

301802

# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

1

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## LA SUPERVISION DE PERSONAL A TRAVES DE LOS CONTROLES DE ASISTENCIA

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
P R E S E N T A

GALO ALCANTARA GONZALEZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A MI PADRE

CON CARINO DE HIJO Y GRATITUD DE HOMBRE

A MI MADRE

POR LOS BUENOS PRINCIPIOS INCULCADOS  
CON AMOR PARA SER SIEMPRE MEJOR

CON FRATERNAL AFECTO A MIS HERMANOS

FERNANDO

REYNALDO

MARIA EUGENIA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PARA MI ESPOSA

MARIA DE LOURDES, POR SU AMOR  
Y COMPRESION INVARIABLE

CON TERNURA A MIS HIJOS  
MARIA DE LOURDES  
DAVID

A MI MADRINA

POR SU SINCERO APOYO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

DIRECTOR DEL SEMINARIO

LIC. RENATO ANTONIO ORNELAS JAUREGUI

REVISOR DEL SEMINARIO

LIC. ALEJANDRO REYES GARCIA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A MIS MAESTROS

POR SUS CATEDRAS, CONSEJOS Y ORIENTACIONES  
COMO HOMENAJE A SU LABOR EDUCATIVA

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AL SR. LIC. J. PATROCINIO GONZALEZ BLANCO GARRIDO  
POR SU RECTO EJEMPLO DE SOLIDEZ MORAL

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

	PAGINA
<u>INTRODUCCION</u>	1
CAPITULO I	
<u>ANTECEDENTES</u>	
A) ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	4
B) REVOLUCION INDUSTRIAL EN SU ASPECTO ECONOMICO Y SOCIAL	6
C) COMO SURGE EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION CON F. W. TAYLOR Y HENRY FAYOL	12
CAPITULO II	
<u>AUSENTISMO</u>	
A) CONCEPTO DE AUSENTISMO	23
B) CAUSAS COMUNES DE AUSENTISMO	26
C) REGLAMENTOS	29
CAPITULO III	
<u>SUPERVISION Y CONTROL DEL AUSENTISMO</u>	
A) EL REFLEJO DEL AUSENTISMO EN LA PRODUCCION	36
B) EL PAPEL DEL SUPERVISOR COMO MEDIO DE CONTROL	38
C) AUTORIDAD Y FUNCION DEL SUPERVISOR	40

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## CAPITULO IV

EL SUPERVISOR

A) ANTECEDENTES	44
B) CONCEPTO DEL SUPERVISOR	46
C) OBJETIVOS DEL SUPERVISOR	48
D) ELEMENTOS DEL SUPERVISOR	49
E) TIPOS DE SUPERVISOR	51
F) NECESIDADES DEL SUPERVISOR	53
G) UBICACION DEL SUPERVISOR	55

## CAPITULO V

PREVENCION Y CORRECCION

A) LA COMUNICACION COMO MEDIO DE SUPERVISION	57
B) MOTIVACION E INCENTIVOS	62
C) DECALOGO DEL SUPERVISOR MODELO	65

## CAPITULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION SOBRE LA SUPERVISION DE LA EMPRESA

A) DETERMINACION Y FIJACION DE OBJETIVOS	68
B) DETERMINACION DEL PROGRAMA Y METODOLOGIA DEL TRABAJO A DESARROLLAR	68
C) DETERMINACION DEL UNIVERSO DE LA INVESTIGACION	70
D) DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	70
E) DISEÑO Y CONTENIDO DEL CUESTIONARIO	71
F) SELECCION DE LA TECNICA DE INVESTIGACION	73
G) TABULACION DE DATOS	74

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	PAGINA
<u>CONCLUSIONES</u>	76
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	78

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION

Dentro del ejercicio de la administración de empresas y en especial en el sector público se encuentra la continua - necesidad de un nivel inferior de mando, vigilancia y control de los recursos humanos y esta responsabilidad de trabajo la desempeña el supervisor de personal.

El supervisor surge de acuerdo a la necesidad de que las actividades se hagan conforme a lo planeado por lo tanto deberá tener siempre un constante contacto con los dirigentes y los empleados, desarrollando su actividad en especial en - los controles de asistencia. Por medio de este tema deseo ha - cer notar la gran importancia del trabajo del supervisor que es una función esencial e importante en todo aspecto adminis - trativo, por lo anterior expreso así mi preocupación en base a la experiencia detrás de dieciocho meses de trabajar en la supervisión de personal y corroborar lo significativo que es la relación humana, cuando un supervisor debe desempeñar su - responsabilidad.

Trataré de analizar brevemente la importancia del su - pervisor, desde porqué fue incluida su actividad en el proce - so administrativo, sus funciones y caracterfsticas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En vista de la amplitud de horizontes de la administración y su continuo desarrollo, es de vital importancia que el supervisor se supere con nuevas técnicas y prácticas que responden desde luego en su desarrollo personal y en sus funciones dentro de su trabajo, teniendo el supervisor una responsabilidad que consiste en saber guiar a los trabajadores no exclusivamente de una tarea determinada, sino que dicha responsabilidad deberá estar presente siempre en su comportamiento dentro de la empresa como fuera de ella.

La supervisión de personal brinda apoyo a la empresa, para que los objetivos fijados se alcancen de acuerdo a lo planeado, sobre todo en las metas de producción, ya sea de un producto o servicio de una empresa del sector privado o público que ofrezca. Puesto que la inasistencia de un empleado al trabajo repercute en varios aspectos económicos del individuo y de la empresa.

El supervisor de personal deberá ser un excelente dirigente para que pueda satisfacer las aspiraciones y demandas sociales y psicológicas de sus empleados, debido a que los empleados desean seguridad en el empleo, buena remuneración y satisfacciones personales. La supervisión de personal colabora a estos objetivos estableciendo un orden del control de las actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

- A) ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION
- B) REVOLUCION INDUSTRIAL EN SU ASPECTO ECONOMICO Y SOCIAL
- C) COMO SURGE EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION CIENTIFICA CON F.W. TAYLOR Y HENRY FAYOL

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANTECEDENTES

### A) ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Para hacer mención de los antecedentes históricos de la administración hay que recordar que el hombre ha tenido una evolución a través del tiempo de su existencia.

Se dice que el hombre conoce la administración desde que tuvo la necesidad de agilizar un movimiento que representaba un esfuerzo, un trabajo que sólo no podría realizar sino mediante la ayuda de otro. El ejemplo lo cita Simon Smithburg y Thompson<sup>(1)</sup>. "Cuando dos hombres quisieron mover una piedra, que ninguno podía hacerlo por sí solo". Se ve la unión de sus esfuerzos por un objetivo común, aquí se inician las bases de cooperación y ésta pasa con el tiempo, ese esfuerzo se hace constante y sistemático con la inteligencia, dependiendo de las necesidades, esa unión de instituciones y de acciones es la Base de la Organización Humana, la cual se va formando por la Sociedad. Es por eso que se da importancia a la Constitución de instituciones económicas y familiares y que son el producto de la inteligencia humana, de la invención, del pensamiento y de las necesidades y deseos de la colectividad.

(1) Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson op. cit. 1956.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a la evolución del hombre es como van na -  
ciendo las necesidades y es por ello que así se van formando  
los primeros grupos de hombres inspirados por propósitos y es  
fuerzos conjuntos para sobrevivir.

Luego se forman los clanes, las tribus y como conse -  
cuencia de sus luchas surge el estado incipiente que entonces  
a través de otros cambios sociales se convierte en un ente ci  
vilizado.

Por lo cual en el tiempo pasado se conocieron varias  
administraciones y las cuales fueron aportando algo sobresa -  
liente y como lo observamos hasta hoy, se encuentra ya una ad  
ministración más eficiente, sistemática y democrática.

De las administraciones de antaño se conocen la admi -  
nistración egipcia, la administración romana, la administra -  
ción de la Edad Media, la administración católica, la adminis -  
tración en la Edad Moderna, la administración contemporánea.

En la administración contemporánea es donde realmente  
se encuentran las bases fundamentales en que descansa la cien -  
cia de la administración, ya que ésta se aplica en su forma -  
universal al sector público o al privado. A pesar de que mu -  
chas teorías de esta edad contemporánea han sufrido en algu -  
nos casos una transformación radical y en otros casos una su -  
peración como resultado de nuevas investigaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## B) REVOLUCION INDUSTRIAL

Los principales acontecimientos que se sucedieron fueron en los años de 1760 a 1830 y los lugares donde acontecieron fue en primer término Inglaterra, después Alemania, Francia y los Estados Unidos, también otros países de Europa Occidental.

En esta época es en la que realmente marca un cambio paulatino, de la fuerza muscular hasta entonces muy utilizada en el trabajo por la fuerza de la máquina y sus resultados no fueron exclusivamente de carácter industrial sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual, técnica y política.

Con la finalidad de dar una panorámica más general es conveniente que recordemos las formas de producción existentes en el período previo a la Revolución Industrial.

En aquella época no existían las fábricas en el sentido moderno, por lo contrario, como en Alemania en este país persistía claramente el régimen feudal, encontrando al típico siervo que tiene que pagar su renta al señor feudal con productos ya sean agrícolas como con trabajo forzado a hilar y en esa forma cubrir su cuota.

En otros lugares las familias trabajadoras combinaban las labores agrícolas con el hilado y tejido en sus propias casas. Sus productos los vendían en mercados poco competidos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



y no producían más que lo necesario para poder cubrir sus gastos.

Aparecen las primeras organizaciones de manufacturas en dos formas: las descentralizadas y las centralizadas.

Las Descentralizadas.- Concentraban el trabajo de un gran número de obreros que viven en el campo y entregan a una unidad fabril sus productos para ser sometidos a un último - proceso de acabado y teñido en la misma.

Las Centralizadas.- Que reúnen bajo un mismo techo a un grupo de obreros que son sometidos a una vida de cuartel - con una estrecha supervisión del trabajo y una austeridad monástica, que incluía horarios para las labores, la comida, el rezo y el sueño, el trabajador en estas unidades era considerado indigno.

Sin embargo, había una institución más clásica de la época previa a la Revolución Industrial y este el el Gremio, porque contaba con un número mayor de trabajadores. El gremio fueron organizaciones de un tipo determinado de producto en el que se agrupaban los fabricantes para efecto de proteger sus intereses, su fuerza llegó a ser sumamente considerable ya que establecían niveles de producción, normas de producción, días y lugares de venta, precios, etc., además de tener un estricto control de los fabricantes.

Sin lugar a dudas los gremios tienen una gran impor -

tancia histórica por haber sido la primera vez en que se establece la relación patrón-trabajador y que prevalece hasta nuestros días. Por otra parte aparece en ellos una bien definida estructura jerárquica maestro-oficial aprendiz, desde luego con diferencias salariales claramente marcadas. El período que precede a la Revolución Industrial se caracteriza por una apacible vida rural y de pequeñas ciudades con escasos y lentos indicios de progreso en que los cambios se generaban en periodos muy prolongados.

Asimismo la producción se destina fundamentalmente al autoconsumo aunque se inicia un comercio principalmente en las villas cercanas al lugar en que reside el productor, existe un número reducido de asalariados, el trabajo se hace en el campo y en el propio hogar bajo formas familiares interviniendo el trabajador en todo el proceso productivo, lo que le permitía expresarse y realizarse en su obra.

El crédito no existe y el cobro de interés se considera inmoral y es condenado. No se conocía el lucro en su concepción actual.

El inicio de la Revolución Industrial es este uno de los puntos más ricos, así como la razón de ser de la Revolución Industrial y que prevalece hasta nuestros días.

En forma enunciativa sólo mencionaremos algunos de los avances logrados en este campo, muchos de ellos ligados a nombres de inventores tan importantes y que iniciaron un movi

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

miento tecnológico que día a día fue en incremento.

Por ejemplo la utilización de coque para la fundición de hierro, la eliminación de impurezas y escorias de éste, - así como laminado de Henry Cart. La construcción de los primeros altos hornos por Darby, la máquina para bombeo de agua de Nencomen que permite elevar agua para mover una rueda y - así impulsar máquinas. La máquina de hilar de Paul, todo un éxito en máquinas hiladoras bautizada como "Jenny Hilandera" de Hargraves, el inicio del uso de la fuerza hidráulica para hilar por Arkwright y las mejoras posteriores de Cromton hicieron que apareciera una desproporción entre el volumen de hilado y de tejido, hasta que en 1804 Cartwright desarrolla su telar.

Es interesante observar la liga que hubo entre un invento y otro y la relación en su uso y que se empieza a encontrar en diferentes tipos de industria.

Pero la innovación tecnológica no sólo se refirió a nuevas máquinas sino a modificaciones en los procesos de producción como el uso de cilindros para estampados de percales para sustituir placas de cobre inventado por Thomas Bell.

El uso del ácido sulfúrico, posteriormente el cloro - hasta llegar al polvo destinado al blanqueador de telas, las primeras fábricas de sosa, la producción de amoníaco, alumbre y potasio que marca el nacimiento de la moderna industria química. La sustitución del material por el uso de loza de ba -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

rro y porcelana. Los grandes avances de la ingeniería civil al construir caminos, puentes, canales y ferrocarriles y sobre este último el de transporte, el perfeccionamiento de la locomotora de vapor obra de Stephenson.

Por último basta señalar que antes de 1760 el número de patentes otorgadas en Inglaterra nunca excedió de 12, cifra que fué en aumento hasta 1825 al increíble número de 250 en contra de los temores de los obreros que consideraron que estas innovaciones acabarían con las oportunidades de trabajo. La verdad fue diferente pues se provocó una acelerada industrialización, especialmente en las áreas urbanas. Como sucedió en Manchester en 1782, sólo existían dos molinos algodoneiros y en 1802 el número alcanzó a ser de cincuenta y dos.

Aspecto Económico.- En economía la Revolución Industrial también modificó la vida pues no sólo fueron los inventos y las patentes. Por el auge de la industrialización surgen grandes organizaciones que empezaron a desbordar las posibilidades de un solo propietario y como consecuencia las asociaciones para integrar los grandes capitales. Todo esto obligó cuando un propietario se veía en la necesidad de invertir más en su industria, por lo cual se vio forzado a hipotecar su fábrica con algún terrateniente, abogado, clérigo pagando un interés del cinco por ciento.

En este tiempo es cuando se difunden las prácticas mercantiles del crédito de los intereses moratorios de los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

descuentos por pronto pago y en general el lucro.

El sistema bancario también se ve incrementado con innovaciones financieras como en el descuento de documentos, la movilización del capital a corto plazo transfiriendo de regiones donde existía poca demanda a donde se hallaran capitalistas con más necesidad de dinero. Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso del seguro y el verdadero desarrollo de las bolsas de valores.

En el área religiosa también se observaron diferentes corrientes como resultado de la Revolución Industrial. Para quien el trabajo en el mundo, aún cuando querido por Dios, pertenece al orden material y por tanto no tiene al igual que el comer o el beber una valoración ética. Para Lutero, quien considera que la ascesis monástica no constituye una forma de superación moral sino más bien es el producto de un desamor egoísta. Para él la forma de agradar a Dios es el estricto cumplimiento de las obligaciones del hombre en su trabajo, de ahí la importancia de la profesión a la que incluso llega a catalogar como "llamado de la divinidad", es por ello que la sentencia, "El tiempo es dinero" alcanza alta vigencia espiritual dado que cada hora perdida significa un robo al trabajo en servicio de la Gloria de Dios.

En lo que se refiere al concepto de lucro y la obtención de utilidades la postura católica había sido de completo rechazo y que estos beneficios implicaban que su logro fuera a costa de otros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se observa que anteriormente existía un primer antecedente del trabajo asalariado en los gremios o corporaciones, sin embargo es en la Revolución Industrial cuando esta práctica se difunde en gran escala y el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda.

### C) COMO SURGE EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION

El origen de la administración, como la conocemos actualmente parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la sociedad industrial los grandes inventos que dieron origen a la Revolución Industrial y las condiciones sociales que se generaron hicieron que el pequeño grupo, que habían acumulado el capital y requería forzosamente de optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera del lucro que se había iniciado.

En ese clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió precisamente a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra. A fin de incrementar las utilidades.

Destacando en este campo los ingenieros Federico Taylor y Henry Fayol de origen estadounidense y francés respectivamente. Estos dos ingenieros son quienes estudian las formas de incrementar la producción. Federico Taylor dedicó a su obra más importante a lo relativo a métodos de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con objeto de poder llegar a estructurar métodos de trabajo estandarizados en beneficio de la empresa, F. Taylor realizó un sinnúmero de experimentos para detectar las mejores formas de trabajo, siendo quizás el más famoso el que llevó a cabo en la Bethlehem Steel Company sobre la operación de carga de lingotes de hierro en furgones de ferrocarril. Para ello hizo una selección entre los trabajadores que realizaban tal tipo de operación escogiendo a uno cuya características físicas consideraba las más apropiadas. Abordó al trabajador referido y logró interesarle en el experimento a realizar, pidiéndole que se limitara a seguir sus instrucciones y prometiendo a cambio de ello la elevación de sus ingresos. Los intentos de racionalización del trabajo efectuado por Taylor partían de la premisa: Que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería substituir a los métodos empíricos. Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma.

Esta es una de sus más importantes aportaciones, siendo el origen de los actualmente llamados "Estudios de tiempos y movimientos", para los cuales fueron de enorme valía los trabajos realizados por el Ing. Frank B. Gilbreth y su esposa, ambos discípulos de Taylor que especialmente en lo relativo al estudio de movimientos, fincaron las principales bases.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Taylor no se limitó a los estudios de tiempos y movimientos como una forma de racionalizar el trabajo, se percató que no bastaba con estructurar un procedimiento, sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor y a su vez inducirlo y capacitarlo precisamente sobre el trabajo a desarrollar a fin de habilitarle para cumplir con los estándares preestablecidos. También Taylor diseñó un sistema de pago que llenó de "tarifas diferenciales". Este era un sistema de destajo tendiente a que el obrero tuviera salarios incentivos de acuerdo a su productividad, ya que los estándares de producción ya estaban preestablecidos y considerando Taylor la importancia que tiene el salario para el obrero. Consideró que con este procedimiento la productividad aún aumentaría más.

Taylor consideraba que el trabajo de supervisión y en general de dirección de operarios en los talleres era más complicado de lo que se creía. En su opinión, era ineficiente que existiera un sólo jefe de taller que diera órdenes de variada naturaleza sobre el trabajo a realizar. Ideando un sistema de organización que desechaba esa realización vertical directa de tipo lineal por un nuevo esquema que llamó de organización funcional y en el que los trabajadores recibirían órdenes de tantos jefes como especializaciones existieran en el taller. Se puede apreciar que la obra de Taylor, desde el punto de vista técnico es sumamente fructífera pero un estudio de tiempos y movimientos puede ser utilizado para liberar al hombre de tareas innecesarias y darle un mejor método de -



trabajo aunque adicionalmente se puede manifestar con miras - de explotación aún cuando en ambas formas se busque una mejor productividad. Es establecer sistemas metodológicos de trabajo es benéfico para todos, pero aniquilar la creatividad, - la posibilidad de expresión y sobre todo la participación de la gente como una forma de realización, es convertir la fuer- za de trabajo en una mera mercancía y por lo tanto enajenarla.

Se podría decir que Federico Taylor enfocó su obra a un inicio de la ingeniería industrial, por un intento de es- tructurar el estudio de la administración.

Como F. Taylor, Henri Fayol se percató que el manejo de las organizaciones se podría llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que le tornarán más eficiente y menos empírica e improvisada, en mi opinión Henri Fayol fue el verdadero iniciador de los esfuerzos tendientes a es- tructurar el estudio de la administración, ya que sus traba- jos realmente fueron un aporte básico a la integración de la nueva disciplina.

Henry Fayol se percató que en todas las organizacio- nes industriales sin importar el tamaño, se dan una serie de funciones, de cuya interrelación y eficiencia depende la mar- cha de la institución.

Las áreas funcionales establecidas por Fayol son:

1. Operaciones técnicas (incluyen producción, fabrica- ción y transportación).

2. Operaciones comerciales (compras, ventas y cambios).
3. Operaciones financieras (obtención y aplicación de capitales).
4. Operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas).
5. Operaciones de contabilidad (inventarios, balance, costos, estadísticas).
6. Operaciones administrativas. Estas fueron una innovación hecha por Fayol y son precisamente las que constituyen una de sus más grandes aportaciones.

A partir de su concepto de operaciones administrativas, Fayol define a estar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Siendo lo que puede llamar el primer modelo de proceso administrativo.

La Previsión.- La conceptúa como "estructurar el futuro y articular el programa de acción.

La Organización.- La entiende como "constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

La Dirección.- La define como "hacer funcionar al personal.

La Coordinación.- Es para él relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

El Control.- Lo entiende como procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Este modelo fué el primero que existió de procesos administrativos, su importancia reside en el hecho de incorporar la racionalidad, la medida y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizará.

Sin duda el proceso administrativo constituye el método básico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende la erradicación de prácticas improvisadas y empíricas, siendo Henri Fayol quien dotó a los administradores de una herramienta básica. Sin embargo, no queremos decir con esto que el proceso administrativo sea el único punto central del estudio de la administración, sino que existen otros aspectos también fundamentales.

Henri Fayol es quien se esfuerza por dotar a la administración de una serie de principios en forma enunciativa son los siguientes:

La División del Trabajo.- Reconoce el valor de la división del trabajo para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".

Autoridad de la disciplina.- Definiendo que "El respeto a las convenciones que tiene por objeto la obediencia, la puntualidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Unidad de Mando.- Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un sólo jefe.

Unidad de Dirección.- Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

La subordinación del interés particular al interés general.- El interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

La Remuneración del Personal.- La remuneración del personal es el precio del servicio prestado debe ser equitativo y que en la medida de la posible de satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrón y al empleado.

La Centralización.- "Del carácter del jefe, de valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios, el grado de centralización debe variar según los medios. "El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal".

Jerarquía.- Como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.

Orden.- Este principio lo deriva de la "Fórmula del orden material". "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" y de lo que llama la "Fórmula del orden social". "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Equidad.- Este principio está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas, Fayol considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser, nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten y tomando en consideración que además de la aplicación se requiere sensatez, experiencia y bondad; Fayol cree que es necesaria una combinación de elementos a los que llama "equidad". "La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia".

La Estabilidad Personal.- Henri Fayol analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización, insiste en la necesidad de permanencia y afirma que "Un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él". Claro que este principio puede ser muy discutido.

Iniciativa.- "La libertad de proponer y la de ejecutar". Son para Fayol la iniciativa, las buenas iniciativas son una de las más importantes actividades en una organización, pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante dado que la iniciativa es fruto del intelecto; Fayol dice "Concebir una plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De la Unión del Personal.- Partiendo del proverbio - "La unión hace la fuerza", Fayol hace un elogio de las ventajas y puntos positivos de la unión como fenómeno social y de la fuerza que presenta la misma en una empresa así como la obligación de los administradores de evitar las divisiones entre personal dados sus efectos debilitantes.

Otros de los trabajos de Fayol fue encaminado a definir las características que deberían conformar el perfil de los administradores. Los divide en seis grandes factores:

1. Cualidades físicas.- Dentro de las que incluye la salud, el vigor y la habilidad.
2. Cualidades intelectuales.- Aptitudes para comprender y aprender juicios, vigor y agilidad intelectual.
3. Cualidades morales.- Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidad, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. Cultura General.- Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
5. Conocimientos especiales.- Conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
6. Experiencia.- Conocimiento que deriva la práctica los negocios, es el recuerdo de las lecciones ex -

traídas por uno mismo de los hechos.

Henri Fayol sostenía que la capacidad administrativa "Puede y debe adquirirse como la capacidad técnica. Primero - en la escuela, luego en el taller.

Es pues Fayol el gran estructurador de la administración. La administración debe ser una función repartida en la que todos los que componen la empresa respondan al objetivo, con su participación individual y de grupo y es por eso que - el control es el que indicará como van los logros y qué falta por hacer o corregir. El supervisor de personal colabora a - formar ese objetivo universal de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

AUSENTISMO

- A) CONCEPTO DE AUSENTISMO
- B) CAUSAS MAS COMUNES DE AUSENTISMO
- C) REGLAMENTOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## AUSENTISMO

### A) CONCEPTO DE ASUSENTISMO

La falta de integración en el equipo de trabajo, la carencia de lealtad y responsabilidad hacia la institución - quedan ejemplificadas por los miembros impuntuales.

Si bien es cierto que la mayoría de los casos de re - tardo no son perceptibles dañinos a la eficiencia del grupo, y que no son de interés especial para el Jefe de Personal, ya que probablemente no hacen sino reflejar circunstancias exter - nas más bien, que actitudes indeseables, los casos de retardo crónico indica que algo anda mal y es obligación del Jefe de Personal captar estos casos y descubrir las raíces de la difi - cultad.

Los trabajadores que regularmente ya se encuentran - formados haciendo "cola" o bien los que llegan "abriéndose pa - so a codazos" en cuanto al reloj marca el instante de termina - ción en sus jornadas de trabajo son por lo general los mismos trabajadores impuntuales.

Por lo que se refiere al ausentismo presenta un sínto - ma más pronunciado de la misma actitud que provoca el retraso, en relación al valor potencial de la autodisciplina y del re -

glamento dentro de cada grupo pequeño.

Antes de seguir adelante con este tema hay que definir el término Ausentismo.

A pesar de que no existe una definición propiamente dicha de ausentismo, los términos que se asemejan son los siguientes:

Ausencia (del lat. absentia).- Acción y efecto de ausentarse o estar ausente. Tiempo en que alguien está ausente.

Ausentarse (del lat. absentarse).- Hacer que alguien se eleje de un lugar o que desaparezca de él un objeto.

Ausente (del lat. absens, absentis).- El que está alejado de alguna persona o lugar y especialmente de la población en que reside.

Existe una especie de definición que es empleada con mayor frecuencia y que es citada por varias empresas y es la siguiente:

Ausentismo.- Es la no presentación del trabajador a su trabajo para el cual fue contratado.

Este término se aplica al tiempo perdido por enfermedad o accidente, así como por otras razones no autorizadas.

Es decir, existen dos clases de ausentismo, el justificado y el no justificado, que afectan la eficiencia y la estabilidad del grupo en diferentes formas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las ausencias ocasionales y excusadas, arregladas de antemano con las autoridades no ocasionan sino un mínimo porcentaje de disturbio en la actividad de grupo, y puedan justificarse por necesidades inusitadas de la institución, como por ejemplo la enfermedad de algún miembro de la familia.

Hay también otro tipo de ausencia en la cual no se puede prevenir esto, y es el caso de cuando surge una emergencia, y entonces ésta se convierte en una ausencia excusada, y si el trabajador le avisa con prontitud a su Jefe inmediato, esta notificación indica una actitud responsable por parte del trabajador.

Una ausencia en la cual no se ha notificado de inmediato a su jefe, resulta demasiado perjudicial ya que va en contra de la eficiencia del grupo, por que la planeación se hace más difícil, para cubrir el puesto vacante, en este caso cuando no ha llegado el trabajador es imposible conocer al comenzar el trabajo, si la persona empleada debe cubrirse en su ausencia o nada más es un retraso o si va a ir a trabajar.

En alguna ocasión tendrá que preguntársele al trabajador las causas o motivos por el cual no trató de hacer llegar o saber una justificación de su falta para verificar que esta era involuntaria.

La ausencia crónica inexcusada es sumamente perjudicial a la eficiencia y a la moral del grupo, más que ninguna otra forma de ausencia, ese ausentismo genuino indica a la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

vez falta de trabajo de equipo y pobre o defectuosa (deficiente) administración de personal en la organización.

#### B) CAUSAS MAS COMUNES DE AUSENTISMO E IMPUNTUALIDAD

Varios problemas disciplinarios comunes se reconocen como posibles síntomas de baja moral. Los más frecuentemente mencionados son el ausentismo y la impuntualidad. Las explicaciones para proporciones poco comunes incluyen aburrimiento, frustraciones, falta de reconocimiento y otras condiciones inherentes y del medio ya mencionadas como influyentes en la alta rotación de trabajadores.

El reconocimiento del alto costo del ausentismo e impuntualidad ha impulsado a la administración a examinarlos cuidadosamente. No se han publicado proporciones estandar corrientemente, así que las comparaciones entre empresas resultan difíciles. Muchas compañías establecen, sin embargo, sus propios estándares y pueden identificar proporciones críticas o excesivas. Estos niveles varían ampliamente. Por ejemplo, para ausencias, el número considerado excesivo puede ser tan bajo como diez por año o tan alto como cuatro por mes. Las definiciones sobre impuntualidad excesiva varían desde unas que, por ejemplo cinco al año, hasta tantas como cuatro por mes.

Las comparaciones entre plantas para puestos similares podrían ser útiles si no estuvieran influidas por tantas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

variables. Cuando se calcula por parte del patrón local y otras asociaciones, generalmente se hacen en porcentaje.

Para las ausencias, la proporción se mide como porcentaje de horas perdidas por ausencia con base al total posible de horas.

La impuntualidad se calcula como porcentaje del total de entradas.

En todas estas comparaciones se reduce la utilidad debido a que tanto el ausentismo como la impuntualidad pueden representar comportamientos muy complejos.

La ausencia frecuentemente es resultado de enfermedad, en muchos casos la administración prefiere que el empleado permanezca alejado de su trabajo.

La impuntualidad puede originarse de problemas como el transportación que está fuera de control de trabajador, tormentas, inundaciones, accidentes y congestionamientos de tráfico.

Pocas generalizaciones resultan apropiadas a pesar de que se hace evidente que:

1. Los empleados compuestos de supervisión generalmente muestran menor proporción de ausencias que los trabajadores pagados por hora.
2. Los planes para conceder permisos pagados por en -

fermedad no parecen aumentar el ausentismo, si se prevee un breve período de espera (uno o dos días).

3. Las ausencias son más comunes los lunes, antes y después de los días festivos.
4. Los trabajadores más jóvenes tienen más ausencias que los mayores.
5. Las mujeres han invertido un modelo histórico y actualmente muestran menor ausentismo que los hombres.
6. Algunos empleados pueden describirse como propensos al ausentismo: tienen más ausencias que otros.
7. Una minoría de la fuerza de trabajo generalmente aporta la participación más grande de ausentismo. Como ejemplo se mencionan las siguientes:

Ausentismo por gravidez, sin permiso, por enfermedad, por permiso económico, por licencia, por justificación del jefe, por omisión de checar la tarjeta de asistencia.

El único elemento común en todos los programas diseñados para reducir el ausentismo y la impuntualidad es la investigación. Muchas empresas también imponen sanciones, por lo que ellas consideran excesos.

Las sanciones más comunes, consisten en deducciones de pago. En otras se reducen vacaciones pagadas, se hacen ad

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

vertencias orales o escritas y en el caso de ofensores per -  
sistentes se termina la relación de empleo.

### C) REGLAMENTOS

#### Constitución Polftica de los Estados Unidos Mexicanos.

Derechos consignados en el Art. 123 Constitucional, y  
que permiten ciertas formas de ausentismo laboral:

Apartado A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados,  
domésticos, artesanos y de manera general todo contrato de -  
trabajo.

Fracción V. Párrafo 2.- Gozarán forzosamente de un -  
descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproxi -  
madamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo.

Párrafo 3.- En el período de lactancia tendrán dos -  
descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno pa -  
ra alimentar a sus hijos.

Apartado B.- Entre los Poderes de la Unión, el Gobier -  
no del Distrito Federal y sus trabajadores:

Fracción II.- Por cada seis días de trabajo, disfruta -  
rá el trabajador de un día descanso, cuando menos, con goce -  
de salario íntegro.

Fracción III.- Los trabajadores gozarán de vacaciones -  
que nunca serán menores de veinte días al año.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Fracción XI.- Inciso c) Párrafo 2.- (Es el mismo que se menciona en el Apartado A. Fracción V. Párrafo 2 y 3).

Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada.

Título Segundo.

Capítulo III. Suspensión de los efectos de las relaciones de Trabajo.

Artículo 42.- Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón:

Fracción II.- La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo.

Fracción III.- Párrafo 1.- La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutaria.

Fracción IV.- El arresto del trabajador.

Fracción V.- El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el Art. 5o. de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el Art. 31, Fracción III, de la misma Constitución.

Artículo 43.- La suspensión surtirá efectos:

Fracción III.- En los casos de las fracciones V y VI, desde la fecha en que deban presentarse los servicios o des



peñarse los cargos, hasta por un período de seis años; y

Fracción IV.- En el caso de la Fracción VII, desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento del hecho, hasta por un período de dos meses.

Artículo 44.- Cuando los trabajadores sean llamados para alistarse y servir en la Guardia Nacional, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 31, fracción III, de la Constitución, el tiempo de servicios se tomará en consideración para determinar su antigüedad.

Artículo 45.- El trabajador deberá regresar a su trabajo.

Título Tercero. Condiciones de Trabajo.

Capítulo III. Días de descanso.

Artículo III. Días de descanso.

Artículo 74. Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1o. de enero.
- II. El 5 de febrero.
- III. El 21 de marzo.
- IV. El 1o. de mayo.
- V. El 16 de septiembre.
- VI. El 20 de noviembre.
- VII. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

VIII. El 25 de diciembre.

Capítulo IV. Vacaciones.

artículo 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Artículo 77.- Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.

Artículo 78.- Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

Artículo 81.- Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJA  
DORES Y DE LOS PATRONES

Capítulo I. Artículo 132.

Fracción VIII.- Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, - una constancia escrita relativa a sus servicios.

Fracción IX.- Conceder a los trabajadores el tiempo - necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, a que se refiere el artículo 5o., de la - Constitución, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo.

Fracción X. Párrafo I.- Permitir a los trabajadores - faltar a su trabajo para desempeñar una comisión occidental o permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen - con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento.

Capítulo II.

Artículo 134.

Fracción V.- Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Artículo 135.- Queda prohibido a los trabajadores:

Fracción II.- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.

Fracción VII.- Suspender las labores sin autorización del patrón.

Título Quinto.

Capítulo I. Art. 170.- Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

Fracción II.- Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto.

Fracción III.- Los periodos de descanso a que se refiere la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesario, en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.

Fracción IV. En el periodo de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en el lugar adecuado e higiénico que designe la empresa.

Fracción V.- Durante los periodos de descanso a que se refiere la fracción II, percibirán su salario íntegro. En los casos de prórroga mencionados en la fracción III, tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por un periodo no mayor de sesenta días.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### CAPITULO III

#### SUPERVISION Y CONTROL DEL AUSENTISMO

- A) EL REFLEJO DEL AUSENTISMO EN LA PRODUCTIVIDAD
- B) EL PAPEL DEL SUPERVISOR COMO MEDIO DE CONTROL
- C) AUTORIDAD Y FUNCION DEL SUPERVISOR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## SUPERVISION Y CONTROL DEL AUSENTISMO

### A) EL REFLEJO DEL AUSENTISMO EN LA PRODUCCION

Se sabe que la productividad es obtener una máxima - producción con un número determinado de recursos o también ob tener la misma producción con menos recursos. Esto puede ser en cualquier empresa.

Se piensa que la productividad se refiere exclusiva - mente a la mano de obra, pero esto no sólo puede marginarse a ello sino se fundamenta en las buenas relaciones humanas, las cuales pueden incitar y provocar la cooperación del empleado, siendo esta esencial para lograr el éxito para la empresa.

El transcurso de los años ha enseñado al hombre que - es necesario diseñar mejores lugares de trabajo, crear mej - res equipos de trabajo, inventar sistemas automáticos, enfoca dos en una sana economía, pero todo en base al hombre que de- sempeña su labor para que exista un equilibrio en los valores relativos que van cambiando para mejorar la producción.

Por productividad se tiene la idea de que se trata - de la cantidad producida, teniendo en cuenta el trabajo efec- tuado o el capital invertido. Sin embargo, utilizando la mis misma mano de obra. El mismo tiempo y los mismos medios. Se

puede lograr, tan sólo aumentando la moral en el trabajo, -  
creando incentivos tangibles o intangibles.

El supervisor debe procurar que se mezclen correcta -  
mente todos los recursos aprovechándolos al máximo para el lo  
gro de la productividad.

Una empresa puede fracasar si no se equilibran y coor  
dinan los recursos y actividades de las personas que forman -  
una organización o empresa.

Se debe motivar a las personas a quien se les respon  
sabilizan las realizaciones de los planes, inculcándoles vo -  
luntad para llevarlos a cabo, también esta voluntad se puede  
despertar por medio del supervisor de personal, para que com  
prenda que es importante su cooperación no por obligación ni  
por cohesión, tan sólo por voluntad de cumplir con una respon  
sabilidad.

Cuando un supervisor de personal logra conseguir la -  
cooperación general, los planes y las actividades serán alcan  
zados de acuerdo a lo planeado.

Ya que la ausencia de un empleado o de varios afecta  
rá gravemente el proceso de producción de la empresa en su as  
pecto económico, en sus objetivos y metas.

La responsabilidad es un riesgo característico de la  
supervisión, sin la cual no sería tarea de supervisión y que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

debe comprender toda la gama del comportamiento de un empleado dentro de su puesto, no solamente sabe la realización de una tarea determinada, sino también debe incluir la asistencia y la puntualidad del empleado, su adiestramiento, la adecuación de sus conocimientos, habilidad y su conducta en el trabajo.

Debemos motivar a las personas a quienes se les responsabilizan las realizaciones de los planes, inculcándoles voluntad para llevarlos a cabo. La gente debe comprender que es necesario cooperar. Cuando un supervisor consigue la cooperación general, los planes y las actividades serán debidamente ejecutados.

## B) EL PAPEL DEL SUPERVISOR COMO MEDIO DE CONTROL

Por el hecho de ser responsable de la actuación de sus subordinados, el supervisor debe saber siempre cómo se comportan éstos en su trabajo.

Los aspectos que interesan al supervisor acerca de sus colaboradores, son todos aquellos que influyen directamente en la eficacia del trabajador y en la integración del personal tales como:

- Cumplimiento del reglamento interior de trabajo.
- Cumplimiento en las normas de calidad.
- Cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Demostración de actitudes hacia el trabajo y los



compañeros.

- Conducta colaborativa hacia los jefes y compañeros.

El control es una función de la dirección de cual -  
quier organización definida por Harold Hoontz como "la media-  
ción y corrección encomendada a los subordinados con el fin -  
de asegurar el alcance de los objetivos aprobados y de los -  
planes adaptados".

El control de la conducta no significa que los subor-  
dinados hagan exactamente lo que el supervisor desea. Se tra-  
ta fundamentalmente de que el supervisor logre que los subor-  
dinados quieran comportarse en forma conveniente para lograr  
los objetivos personales y de la empresa. Además el supervi-  
sor debe estar siempre al tanto de cómo se comporta su perso-  
nal y tratar de orientarlo positivamente.

La disciplina o acatamiento de las normas dentro de -  
la empresa es muy importante, pero sólo es una parte del con-  
trol de la conducta.

Recurrir al castigo no es aconsejable, excepto en los  
casos extremos. En lugar del castigo el supervisor puede mo-  
tivar a su personal para que se comporte en la forma esperada  
y adecuada, esto se puede lograr a través del diálogo abierto  
y sincero entre jefe y subordinados, analizando la convenien-  
cia del cumplimiento de las normas establecidas. Si el subor-  
dinado se convence de cuál debe ser su comportamiento correc-  
to, él mismo dirigirá su conducta adecuadamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El control de la conducta es uno de los aspectos más delicados de las relaciones humanas. El supervisor necesita una gran habilidad para dar un trato justo y equitativo a sus subordinados y para lograr ésto, que respeten las normas y políticas de la empresa por convicción propia.

### C) AUTORIDAD Y FUNCIONES DEL SUPERVISOR

A pesar de sus muchos méritos, la supervisión no siempre basta para servir de motivación para que las personas trabajen con la máxima eficiencia, hay veces en que el supervisor no tiene, por ejemplo, más remedio que acudir al uso de la autoridad (facultad de hacer cumplir o imponer algo a la fuerza), la capacidad del supervisor para ejercer la autoridad, cuando la situación lo reclama es inherente al empleo efectivo de la supervisión.

La situación ideal sería cuando el supervisor es obedecido y respetado aunque nunca recurra a la autoridad formal.

El supervisor ha de procurar llevar al máximo la cantidad de satisfacción que los subordinados obtienen con su trabajo.

En la práctica puede ser más realista y procurar también que imperen unas condiciones en las que la gente acepta la autoridad formal con el mayor entusiasmo posible y también con el mínimo resentimiento posible. Una de las metas del supervisor deberá ser minimizar la cantidad de frustración que

se produce inevitablemente cuando actúa como jefe y hacer que su forma de ejercer la autoridad sea lo más aceptable posible.

La supervisión no resulta igualmente efectiva con todos los grupos y niveles existentes en una empresa, ya que existen diferencias capitales en la cantidad de libertad que pueden tolerar las personas. Hay quien puede florecer bajo supervisión mientras que otra persona puede encontrar que la misma es sumamente restrictiva.

Es comprensible de que los subordinados estén ansiosos por recibir un trato correcto del supervisor, éste puede demostrar su sentidode lo que un trato correcto, enterando a cada empleado de lo que se espera exactamente de él y ejerciendo la disciplina consiguiente. Puede bajar sus acuerdos en puntos que sus subordinados hayan aceptado como legítimos y por encima de todo puede hacer un esfuerzo total para tratar a todos por igual, evitando favoritismos.

Puede también definirse la autoridad como el poder para tomar decisiones que afecten la conducta de otras personas, se ve que la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento, tanto como de los superiores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos papeles, puede decirse que existe la autoridad.

Citaré algunas de las definiciones dadas por diferentes autores:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

George R. Terry 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".

George Straus y Leonor R. Sayles, la definen como "Supervisión significa formación de un cuerpo factivo de mano de obra, así como motivar a cada uno de sus componentes para que lleve a cabo la mejor actuación que pueda".

Van Dersal define "Supervisión es el acto de trabajar con un grupo de personas sobre las que se ejerce autoridad en una forma encaminada a obtener de ella su máxima eficacia en un esfuerzo concluido para llevar a buen cumplimiento el trabajo".

Según Agustín Reyes Ponce, la función supervisora supone "Ver que las cosas se hagan como fueron ordenas". Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamado por ellos supervisores inmediatos, siendo en todo caso aquéllos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo a obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

EL SUPERVISOR

- A) ANTECEDENTES
- B) CONCEPTO DEL SUPERVISOR
- C) OBJETIVOS DEL SUPERVISOR
- D) ELEMENTOS DEL SUPERVISOR
- E) TIPOS DE SUPERVISORES
- F) NECESIDADES DEL SUPERVISOR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## EL SUPERVISOR

### A) ANTECEDENTES

Anteriormente se consideraba que la persona idónea para desempeñar la función del supervisor en una empresa debería ser el sobrestante y que éste fuera el individuo más fuerte y grande, tomando en cuenta su poder físico en primer plano y después su capacidad mental.

En la actualidad esto ha cambiado, el supervisor está capacitado técnicamente para desarrollar mejor sus labores.

Muchas veces el nombramiento de supervisor recae en el trabajador que ha destacado por su responsabilidad y su habilidad para cumplir con su labor encomendada, este cargo lo llega a conquistar con el tiempo que ha demostrado su capacidad ante sus compañeros y sus dirigentes, quienes van calificando al personal.

Cuando un supervisor es nombrado por influencia de otros factores, como por una relación familiar, encontrará más difícil el desempeñar la labor de supervisor por falta de colaboración, el recién llegado encontrará rencores porque se piensa que ese puesto le correspondía a un empleado más antiguo.

Se piensa que es mejor que los empleados acepten un supervisor que en verdad se ha ganado el ascenso partiendo de las filas de un Departamento u oficina en las cuales exista una jerarquía bien definida, el cargo de supervisor constituye una mayor responsabilidad.

Supervisar significa dirigir un proceso de elaboración o un trabajo, durante su ejecución y dirigir a los trabajadores durante su actuación. Los supervisores son la unión de la dirección y los trabajadores, en todos sus niveles, son responsables de la dirección y del control del funcionamiento de la empresa.

Todo supervisor forma parte de la dirección, tiene que utilizar su criterio y su energía en el manejo personal, con todas sus responsabilidades, debiendo poseer capacidad mental y física para el cumplimiento de sus deberes. Un supervisor debe ser capaz de tomar acuerdos, de dirigir a otras personas, de elaborar planes para que los recursos humanos y materiales se gasten en mejor aprovechamiento de la economía.

El supervisor como representa una unión, deberá estar siempre apto para orientar, interpretar las políticas de la empresa hacia los demás trabajadores, por ser un elemento de control.

Cuando un supervisor se hace cargo, está aceptando respaldar la política de la empresa, su lealtad debe ser para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la empresa.

De acuerdo a la reglamentación que rige las labores y en algunas ocasiones imponiendo sanciones disciplinarias, por ser el responsable del bienestar de las personas que supervisa debiendo exponer las necesidades de los empleados ante sus supervisores.

Se entiende por disciplina, la conducta ordenada de - las actividades y que es necesaria en todo trabajo. Pero el supervisor debe velar para que cada trabajador observe las reglas. La relación entre un supervisor y un supervisado constituye un factor de importancia en la productividad. La clave del buen funcionamiento de una empresa son las buenas relaciones humanas dentro de la empresa y esa buena relación, de suma importancia, la ejerce el supervisor y el supervisado.

## B) CONCEPTO DEL SUPERVISOR

De acuerdo a como lo define Peter Drucker, el trabajo del supervisor se creó a la necesidad del hombre, antiguamente cuando se nombró a un encargado de un grupo de esclavos, - la función era proteger los intereses del propietario.

Según el doctor Heneman, el supervisor era el hombre más fuerte de la cuadrilla y se dice que se imponía de acuerdo a la fuerza de sus puños.

En los principios de la industria, el supervisor era

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



el hombre orquesta, porque tenfa que: reclutar, despedir y - disciplinar, su objetivo era producir, al menor costo, aunque realmente no funcionaba bien.

En la corriente de la administración científica se ma nifiesta en contra de la ineficacia del supervisor. Taylor - deseó siempre que los supervisores fueran especializados se - gún sus funciones, para constituir la especificación que era la clave de la eficiencia.

Pasando algún tiempo y como resultado de la imperso - nal que resultaba la corriente científica, el supervisor tuvo que afrontar el crecimiento de los sindicatos laborales.

Elton Mayo distingufa al supervisor el deber de aten - der las relaciones humanas.

El supervisor es aquél que planea, organiza, dirige y controla a un departamento u oficina o grupo de personas, que le designe su jefe inmediato.

El supervisor es el miembro de la dirección a quien - se ha delegado de autoridad para manejar una sección, un de - partamento o un grupo de trabajadores.

Al miembro de la administración de una empresa provis to de autoridad que ejerce directamente sobre uno o varios - obreros, se le conoce también como capataz, sobrestante, ma - yordomo o cabo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El supervisor en su desempeño, deberá tener conocimientos de Psicología práctica, manejo de personal, relaciones humanas, organización industrial y seguridad industrial.

Al supervisor se le puede encontrar en el primer nivel de la organización, vigilando a un grupo de trabajadores o también puede encontrarse en el nivel medio de la administración con supervisores subordinados a él o bien por último puede estar en la categoría de ejecutivo, pero por lo regular se encuentra perteneciendo a los dos primeros niveles.

### C) OBJETIVOS DEL SUPERVISOR

Al supervisor se le encomienda el control del personal para que utilice la maquinaria y los materiales adecuadamente, también todos aquellos sistemas administrativos que se le han encomendado con la finalidad de dar un servicio para lograr una producción.

Otros de los objetivos del supervisor es ser miembro de la dirección, ya que deberá estar en contacto con los trabajadores y es por ende el individuo clave, puesto que su opinión es valiosa para la mejora o implantación de métodos y sistemas de producción y por el otro lado representa para el trabajador la imagen de confianza de la empresa, de la actividad de los jefes, por él se canalizan las molestias a las inquietudes que en un momento dado afecta al trabajador, por consiguiente a sus familiares y también puede afectar a la or

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ganización de la empresa.

#### D) ELEMENTOS DEL SUPERVISOR

1. Delega su Autoridad.- La delegación de autoridad - ayuda a formar los talentos y capacidades de los subordinados, se hace difícil enseñar a la gente a que asuma los riesgos de toda toma de acuerdos, sino se le ubica, en una situación en la que tenga que decidir por propia cuenta.

2. Hacer asignaciones claras y definidas.- Si el trabajador recibe una instrucción y sabe qué es la que se espera que haga, tendrá una meta por la cual esforzarse en la supervisión por resultados, los subordinados se dan cuenta que su trabajo tiene una valoración y así de esta forma el supervisor puede obtener buenos resultados por parte de ellos.

3. Las instrucciones detalladas han de mantenerse en su mínimo.

Cuando el individuo conoce bien su trabajo, con sólo darle información, se sustituye el tener que darle órdenes.

4. Poca presión.- Se ha observado por experiencia, - que hay una diferencia entre los supervisores bon baja productividad y los de alta productividad y ésta es de acuerdo del empleo que se hace de la presión.

La mayoría de las personas se sienten más satisfechas cuando han llevado a término una labor difícil que una labor

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

fácil, pues es menos satisfactoria.

5. Adiestramiento.- El adiestramiento por medio de la supervisión suele ser más efectivo que las explicaciones y demostraciones, de acuerdo a la dignidad del individuo y en su autoformación, puesto que levanta la moral del trabajador y - ayuda a crear un ambiente en el que se hace posible una mayor supervisión.

De acuerdo a este enfoque, el adiestramiento se apoya en dos formas psicológicas: la enseñanza activa es más efectiva que la pasiva en cuanto a producir un cambio de actitud o de compartimiento.

Se ha observado que las personas aprenden más fácilmente cuando hallan las soluciones por sí mismas, que cuando se les proporcionan las respuestas ya confeccionadas, las personas aprenden con más actividad cuando pueden ver los resultados de sus acciones y pueden corregir sus propios errores.

6. Su trabajo es distinto del que hacen los subordinados.- El supervisor por lo general posee el conocimiento de las actividades de los empleados con lo cual lo lleva a comprender más la responsabilidad de cada uno de éstos, exista una vieja tradición de que el buen supervisor es aquél que se rremanga la camisa y se pone a trabajar junto a su subordinado, con esta acción da ejemplo con su esfuerzo, pero no siempre se puede efectuar esto, el supervisor deberá hacer frente para detectar algún problema utilizando mejor las relaciones

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

humanas.

7. Concentración en los problemas.- Cuando los empleados están debidamente adiestrados para desempeñar su función y se les ha delegado el trabajo, el supervisor no tendrá tantos problemas de comportamiento de la responsabilidad, puesto que un empleado bien preparado puede incurrir menos en problemas que el que no está lo suficientemente adiestrado, por con siguiente el supervisor tendrá más tiempo para elaborar planes y soluciones a los problemas para que éstos no se acumulen.

8. Tramo de control.- Suele suceder el caso de que una persona tiene que supervisar a demasiada gente, por lo cual se le dificulta el trabajo, ¿cómo evitar esto?, será necesario que el supervisor tenga bien definido su "alcance o tramo de control" para que pueda supervisar a sus subordinados eficientemente.

## E) TIPOS DE SUPERVISORES

Los supervisores en el desempeño de sus responsabilidades llegan a optar por diferentes formas, su actitud. De acuerdo a los resultados de diversas investigaciones para establecer los distintos tipos de supervisores se presenta la siguiente clasificación:

1. El supervisor autocrático.- Se caracteriza por considerar el punto de vista del subordinado, y ~~ejerce la autori~~

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

dad más bien basada en el poder que en la razón.

2. El supervisor paternal.- Se caracteriza por la atención que presta a proteger y guiar a veces con exceso de sentimentalismos a sus subordinados.

3. El supervisor despreocupado.- Se caracteriza por una ausencia de liderato y por una política de despreocupación, cercana a la anarquía.

El supervisor despreocupado podría ser el reverso del autoritario, nunca sabe lo que están haciendo sus subordinados.

4. El supervisor demócrata.- Se caracteriza porque fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones.

No hace ostentación de su autoridad y alienta a su grupo a participar con él en la ejecución de una buena labor que considera esfuerzo colectivo.

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

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

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

6. El supervisor eficiente.- Antiguamente era una creencia común que el tipo de supervisor que ejercía mayor presión sobre los empleados para tener mayor producción y que sostenía rígidamente los procedimientos establecidos rendiría los mejores resultados.

Se suponía que al dar una atención cercana a las actividades de operación, se producía una gran cantidad y alta calidad en forma natural.

Contrario a esta creencia sin embargo, la evidencia experimental muestra muy claramente que el supervisor centrado en las operaciones es menos efectivo, en términos de producción que el supervisor centrado en el empleo, este da atención a las personas de rendimiento y crea entusiasmos por alcanzarlas.

#### F) NECESIDADES DEL SUPERVISOR

Cuando a un supervisor se le da la confianza y fe absoluta por parte de la dirección, esta descansará en una base firme que es el supervisor y que deberá responder al apoyo de la dirección con cinco cualidades importantes para que merezca ser llamado supervisor.

1. Conocimiento del trabajo.- Un supervisor no puede

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

dirigir un trabajo que desconoce, esto implica que debe conocer los procesos, el equipo, las instalaciones, etc.

El supervisor debe, cuando menos, poseer conocimiento y habilidades generales sobre todas las actividades relacionadas con la producción.

2. Conocimiento de sus responsabilidades.- El supervisor deberá conocer perfectamente su ubicación en el cuadro general de la empresa, deberá conocer las políticas de la empresa, su reglamento interior de trabajo, el grado de autoridad que él representa, la manera en que se llevan las relaciones entre los diferentes departamentos u oficinas de la empresa.

3. La habilidad para instruir.- El supervisor deberá ser un buen instructor, ya que se ve continuamente en la necesidad de instruir y adiestrar a su personal, las instrucciones que imparta deberán ser claras, concisas y concretas, además debe saber transmitir sus conocimientos.

4. Habilidad para dirigir.- Cuando es difícil evitar los problemas humanos en un grupo de trabajo, se da la técnica para manejar dichos problemas cuando se presentan. Sin embargo, es poco común encontrar personas que posean la habilidad sino mediante ejercicios para aprender a manejar gente.

5. Habilidad para mejorar los métodos de trabajo.- Si un supervisor posee habilidad para enseñar a su personal, para dirigirla deberá tener también la habilidad de encontrar -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



mejoras en los métodos de trabajo.

No olvidemos la aseveración de que: "Siempre hay un método mejor".

### G) LA UBICACION DEL SUPERVISOR

El supervisor es aquel que tiene personal bajo su mando y de acuerdo con ésto, el supervisor pertenece a tres grupos diferentes.

1. El de trabajo al que supervisa.
2. El de la dirección que él representa.
3. El de supervisores del cual es compañero.

Esto implica diferentes responsabilidades en el papel de supervisor y que deberá desempeñarlas efectivamente, como ejemplo:

- 1) Guía e instructor de sus empleados.
- 2) Ejecutor de ideas propias y la de sus superiores.
- 3) Como miembro del grupo de trabajo.
- 4) Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- 5) Mediador ante los niveles superiores en cuanto a las necesidades de sus subordinados.

El supervisor es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO V

PREVENCIÓN Y CORRECCIÓN

- A) LA COMUNICACIÓN COMO MEDIO DE SUPERVISIÓN
- B) MOTIVACIÓN E INCENTIVOS
- C) DECALOGO DEL SUPERVISOR MODELO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PREVENCION Y CORRECCION

### A) LA COMUNICACION COMO MEDIO DE SUPERVISION

La comunicación es la transmisión de ideas y sentimientos entre dos o más personas. La persona que emite o envía el mensaje o contenido de la comunicación es el transmisor y quien no recibe es el receptor. Para que exista realmente la comunicación, es preciso que esta sea en ambos sentidos entre las personas que se comunican. Esto significa que cuando una persona envía el mensaje, la otra al recibirlo, debe emitir a su vez otro mensaje como contestación. Se trata pues de un diálogo y cuando este no existe no se puede hablar de comunicación en sentido correcto.

El supervisor necesita llevar a cabo muchas funciones, algunas simultáneamente y otras con cierta secuencia y, para ello requiere un manejo adecuado de la información tanto para emitir órdenes e instrucciones como para recibir informes de los resultados obtenidos. Como se podrán comprender, estas funciones implican esencialmente la comunicación.

Desde el punto de vista informal, el supervisor utiliza todo tipo de comunicación en las relaciones con el personal -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

nal de la empresa. Sin embargo, desde el punto de vista formal, el supervisor establece líneas o canales de comunicación con:

- Supervisores
- Subordinados
- Compañeros del mismo nivel
- Personas de otras empresas o de diversas instituciones (proveedores, acreedores, visitas, asesores, etc.)

La comunicación formal puede ser de las siguientes formas:

1. Vertical, que puede ser:

- Ascendente
- Descendente

2. Horizontal

1. Vertical.- Esta comunicación se lleva a cabo desde los niveles superiores hacia abajo (descendente) y viceversa (ascendente).

La comunicación vertical descendente se efectúa a través de:

- Ordenes
- Instrucciones
- Circulares informativas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Oficios y cartas

La comunicación vertical ascendente se efectúa cuando los subordinados se dirigen al superior a través de:

- Reportes e informes
- Quejas
- Sugerencias

Como es fácil apreciar, la comunicación vertical en cualquier sentido está relacionada con el manejo de la autoridad (órdenes, reportes, etc.).

2. Horizontal.- En cambio, la comunicación horizontal tiene, esencialmente, una función coordinadora entre personas y áreas de trabajo del mismo nivel en la jerarquía de la organización. El supervisor utiliza la comunicación horizontal en:

- Juntas
- Comités
- Mesas redondas
- Oficios y cartas a otros grupos de trabajo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte, estas formas de comunicación pueden realizarse ya sea verbalmente o por escrito, según el caso de que se trate. Mientras más oficial y delicado sea el asunto, será más conveniente utilizar la comunicación escrita, como por ejemplo, la implantación de una nueva política a la modificación de un sistema de trabajo. Debe elegirse la forma -

de comunicación (oral o escrita), que ofrezca mayores ventajas, a corto y a largo plazo.

Es preciso considerar que en la comunicación humana existan varios elementos de diferentes caracteres, a saber:

1. Físicos
2. Semánticos
3. Psicológicos

Estos factores pueden a veces convertirse en barreras que obstaculizan la comunicación efectiva. Sin embargo, si se les conoce y maneja adecuadamente, pueden superarse.

1. Factores físicos.- Son los más sencillos, fácilmente observables y los que la gente maneja más adecuadamente. El tono y la intensidad de la voz, la claridad de una carta, el buen funcionamiento del aparato telefónico.

2. Factores semánticos.- Estos son más complejos y se refieren al significado de las palabras que integran el mensaje. Es frecuente que el transmisor utilice palabras que para él tienen un significado; pero que para el receptor tienen un significado diferente. Es evidente que cuando esto sucede la comunicación es deficiente.

3. Factores psicológicos.- Son los más difíciles de controlar y además son los que con más frecuencia dificultan la comunicación y el entendimiento humano. Entre los factores psicológicos, los sentimientos y las actitudes son muy im-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

portantes.

Considerando los diferentes factores que intervienen en la comunicación, ésta se puede mejorar tratando de cumplir los siguientes lineamientos:

Antes de emitir el mensaje:

- Definir el propósito del mensaje
- Reunir la información necesaria
- Decidir la forma que deberá usarse (verbal o escrito)
- Establecer quiénes son las personas que deberán recibir la comunicación.

En el momento de emitir el mensaje:

- Utilizar palabras claras y precisas
- No usar palabras poco usuales
- Asegurarse de que el receptor esté escuchando y comprendiendo el mensaje (en caso de que sea oral).
- Dar oportunidad de establecer el diálogo franco y abierto.

Después de terminar el mensaje:

- Preguntar si existen dudas sobre el mensaje emitido.
- Asegurar que la comunicación produjo los efectos deseados (por ejemplo, si se trata de una orden, que esta se haya cumplido).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## B) MOTIVACION E INCENTIVOS

Siempre se ha dicho que las personas cooperan entre - si para obtener resultados que no lograrían en forma indivi - dual. Esta afirmación explica bien el éxito de muchas empre - sas colectivas, en las que los participantes colaboran con es - fuerzos aproximadamente "iguales" y disfrutan de los resulta - dos también en forma aproximadamente "igual".

Esta forma de distribuir los resultados, conduce, a - que haya naturalmente interés personal en contribuir al es - fuerzo común.

Esta consideración explica porqué un Supervisor debe conocer cómo motivar a la gente.

De acuerdo a la Comprensión de las necesidades Huma - nas. Motivar es inducir a la gente a actuar de modo deseado. Por ejemplo las máquinas realizan algunas funciones con cier - to grado de confianza mediante la aplicación directa de la - fuerza. En las personas este control de fuerza no es posible, para que se ejerza una labor de calidad sobresaliente sino me - diante su propia voluntad o por haber adecuadamente Motivadas.

El supervisor eficiente debe estar orientado hacia - sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad, por medio de la comunicación adecuada, con todos los miembros que conforman la empresa debe mantener una relación de mutuo apoyo y velar por los verdaderos intereses comunes. Este ti -



po de relaciones es esencial para la motivación personal.

La Motivación se debe hacer llegar a todos los niveles de la empresa, aunque sabemos que la motivación es un asunto extremadamente difícil en vista de la compleja y dinámica naturaleza Humana.

La esperanza de que los esfuerzos Personales sean reconocidos es un poderoso factor de motivación. El hombre por naturaleza busca alcanzar sus propia identidad y no cesa este propósito hasta lograr el máximo desarrollo de sus habilidades.

Los Supervisores deben examinar constantemente los resultados del "Sistema de Motivación". Si no se logra una respuesta Personal y constructiva de los empleados, si los resultados no son mejores que los que se obtienen simplemente pagando un salario. Entonces el sistema no esta justificando su costo. Otro problema nace de la necesidad de que el Sistema de Motivación opere en forma general, no obstante la tendencia que existe de tener en cuenta las condiciones individuales de situación económica, de edad, de tipo familiar. La importancia de estas circunstancias, un Sistema de Motivación de tipo Diferencial ocasiona costos muy grandes y lleva fácilmente al Paternalismo.

El Supervisor deberá estar interesado en las necesidades Humanas que puedan satisfacer dentro de las posibilidades de la estructura de la empresa, para no cometer error de que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

rer satisfacer en forma paternalista todas las necesidades de los empleados.

El arte Dirigir y Motivar el comportamiento de los empleados posee muchas facetas, es preciso comunicar los planes a los empleados en forma intencionada, porque por regla general alguna explicación de los fines que se persiguen en una actuación particular y las razones en que se fundamente, ayuda al empleado a comprender los planes y esto sirve para desarrollar sus motivaciones, suele suceder que cuando los planes se ponen en ejecución surjan problemas de interpretación y será necesario hacer reajustes. Es necesario encender el entusiasmo para hacer bien el trabajo.

Hay que motivar al empleado a asistir a su trabajo. Es preciso solventar las desavenencias entre los trabajadores. Es necesario adiestrar a quienes trabajan en nuevas labores. El trabajo bien hecho amerita aprecio, el descuido y las infracciones a las reglas exigen sanciones.

Los ejemplos anteriores en su conjunto constituyen Motivaciones, se presenta la preocupación de la actitud del empleado, cuando opta por la ausencia a su centro de trabajo.

Dentro de otras causas de ausentismo podemos citar la de la "Frustración de Necesidad". Esta es cuando las necesidades básicas, deseos, quejas, y reclamaciones, no reciben la atención apropiada de la autoridad de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las necesidades de los empleados pueden ser las siguientes:

1. Buenos salarios.
2. Promoción dentro de la empresa.
3. Apreciación del trabajo realizado.
4. Trabajo interesante.
5. Ayuda en problemas personales.
6. Sensación de pertenencia.
7. Buenas condiciones de trabajo.
8. Lealtad hacia los trabajadores.
9. Seguridad en el trabajo.
10. Disciplina manejada con tacto.

C) DECALOGO DEL SUPERVISOR MODELO

- 1) Comprende al subalterno.  
No lo desprecia.
- 2) Estimula al subalterno.  
No lo arrea.
- 3) Logra que se realice el trabajo haciendo progresar al subalterno.  
No explotándolo.
- 4) Dice: "que surgieren para hacer este trabajo juntos".  
En lugar de "no importa lo que ustedes piensen, haganlo como yo les digo".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 5) Instruye al subalterno, mostrándole como hacer el trabajo.

En lugar de infundirle temor, mediante amenazas y coacción.

- 6) Dice: "nosotros".

En lugar de decir, YO.

- 7) Asume responsabilidades.

En lugar de pasar el paquete.

- 8) En caso de errores determina las causas.

No arroja la culpa a otros.

- 9) Reconoce y recompensa una buena labor.

No se "para el cuello" ante sus superiores - atribuyéndose los aciertos de sus subordinados.

- 10) Coloca al hombre adecuado en el puesto adecuado.

No tiene preferencias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION SOBRE  
LA SUPERVISION DE LA EMPRESA

- A) DETERMINACION Y FIJACION DE OBJETIVOS
- B) DETERMINACION DEL PROGRAMA Y METODOLOGIA DE TRABAJOS A DESARROLLAR
- C) DETERMINACION DEL UNIVERSO DE LA INVESTIGACION
- D) DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA
- E) DISEÑO Y CONTENIDO DEL CUESTIONARIO
- F) SELECCION DE LA TECNICA DE INVESTIGACION
- G) TABULACION DE DATOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CASO PRACTICO  
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION SOBRE LA SUPERVISION  
DE LA EMPRESA

A) DETERMINACION Y FIJACION DE OBJETIVOS

El desarrollo de la investigación realizada, tiene por objeto el dar cuenta de que prevalece en la empresa, con respecto a:

- Tipo de supervisores.
- Principales incidencias que altera la disciplina.
- Forma de incentivos.

El conocer todos estos aspectos, lleva un fin que es el de proporcionar algunas alternativas para el mejor desarrollo de los supervisores.

B) DETERMINACION DEL PROGRAMA Y METODOLOGIA DEL TRABAJO A DESARROLLAR

Para poder realizar la investigación anterior se diseñó un tipo de cuestionario, a base de preguntas abiertas (seriadas). El procedimiento adoptado en la aplicación de los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mismos fué el siguiente:

- Determinación de áreas de aplicación, para la cual se dividió en tres empresas de giros diferentes.
- Aplicación de cuestionario a supervisores.
- Cantidad de cuestionario a aplicar en cada giro, - con base en la muestra determinada.
- Fecha de aplicación.
- Modo de aplicación. Entrevista personal, explicando cuales son los objetivos del cuestionario e indicando la forma en que se debe ser requisitados.

Una vez obtenida la información, se prosiguió de la siguiente manera:

- Se clasificó el cuestionario (según el giro).
- Se tabularon las respuestas obtenidas.
- Se analizaron dichas respuestas.
- Se plantearon alternativas de solución.
- Se formularon las conclusiones al respecto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

C) DETERMINACIONAL DEL UNIVERSO DE LA INVESTIGACION.

Para determinar nuestro universo, se tom6 como base a los Supervisores en el 6rea de Personal, en las diferentes em presas investigadas, y localizadas en la zona metropolitana.

D) DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para selecci6n el tamaño de la muestra del cuestiona- rio, se aplicaron 20 cuestionarios en 10 empresas, mismas que representan el 100% del total de nuestro Universo. El n6mero de cuestionarios por empresa fue de 2.



## E) CUESTIONARIO

FECHA \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_

1. ¿CUANTOS EMPLEADOS TIENE LA EMPRESA?

R. \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

2. ¿QUE NIVELES DE JERARQUIA EXISTEN EN LA EMPRESA?

R \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿EN QUE NIVELES HAY MAS INASISTENCIA?

R \_\_\_\_\_

4. PRINCIPALES CAUSAS DE INASISTENCIA

R \_\_\_\_\_

R \_\_\_\_\_

5. ¿QUE COSTO REPRESENTAN LAS INASISTENCIAS DE EMPLEADOS A LA EMPRESA?

R \_\_\_\_\_

6. ¿QUE MEDIOS HAY PARA EVITAR LAS INASISTENCIAS?

R \_\_\_\_\_

7. ¿QUE SISTEMAS DE INCENTIVOS TIENE LA EMPRESA?

R \_\_\_\_\_

8. ¿COMO SE SANCIONA LA INASISTENCIA?

R \_\_\_\_\_

9. ¿SE TOMA EN CUENTA LA OPINION DE LOS EMPLEADOS EN LOS CONTROLES DE ASISTENCIA?

R \_\_\_\_\_

10. ¿LA EMPRESA COLABORA EN ALGUNA FORMA PARA EL MEJOR DESARROLLO DEL TRABAJADOR?

R \_\_\_\_\_

11. ¿PIENSA USTED QUE LAS POLITICAS DE PERSONAL DE LA EMPRESA ESTAN DE ACUERDO A LA EPOCA ACTUAL?

R \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## F) SELECCION DE LA TECNICA DE INVESTIGACION

La técnica empleada en el estudio realizado fue la - llamada investigación de campo, la cual consiste en acudir a la gente que nos interesa preguntar. Se considera esta técnica como la más idónea a aplicar, por ser la que atendiendo al objetivo deseado mayor efectividad nos puede traer en este estudio.

Aspectos de importancia considerables en la técnica aplicada.

1. Segementación del mercado. El cual consiste en la determinación de áreas para la aplicación de nuestra muestra.
2. Entrevista personal. Que consiste en el trato directo con las personas, con el propósito de obtener información.
3. Encuesta de sondeo o exploración. Llamada también prueba piloto que se realiza con el fin de determinar fallas que pudieran tener nuestros cuestionarios; el sondeo realizado de exploración para esta investigación consta de cuestionarios cuyos resultados obtenidos nos dieron la pauta para determinar tipo de personas a quienes debían ir dirigidos, la clase de preguntas que debían de contener.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## G) TABULACION DE DATOS

En relación con la encuesta realizada a diferentes em-  
presas de giro del Sector Público y Privado, y tratando de -  
dar una información analítica, respecto al resultado de la in-  
vestigación, observamos que de acuerdo al Universo determina-  
do, se obtuvieron los siguientes porcentajes:

<u>TIPOS DE SUPERVISORES</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Autócrata consumado	38.3 %
Autócrata benévolo	29.7 %
Demócrata	20.2 %
Indiferente	11.8 %

De acuerdo a la primera tabulación, relacionada al ti-  
po de Supervisores, que se dan en las empresas investigadas,  
se observa que el Supervisor Autócrata Consumado, es el que  
predomina; además se pudo percibir en las entrevistas que los  
Supervisores tienen escaso nivel escolar y han sido ubicados  
en estos puestos tomando en consideración la experiencia ad-  
quirida en cuanto al aspecto técnico, olvidando una caracte-  
rística tan importante que debe reunir el Supervisor, que es  
el dominio de la Relaciones Humanas.

El Supervisor Autócrata Benévolo, es el que ocupa el  
segundo lugar dentro del Universo investigado. Lo que demues-  
tra que no se está supervisando de una manera adecuada, ya -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que limita la creatividad del Subordinado y no nacen así - ideas nuevas.

De acuerdo a las características que posee el Supervisor Demócrata, consideramos que es la manera idónea de llevar a cabo la supervisión en una empresa, siempre y cuando acepten su responsabilidad e iniciativa de los subordinados, por que a través de ella se logra una mayor eficiencia.

Por el análisis de la investigación realizada se puede comprobar que este tipo de supervisión ocupa el tercer lugar, lo que quiere decir que la supervisión que se lleva a cabo en las empresas investigadas es deficiente.

Por la situación anterior, sería conveniente dar capacitación a los supervisores, a fin de crearles conciencia sobre las actividades que deben adoptar siguiendo las características del supervisor demócrata y apoyando en la iniciativa y responsabilidad de sus subordinados, ya que una gran parte del éxito de una empresa se encuentra en sus manejos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

1. La supervisión es un punto vital dentro de las empresas, por lo cual reviste notable importancia que las partes que intervienen en ella (empresarios, supervisores y obreros o empleados) colaboren en forma armoniosa al logro de sus objetivos.
2. El establecimiento de cursos de capacitación para desarrollar la utilización de técnicas, métodos de dirección y manejo de grupo a nivel de supervisores resulta más provechoso y útil para la empresa, cuando se capacita primeramente al funcionario en este caso a los supervisores que si se hace con el personal operativo.
3. Los empresarios deben tener presente, lo importante que es el controlar con buenos supervisores, para ello necesitan: Mejorar sus sistema de selección, tomando en cuenta el puesto que van a desempeñar y controlar su desempeño a través de comparar los resultados que alcanzan con lo planeado.
4. Siendo el supervisor el contacto directo entre la empresa y el obrero, es necesario cuidar la actuación de cada uno de ellos para lograr la máxima eficiencia en el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

desarrollo de las funciones que les compete, esto sólo puede lograrse cuando se hace conciencia de mejorar la supervisión, a través de la aplicación de lineamientos que mejoren las normas de conducta y gufen su actuación particular.

5. La supervisión representa un eslabón en la cadena de -  
mando dentro de la estructura orgánica de una empresa,  
ya que sus conocimientos son en dos sentidos:  
Hacia el trabajador y hacia la empresa.  
Por lo cual debemos situarnos en la realidad para procu-  
rar la integración de los recursos disponibles o las ne-  
cesidades que se pretenden satisfacer.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFIA

TECNICAS DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA  
(Miguel F. Dumalt Krauss)  
(U.N.A.M. 1974).

METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION EN CIENCIAS  
SOCIALES  
(Felipe Pardinás)  
Siglo veintiuno 1979).

ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TEORIAS Y PRACTICAS 1ª y 2ª PARTE  
(Agustín Reyes Ponce)  
(Limusa 1980).

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION  
(Adalberto Ríos Slalay)  
(Andrés Paniagua Aduna).

INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA  
(Wilburg Jimenes Castro)  
(Fondo de la cultura económica 1978).

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES PUBLICAS  
(Dale Yoder)  
(C.E.C.S.A. 1980)

SUPERVISION DE PERSONAL DE OFICINAS PUBLICAS Y EMPRESAS  
(William R. Van Dersal)  
(U.T.E.H.A. 1969)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
5ª Edición actualizada y comentada)  
(Secretaría del Trabajo y Previsión Social)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA