de tipo humano.
 - a.—Resolver “problemas” tales como el mejor aprovechamiento del recurso humano y en su mayor calidad.
 - b.—Mejorar el nivel socio-económico de sus integrantes.
- 3.—Lograr resultados socio-económicos mejores.
 - a.—Dar mejores servicios sociales.
 - b.—Maximización de utilidades.
 - c.—Favorecer la imagen pública de la organización.
 - d.—Tener un crecimiento empresarial concretamente cimentado.

VII.—*DETERMINACION DE VARIABLES DE CONTROL.*

Siguiendo con el método de investigación, una vez formulada la hipótesis, el siguiente paso consistió en la determinación de las variables de control.

Al no poder investigar todos los aspectos, de un problema es preciso que en algún punto limitemos arbitrariamente su magnitud, de ahí que tengamos que seleccionar sólo aquellas variables de control que nos permitan alcanzar de una manera más amplia y concreta los objetivos deseados; sin embargo, cuando menos al habernos percatado de esta situación, tenemos abierta ante nosotros la posibilidad de integrar más tarde nuestros resultados con otra investigación, que se ocupe en las variables de las que hayamos hecho caso omiso.

Concepto de variable. Es un fenómeno cualquiera que puede tomar diversas magnitudes o categorías por ejemplo: el sexo, la edad, el número de personas que emitieron una opinión favorable respecto a un producto equis.

Los individuos pueden variar respecto a un atributo de diversas maneras. Si tenemos la variación con respecto a la educación; estaremos tendiendo a una cualidad, mientras si nos referimos a la edad, estaremos haciendo referencia a una cantidad, por lo tanto en el primer caso la variación es cualitativa, mientras que en la segunda será cuantitativa.

Continuando con el trabajo de investigación llegó el momento de determinar las variables de control, mismas que posteriormente se aplicarán al cuestionario.

El establecimiento de variables se hizo arbitrariamente, partiendo de los planteamientos particulares.

A continuación aparecen los planteamientos que inmediatamente sirvieron como base para la propuesta de variables de control.

PLANTEAMIENTOS.

- 1.—¿Cuenta su empresa con métodos de supervisión?
- 2.—¿Cuentan con un título profesional los que intervienen en su elaboración?
- 3.—¿Si cuenta con un buen método de supervisión, en que porcentaje han disminuido las deficiencias del trabajo?
- 4.—¿Cómo considera el entrevistado los métodos de supervisión?
- 5.—¿Quién supervisa es profesional?
- 6.—¿El índice de ausentismo provocado por contingencias es de supervisión si o no?
- 7.—¿Con qué periodicidad revisan y ajustan dichos métodos?
- 8.—Número de trabajadores.
- 9.—Capital social de la empresa.
- 10.—La inducción de la mano de obra es:
- 11.—¿Cómo considera el adiestramiento de su Empresa?

En seguida se muestra las variables de Control más adecuadas para la investigación.

VARIABLES DE CONTROL.

- 1.—Título profesional o Técnico
- 2.—Por el número de empleados
- 3.—Origen de la Empresa.
- 4.—Por su capital social.
- 5.—Unidades o personas que intervienen en la elaboración de los métodos de supervisión.
- 6.—Antigüedad de la Empresa.
- 7.—Sueldos.

Las variables de control emitidas en los párrafos anteriores fueron las que integraron el cuestionario que se llevó a la práctica de campo.

VIII.—*AJUSTE A LA HIPOTESIS ORIGINAL Y A LAS VARIABLES.*

Habiéndose considerado que tanto las hipótesis original como sus variables fueron bien determinadas conforme se puede constatar en el transcurso del método de la investigación, se llegó a la conclusión de que no había que hacer ningún ajuste, quedando la que se formuló inicialmente, y que como ya se dijo anteriormente será sometida a la aprobación o a corrección en las etapas finales.

IX.—*INVESTIGACION PRACTICA.*

- a).—Objetivo de la Investigación de campo.
a.1.—Objetivo General.

Conocer cuales han sido los resultados que genera la utilización de métodos de supervisión en las Empresas de la zona Industrial Vallejo, así como la opinión de los Administradores de estas Empresas sobre el profesionista idóneo para el desarrollo de la supervisión dentro de cualquier área.

- a.2.—Alcance de la Investigación.

Para ubicar el universo para realizar mi investigación, determine que éste quedaría comprendido por las Empresas ubicadas en la zona Industrial Vallejo; para lo cual nos basamos en el directorio de Empresas suscritas a la Asociación Industrial Vallejo, A. C., el cual cuenta aproximadamente con 536 Empresas.

Para facilidad del estudio se decidió tomar en cuenta sólo aquellas empresas que se encontraran en una cierta área de la zona Industrial Vallejo, delimitada por las siguientes calles:

Norte 45, Av. Ceylán, Pte. 150 y 128; y dentro de este perímetro las calles de: Nte. 65, Nte. 59, Pte. 148, Pte. 140 y Pte. 134.

De esta área se tomaron en cuenta las Empresas que ahí se encuentran; de estas mismas se eliminaron aquellas cuyo giro comercial fueran de Compra-Ventas, Almacenamiento y Bancos, es decir sólo se tomaron en cuenta aquellas Empresas dedicadas a la transformación o fabricación de productos; y de las cuales se pudieron encontrar ubicadas también las oficinas correspondientes en la misma fábrica.

a.3.—Determinación del tamaño de la muestra.

a.3.a.—Población.

Es un conjunto o grupo de objetos con características cuantitativas y cualitativas comunes, y se denomina con la letra n .

De las 536 Empresas, se determinó que sólo 100 Empresas serían las que formarían la población, dado a que sólo éstas cubrían las características descritas en el punto anterior y por tanto consideré que serían útiles para mis fines.

Resumiendo lo anterior tenemos:

Universo	=	536	Empresas.
Población	=	$N = 100$	Empresas.

a.3.2.—Determinación de la Muestra.

Concepto Básico.

Muestra: es un subconjunto de una población y la denominamos con la letra (n) .

Muestreo o Investigación Muestral.— Es aquella técnica en la cual la población se estudia a través de la información de muestras o subconjuntos de la misma, la cual debe ser representativa de la población.

En nuestro caso utilizamos el método de muestreo de:

Muestreo aleatorio simple.—El muestreo aleatorio es simple si todos los elementos de una población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra y todas las muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Objetivo del Muestreo.

Al determinar el tamaño de la muestra se pretendía obtener un número de Empresas a encuestar, las cuales se encuentran dentro de los límites y características mencionadas, dado que a dicho número de Empresas se les entregaría un cuestionario que lógicamente y como se menciona más adelante, presentaría limitaciones, por lo cual necesitábamos un número representativo y al mismo tiempo accesible de Empresas que conforme a nuestras necesidades y por supuesto limitaciones personales (como presión de tiempo principalmente) fuese razonable.

Por otra parte nos dimos un margen de error que fue del 2% $s=2\%$.

a.3.2.—Cálculo para el tamaño de la muestra: (Método probabilístico)

Partiendo de la siguiente fórmula para el cálculo de la n donde el intervalo de confianza es del 25%, tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{4pqn}{S^2(n-1) + 4pq} \quad \text{donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

p = probabilidad de ocurrencia del evento.

q = probabilidad de no ocurrencia del evento.

n = Tamaño de la población.

S^2 = error permitido en el cálculo del tamaño de n (2)*

El evento a que se hace relación en la fórmula (p o q), en mi investigación equivaldría al % o posibilidad de que las Empresas a encuestar cuenten con un método de supervisión o que se carezca del mismo; por lo cual al efectuar la inferencia de que de 20 Empresas sólo 6 cuentan con el mencionado método, estamos determinando que los valores dados a las probabilidades de cada una son $p=30\%$ $q=70\%$.

Para obtener los valores de p y de q primeramente tomamos un número al azar, el cual fue el No. 20; inmediatamente procedimos a comunicarnos telefónicamente con 20 Empresas que estuviesen dentro de la población determinada para investigar cuántas de estas compañías contaban con métodos de supervisión de ahí que se haya hecho la inferencia anteriormente mencionada.

Continuando, dado que el error que permitimos tener en nuestro cálculo es del 2% el cual corresponde a s.

Entonces tendremos que los valores de cada una de nuestras variables son:

$$\begin{aligned} n &= x \\ p &= 30\% = 0.30 \\ q &= 70\% = 0.70 \\ n &= 20s \text{ Empresas} \\ s^2 &= 2\% = 0.02 \end{aligned}$$

Sustituyendo estos valores en la fórmula inicial.

$$n = \frac{4(0.30 \times 0.70)}{100} =$$

$$\frac{0.02^2 (100-1) + 4(0.30 \times 0.70)}{100} =$$

$$n = \frac{0.0004 (99) + 4(.21)}{4(21.) \quad 10} =$$

$$\frac{.0396 + .84}{.84 \times 100} = \frac{.8796}{.84} = \text{Muestra J}$$

$$n = 95 \text{ Empresas.}$$

X.—DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

Una vez que el problema de investigación a sido formulado lo suficientemente claro, se puede precisar el tipo de investigación adecuada para nuestro caso, para luego hacerse el ordenamiento de las decisiones relevantes de esta investigación para dar una idea clara de la estructura del trabajo que vamos a realizar, con una representación abreviada y rápida de todo el proceso.

Es necesario determinar la implicación que la investigación va a representar en recursos humanos, técnicos y económicos, que sirvan de base para decidir la posibilidad de su realización.

Para el inicio de esta investigación fue necesario hacer una indagación documental en la cual pudiéramos apoyarnos para posteriormente salir al campo; contando con un cuestionario debidamente diseñado, que nos permita alcanzar resultados relevantes acordes al trabajo investigacional.

Elegido el cuestionario como instrumento idóneo se procederá a efectuar las entrevistas, anotando al reverso de los cuestionarios, los datos generales de la Empresa así como un pequeño informe conteniendo observaciones o aspectos de interés que el entrevistado pueda apreciar.

Los datos arrojados por los cuestionarios se recolectarán y se tratarán sistemáticamente, para obtener la información que ayudará a interpretar los resultados.

La evaluación final se realizará mediante un análisis a fin de probar o disprobar la hipótesis planteada, basándose en la interpretación de resultados.

XI.—CONSTRUCCION DE CUESTIONARIO.

Una vez determinado con precisión la hipótesis los objetivos y el diseño de la investigación se procedió a la investigación del cuestionario, técnica de investigación utilizada para obtener la información motivo de nuestra temática.

Por lo que se refiere a la presentación e introducción del cuestionario se analizó, ampliamente, procurándose una forma profesional, a la vez que breve y de ubicación, para la persona que iba a contestarlo.

- a).—Se elaboraron noventa y seis cuestionarios que conformaron la muestra de este estudio en base a un universo de quinientas noventa y seis Empresas.
- b).—Hago la aclaración de que los cuestionarios fueron debidamente aplicados por lo que se solicitó fueran sellados o en su defecto firmados por el entrevistado, para de esta forma evitar el dolo por parte del entrevistador.
- c).—A continuación se anexaron cuatro cuestionarios, parte de la muestra, por no considerar de importancia anexar el total de éstos; que sirvieron para el estudio.

XII.—*REALIZACION DE ENTREVISTAS.*

La entrevista que se elaboró; fue de tipo dirigido en donde se siguió un procedimiento fijado de antemano, plasmado en el cuestionario formulado para el caso.

Hubo la necesidad de mantener con los entrevistados desde un principio, el elemento de respeto y competencia profesional debidos, para poder adquirir un grado de confianza misma que redundó en los satisfactorios resultados obtenidos.

En las Empresas generalmente se realizaron las entrevistas con personal de alta jerarquía, ya que para proporcionar la información deseada era necesario que los entrevistados tuviesen ciertos conocimientos teóricos y prácticos.

Se pudo observar que en virtud de considerar los datos de estricta confiabilidad o bien por impedírselo las políticas internas de la Empresa, algunas empresas se negaron rotundamente a proporcionar la información que se les solicitó, siendo estas empresas sustituidas por otras de nuestro universo.

XIII.—*OBTENCION DE RESULTADOS Y SU INTERPRETACION.*

Por ser un volumen pequeño de datos los que obtuvimos se realizó el trabajo en forma manual y por lo tanto no hubo necesidad de recurrir a métodos complejos de procesamiento de datos.

Como siguiente paso se procedió a dar solución a las interrogantes planteadas en la hipótesis, para éstos los resultados fueron analizados y se tomaron en cuenta los de mayor representatividad que permitieron probar la hipótesis de forma positiva o negativa.

Para facilitar la interpretación de los renglones de más importancia, se procedió a cuantificarlos porcentualmente.

Para la interpretación de estos resultados se consideraron los siguientes lineamientos:

I.—VARIABLES DE MANERA INDIVIDUAL.

- a).—Independientes
- b).—Dependientes
- c).—Control

II.—VARIABLES PROBATORIAS DE LA HIPOTESIS.

- a).—Variables independientes
 - 1.—Quién interviene en la elaboración de los métodos de supervisión es Lic. Admón. 50%, Ing. Industrial 10%, Otros 40%.
 - 2.—Como considera el adiestramiento que da su Empresa es completo 22.%, suficiente 68%, insuficiente 10%, nulo 0%.
 - 3.—Cuenta la Empresa con métodos de supervisión si 80%, no 35%.
 - 4.—La inducción del recurso humano es adecuado 60%, deficiente 20%, nulo 20%.

A continuación se anexa la gráfica que representa objetivamente el comportamiento de la que sirvieron para nuestro estudio.

XIV.—*COMPROBACION DE LA HIPOTESIS.*

La hipótesis emite que con la utilización de métodos de Supervisión en los sistemas de Producción y Dirección ayudará a controlar las contingencias a que está sujeta cualquier Organización.

Ahora según la información obtenida, nos da la pauta a comprobar la hipótesis inicialmente mencionada, al considerar los porcentajes de baja de Producción provocada por la mala Supervisión en el 64%.

En cuanto a que el Licenciado en Administración sea el profesionista mejor delineado, esto es claro puesto que la formación profesional que se le da, permite que se identifique con el conocimiento general de todas las áreas que integran la organización.

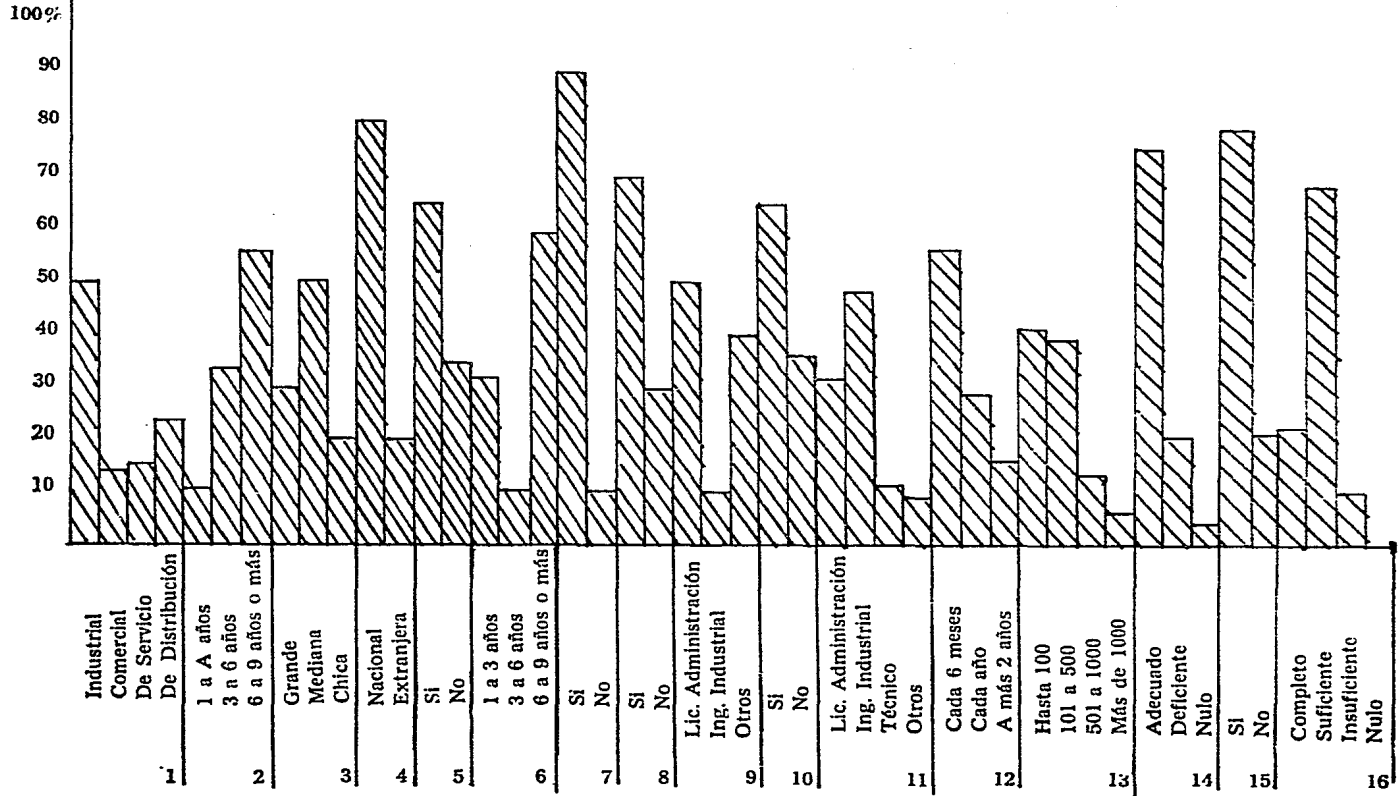
XV.—*EVALUACION FINAL.*

Con objeto de dar respuesta a las interrogantes que se plantearon al inicio de esta investigación, se consideró necesario evaluar de una manera analítica el grado de cumplimiento logrado por los objetivos fijados, así como de dar una consideración posterior a la investigación acerca de la importancia que el presente trabajo tiene sobre los métodos de supervisión en la Empresa mexicana.

Por lo tanto concluimos que:

Las organizaciones en México carecen de eficientes métodos de supervisión, adecuados para canalizar las contingencias.

INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO,
REALIZADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALLEJO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

Como alumno de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, estoy realizando mi Seminario de Investigación, para lo cual he diseñado un cuestionario que me permita conocer el papel del licenciado en Administración en el Campo de Los Métodos de Supervisión.

Agradezco de antemano la colaboración que se me brinde para la realización del mencionado trabajo, y hago de su conocimiento que la información que se me proporcione, será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

A t e n t a m e n t e.

MANUEL BALDERAS SUAREZ

Teléfono: 3-98-62-78.

Nota: Agradezco se sirva contestar el presente cuestionario dentro de los tres días siguientes de la entrega del mismo.

CUESTIONARIO

La utilización de Métodos de Supervisión.

1.—Cuál es el giro de la Empresa:

Industrial () De Servicios ()

Comercial () De Distribución ()

2.—Qué antigüedad tiene la Empresa:

1 a 3 años () 3 a 6 años () 6 a 9 años o más ()

3.—En cuanto al tamaño de la Empresa se considera:

Grande () Mediana () Chica ()

4.—Origen de la Empresa:

Nacional () Extranjera ()

5.—Cuenta la Empresa con un Departamento de Recursos Humanos:

Si () No ()

6.—Qué antigüedad tiene el Departamento:

1 a 3 años () 3 a 6 años () 6 a 9 años o más ()

7.—El encargado del Departamento es Profesionista:

Si () No ()

8.—Cuenta la Empresa con Métodos de Supervisión:

Si () No ()

9.—Quién interviene en su elaboración es:

Lic. Admón. () Ing. Industrial () Otros ————()

10.—Considera usted que la baja de Producción es provocada por la mala Supervisión:

Si () No ()

- 11.—Quien supervisa es:
Lic. Admón () Ing. Industrial () Técnico ()
Otros _____ ()
- 12.—Con qué periodicidad revisan y ajustan los Métodos de Supervisión:
Cada 6 meses () Cada año () A más de 2 años ()
- 13.—Número de Trabajadores:
Hasta 100 () de 101 a 500 () de 501 a 1000 ()
Más de 1000 ()
- 14.—La inducción del Recurso Humano es:
Adecuado () Deficiente () Nulo ()
- 15.—Interviene el Supervisor en la calificación de Méritos:
Si () No ()
- 16.—Cómo considera el adiestramiento que da su Empresa:
Completo () Suficiente () Insuficiente () Nulo ()

La utilización de métodos de supervisión en los sistemas productivos mejorará la eficiencia de las organizaciones.

Los métodos de supervisión pueden existir en cualquier organización, pero si no son adecuados y por las personas idóneas no funcionarán.

El Licenciado en Administración como coordinador en la elaboración de dichos métodos de supervisión, ayudará al sano desarrollo de las organizaciones.

De acuerdo con los aspectos antes emitidos queda comprobada la hipótesis.

	Pág.
INDICE B	25
OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACION	27
CAPITULO I	33
¿QUE ES LA SUPERVISION?	
A.—SU CONCEPTO	35
B.—SU APLICACION	40.
C.—QUIENES TIENEN FUNCIONES DE SUPERVISION	43
CAPITULO II	47
LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA	
A.—SU CONCEPTO	48
B.—SU DESARROLLO EN EL NIVEL EJECUTIVO	53
C.—SUS RELACIONES CON LA SUPERVISION	55
CAPITULO III	57
LA SUPERVISION EN SU FUNSION ADMINISTRATIVA	
A.—TECNICAS APLICABLES A LA SUPERVISION DE PERSONAS	
a.—INSTRUCCIONES Y ORDENES	59
b.—VALUACION DE PUESTOS	63
c.—QUEJAS Y SANCIONES	69
B.—EL SUPERVISOR Y LA MOTIVACION	
a.—NATURALEZA DE LA MOTIVACION	73
b.—COMO OBTENER LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	76
c.—VALORACION DE LA ACTUACION DE LOS EMPLEADOS	78

	Pág.
INDICE B	25
CAPITULO IV	83
JUSTICIA Y AUTORIDAD DEL SUPERVISOR	
A.—JUSTICIA	85
B.—CLASIFICACION DE LA JUSTICIA	89
C.—AUTORIDAD	93
CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFIA	103

OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACION.

El objetivo primordial que se pretende con la realización de este trabajo, es demostrar la necesidad que se tiene en cualquier organización, la de contar con un buen supervisor en las distintas etapas de un proceso, ya sea de producción y de procedimientos administrativos, pues será éste el enlace o puente que une los distintos mandos que intervienen en todo proceso, se pretende indicar cuáles deberán ser los objetivos y las metas que los supervisores deberán tener en mente al realizar su labor, pues como ya quedó indicado, es el puente que unirá y hará llegar a los mandos inferiores y superiores, las decisiones que se tomen en toda Organización.

Indicadas estas directrices (Objetivos y Metas), es conveniente hacer notar la labor del supervisor como punto importante, ya que de él, de su capacidad de mando y habilidad, dependerá en buena medida el éxito o el fracaso de toda política de la organización que se pretenda fijar, pues será siempre él, el que con los medios de que disponga o se le proporcionen haga más eficiente cualquier proyecto, de acuerdo siempre con la Dirección de la Organización.

INTRODUCCION

Uno de los principales problemas que tiene cualquier Empresa, para lograr la adecuada obtención de sus objetivos, es la de conciliar los intereses de la organización con los del cuerpo operativo de la misma. Al referirnos a la solución de este problema mencionaremos la función asignada al cuerpo supervisorio, así pues, el supervisor cuya labor es la de conseguir dicha conjugación, será el objeto fundamental del presente estudio.

Consideramos que algunos de los aspectos que todo buen supervisor debe tener presente, es el ser responsable con su grupo de trabajadores, procurando que tengan a la mano los instrumentos o elementos necesarios para desarrollar una buena labor, ésto tiene como resultado, que el trabajo realizado se efectúe de acuerdo a los objetivos de la Empresa, de este modo el supervisor deberá estudiar los métodos de trabajo que estén empleando con el fin de lograr óptimos resultados.

En el Primer Capítulo de nuestra investigación, mencionaremos algunos conceptos de supervisor y también veremos la importancia de éste en la supervisión, sin dejar de citar algunos antecedentes históricos, así como su evolución a través de los siglos. También de su aplicación que según algunos autores afirman, que uno de los requisitos que debe cumplir el supervisor, es tener el conocimiento profundo de sus propias funciones, de la relación que estas tienen con la actividad de la Empresa y de los productos y servicios que ella proporciona al público.

¿Quiénes tienen funciones de supervisor? Es otro de los puntos que nombraremos, todas las personas que ejercen dirección o control ejercen funciones de supervisión, no importa si son directivos de alta gerencia, eje-

cutivos medios o cualquier puesto que tenga jurisdicción sobre un área determinada, donde se encuentra un número de personas que laboran "bajo alguien".

En el segundo Capítulo, citaremos las Relaciones Humanas dentro de la Empresa; hablaremos de algunos conceptos, su desarrollo en el nivel ejecutivo, y sus relaciones con el supervisor. Se puede deducir que uno de los fines de las relaciones humanas es la integración del factor humano dentro de la organización, obteniendo con esto relaciones satisfactorias entre Obrero — Supervisor — Directivo.

En el Tercer Capítulo de nuestra investigación, hablaremos brevemente de la supervisión en su función administrativa: como inciso A.— Las Técnicas aplicables a supervisión de personas:

A.1. Instrucciones y Ordenes.— Que el supervisor dará a los subordinados, las cuales deberán ser claras y precisas, ya que uno de los aspectos más importantes para lograr que los objetivos se cumplan como se desea, radica en la forma en que el supervisor dé a su grupo de trabajo las instrucciones y las órdenes necesarias para la ejecución de sus labores, ya que de ésto dependerá el alcanzar las metas previstas.

A.2. Descripción y Valuación de Puesto.— La Descripción y Valuación de Puesto, le servirá al supervisor para tener un conocimiento exacto de las obligaciones y responsabilidades que corresponde a cada uno de ellos, así como para distinguir con toda claridad cuáles son las actividades que debe desempeñar cada trabajador en el ejercicio de sus labores y los requisitos para su ejecución. Esto lo debe de llevar a cabo el supervisor para que se obtenga la meta de producción y la calidad que se requiere; es necesario que el supervisor logre la adecuación Hombre-Puesto de su personal; lo cual lleva implícito, algunas cuestiones que revisten una gran importancia, entre otras, está, una conciencia clara de que es él quien lleva sobre sus hombros la responsabilidad de motivar correctamente a sus subordinados.

Inciso B.—El Supervisor y la Motivación.— Esta motivación puede lograrse con una plática de aliento, en la que se comunica al operador el resultado de su trabajo y se le hagan ver sus fallas o errores, no se debe de olvidar un recurso importante para la motivación, que es la llamada promoción, la cual debe llevarse a cabo atendiendo a la especialidad del operario, a su eficiencia en el trabajo, a su cooperación e iniciativa, así como a su antigüedad dentro de la Empresa, (calificación de méritos).

En el Cuarto y último Capítulo hablaremos de la Justicia y Autoridad del supervisor, así nos encontramos con que el elemento supervisorio, es el encargado de vigilar que se den las circunstancias apropiadas para el desarrollo de una labor; es el punto de enlace necesario para crear un ambiente favorable para unas adecuadas relaciones Obrero-Patronales, es decir, unas relaciones que tengan como base la verdad, la equidad y la justicia.

En el momento en que el supervisor actúe con veracidad ante el operario, haciendo un atinado uso del don de mando que le debe caracterizar, nos encontraremos con las condiciones ideales de trabajo, condiciones que además de facilitar la labor del supervisor, propiciarán el medio ambiente de trabajo apropiado para llevar a cabo la misión que le ha sido encomendada, logrando alcanzar así, los objetivos del grupo en forma eficaz y armoniosa.

CAPITULO I

(QUE ES LA SUPERVISION?)

A. Su Concepto

B. Su Aplicación

C. ¿Quiénes tienen funciones de Supervisión?

A. SU CONCEPTO

Antes de hablar de los diferentes conceptos del supervisor, mencionaremos brevemente algunos hechos históricos a lo largo de los siglos, hasta nuestros días.

Hace 23,000 años antes de cristo, los primeros habitantes de la tierra, estaban formados por hombres primitivos, que ya desde entonces conformaban organizaciones rudimentarias; en las cuales ya se tenía quien se encargara de supervisar a los integrantes de aquellos grupos en sus actividades, las cuales les servían para sobrevivir; como ejemplo: citaremos, que para conseguir sus alimentos se distribuían en grupos, unos cazaban animales y otros recolectaban alimentos, después de trabajar en ésto se reunían, juntaban sus alimentos y posteriormente se repartían lo obtenido, para ésto tenían un jefe que era el que sobresalía, por su inteligencia, su fuerza y su capacidad, estos hombres prehistóricos dependían de este líder. Teniendo como base lo anterior estos hombres decidieron establecerse realmente en un lugar apropiado a su forma de vida, dejando de ser nómadas para convertirse en sedimentarios. Según estas características, lo podemos considerar en forma empírica como un supervisor.

Ahora bien, hace 1,300 años a. c., en el esclavismo, los pueblos se peleaban entre sí, de estas batallas resultaban prisioneros que después eran puestos a trabajar en diferentes actividades, dirigidos o vigilados por un guardia, que a través del transcurso del tiempo se le dio el nombre de capataz, persona enérgica que era tan rudo, que en ocasiones llegaba a matar a los esclavos que tenía bajo sus órdenes, teniendo como meta, el lograr que se realizara el trabajo encomendado, no importando el estado físico de su gente.

En el siglo XIII, existió el feudalismo, en donde los señores feudales se encargaban de ejercer la dirección de de su feudo, para poder lograr lo anterior, el rey tenía

que delegar responsabilidades a sus ministros, éstos a sus alguaciles y así sucesivamente, asimismo cada una de estas personas tenían subordinados, sobre los que ejercían una supervisión para lograr la orden que se les encomendaba; como ejemplo: una familia de artesanos, en la que el padre funge como supervisor de la misma, ya que enseña, primeramente a los hijos el oficio de la artesanía y que posteriormente se encargará de supervisar. Esta persona según nuestro punto de vista fue un supervisor de aquella época, sin olvidar que todavía existían los capataces, y no es, sino hasta fines del feudalismo y principios del capitalismo cuando surge la palabra "supervisor" en sustitución de la palabra "capataz".

Haremos referencia que a principios del siglo XVIII, la revolución industrial tomó fuerza, a tal grado que las industrias familiares, pasaron a formar parte de las grandes empresas, ya que tenían como objetivo el producir en grandes cantidades, a partir de entonces hubo necesidad de un "supervisor" y no de un "capataz", para que llevara a cabo el trabajo.

El supervisor se ha hecho indispensable en las grandes y medianas industrias, ya que en la pequeña industria, el mismo dueño hace las veces de supervisor. Observamos que lo anterior se sigue utilizando en nuestros días en forma más compleja y eficiente, por lo cual a través de la historia de la humanidad, ha existido de una u otra manera el supervisor y la supervisión.

A lo largo de la investigación encontramos que diversos autores, más que conceptualizar la supervisión, se refieren al ejercicio de la misma.

Peter y Plowman nos dicen:

"Supervisión significa vigilar e instruir a las personas en el desempeño minucioso de su trabajo."¹

En este concepto, encontramos que para el ejercicio

¹ Petersen, Elmore.— Plowman, Grosveck. Organización y Dirección de Empresas, Editorial Uteha, México, Pág. 246.

de la supervisión es necesario, “vigilar” e “instruir”; estamos de acuerdo en ello, pues consideramos de gran importancia para la buena ejecución de una tarea determinada, la precisión en todas las instrucciones necesarias, acompañadas por el ejercicio de una adecuada vigilancia, que haga más efectivo el cumplimiento de la misma.

En otro concepto por Terry R. George señala:
“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 encuentra en contacto directo”.²

Observamos que Terry R. George destaca: “la actividad de dirigir”, elemento que es esencial en la supervisión, pues para realizar una operación, nada mejor para el encargado de ejecutarla que el saber que cuenta con una persona que lo va a guiar, en el desempeño de la misma.

Otros autores nos dicen:

La naturaleza de esta función se da en todos los niveles jerárquicos encontrando su máxima amplitud con los jefes inmediatos al personal que ejecuta, siendo ésta el motivo de que se identifique constantemente a la supervisión con el encargado de realizarlo.³

Ahora bien en cuanto al concepto de supervisor, consideramos adecuado el del autor John M. Pfiffner, cuando asegura: “Todas las personas que ejercen un control formal sobre otras, son supervisores, independientemente de su posición, alta o baja en la organización.”⁴

² Terry R. George. Principios de Administración, Cía. Editorial Continental, Pág. 464.

³ Muñiz Alvarez Manuel. Principales Técnicas e instrumentos Administrativos para el Control de la Supervisión de Agentes de Ventas, Tesis, U.I.A., A.C., Pág. 28.

⁴ Pfiffner. M. John. La supervisión del Personal, Pág. 6.

Estas ideas que nos menciona el autor son de mucho interés ya que nos permitirán establecer en capítulos posteriores diversos grados de Supervisión; por otro lado, nos permite deducir que todas las personas que tienen autoridad lineal, son supervisoras en alto grado.

Lester R. Bittel, al analizar las ideas de Peter Drucker en lo relativo a la supervisión, de una manera sencilla nos esboza la historia del Supervisor. Nos habla del "foreman"; hombre delantero. En Inglaterra se utiliza el término "charge-hand"; encargado. Todas estas ideas nos sugieren al supervisor o nos habla de artesanos que ejercitan funciones de supervisión. Finalmente, el mismo autor concluye diciendo: "La denominación de supervisor es aplicable al ecargado, jefe de taller, contra maestro, capataz y en general, a las personas que en la Industria y el Comercio tienen a su cargo, en mayor o menor grado misiones de mando y dirección de la producción."⁵

Finalmente, analizaremos una definición que nos ayudará a establecer nuestro concepto del Supervisor:

"El Supervisor es una pieza de extraordinaria importancia dentro de la organización de la Empresa, es el contacto entre el cuerpo operativo y el cuerpo administrativo de la Empresa."⁶

Es esta definición la que más se identifica con nuestra forma de pensar, ya que define plenamente al Supervisor que es distinto del concepto Supervisión.

En los conceptos antes mencionados nos dicen lo que es en sí la Supervisión, y ésta, creemos, se da en todos los niveles de la Empresa, en tanto que el Supervisor no aparece en todos los casos.

Para afirmar esto, nos basamos en el concepto tradicional del Supervisor, que:

⁵ Bittel R. Lester, Lo que todo Supervisor debe Saber, McGraw-Hill Book Company, España, Pág. 2.

⁶ Díez Morodo Valentín. Apuntes de Personal, apuntes en mimeógrafo, Pág. VII-56. México.

“Es la persona a cuyo cargo está la dirección y el cuidado de una cosa, con superioridad a los demás que sirven en ella.”⁷

En esta definición, nos encontramos el término “dirección de una cosa”, este aspecto que como hemos mencionado anteriormente es completamente necesario para poder realizar una buena supervisión. Por otro lado, la superintendencia, se aplica: “A la suprema administración en un ramo”. De esta manera observamos que el término supervisor se ha adoptado porque denota funciones específicas para las cuales no existe otra palabra. Daremos pues, nuestras definiciones de supervisión y supervisor.

Respecto a la supervisión distinguimos los siguientes elementos: “vigilar”, “instruir” y “actividad de dirigir”. Para seguir destacando elementos tomaremos partes importantes de los conceptos que algunos autores nos dan del supervisor.

Así, Pfiffner nos habla de “un control forma”, y Drucker de “mando y dirección.”

Definieron la supervisión como: *La función Administrativa cuyo desempeño principal se encuentra en la dirección y en el control de una labor determinada, colaborando así, al desarrollo de una buena administración.* *⁸

Para efectos de esta tesis, definiremos al supervisor como: *El enlace entre el nivel operativo y el nivel administrativo de la Empresa, que ejerce funciones de dirección y control, sirviendo como medio de comunicación en cuanto a los aspectos formales e informales de la Empresa, contribuyendo, así, al logro del objetivo común.* *⁸

Creemos así, haber hecho una distinción entre lo que es la supervisión y lo que es el supervisor, ahora pasaremos a analizar la aplicación del supervisor en la Técnica Administrativa.

⁷ Diccionario Enciclopédico abreviado, Espasa Calpe, S. A., Madrid. Página. VII-369.

⁸ * * Manuel Balderas Suárez.

B. SU APLICACION

Al hablar de aplicación consideramos que es necesario asentar lo que entenderemos por dicho término: representará para nosotros, el papel que debe cumplir el Supervisor en el desempeño práctico del trabajo.

Black y Ford, nos lo dan a entender cuando afirman: "Por tanto, el primer requisito que debe cumplir el Supervisor es tener un conocimiento profundo de sus propias funciones, de la relación que éstas tienen con las actividades de la Empresa, de los productos o servicios que ella proporciona."⁹

Dicha cita nos muestra no lo que es en sí el supervisor, ni nos define lo que es la supervisión sino que sencillamente se concreta a enumerarnos ciertos factores que hacen del supervisor un práctico en la Empresa.

Strauss nos habla del supervisor más efectivo, y nos dice:

"El supervisor más efectivo es el que:

- a).—Delega su autoridad.
- b). Hace asignaciones claras y definidas y supervisa a base de los resultados.
- c). Reduce al mínimo las órdenes detalladas.
- d).—Emplea poca presión.
- e).—Adiestra a los subordinados.
- f).—Hace una labor distinta a la que hacen aquellos.
- g).—Ocupa su tiempo más en problemas de largo alcance que a corto término."¹⁰

En lo que se refiere al primer punto, hay que mencionar el adecuado uso de la autoridad que le ha sido conferida al supervisor. Esto lo deducimos porque en

⁹ Black M. James. Ford B. Guy. Dirección Operacional, MacGraw-Hill. Book Company, España. Pág. 214.

¹⁰ Strauss, George. Sayles, R. Leonard. Los problemas Humanos de la Dirección. Herrero Hermanos, Sucs. Pág. 145 y 146.

nuestro concepto de supervisor hicimos ver que sus funciones son en esencia las de dirigir y controlar, por lo que necesariamente existe delegación de autoridad en estas áreas por parte del supervisor.

Al referirse a las responsabilidades del supervisor, Lester Bittel nos dice: "Las principales responsabilidades del supervisor se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de una manera efectiva cinco papeles diferentes:

- 1.—Guía e instructor de sus empleados.
- 2.—Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de especialistas del staff.
- 3.—Partícipe en el trabajo con otros miembros del grupo supervisor.
- 4.—Subordinado de su propio jefe y de otros en la dirección de nivel medio y supervisor.
- 5.—Mediador en cuanto a las necesidades de los subordinados tal como son presentadas por los delegados sindicales."¹¹

Observamos cuan necesario es que el supervisor sea extremadamente hábil para lograr desempeñar todos esos papeles al ocuparse de sus diversas funciones.

Lester Bittel presenta un cuadro (Fig. 1), en el que se aprecian con toda claridad que las responsabilidades del supervisor están íntimamente ligadas con la alta dirección, los especialistas staff, otros supervisores, el sindicato y los empleados.

El supervisor, en cierta forma, representa el enlace entre los cuatro primeros grupos y los empleados, y su acción directa va naturalmente hacia sus subordinados.

El supervisor es el núcleo central que depende de la dirección como subordinado del Sindicato, como mediador de los especialistas staff, como ejecutor de ideas, de los otros supervisores es compañero, y de los empleados es su jefe y dirigente.

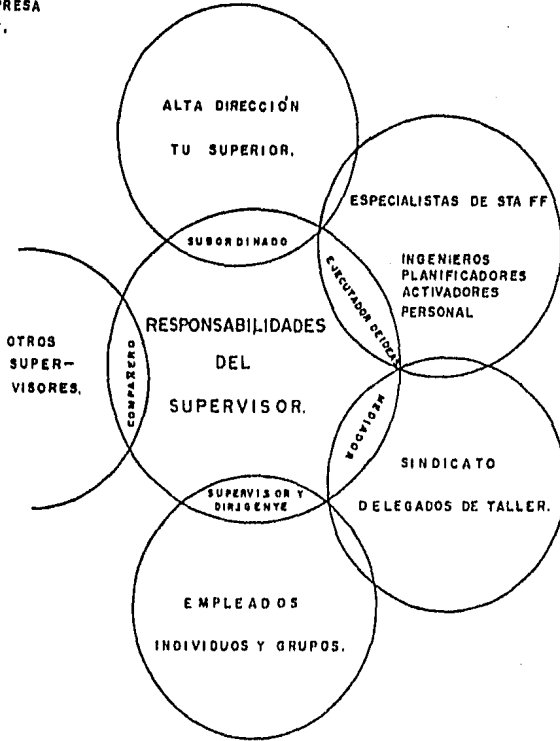
¹¹ Bittel, R. Lester. Op. Cit. Pág. 4.

La responsabilidad del supervisor la encontramos en la coordinación de estos aspectos principales que son: el primero para con la dirección y el segundo para con sus empleados.

OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN
LO QUE TU EMPRESA
ESPERA DE TI.

RESPONSABILIDADES CON LA DIRECCIÓN

RESPONSABILIDADES CON LOS EMPLEADOS



NECESIDADES DEL EMPLEADO.
LO QUE LOS OBREROS
ESPERAN DE TI.

FUENTE: BITTEL, R. LESTER, LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER,
Mc GRAW HILL BOOK COMPANY, 1ª EDICIÓN ESPAÑA PAG. 5

C. ¿QUIENES TIENEN FUNCIONES DE SUPERVISION?

Por lo que hemos dicho en los puntos anteriores, se observa que en realidad la supervisión, en su concepto dado, se da en todos los niveles de la Empresa. Todas las personas que ejercen dirección o control ejercen funciones de supervisión, no importando si son directivos de alta gerencia, ejecutivos medios o cualquier puesto que tenga jurisdicción sobre una área determinada en donde se encuentre un número de personas que laboran "bajo alguien". La supervisión se da en el nivel directivo, ya que aún el director general de una empresa, quien tiene a su cargo la toma de decisiones más importantes, ejerce supervisión sobre los puestos más cercanos a él. En cierta forma, adiestra nuevos ejecutivos, da instrucciones y corrige cualquier desviación que surja en el desarrollo de los planes previstos.

Al respecto Lester Bittel, nos dice:

"No nos engañemos: La única diferencia en condiciones directivas entre el presidente de la compañía y el supervisor de primera línea es solamente el grado."¹²

Esta afirmación es 100% válida, siempre y cuando se considere que por un lado los altos niveles tienen además funciones de elaboración de decisiones más complejas y que el supervisor tiene como función relevante enlazar el nivel operativo y el nivel directivo de la empresa, además de lo anteriormente señalado en el diagrama.

John M. Pfiffner, nos dice:

"Los supervisores ejecutivos se supone, generalmente, que tienen una relación de autoridad con los trabajadores, mientras que los funcionales son especialistas que ejercen una influencia llamada a veces la autoridad de las ideas."¹³

¹² Bittel, R. Lester, *Ibid.* Pág. 2.

¹³ Pfiffner, M. John. *Op. Cit.* Pág. 6.

Creemos que lo que él llama supervisores funcionales son, en escala mayor, los ejecutivos staff, de donde estos ejecutivos tienen funciones de supervisión cuya influencia es un tanto indefinida, ya que no pueden ejercer directamente su acción con carácter imperativo.

En relación a los supervisores se puede hablar de dos niveles: el general y el inmediato, el supervisor general concentrará su atención especialmente en los resultados, señalará metas, fijará los límites dentro de los cuales puede trabajar y establecer las medidas pertinentes para la obtención de los diversos objetivos. El inmediato, dará las instrucciones en forma breve y específica poniendo especial interés en el desarrollo de las labores, inclusive realizándolas él personalmente.

El supervisor general está representado en el cuerpo administrativo por el ejecutivo medio. Este pasa más tiempo haciendo planes, y estableciendo las metas necesarias para alcanzar el objetivo al que desea llegar, para que así los subordinados las puedan alcanzar en forma precisa y adecuada.

Otro factor de importancia, es el referente a las características que deben reunir los que ejercen funciones de supervisión, en los distintos niveles, así por ejemplo, en la actualidad es recomendable que el ejecutivo de cierto nivel tenga una determinada edad, antigüedad en la empresa, educación universitaria, ciertos rasgos de personalidad y de cultura, así como profundo conocimiento de la naturaleza humana; este último concepto es lógicamente aplicable a todos los niveles de supervisión, sin embargo, lo hemos incluido atendiendo a que su importancia preferente en este nivel.

En nuestro caso concreto, creemos que el supervisor, debe contar con una serie de características cuya intensidad variará en función de las necesidades o exigencias de la empresa y del trabajo que se desarrolle en el puesto específico, consideramos que las más importantes son:

- a).—Conocimiento del trabajo.
- b).—Capacidad.
- c).—Responsabilidad.
- d).—Deseos de ser Supervisor.
- e).—Habilidad para adiestrar.
- f).—Personalidad.
- g).—Iniciativa.
- h).—Calidad de Líder.

Consideramos pues, que cuenta con las características antes señaladas, puede desempeñar adecuadamente el cargo de supervisor, uno de los puestos que revisten mayor importancia en la empresa, ya que es la persona que sirve de enlace entre los niveles operativo y directivo como se ha señalado, y por tanto es clave en la obtención del objetivo de la Empresa.

CAPITULO II

LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA

- A. Su concepto
- B. Su desarrollo en el nivel ejecutivo
- C. Sus relaciones con la supervisión

SU CONCEPTO

Las Relaciones Humanas dentro de la Empresa constituyen un verdadero arte y a la vez una ciencia, requieren firmeza y flexibilidad y representan uno de los objetivos más difíciles de alcanzar.

Al respecto George Terry nos dice:

“Por Relaciones Humanas se entiende la integración del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia mediante la satisfacción de sus necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal.”¹

Consideramos que de esta definición se puede deducir que uno de los fines de las Relaciones Humanas es la integración del factor humano, y que, aprovechando la eficacia obtenida en la satisfacción de las necesidades, se obtengan buenas Relaciones Humanas entre el personal de una Empresa.

Por otro lado, Miguel Siguan afirma:

“Las Relaciones Humanas procuran conseguir una organización de la Empresa que no sólo sea eficaz desde el punto de vista técnico y económico, sino al mismo tiempo satisfactoria para los individuos y los grupos que la forman.”²

Observamos que Siguan nos habla de la finalidad de las Relaciones Humanas en la Empresa.

Keith Davis, al referirse a las Relaciones Humanas nos hace ver que éstas:

“Son el instrumento de la Dirección para la integración de las personas en las situaciones de trabajo, de tal forma que las motive para que trabajen en unidad productivamente y además se provean una satisfacción económica, psicológica y social.”³

¹ Terry, George. Principios de Administración. Cía. Editorial Continental. Pág. 411.

² Gardner, B. Burleigh. Moore, G. David. Relaciones Humanas en la Empresa. Editorial RIALP. Pág. 17.

³ Davis, Keith. Human Relations in Business. Mc. Graw — Hill Book. Col., New York. Pág. 9. Traducción del Autor.

Lo más importante de esta afirmación es que nos señala que las Relaciones Humanas son un instrumento de la Dirección para integrar a las personas en las diferentes situaciones que se dan en el trabajo.

Observamos, que las Relaciones Humanas son consideradas en distinta forma por diferentes autores, ya sea como medio, como técnica o como instrumento cuya función principal es la de integrar y adaptar individuos o grupos para el logro de la productividad mediante el estudio de su conducta y de sus relaciones.

La aplicación de las Relaciones Humanas en la Empresa es tendiente a establecer un equilibrio entre los medios y los fines de la Empresa, y los fines de los trabajadores considerados en su aspecto humano como integrantes de la misma.

Basándonos en lo anterior creemos que todo dirigente, y en nuestro caso particular el supervisor cuando realiza sus funciones administrativas, debe tomar en cuenta, al reunir su fuerza de trabajo, el factor humano, puesto que toda empresa depende del elemento humano y no podemos concebir el proceso administrativo sin considerar a los individuos que lo forman.

El supervisor logra eficacia tanto en el aspecto productivo como en las Relaciones Humanas si sabe tratar inteligentemente a su grupo de trabajo, y si tiene un conocimiento profundo de la gente de la cual es dirigente y jefe. Así, obtiene una mayor producción, una mejor calidad y costos más bajos. Esto repercute en el mejoramiento de la empresa, ya que el supervisor es el indicado para despertar en el grupo de trabajo el entusiasmo y la voluntad para un mejor desarrollo del trabajo. Las personas realizarán mejor sus diversas tareas y estarán más satisfechas si saben que sus jefes se interesan por ellas y se preocupan por sus deseos, problemas y necesidades.

Consideramos de interés los principios que anuncia George Terry para el buen desempeño de las Relaciones Humanas en la Empresa. A Continuación nos permitimos enumerarlos para apoyar y explicar nuestros conceptos.

- A.—Cada quién tiene distintas aspiraciones fundamentales y espera ser tratado como persona.
- B.—La aceptación de nuevas ideas y de cambios es más fácil cuando las personas están preparadas para ello; debe evitarse, como regla general la implantación súbita de cambios.
- C.—Adquirir más conocimientos es una aspiración común a muchos trabajadores.
- D.—Los hábitos y las emociones tienen importancia singular en el comportamiento humano; la razón es de importancia secundaria.
- E.—La gente quiere que se le reconozca el mérito cuando hace algo bueno.
- F.—Sentirse identificado con un grupo aceptable y de saberse importante, son poderosos estímulos para muchas personas.
- G.—El temor es estímulo poderoso, pero es de efecto negativo, y con el tiempo va disminuyendo.
- H.—Los trabajadores prefieren supervisores que les inspiren respeto y confianza.
- I.—El instruir a los trabajadores sobre asuntos que les conciernen contribuye a constituir un grupo eficiente.
- J.—Cuando se les dan instrucciones, esperan que se les digan con claridad y sencillez lo que han de hacer y como lo deben de hacer.
- K.—La mayoría de los trabajadores se resisten por las críticas o comparaciones desfavorables, cuando se hacen en público; les disgusta el desprestigio.
- L.—Cuando están trabajando mal, les gusta que se les diga, y al mismo tiempo, que se les indique la manera correcta.
- M.—Casi todos los trabajadores esperan reprimendas y correcciones cuando violan los modos de trabajar establecidos y conocidos. La mayoría prefiere no tener como superior a un buenazo.⁴

⁴ Terry, George. Op. Cit. Pág. 418.

Creemos que estos principios servirán para orientarnos y darnos una guía de cómo desempeñar conveniente y satisfactoriamente la función de Relaciones Humanas. Los consideramos razonablemente aceptables y, asimismo, creemos que muestran cabal y claramente aspectos administrativos y humanos que son de gran importancia, ya que al aplicarlos se logrará un mejoramiento en el comportamiento de la gente en su trabajo. La labor del supervisor es manejar gente, y ésta es la que se ha de hacer cargo de las cosas.

SU DESARROLLO EN EL NIVEL EJECUTIVO

Consideramos que la política con respecto a las Relaciones Humanas debe estar perfectamente delineada y el nivel ejecutivo consciente de ello, porque de aquí es de donde vamos a partir hacia los demás niveles de la empresa. Esto repercute directa y objetivamente en el nivel supervisor, y las de éste, a su vez en el grupo de trabajo y por consiguiente es visto que en el conjunto integrante de la empresa.

Analizaremos la relación entre jefe y subordinado, desde el punto de vista de quién tiene el derecho de mando.

Siguendo los lineamientos que nos marca Isaac Guzmán Valdivia, observamos que para que en la empresa se dé esta relación jefe-subordinado, intervienen, ciertos factores, que son :

Por parte del Jefe:

- a.—El aprendizaje en el ejercicio del mando.
- b.—Los requisitos formales de la descripción del puesto.
- c.—Los fines de la autoridad. (Crear y mantener el orden, realizar la justicia y procurar el bien común).
- d.—La objetividad del ejercicio de mando.
- e.—El desarrollo de las cualidades del jefe como líder.
- f.—La habilidad para motivar a los subalternos.
- g.—La comprensión humana.

Desde la posición del Subordinado:

- a.—El verdadero sentido de la subordinación.
- b.—La conciencia del bien común.
- c.—El sentido de responsabilidad personal en el trabajo.

Consideramos que estos principios abarcan lo necesario para la realización de una integración más adecuada en donde las Relaciones Humanas se den en un am-

hiente donde prevalezca la unificación y el sentido de grupo, y para que pueda lograrse, tanto en el nivel ejecutivo como en el operativo, una conjugación definitiva en el logro de los objetivos particulares y generales de la empresa.

Los supervisores deben tener presente que entre los individuos existen diferencias fundamentales, que se manifiestan en una infinita variedad de diversas características y que deben ser cuidadosamente analizadas, para evitar juicios precipitados que nos puedan conducir a serios errores.

El enfoque de las Relaciones Humanas, ha sido duramente criticado por tratadistas que le dan preponderancia a la productividad y eficiencia.

Dentro de las principales críticas encontramos las siguientes:

A.—El enfoque de las Relaciones Humanas tiende a complicar los que, en esencia, eran problemas muy sencillos.

B.—El enfoque a base de las Relaciones Humanas lleva a que la dirección se entrometa en la vida personal de los empleados, a que asuma funciones propias de organismos comunales ya que interviene en cuestiones que quedan fuera del dominio de la organización.

C.—El enfoque a base de Relaciones Humanas es inmoral, puesto que manipula a la gente y la engaña haciéndolas aceptar cambios que van realmente en contra de sus verdaderos intereses.

D.—Al atribuir exagerada importancia a las personas a expensas de la productividad, el enfoque a base de Relaciones Humanas puede resultar desastroso para la organización.⁶

Consideramos que estas críticas no son válidas, porque la misión de todo administrador es manejar personas y cosas, y si no le da la debida importancia al factor humano, que es, en última instancia, el factor decisivo para lograr una productividad creciente y a la vez eficiente, no puede existir una buena administración.

⁶. Strauss, George. Sayles, Leonard. Los Problemas Humanos de la Dirección. Herrero Hermanos Sucesores. Pág. 830.

SUS RELACIONES CON LA SUPERVISION

Partiendo de nuestra definición del supervisor, apreciamos concretamente y en forma explícita que éste representa el enlace entre los niveles administrativo y operativo de la empresa; que ejerce funciones de supervisión para cuyo cumplimiento se basa en la adecuada aplicación del proceso administrativo. Como hemos visto en incisos anteriores el proceso administrativo no se puede considerar en forma independiente del factor humano. En consecuencia la labor de supervisión tiene una relación estrecha con el factor humano.

Como la labor del supervisor consiste en lograr resultados a través del grupo de trabajo a su cargo, debe cumplir los objetivos establecidos, incluyendo los de su grupo de trabajo; para que de esta manera se configure una interrelación entre el factor humano y sus relaciones de trabajo. Para lograr lo anterior, el supervisor debe procurar hacer saber a cada uno que progresos se esperan en la realización de su trabajo, lo que la empresa espera de él y que puede hacer para mejorarse. También debe felicitarle y alentarle cuando logre méritos extraordinarios. Debe prevenirlo, asimismo, sobre todo cambio que le afecte, explicando el motivo de éste. Debe también tatar de aprovechar al máximo las habilidades y destrezas de los componentes del grupo de trabajo y demostrarles que a través de todo ello puede reinar un ambiente de confianza.

Creemos que todos los que realizan labores de supervisión, además del supervisor propiamente dicho, quedan comprendidos en lo anterior ya que forman parte del grupo social que configura la empresa. En el desarrollo de la supervisión forzosamente se trata con personas y al hacerlo se está insertando el objetivo en el núcleo las Relaciones Humanas de la empresa. Al respecto nos dice Isaac Guzmán Valdivia que tanto el obrero, el mayordomo, el superintendente, el ejecutivo de alta jerarquía, son hombres y como tales no se les puede despojar de sus sentimientos, convicciones, anhelos y aspiracio-

nes, carácter, de su temperamento; todo esto lo llevan consigo e influye en ellos al desempeñar su trabajo.⁶ Todos pertenecemos a un núcleo social en el cual se dan diversas clases de relaciones que debemos tomar en cuenta si queremos que la empresa progrese y llegue a la obtención del objetivo deseado con el consiguiente éxito.

Por eso consideramos que la función de supervisión, al ser ejercida por el hombre, no importando el puesto que ocupe en la empresa, tiene estrecha relación con las Relaciones Humanas.

⁶ Guzmán Valdivi, Issac. Op. Cit. Pág. 71.

CAPITULO III

LA SUPERVISION EN SU FUNCION ADMINISTRATIVA.

A.—TECNICAS APLICABLES A LA SUPERVISION DE PERSONAS

- a).—Instrucciones y Ordenes.
- b).—Valuación de Puestos.
- c).—Quejas y Sanciones.

B.—EL SUPERVISOR Y LA MOTIVACION

- a).—Naturaleza de la Motivación.
- b).—Como obtener la satisfacción en el Trabajo.
- c).—Valoración de la Actuación de los Empleados.

INSTRUCCIONES Y ORDENES

Uno de los aspectos más importantes para lograr que los objetivos se cumplan como se desea, radica en la forma en que el supervisor dé a su grupo de trabajo las instrucciones y las órdenes necesarias para la ejecución de sus labores, ya que de esto dependerá alcanzar metas previstas.

Una orden debe expresar con toda exactitud de una manera clara, concreta y breve qué es lo que se va a desarrollar, para evitar interpretaciones erróneas y dar a comprender, a los que las reciben, el resultado esperado en esa determinada labor, ya que toda orden lleva implícita el realizar algo.

Lester Bittel nos dice:

“Las órdenes tendrán más probabilidad de conseguir tus objetivos si vigilas que se cumplan en el momento y de la forma prescritos por ti.”¹

Resulta claro que si al dar una orden el supervisor además de impartirla, observa si se está cumpliendo, le será más fácil obtener éxito en la operación que desea realizar.

La habilidad y la inteligencia con que el supervisor emita órdenes e instrucciones condiciona la actitud del subordinado. La necesidad de repetirlas cuando lo considere necesario, obedece a que es indispensable que las operaciones se realicen con un conocimiento exacto de lo que se requiere.

Las órdenes pueden ser formuladas por escrito o pueden ser orales deben especificar con toda claridad los criterios para lograr el objetivo en término o en función de calidad, cantidad y costo de los resultados en relación con el tiempo. Las órdenes operativas sirven en el control de proyectos para tareas específicas. Las técnicas pa-

¹ Bittel, R. Lester. Lo que todo supervisor debe saber. Mc. Graw — Hill Book. Co. España. Pág. 183.

ra emplear un criterio y método específico. Las órdenes verbales se usan en las situaciones en que la emergencia y el tiempo son factores esenciales. Las más importantes deben ser confirmadas por escrito.

Las instrucciones son cualquier información relativa a las condiciones y los métodos a seguir para realizar determinada labor. Pueden ser también orales o escritas, y nos facilitan la ejecución de las labores; el supervisor es el encargado de dar toda clase de instrucciones a sus subordinados para que realicen mejor sus labores. No deben confundirse las instrucciones y las órdenes, las instrucciones especifican la forma y las condiciones en que deben efectuarse las labores, y las órdenes son el mandato de lo que se debe hacer.

Lester Bittel, nos dice al referirse a la forma en que un supervisor puede instruir a sus trabajadores, que existen cuatro etapas:

- “Primera. Conseguir que el obrero esté dispuesto a aprender.
- Segunda. Demostración de cómo debe hacerse el trabajo.
- Tercera. Ponerle a prueba permitiéndole que haga el trabajo.
- Cuarta. Dejarlo actuar solo.”²

Consideramos que son bastante importantes estas cuatro etapas en la instrucción de los subordinados, pues en la primera, el supervisor se da cuenta si existe cooperación en el trabajo, qué grado de conocimiento tienen del mismo los subordinados y cuál es la actitud que muestran en el transcurso de la enseñanza. En la segunda, no sólo se les dirá cómo se hace el trabajo, sino se les demostrará prácticamente. En la tercera, se dará cuenta de

² Ibid. Pág. 136.

las deficiencias que existen en el desempeño del trabajo y procederá a corregirlas. Por último, una vez que los considere capacitados los dejará actuar solos, pero sin dejar de cerca la supervisión propiamente dicha, pues siempre hay algo que se puede mejorar o hacer de una manera más adecuada.

A continuación nos permitimos exponer una tabla que contiene ocho métodos de adiestramiento.

METODO	EMPLEO	EJEMPLO
Individual Instrucción	Para enseñar una especialidad importante o complicada. Cambio de método de trabajo o extirpación de una mala costumbre.	Funcionamiento de una máquina; trabajo de montaje. Corrección de un operario experimentado.
Instrucción en Grupo	Enseñanza de hechos básicos que pueden hacerse fuera del trabajo en sí.	Exposición acerca de la importancia de la operación o de las razones de un nuevo método.
Conferencia	Para información básica o suplementaria sobre una cuestión específica.	Por lo general, información técnica; matemáticas, valoración del trabajo, electrónica.
Demostración Práctica.	Para ayudar a adquirir habilidad manual y para aclarar problemas clave o principios.	Demostración de la mejor manera de coger las herramientas. Solución de los problemas de distribución en la fábrica.
Discusión en Grupo	Solución de problemas; dirección y cambio de actitudes.	Como controlar las faltas al trabajo; cómo impedir el despilfarro.
Reunión	Intercambio de información obtención de ideas del grupo, solución de un problema inmediato.	Reunión supervisora de producción; reunión para tratar de la seguridad en el departamento.

METODO	EMPLEO	EJEMPLO
Instrucción Escrita	Para dar información importante en forma permanente para uso inmediato o ulterior.	Procedimiento para manejar los relojes de control de entrada; política a seguir en cuanto a los turnos nocturnos.
Instrucciones Orales	Para dar información que se necesita enseguida en forma abreviada.	Qué trabajo debe emprenderse a continuación; dónde hay que enviar un pedido especial. ³

Consideramos que estos métodos son de gran utilidad en el adiestramiento de los subordinados.

Es necesario que las órdenes y las instrucciones sean claras, concisas y concretas, incluyendo toda la información necesaria para permitir que las labores se realicen correctamente, pero además, nos parece aconsejable, que tratándose de situaciones que revistan una especial importancia, las órdenes deben confirmarse por escrito a fin de evitar olvidos o confusiones, que pueden tener repercusiones negativas.

³ Ibid. Pág. 141 y 142.

VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos es la técnica que nos sirve para conocer la importancia de un puesto en relación a los otros en una empresa. Ello permite remunerar con justicia a las personas que desempeñan trabajos iguales en las mismas circunstancias y tener una organización tal en la empresa, que lleve fácilmente al logro de los objetivos deseados.

Con la valuación de puestos podemos alcanzar fácilmente lo que exige nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 86, cuando establece; "Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrán en cuenta la cantidad y calidad del mismo, entendiéndose que para trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual", por consiguiente, por medio de la valuación de puestos conseguiremos que dos personas, al efectuar el mismo trabajo en iguales condiciones, tengan la misma remuneración.

En nuestro caso particular, el supervisor, al contar con una jerarquización de los puestos, podrá lograr más eficiencia en sus trabajadores, ya que, estarán perfectamente delimitados los puestos que los mismos ocupan, y las exigencias de los puestos.

Los principales sistemas de valuación de puestos se pueden clasificar dentro de dos grupos: no cuantitativos, que incluye los métodos de alineamiento y el método por series; los cuantitativos que son: el de comparación de factores y el de valuación por puntos.

A continuación presentaremos en forma breve los diversos sistemas para su explicación.

METODO DE ALINEAMIENTO

Es el más sencillo, y consiste en ordenar los trabajos, según los requisitos aplicables a las personas que los van a desempeñar, basándose en las designaciones o en la descripción del conjunto de funciones.

Los trabajos quedan distribuidos de acuerdo a una escala de valores con arreglo a diversos niveles de importancia, valiéndose del promedio de cada serie de orden, entendiéndose por ésta, el acomodo de los puestos tipo de cada miembro del comité debe hacer en una serie, de acuerdo con la importancia que les asigne, colocándolos del puesto que considere más importante al de menor categoría. Las series de orden deben ser formadas por cada uno de los miembros del comité de valuación, con los puestos básicos.

Es indispensable la formación del comité ya que, en base a las opiniones de cada uno que lo forman, se dará un valor promedio a cada puesto.

Se escogen puestos básicos que se denominan "tipo", que servirán de guía para situar a los demás.

Prácticamente puede hacerse de dos maneras, según la escala de valores esté ordenada de arriba hacia abajo o viceversa. Es recomendable determinar los puestos extremos y después intercalar los demás en base a su mayor o menor importancia.

Sus ventajas son las siguientes:

- a) Es un método sencillo y poco costoso.
- b) El ordenamiento es rápido.
- c) Es fácilmente comprendido por los trabajadores.
- d) Es útil en empresas pequeñas con poco personal.
- e) Da seguridad por ser realizado en base a opiniones reales.

Sus desventajas son:

- a) Los puestos son tomados en conjunto, no en sus factores constitutivos.
- b) Se toma una información incompleta al realizar el alineamiento y no se toman en cuenta normas precisas.
- c) El salario puede influir en el ordenamiento de los puestos.

- d) Se considera igual distancia entre cada puesto, y no es así en la realidad.

METODO DE GRADACION PREVIA

Consiste en determinar una serie de grados o clases con arreglo a las características de los trabajadores a clasificar.

Los grados deben ser descritos en forma que estén definidos con claridad, precisando las diferencias para poder clasificar cada puesto en el grado o clase de trabajo que le corresponde.

Esta fijación se hace sin sujetarse a ninguna técnica determinada sino sólo por apreciación de los principales grupos que se forman con las labores de la empresa. Los grados pueden variar dependiendo de las necesidades propias de la empresa y por regla general se consideran de 5 a 8.

Cada grupo nos describirá un sólo nivel de trabajo, con objeto de que los que efectúen la valuación dispongan de una escala constituida por determinados requisitos relativos a los diversos puestos, por medio de la cual se facilitará el medir los trabajos y conocer el grado que más se aproxime a cada puesto en relación a sus deberes, responsabilidades y requisitos propios.

Sus ventajas son las siguientes:

- a) Es sencillo, poco costoso y fácilmente aplicable.
- b) Es de mayor flexibilidad y más adaptable que el anteriormente descrito.
- c) Es fácilmente comprendido y aceptado por los trabajadores.
- d) Es útil cuando existen en la empresa grupos definidos.

Sus desventajas son:

- a) No es aplicable a un número grande de emplea-

- dos, por la cantidad de descripciones que se tendrían que hacer.
- b) Por ser un método analítico, los puestos se consideran globalmente y no en sus elementos.
 - c) No se distinguen categorías en los puestos que se encuentran en el mismo grado.
 - d) Es empírico y subjetivo.

METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Valora los puestos en forma relativa, ordenándolos por su importancia; en primer término en razón de sus factores principales, siendo éstos: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, y después con base en un valor monetario otorgado a cada factor, combinando, de esta manera, el valor del puesto y la retribución del mismo.

Sigue pasos similares al de alineamiento, por lo que primeramente se integra un comité de valuación se determinan los puestos clave, y se seleccionan los factores principales. Después se procede a formar las series en función de cada factor, distribuyendo el salario entre los factores. A continuación, se fusionan las dos comparaciones, la de orden de puestos y la escala de salarios, y se elabora una escala monetaria, ubicando los puestos en sus respectivos niveles, con objeto que se determinen las series finales de factores. Por último, teniendo valuados los puestos básicos, se intercalan los demás puestos y se discuten, por comparación, su lugar dentro de la estructura.

Sus desventajas son las siguientes:

- a) Analiza el puesto en sus elementos.
- b) Fija una relación entre el trabajo y la retribución del mismo.
- c) Sus resultados son en dinero.

Sus desventajas son:

- a) Es difícil de explicar a los trabajadores y por tanto difícil de comprender y de aceptar.
- b) Es incorrecta la fijación de las tarifas de los salarios de los puestos tipo como base, para fijar las demás con arreglo a ellas.
- c) Al ser pocos los factores considerados no va muy de acuerdo con la realidad.
- d) Puede haber cierta subjetividad en la apreciación por la escala monetaria.

METODO DE VALUACION POR PUNTOS

Consiste en el ordenamiento de los puestos, dando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que forman los puestos.

Para su aplicación, primeramente hay que escoger un número de factores iguales para todos los puestos, dependiendo del número, de la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Y de los tipos de trabajo predominantes. Lo usual es escoger de 8 a 12 factores para empresas que no requieren de mucha precisión. Por regla general, se parte de cuatro factores genéricos para seleccionar los demás específicos, siendo éstos:

- a) Habilidad
- b) Esfuerzo
- c) Responsabilidad
- d) Condiciones de trabajo

Posteriormente se procede a dar grados a cada factor; estos grados nos sirven para establecer distinciones entre los niveles en que el mismo factor puede presentarse en los puestos. Es muy importante que los grados y los factores estén determinados con toda claridad y precisión; es aconsejable la determinación de puestos denominados "puesto tipo", para facilitar la determinación de factores.

Una vez fijados los factores y sus grados, pasamos al siguiente paso, que consiste en la ponderación de los

factores; es decir, se les asignará a cada factor un determinado valor, el cual se le conoce como "peso", con objeto de establecer su importancia relativa a su influjo en el valor de los puestos, el cual es expresado en porcentaje.

El siguiente paso es la asignación de puntos a los grados, para lo cual antes necesitamos conocer los diversos pesos que se han asignado a cada subfactor que compone nuestros factores ponderados. Después, se comparan los datos que se contienen en las especificaciones de los puestos previamente elaboradas con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de la valuación, determinándose en cuál grado del factor se encuentra el puesto que se está valuando. Una vez determinado el grado, se aplica a cada factor el número de puntos que le corresponde. Estando valuados los distintos puestos, se procede al ordenamiento de los mismos, dependiendo de la categoría en la que quedaron incluidos.

Su ventajas son:

- a) Se utilizan puntos y no valores monetarios, lo que permite establecer la valuación de puestos y la fijación de salarios por separado.
- b) Se valúan los puestos tomando como base sus especificaciones.
- c) Es preciso y fácil de aplicar.
- d) Lo comprenden fácilmente los trabajadores.

Sus desventajas son:

- a) Es algo subjetivo, en cuanto a la elección de los factores, la descripción de los grados y los puntos que les son dados.
- b) No permite que los cambios económicos se reflejen en los salarios, que deberían de variar paralelamente a éstos.⁵

⁵ En el desarrollo de estas técnicas, hemos seguido los lineamientos del Lic. Valentín Díez Morodo. El salario Industrial y las Técnicas para su Administración. Pág. 121 a 136.

La valuación de puestos ayuda a resolver el problema de por qué existen en la empresa trabajos mejor remunerados que otros, por lo que consideramos debe de ser conocida por todos los empleados, y el supervisor debe de conocer mejor que sus subordinados la forma en la que funciona.

QUEJAS Y SANCIONES

Las funciones del supervisor son las de controlar y verificar si el trabajo fue ejecutado en forma adecuada. Otra de sus funciones consiste en emitir juicios, ya sean positivos o negativos, según haya sido efectuado un trabajo en forma satisfactoria o no. Los juicios positivos se expresan generalmente mediante elogios hacia los subordinados, mientras que los negativos implican una crítica o censura a determinada labor. Los elogios siempre son gratos, mientras que las críticas no, por justificadas que sean, especialmente cuando son severas.

En la legislación civil, que regula la vida individual y colectiva dentro del Estado, cada Ley nos especifica la sanción correspondiente a la violación o transgresión de la misma, ya que sin sanción, la Ley no tendría el carácter de una orden y por consiguiente no sería imperativa.

Lo mismo ocurre en la empresa, ya que la conducta de los empleados y de los obreros se ajusta a ciertas reglamentaciones y normas de trabajo, así como comportamiento con sus compañeros y jefes; estas reglamentaciones deben ser obedecidas voluntariamente y de no ser así, sancionar. Sin embargo, consideramos que cuando uno de los subordinados quebranta una regla, el supervisor debe recurrir al castigo como último recurso. Creemos que primero debe tratar de investigar cuáles son las causas que muevan a su trabajador a actuar de esa manera, procurando evitar el castigo, y tratando de buscar otra solución.

En su libro, *Lo que todo Supervisor debe saber*. Lester Bittel, nos dice:

“Un estudio de 4,174 casos de despido demostró que el 62.4 por ciento se debía a defectos personales de los mismos empleados. Las características personales subyacentes más repetidas fueron el descuido, la falta de cooperación, la pereza, la falta de honradez, la falta de iniciativa, la poca puntualidad en el trabajo y la carencia de esfuerzo. Como consecuencia, la labor del supervisor consiste en ayudar, a los empleados a una mejor adaptación.”⁶

En el anterior estudio observamos las fallas, en que los empleados incurren con más frecuencia y en las que se les aplica una sanción bastante severa como es el despido. El supervisor debe ayudar a sus subordinados a mejorar su actuación, ya que consideramos que el despido como sanción va en perjuicio, tanto de la empresa, como del trabajador.

Nuestra Ley Federal del Trabajo, establece en sus artículos 122, 124 y 126 Fracción X, las causas que dan lugar a la rescisión del contrato de Trabajo, éstas las podemos considerar como sanciones legalmente permitidas.

Existen otras situaciones dentro del ejercicio del trabajo que podemos considerar menores y que basta con una llamada de atención o reprimenda para quedar resueltas.

Creemos que una buena crítica puede resultarnos útil si se hace comprender al trabajador que el propósito de la misma es asegurar su progreso en la empresa, así como su rendimiento y que de no proceder de esa forma, seguiría cometiendo errores en detrimento suyo.

Otro aspecto que consideramos sumamente importante, es el relacionado con las quejas.

Paul Pigors afirma:

“Una queja es un descontento expresado oralmente o

⁶ Bittel. Lester. Lo que todo supervisor debe saber. Mc. Graw. Hill Book, Co. España. Pág. 204.

por escrito presentado al conocimiento del patrón o de un representante obrero.”⁷

Creemos que es conveniente darle solución sin tardanza a las quejas para evitar mayores descontentos que vayan en perjuicio de la empresa, por consiguiente, se debe proceder de inmediato a efectuar las correcciones necesarias.

Un estudio de 1,000 quejas hecho por la “American Arbitration Association Labor Tribunal”, ha puesto de manifiesto los siguientes porcentajes:

QUEJA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE QUEJAS
Casos de disciplina.	25
Valoración y asignación de trabajo.	12
Problemas de antigüedad, incluyendo ascensos, traslados y despidos.	21
Horas extraordinarias.	5
Vacaciones.	5
Aplicaciones de planes de incentivos.	2
Días Libres.	2

El balance de las quejas comprendida, asimismo, cuestiones de política sobre interpretación del contrato, tales como cláusulas de modificación de jornales y de seguridad sindical.

Observamos, de esta manera, que las quejas más frecuentes son las más difíciles de resolver, como las disciplinarias y las relacionadas con problemas tales como antigüedad, ascensos, traslados y despidos.

Por lo tanto, consideramos que se debe realizar un estudio cuidadoso de las quejas, para tratar de eliminar hasta donde nos sea posible todas las causas que dan lugar a las mismas. Paul Pigors, propone cuatro pregun-

⁷ Pigors, Paul. A. Meyers, Charles. La Administración de Personal. Cía. Editorial Continental. Pág. 222.

tas de prueba para tratar de medir el éxito en el manejo de una queja:

- 1.—¿Se manejó el caso de tal manera que haga resaltar todo su significado a las partes directamente afectadas?
- 2.—¿Se cerró el incidente con un sentimiento de satisfacción sobre las quejas o agravios?
- 3.—¿Proveyó un avance de comprensión por todos los directamente implicados, y quizá, también una propagación de comprensión entre aquellos no inmediatamente afectados?
- 4.—¿Aumentó la producción? ⁸

⁸ Ibid. Pág. 233.

NATURALEZA DE LA MOTIVACION

“Uno de los problemas fundamentales de toda sociedad es hallar una motivación para que la gente trabaje.”¹

En esta idea de George Strauss, vemos que la motivación es la fuerza motriz que impulsa a la gente a realizar con gusto y agrado su labor; este es un problema altamente complicado, ya que intervienen en él infinidad de factores. Más adelante nos sigue diciendo Strauss:

“El problema fundamental de la motivación está en cómo crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización. Esta carga cotidiana de proporcionar motivación pesa, forzosamente, en los hombros del supervisor.”²

Creemos que los diversos móviles que hacen que el hombre trabaje son variados y a la vez complejos.

Cuando un trabajador no realiza su trabajo adecuadamente, puede haber muchas razones para ello; es posible que le falte habilidad para hacerlo, que esté desanimado, que no esté a gusto con la dirección del supervisor; así, pues, vemos que es difícil determinar las causas de falta de voluntad para realizar una tarea.

Es necesario conocer cuáles son los impulsos que mueven al trabajador a realizar determinada acción; investigar si éstos son innatos o si fueron adquiridos en el curso de su actividad.

Muchos autores han llegado a la conclusión de que en última instancia el reporte de la actividad humana es la satisfacción de las necesidades.

Desde 1924 se hicieron estudios sobre la forma en

¹ Strauss, George. R. Sayles, Leonard. Los problemas Humanos de la Dirección. Herrero Hermanos Sucesores. México. Pág. 122.

² Ibid. Pág. 122.

que la iluminación, el clima y otros factores físicos alteraban el resultado del trabajo. Más adelante, de 1929 a 1939, se llevaron a cabo los experimentos de la fábrica General Electric Company de Hawthorne, realizados por un grupo de notables investigadores de la Universidad de Harvard, entre los que se encontraba Elton Mayo. Estos experimentos llevaron a la conclusión de que el aumento de la producción de esa empresa, se debía, ante todo, a factores psicológicos y a que la solidaridad entre el grupo de trabajo y el grupo de mando desempeñaba un papel importante: se había operado un cambio de actitud de los operarios con respecto a su trabajo. Se comprobó que el factor que más influía sobre la moral y eficiencia del operario consistía en las buenas relaciones entre el personal operativo y el personal directivo. Hicieron ver que el grupo es una unidad, que la eficiencia del trabajador depende fundamentalmente de la dirección. Pusieron de relieve la necesidad de dar al trabajador más información acerca de los propósitos de la empresa y de consultarlo en los casos que le atañe. La empresa, además de perseguir fines económicos, desempeña una función social, y que tanto los obreros como los empleados y la empresa misma constiuyen una unidad integrada por seres humanos.

Vemos, pues, que la mayor parte de la gente trabaja principalmente para satisfacer sus necesidades. Estas las podemos dividir en necesidades fisiológicas, de seguridad de pertenencia, de status y de auto expresión.

Las Necesidades Fisiológicas. Comunmente llamadas impulsores animales, son controladas casi siempre por reacciones químicas o neuronales del cuerpo y son necesidades de alimento, agua, oxígeno, sexualidad, eliminación y descanso.

Las Necesidades de Seguridad. También nos son comunes con los animales. son las necesidades de evitar el exceso de calor y de frío, las sustancias tóxicas y, en general, de cuidarse de cualquier tipo de agresión física. La

satisfacción de estas necesidades se refiere primordialmente a la supervivencia de la persona como tal.

Necesidad de Pertenencia. De todos los seres vivos, el hombre es el que más depende de sus relaciones sociales para crecer y desarrollarse con facilidad. El trabajador siente la necesidad de ser aceptado por su grupo y teme su rechazo, por lo que la necesidad de pertenencia es una necesidad de relación con otros.

Necesidad de Status. El hombre no sólo trabaja para ser aceptado por su grupo, sino también para obtener prestigio y status dentro de él. Status es la posición dentro de la estructura social que lleva consigo obligaciones y privilegios irrechazables, derivados de la naturaleza propia del puesto.

En una empresa la intensidad o pobleza de un puesto en relación al status dentro del grupo puede ser motivo para que el trabajador trate de progresar o mantenerse en él.

Necesidades de Auto Expresión. La mayor parte de la gente trabaja principalmente para satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de status.

El trabajo es generalmente un medio para llegar a un fin, que es la satisfacción de las necesidades mencionadas.

Sin embargo, no siempre el trabajo es un medio para llegar a un fin; hay quién llega a hacer de su trabajo algo tan deseado como aquello que le gusta hacer y obtiene una mayor satisfacción.

Consideramos que el incentivo monetario representa sólo una pequeña parte de los estímulos necesarios para mover los recursos íntimos del trabajador, y que el supervisor debe tener en cuenta que para aumentar el nivel y la calidad de la producción existen diversos factores que son los que impulsan al trabajador.

COMO OBTENER LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

El trabajo considerado en su significado general, no es otra cosa que el ejercicio de la actividad humana en un sentido amplio. Supone un esfuerzo; es una proyección del hombre sobre las cosas a las que les imprime el sello característico de su propia personalidad.

Si el supervisor desea conocer las reacciones de sus subordinados ante el trabajo y los cambios del mismo, es conveniente que conozca qué necesidades son satisfechas por el mismo, ya que, esto le ayudará en la toma de decisiones con respecto a problemas tales como selección, asignación de tareas, problemas de disciplina y en general problemas de supervisión.

Cuando el hombre realiza un trabajo, lo hace movido por una necesidad o interés que puede ser inmediato o futuro, de índole material, intelectual o moral; al mismo tiempo, si realiza una labor adecuada, adquiere experiencia, y está en ejercicio continuo de sus facultades.

George Terry nos dice:

“Mucho se escribe con respecto a mantener satisfechos a los trabajadores por medio de beneficios tales como vacaciones pagadas, pensiones, planes de seguro y cosas por el estilo. Todos estos beneficios son deseables y llenan ciertas necesidades sociales, pero la verdadera satisfacción la encuentra el empleado en el trabajo.”³

Por lo tanto, consideramos que, el trabajo satisface plenamente el afán de logro, de creatividad, ya que es un instrumento de progreso individual y social.

El trabajo en sí, está constituido por una serie de esfuerzos que se han de llevar a cabo para obtener lo que nos hemos propuesto.

³ Terry, George. Principios de Administración. Cía. Editorial Continental. México. Pág. 539.

Consideramos de importancia algunas apreciaciones que nos hace Lester F. Bittel, con relación al tema que estamos tratando.

“Es cosa bien sabida que un hombre tiene dos clases de remuneración con su trabajo: el dinero contenido en el sobre de paga y otra que no está en el sobre. Lo probable es que un obrero considere que el recibir el sobre de paga es algo natural. Pero juzgará el valor de su trabajo teniendo en cuenta cómo la empresa, y el supervisor en particular, le pagan con otras cosas que no son dinero. He aquí unas cuentas:

- a) Reconocimiento de que el trabajo se hace bien.
- b) Trato equitativo y justo.
- c) Respeto por los sentimientos de una persona.
- d) Libertad de expresión.
- e) Probabilidad de ascender.
- f) Dar a conocer lo que sucede.”⁴

Estas son ideas con las que nos encontramos de acuerdo, pues, si bien el trabajador no experimenta algo extraordinario al recibir el sobre con su paga, se sentirá más satisfecho si ve que lo que ha hecho se ha tomado en cuenta, que se le da un trato de acuerdo a lo que él espera, que se le toma en cuenta como persona, que se le permitirá desarrollarse potencialmente, que tanto la empresa como el supervisor están al tanto de él para felicitarlo y ayudarlo en todo lo que está dentro de sus posibilidades.

El individuo es por naturaleza inconformista; generalmente, el trabajador busca empleos donde pueda desarrollar mejor sus capacidades y, a la vez, con ello obtener mejor paga, pero también busca el respeto de sus compañeros de trabajo, y alcanzar una plena realización. Otro aspecto importante que nos da satisfacción en nuestro trabajo es que éste sea seguro en cuanto a duración,

⁴ R. Bittel, Lester. Lo que todo supervisor debe saber. Mc. Graw Hill Book Co. España. Pág. 22 y 23.

no queremos quedarnos de pronto sin trabajo, y por ende, sin satisfactores.

Finalmente, consideramos que el trabajo en sí es lo que nos brinda gran parte de las satisfacciones que deseamos obtener.

VALORACION DE LA ACTUACION DE LOS EMPLEADOS

“Cuando un empleado ha sido seleccionado, contratado, colocado, inducido y entrenado para un trabajo determinado, tiene derecho a saber de vez en cuando qué lugar alcanza con relación a los esperados standards de ejecución de trabajo. Su supervisor es responsable en cuanto a proporcionarle esta información.”⁵

Es indiscutible, que cuando un empleado ingresa a una organización desea saber con todo derecho hasta dónde puede llegar, pues el individuo tiende siempre a una constante superación. El empleado quiere también saber qué es lo que puede obtener una vez que ha cumplido y colaborado con la empresa para obtener el objetivo deseado, así como enterarse de qué manera puede mejorar su labor si ésta no ha sido la esperada, y cómo puede superarse para lograr ascensos. El indicado para dar a conocer al trabajador todo lo anterior es el supervisor, ya que es él quien está en constante trato directo con el operario y, por lo mismo, lo conoce en forma más amplia.

El supervisor es, por tanto, el encargado de evaluar la labor de cada trabajador; al respecto, la National Metal Trades Association nos indica que, para que un supervisor pueda evaluar a un trabajador, debe poder constatar las siguientes preguntas:

¿Qué ha hecho?

¿Qué puede hacer?

⁵ Pigors, Paul. A. Meyers, Charles. La Administración de Personal. Cía. Editorial. México. Pág. 315.

¿Puedo confiar en él?

A continuación veremos un formulario clásico para valorar la actuación de un empleado; fue tomado del libro *Lo que todo Supervisor debe saber* de Lester R. Bittel. Este formulario debe ser completado por el supervisor.

Nombre del empleado _____ Núm. de registro _____ Depto. _____

Clasificación _____ Conceptuación Actual _____ Fecha _____

Satisfactorio: La actuación de un empleado respecto a un factor satisface todos los requerimientos del trabajo, tal como éste se define en el momento de la valoración. Una valoración satisfactoria significa una buena actuación.

ESTE ES EL CRITERIO BASICO PARA VALORAR CUALQUIER FACTOR DE LOS INDICADO MAS ABAJO.

REGULAR: La actuación de un empleado respecto a un factor se halla por debajo de los requerimientos de ese trabajo y debe mejorar para que sea satisfactoria.

MUY BUENA: La actuación del empleado respecto a un factor es todavía mejor de lo que exige el trabajo.

NO SATISFATORIA: La actuación, del empleado respecto de un factor es deficiente y basta para relevarle a no ser que mejore.

EXCEPCIONAL: La actuación del empleado respecto a un factor se acerca extraordinariamente a la mejor posible en el trabajo.

Valore estos Factores	No satisfactorio	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Excepcional
Calidad: medida en que el trabajo producido satisface las normas establecidas de calidad que se espera en este trabajo.	Calidad demasiado mala para seguir en el trabajo sin mejorar.	Trabajo por debajo de las exigencias en algunos aspectos.	Trabajo que satisface plenamente los requerimientos.	Alta calidad, trabajo muy bien hecho.	Extraordinaria precisión y perfección.
Cantidad: volumen de trabajo aceptable producido regularmente.	Rendimiento totalmente inadecuado para seguir en el trabajo.	Rendimiento en algunos aspectos por debajo de lo exigido.	Rendimiento que satisface plenamente las exigencias del trabajo.	Rendimiento que satisface con exceso las necesidades del trabajo.	Velocidad y volumen de producción extraordinarios.
Grado de Confianza: Medida en que se puede esperar su puntualidad al trabajo, la permanencia en él, cuidado de la propiedad de la empresa y el cumplimiento de las obligaciones.	Poco de fiar para que continúe en el trabajo sin mejorar.	Grado de confianza no totalmente satisfactorio.	Grado de confianza completamente satisfactorio.	Superior a los requerimientos normales del trabajo.	Grado de confianza extraordinaria en todos los aspectos.

<p>Actitud en el trabajo: Grado de interés y entusiasmo manifestado. Cooperación con las personas con quien ha de trabajar.</p>	<p>Actitud demasiado mala para seguir en el trabajo sin mejorar.</p>	<p>La actitud necesita mejorar para ser satisfactoria.</p>	<p>Actitud favorable.</p>	<p>Grado elevado de actitud e interés.</p>	<p>Grado extraordinario de entusiasmo e interés.</p>
<p>Conocimientos: Está informado y comprende todos los tipos de trabajo que debe ejecutar.</p>	<p>Conocimientos inadecuados para seguir en el trabajo sin mejorar.</p>	<p>Carece de algunos de los conocimientos requeridos.</p>	<p>Conocimientos que satisfacen las necesidades del trabajo.</p>	<p>Muy bien informado de todos los aspectos del trabajo.</p>	<p>Conocimientos extraordinarios que sobrepasan a los necesarios para el trabajo.</p>
<p>Juicio: Capacidad para decidir el curso de acción a seguir cuando se presta a elección.</p>	<p>Capacidad de juicio demasiado baja para seguir en el trabajo sin mejorar.</p>	<p>Decisiones no enteramente adecuadas para satisfacer las necesidades del trabajo.</p>	<p>Toma buenas decisiones en diversas situaciones que se presentan en el trabajo.</p>	<p>Superior en la determinación de decisiones y acciones acertadas.</p>	<p>Extraordinario a más de lo necesario para el trabajo actual.</p>

Fuente: R. Bittel, Lester, Lo que todo supervisor debe saber. Mc. Graw Hill Book Co. España. Pág. 122.

En este formulario observamos que el supervisor puede de una manera sencilla calificar a sus empleados, a través de una serie de factores tales como: calidad, cantidad, grado de confianza, actitud en el trabajo, conocimiento y juicio. El supervisor evalúa en relación a un criterio definido que se le proporciona en el mismo formulario. Encontramos, también, una serie de factores que van desde el concepto "no satisfactorio", hasta "excepcional" y en razón a esto, evalúa a cada empleado. Estos formularios facilitan grandemente el trabajo del supervisor y ahorran tiempo.

Una vez que el supervisor empieza a resolver el cuestionario, valorizando la actuación de los empleados a sus órdenes, debe tener cuidado al tratar de conceptuar en forma imparcial la labor de cada uno de ellos, evitando favoritismos. Asimismo, debe observar que existan variaciones en las apreciaciones que ha realizado y, en caso de no haberlas, investigar por qué no las hay.

Una buena valorización nos ayuda grandemente en el mejor logro de los objetivos de la empresa, ya que por medio de ella el supervisor conoce de una manera más completa las cualidades de sus empleados, así como su labor, su comportamiento y los progresos que han tenido. De esta forma, los trabajadores pueden ser adiestrados y ocupar cargos más importantes. Con respecto a la organización el formulario ayuda también al supervisor a sugerir sistemas de cómo efectuar mejor las tareas, de cómo obtener mejores resultados, y en la toma de decisiones relativas al trato de sus empleados.

Creemos, pues, que es de gran importancia para el supervisor todo lo que se relaciona con el conocimiento de sus empleados, y nada le ayuda más, que una buena valoración de sus ayudantes, en este caso, sus empleados. Esto va a repercutir en la empresa directamente, pues al haber un buen grupo de trabajo, la empresa se encuentra en la mejor situación posible y le es más fácil obtener todos los objetivos trazados, ya sea económicos o no.

CAPITULO IV

JUSTICIA Y AUTORIDAD DEL SUPERVISOR

a.—JUSTICIA

b.—SU CLASIFICACION

c.—AUTORIDAD

JUSTICIA

Observamos que este tema de Justicia tiene repercusiones en todo organismo social. Si nos fijamos en la trascendencia de las funciones del supervisor en la empresa y los resultados obtenidos, nos daremos cuenta de la importancia que tiene este tema para la organización y, por tanto, el supervisor. Sabemos y aceptamos que lo que aquí exponemos acerca de la justicia es aplicable a cualquier organismo social y, desde luego, a la empresa.

Primeramente, vamos a tratar de asentar lo que es la justicia; ya que es común que cada persona o grupo social tenga su propia definición. En esta área más filosófica que técnica, existen variables que afectan definitivamente la relación sujeto-objeto, siendo el sujeto la justicia y el objeto la entidad o persona en quien recae ésta.

Por regla general, cuando se le llama justo a algo, se quiere denotar que se trata de algo moralmente bueno. Algo moral en cuanto interviene la justicia, la cual se da solamente donde opera la voluntad humana; sólo existe entre los seres racionales.

La justicia se refiere no a la persona como tal, sino a la persona en relación con algo. Desde épocas remotas se tiene como principio de la justicia "dar a cada cual lo suyo".

Ulpiano nos define la justicia como:

"La voluntad perpetua y constante de dar a cada quién su derecho."

Cicerón dice:

"El que o lo que da a cada uno lo suyo, ése o eso es justo; una conducta, una ordenación, una relación en la que a cada uno se le da lo suyo, es justa."

Observamos que existe una estrecha relación entre lo mío y lo tuyo, que abarca todo lo que no soy yo mismo

pero me pertenece. El objetivo de la justicia es, por consiguiente, aquello que le corresponde a uno; aquello a lo cual uno tiene derecho.

Emil Brunner nos dice:

“Cuando se habla de justicia, cuando se cree en la justicia, cuando se exige justicia o se protesta contra una injusticia, todo eso significa la idea de un orden de la pertenencia, el cual se halla por encima de toda disposición humana, y según el cual deben orientarse las normas humanas, si éstas han de ser justas. El atributo justo puede reconocerse tan sólo en tanto que se dé una coincidencia con aquel orden originario, sea por parte de una acción o de una intención, de una ley o de una institución. Quién no crea en un orden originario tal que le atribuya “a cada uno lo suyo”, tampoco puede creer que algo le “pertenezca por derecho”, aunque se trate de decirlo en el sentido de que una ley estatal se lo asigna. Tal sujeto no podría distinguir entre una ley estatal justa y una injusta, y tampoco podría hablar de justicia, puesto que la ley estatal no podría ser concebida como una representación de la justicia. No se puede realizar ni cumplir ni entender el sentido de la palabra justo sin la relación con el orden originario.”¹

El hombre forma parte de una estructura social, y ocupa un lugar en la misma; es una estructura que ordena el ámbito de la vida, que regula la existencia de cada uno con los demás. Por consiguiente, en el momento que surge el problema de lo justo, se apela a la estructura, a mí me corresponde ésto y a tí aquello, fijándose o estableciéndose, que ésto es para mí y ésto para tí, que a mí me pertenece ésto y a tí aquello. Es por eso que la justicia nos une y a la vez nos separa, me liga con el otro en tanto que estoy obligado a darle lo suyo, al mismo tiempo me separa de él en tanto que la justicia me dice que no debo meterme con lo suyo, con lo que le pertenece.

¹ Brunner, Emil. La Justicia. Centro de Estudios Filosóficos Universidad Nacional Autónoma de México. Pág. 26.

Algunos autores suelen señalar ciertas características de la justicia tales como: alteridad, objetividad, igualdad y juridicidad. Nosotros no las analizaremos por considerar que aunque conexas, difiere del tema central de nuestra tesis, ya que la intención de este estudio no es tratar de la metafísica de la justicia, sino más bien queremos considerarla como base de la actuación del supervisor para con sus subordinados. Por consiguiente, pasaremos a analizar las diversas clasificaciones que los autores han señalado de la justicia.

CLASIFICACION DE JUSTICIA

Por regla general, los autores han clasificado a la justicia en general y particular.

La justicia en general: también llamada legal, rige los actos humanos encaminados a la conservación de la unidad social y al bien común. Regula los derechos de la sociedad.

Santo Tomás de Aquino expresa:

“La Justicia Legal ordena al hombre inmediatamente al Bien Común.”²

El Lic. Reyes Ponce, al referirse a las relaciones entre el Estado y el particular, nos dice:

“Esa obligación por la que el particular tiene de dar al Estado lo que el Bien Común exige es la Justicia Legal.”³

Vemos que el segundo enunciado se desprende inmediatamente del primero en el sentido de que los dos nos hablan del Bien Común. La segunda definición enfoca el problema desde el punto de vista de la relación Estado-individuo y en la primera observamos que se habla del Bien Común, ya que existe una relación ineludible entre la justicia y el derecho, y el derecho nos da una relación imprescindible con el Estado. Es decir que en un enfoque particular salta a la vista la importancia que tiene la justicia Legal.

La Justicia Particular: considera a los actores humanos relativos a los particulares entre sí o frente a la comunidad, y a diferencia de la anterior, considera al individuo y sus relaciones, en tanto que la Legal o General considera en primera instancia a la sociedad y sus relaciones.

² Citado por el Dr. Manuel Ruiz Daza. Apuntes Filosóficos del Derecho. México. Pág. 84.

³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Sueldos y Salarios. Apuntes en Mimeógrafo. México. Pág. 6.

Santo Tomás de Aquino en *Summa Theológica*, considera que:

“Es conveniente que haya cierta Justicia Particular, que ordena al hombre acerca de las cosas que se refiere a otra persona singular.”⁴

En estas palabras, observamos que Santo Tomás nos señala que existe una justicia que regula los actos de los individuos frente a otros. Nosotros deducimos que la Justicia General o Legal se aplica, no sólo a la persona privada, sino también a la sociedad como sujeto de la justicia.

La Justicia Particular se divide, a su vez, en: Distributiva y de Cambio, a esta última se le suele llamar Estricta o Conmutativa.

Justicia Conmutativa: partiendo de lo que nos dice Santo Tomás de Aquino, diremos que:

“La Justicia Conmutativa presupone únicamente la presencia de dos personas jurídicamente equiparadas entre sí.”⁵

Esta misma idea la reafirma el Lic. Reyes Ponce, cuando dice:

“La Justicia Estricta o de Cambio, se da cuando el sujeto (el obligado por justicia) y el término (el que tiene el derecho correlativo) son personas privadas.”⁶

De aquí desprendemos que un organismo que es autoridad en sí, como lo es el Estado, se despojaría de su investidura en el caso de la Justicia de Cambio, ya que pierde ese sello de supremo poder de la sociedad para llegar a un nivel comparable al de una persona física en concreto. La Justicia Conmutativa elimina el término de equidad y la igualdad es perfecta, como se puede observar en el clásico ejemplo:

“Si me prestan cien pesos, debo pagar cien pesos, ni un centavo más ni uno menos”.

⁴ Ruiz Daza, Manuel *Ibíd.* Pág. 84.

⁵ Ruiz Daza, Manuel *Op. Cit.* Pág. 84 y 85.

⁶ Reyes Ponce, Agustín. *Ibíd.* Pág. 6.

De lo anterior se desprende que en la Justicia Conmutativa, hay igualdad aritmética distinta de la proporcionalidad o la equidad, es decir, exige la igualdad entre lo que se da y lo que se recibe.

Justicia Distributiva: en ésta, la distinción entre el que debe y el que paga no es compleja, por tanto su postulado es la igualdad proporcional. Establece una proporcionalidad geométrica. la restitución no es estricta, en el trato dado a diferentes personas tanto para la atribución de funciones y dignidades, como en el reparto de cargas. El Dr. Ruiz Daza nos dice al respecto, que la Justicia Distributiva presupone tres personas cuando menos:

“Una persona colocada en plano superior y que impone cargas o confiere beneficios a dos o más subordinados a ella”.⁷

Finalmente, tenemos la Justicia Social, la cual se ha prestado siempre a discusión, pues algunos autores opinan que, es el desarrollo armónico de las clases de justicia que conocemos y otros en cambio dicen que presenta un nuevo tipo.

Los que pugnan hacer de la Justicia Social una nueva clase de justicia dicen:

“Justicia Social es la clase particular de justicia que tiene por objeto propio la repartición equitativa de la riqueza superflua.”⁸

Por consiguiente la clasificación quedaría de la siguiente forma: Justicia Legal, Conmutativa, Distributiva y Social.

Según el Dr. Ruiz Daza, la Justicia Social debe tomarse como:

“La noción genérica de la Justicia referida a lo social abarcando a las tres especies clásicas.”⁹

⁷ Ruiz Daza, Manuel. *Ibid.*, Pág. 85.

⁸ Ruiz Daza, Manuel. *Ibid.*, Pág. 85.

⁹ Ruiz Daza, Manuel. *Op. Cit.*, Pág. 85.

Siendo así, la Justicia Social no es un ideal exclusivo de cierta clase social, sino que es el principio de armonía y equilibrio racional que debe imperar en la sociedad.

Por consiguiente, el supervisor tendrá que considerar aspectos de las distintas clases de Justicia en el momento de desempeñar sus funciones. Deberá tener presentes aspectos de la Justicia Legal, al momento de preocuparse porque sus operarios perciban el salario adecuado de acuerdo con el trabajo efectuado, de Justicia Social en cuanto a procurar que las condiciones de trabajo, de seguridad, etc., de sus operarios sean las más adecuadas; de Justicia Conmutativa, en el momento de clasificar y acomodar a su personal de la forma más correcta, de promoverlo tomando en cuenta el desempeño de su trabajo, los conocimientos y el entusiasmo; para sacar buen provecho de este elemento motivacional que es la promoción.

Por lo tanto, podemos observar cómo todos estos aspectos tan interesantes de la Justicia van estrechamente ligados con el supervisor en el desempeño de sus funciones, de cualquier tipo que éstas sean, así como también en su forma de aplicar la autoridad que le ha sido conferida.

Lo anterior es importante, ya que los subordinados prestarán más cooperación y desarrollarán mejor sus labores, si están conscientes de que su líder, es decir su supervisor, está partiendo de bases justas y ciertas en la realización de todos y cada uno de sus actos.

AUTORIDAD

Uno de los principales problemas del supervisor radica en la forma de ejercer la autoridad que le ha sido conferida de manera que no se violen los principios de justicia que hemos expuesto anteriormente.

El supervisor debe ejercer toda su autoridad, no sólo para buscar el cumplimiento de las órdenes e instrucciones recibidas, sino para dar solución adecuada a los diversos conflictos internos, debiendo llevar tales medidas implícito el concepto de justicia.

Aquí puede surgir la siguiente pregunta: ¿Qué clase de autoridad es la que tiene o puede tener el supervisor? Como se ha dicho en nuestro primer capítulo, el supervisor, en su carácter de Jefe, debe tener, principalmente, autoridad lineal, considerando que, además de la de mando, debe reunir autoridad técnica y personal.

Por lo tanto, creemos conveniente determinar lo que entenderemos por autoridad, para clasificar nuestra exposición.

La mayoría de los tratadistas, aunque difieren en detalles, están de acuerdo en que en el concepto autoridad se destacan elementos tales como: "derecho de mando" y "poder de hacerse obedecer". Nosotros la definiremos de la siguiente forma: *Autoridad, es la facultad que posee el organismo o persona en el ejercicio de las funciones de dirección para que, a través de una adecuada toma de decisiones, exija a una o más personas el cumplimiento de determinada labor.* En nuestra definición, observamos que el supervisor, al ejercer labores de dirección, debe contar con un conocimiento preciso de su autoridad, la cual debe estar perfectamente delimitada para evitar que invada áreas que no le pertenecen, y pueda concretar con toda exactitud el alcance de la misma para con sus subordinados.

Hemos hecho mención a un factor determinante: la autoridad que va a ejercer el supervisor sobre el grupo de trabajo, ahora bien, ¿de dónde nace dicha autoridad? Originalmente, es la organización misma o grupo social el que determina quién tendrá autoridad y qué clase de autoridad será.

Pero no debemos descuidar el hecho de que todo supervisor, como líder que debe ser, le acompañe un cierto arraigo e influencia positiva sobre las personas, lo cual hará que su labor se le facilite; estamos haciendo referencia a lo que se conoce con autoridad personal que es aquella que emana de la personalidad del propio individuo.

Para reforzar la autoridad antes mencionada, es indispensable que la persona que ha sido asignada como supervisor, conozca a la perfección el trabajo que esté desarrollando el grupo que tenga bajo su mando, ya que entonces el personal subordinado aceptará con mayor facilidad cualquier orden que emane del supervisor, y tendrá la suficiente confianza para recurrir a él con el fin de aclarar dudas sobre la manera de realizar una labor determinada. El subordinado sabrá que su jefe, por conocer el trabajo que se está realizando, le indicará la mejor forma de efectuarlo. Esto va íntimamente relacionado con lo que llamamos autoridad técnica, Urwick nos dice:

“Autoridad técnica es la que se encuentra implícita en el saber o la habilidad especial.”¹⁰

Observamos que esta autoridad no la confiere la organización, sino que es una cualidad adquirirla por la persona; ya que son ciertos conocimientos prácticos o teóricos que posee de determinada especialidad.

Así, vemos que existen especializaciones como pueden ser: la del administrador, la del contador, la del supervisor, la del tornero, etc. Consideramos que cada una de estas personas tienen autoridad debido a su conocimiento especializado o a su habilidad especial que ya tenía con anterioridad a su ingreso a la organización en cuestión.

Pero la autoridad del supervisor no es sólo técnica y personal, sino también formal que:

¹⁰ Urwick, L., *Los Elementos de la Administración*, Herrero Hermanos, S. A., Edición, México, 1968, Pág. 54.

“Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.”¹¹

Esta autoridad formal es la que le confiere al supervisor su carácter específico. Creemos conveniente que esta autoridad, la formal, puede ser de dos tipos: lineal y funcional. El supervisor, como jefe que es, debe tener autoridad lineal; ésta es la que se deriva de la relación jefe-subordinado, y consideramos que éste es el tipo de autoridad que debe tener todo supervisor, ya que los obreros o empleados a su cargo sólo recibirán órdenes de él, evitando que surjan conflictos de autoridad y problemas en cuanto a quién hay que obedecer, ya que el canal de autoridad es directo. A continuación nos permitimos presentar un diagrama con el objeto de dejar claramente asentado este tipo de autoridad. (Véase Fig. 1)

Observamos en el diagrama que la Asamblea de Accionistas, representa la máxima autoridad y manda directamente al Consejo Directivo. El Gerente General, a su vez tiene autoridad sobre el Contralor, el Gerente de Producción y el Gerente Comercial. Observamos que el Contralor tiene autoridad sobre el Encargado de Cobranzas, el Contador General y el Cajero; el Gerente de Producción sobre el jefe de Almacén, el Jefe de Montaje y el Jefe de Acabado, y, por último el Gerente Comercial sobre el Jefe de Ventas Locales y el de Ventas Foráneas.

¹¹ Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas*, Editorial L. musa Wiley, S. A., 3a. Edición, México, 1970, Pág. 317.

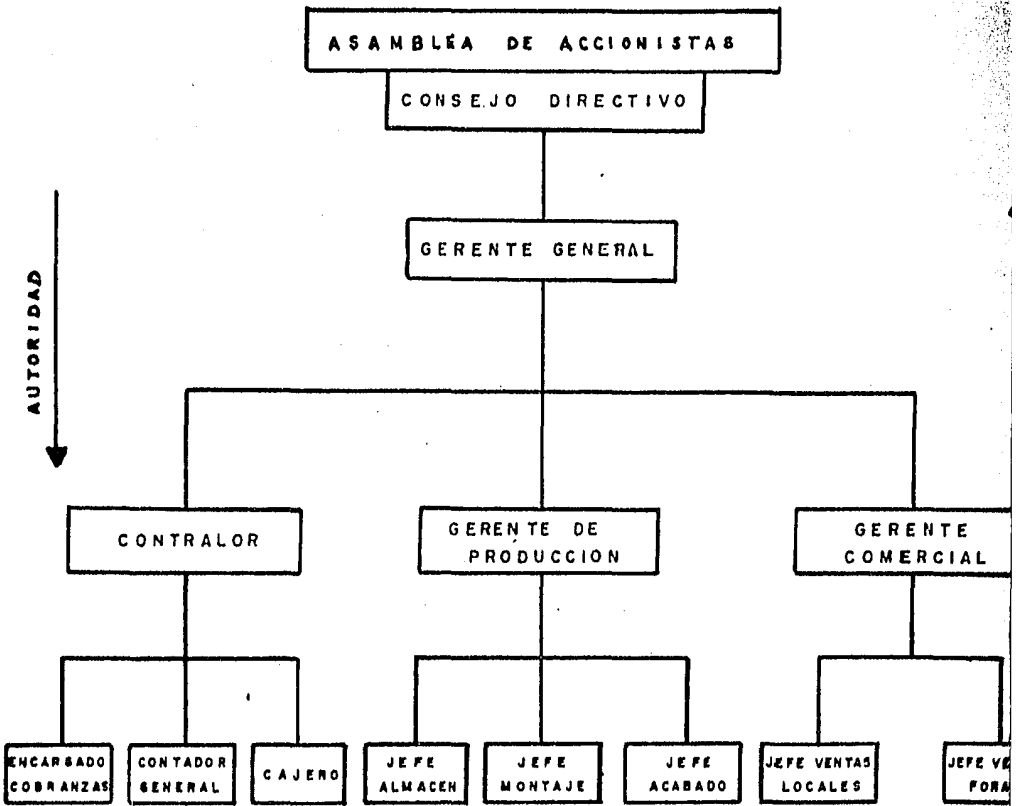
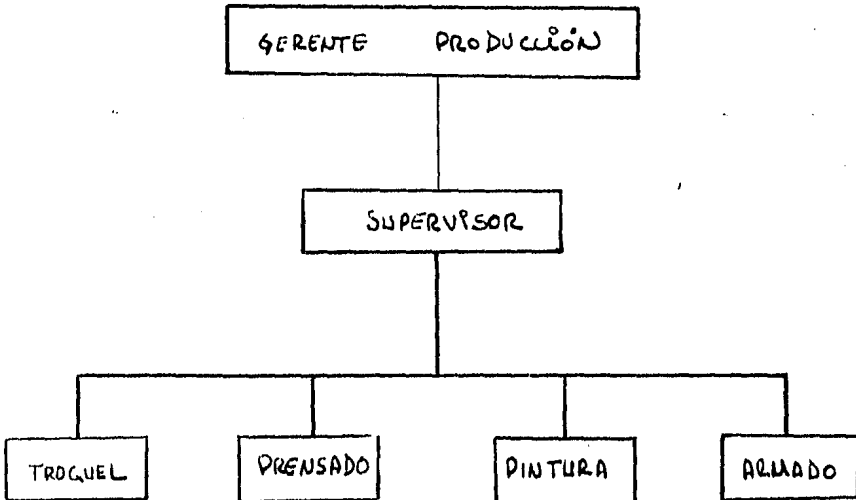


DIAGRAMA N° 1

En este caso, por ejemplo, el Gerente Comercial, a pesar de estar en un nivel superior al Jefe de Acabado, no puede mandarle, porque no hay línea de autoridad que los ligue, y de hacerlo se violaría el sistema.

Con el ejemplo anterior creemos haber dejado claramente fijado el concepto de autoridad lineal, que es la que debe tener el supervisor, pues así tiene el derecho de exigir a sus subordinados y éstos la obligación de cumplir lo que se les ha ordenado, por lo que las relaciones entre los subordinados y el supervisor quedarían de la siguiente forma:



En este caso, el Gerente de Producción tiene autoridad sobre el supervisor y éste, a su vez, por la autoridad que le es conferida puede mandar directamente al encargado de troqueles, al de prensado, al de pintura y al de armado. Como podemos observar, existe una clara línea de autoridad. Así se evita que existan dudas en los empleados sobre la persona a quien tiene que reportar, pues está claramente definido el carácter de jefe del supervisor con su correspondiente autoridad.

Es importante resaltar el hecho de que todo supervisor, al ejercer este tipo de autoridad lineal, debe tener en cuenta algunos aspectos de tipo subjetivo, como son: la manera de dar órdenes, el carácter de ellas, es decir que no vayan contra la dignidad humana. Debe tomar en cuenta también que la cantidad y calidad del trabajo esté de acuerdo con lo que él pidió. Lo anterior lleva implícito un trato justo al personal en todos los aspectos, lo que traerá como consecuencia que existan en su grupo de trabajo buenas relaciones laborales que hagan que los elementos capital y mano de obra estén encaminados a lograr un mismo objetivo, lo cual se reflejará en el progreso de la empresa. Es importante recalcar que la supervisión, correcta o incorrectamente aplicada, es una de las bases para las buenas relaciones entre empresa y trabajadores.

Por tanto, vemos como, en este aspecto laboral, la aplicación de la autoridad está jugando un papel de importancia preponderante.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

La supervisión se da en todos los niveles de la Empresa, de esto depende que si hay diferencia entre lo que es la supervisión y lo que es el supervisor, en la supervisión no necesariamente existe el elemento supervisor, sin embargo, en el caso del supervisor, éste siempre ejerce funciones de supervisión.

El supervisor es el enlace entre el nivel operativo y el nivel administrativo de la empresa, ejerce funciones de dirección y control, sirviendo como medio de comunicación en cuanto a los aspectos formales e informales de la empresa, contribuyen, así al logro del objetivo común.

Todo supervisor maneja personas y cosas y es esencial que sepa encontrar el debido equilibrio en el manejo de ambos. Dicho equilibrio estará determinado por la importancia que le da el factor humano, que es en última instancia el decisivo para que exista una productividad creciente y a la vez eficiente, ya que el proceso administrativo no lo podemos concebir sin considerar a los individuos que lo forman. De ahí la importancia de las relaciones humanas, y éstas requieren firmeza y flexibilidad, y representan uno de los objetivos más difíciles de lograr.

El supervisor debe conseguir la coordinación de los individuos en el aspecto Técnico-productivo y, será el factor determinante para obtener la integración deseada.

En el momento de desempeñar sus funciones, el supervisor tendrá que considerar aspectos de las distintas clases de justicia, ya que los subordinados prestarán más cooperación y desarrollarán mejor sus labores si están consientes en que su supervisor está partiendo de bases justas y ciertas en la realización de todos y cada uno de sus actos.

El supervisor debe ejercer su autoridad, no sólo para buscar el cumplimiento de las órdenes e instrucciones recibidas, si no para dar solución adecuada a los diversos conflictos internos, tales medidas deberán llevar implícitas el concepto de justicia.

La supervisión se da en todos los niveles de la Empresa, de esto depende que si hay diferencia entre lo que

El supervisor debe tener, además de autoridad lineal, autoridad técnica y personal, en caso contrario, el desarrollo de sus funciones se vería menoscabado. ¿De qué sirve una persona con autoridad, si no cuenta con los conocimientos adecuados? o bien, ¿De qué sirve una persona cuyas características personales impiden la adecuada comunicación, por tanto el logro de resultados?

Es muy importante que el supervisor cuide la forma en que dé las instrucciones y órdenes necesarias para la ejecución de sus labores, ya que de ello dependerá el alcanzar las metas previstas, así como su control; no olvidando el hecho de que no se deben confundir las instrucciones con las órdenes. Las instrucciones específicas, la forma y las condiciones en que deben hacerse las labores, las órdenes son el mandato de lo que se debe hacer.

El trabajo en sí satisface necesidades humanas, para el conocimiento y consecución de dichas satisfacciones, el supervisor debe tener conocimiento de las reacciones de sus subordinados ante el trabajo, para ello, debe valorar la actuación de sus subordinados. De esta forma, los conocerá más a fondo, anticipándose, así al desarrollo, tanto personal, como de trabajo, de sus subordinados.

El supervisor con el análisis de puesto tendrá un conocimiento exacto y ordenado de las obligaciones y responsabilidades de cada puesto, así como de las funciones inherentes a los mismos.

Mediante el análisis de puestos, el supervisor puede repartir mejor el trabajo y el trabajador conocerá con toda precisión, cuáles son las actividades y responsabilidades que le corresponden.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- 1.—Petersen, Elmore. Plowman, Grosvenck. *Organización y Dirección de Empresas*. Editorial Uteha. 4a. Edición. México.
- 2.—Terry, R. George. *Principios de Administración*. Cía. Editorial Continental, S. A. 5a. Edición. México.
- 3.—Muñiz Alvarez, Manuel. *Principales Técnicas e Instrumentos Administrativos para el Control y la Supervisión de Agentes de Ventas*. Tesis. Universidad Iberoamericana, A. C. México.
- 4.—Pffiffner, M. John. *La Supervisión del Personal*. Editorial Aguilar. 2a. Edición. México.
- 5.—Bittel, R. Lester. *Lo que todo Supervisor debe saber*. Mc. Graw. Hill Book, Co. 4a. Edición. España.
- 6.—Diez Morodo, Valentín. *Apuntes de Personal*. Apuntes en mimeógrafo. México.
- 7.—*Diccionario Enciclopédico Abreviado*. Espasa, Calpe, S. A., España.
- 8.—Strauss, George, Sayles, R. Leonard. *Los Problemas Humanos de la Dirección*. Herrero Hnos. Sucesores, S. A. 6a. Edición. México.
- 9.—Gardner, B. Burleigh. Moore, G. David. *Relaciones Humanas en la Empresa*. Editorial RIALP. México.
- 10.—Guzmán Valdivia, Isaac. *La Sociología de la Empresa*. Editorial Lus. 2a. Edición. México.

- 11.—Diez Morodo, Valentín. *El Salario Industrial y las Técnicas para su Administración*, Tesis Universidad Iberoamericana, A. C., México.
- 12.—Reyes Ponce, Agustín. *El análisis de Puestos*, Editorial Limusa Wiley, S. A., 5a. Edición, México.
- 13.—Pigors, Paul. Myers, A. Charles. *La Administración de Personal*, Cía. Editorial Continental, 5a. edición, México.
- 14.—Urwik, L. *Los Elementos de la Administración*, Herrero Hnos. Sucesores, S. A., 5a. Edición, México.
- 15.—Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*, Editorial Limusa Wiley, S. A., 6a. Edición, México.

Por medio de este trabajo, se observó que en la mayoría de las Empresas en la zona encuestada no se aplica la teoría adecuadamente, porque las mismas carecen de personal capacitado.

Podemos mencionar que el motivo en varias de ellas, fue que son de origen familiar, las cuales fueron creciendo a través del tiempo, pero sólo se han concretado a producir sin tomar en cuenta que deben actualizarse en su administración.

Esto ocasiona baja de producción, ausentismo, rotación de personal y mala comunicación. Por lo tanto la teoría no es aplicada adecuadamente.