

**La supervisión y la
organización**

IV. SEM. RECURSOS HUMANOS

Licdo: Lino Rasmir.

2014

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

SUPERVISIÓN

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

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

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

OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

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

PAPEL DEL SUPERVISOR

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra [clase](#) de trabajo. El éxito del supervisor en el [desempeño](#) de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los [programas](#) y [objetivos](#) del departamento.

El [individuo](#) sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de [adiestramiento](#) y de la práctica informal del trabajo.

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

CONCEPTO DE SUPERVISOR

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

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

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

CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR

- **Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la [tecnología](#) de la función que supervisa, las características de los [materiales](#), la calidad deseada, los [costos](#) esperados, los procesos necesarios, etc.

- **Conocimiento de sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las [políticas](#), reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de [autoridad](#), sus relaciones con otros departamentos, las [normas](#) de [seguridad](#), [producción](#), calidad, etc.
- **Habilidad Para Instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su [personal](#) para [poder](#) obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- **Habilidad Para Mejorar Métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los [recursos](#) humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- **Habilidad para Dirigir:** El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

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

- **PROYECTAR:** Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el [tiempo](#) para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.
- **DIRIGIR:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

- **DESARROLLAR:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de [eficiencia](#) de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la [satisfacción laboral](#) y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.
- **CONTROLAR:** Significa crear [conciencia](#) en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en que grado los planes se están obteniendo por él o por la [dirección](#) de la empresa.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

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

1. **ORGANIZACIÓN FORMAL.** División del trabajo racional, mediante la diferenciación e [integración](#), de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.
2. **ORGANIZACIÓN INFORMAL.** La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

SUPERVISIÓN Y [CONTROL](#) DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

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

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de [problemas](#) en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir que hacer al respecto.

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

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

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

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN

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

aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente.

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

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

- e. La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.
4. La supervisión deberá basarse en la [filosofía](#) democrática:
5. La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la [ciencia](#), la supervisión deberá emplear los procesos de la [lógica](#) en el estudio, el mejoramiento la [evaluación](#) del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del [pensamiento](#), deber derivar y utilizar [datos](#) y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.
 - a. La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
 - b. La supervisión debe determinar [procedimientos](#) y [acciones](#) basándose en las necesidades de cada situación.
 - c. La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.
7. La supervisión tiene que ser creativa.
8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
9. La supervisión debe juzgarse por la [economía](#) y la [eficacia](#) de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas.

La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.

ESTILOS DE SUPERVISIÓN

- **ESTILO AUTOCRÁTICO:** Característico de individuo autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuando en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.
- **ESTILO DEMOCRÁTICO:** Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el [análisis](#) del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y [objetivo](#) en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.
- **ESTILO LIBERAL:** El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.
- **LOS INDIVIDUOS HOSTILES:** Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el [aire](#). Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

El trabajador que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el estilo democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderazgo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las más productivas.

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

CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN

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

A continuación se presenta algunas características personales de los supervisores:

- Energía y buena [salud](#).
- Potencial para el [liderazgo](#).
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- Conocimiento del trabajo y [competencia](#) técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- Capacidad de [enseñanza](#).
- Habilidad para resolver problemas.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la [administración](#).

Obviamente son cualidades excelentes en cualquier persona como también es cierto que es difícil encontrar a quien las reúna todas. Afortunadamente

muchos de estos atributos se pueden adquirir o mejorar a través de programas de [capacitación](#) y desarrollo para supervisores.

SUPERVISIÓN Y COLABORACIÓN

En primer lugar el supervisor debe expresar primero confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. Los supervisores necesitan alertar a estos individuos, indicándoles, que la compañía no los hubiera contratado si no creyera que podrían desarrollar las funciones del puesto.

En segundo lugar los supervisores necesitan explicar cualquier requerimiento que señale el cargo y este a su vez se le tiene que dar como una especie de explicación con un previo adiestramiento, para que el nuevo empleado que ingrese a [la organización](#) no cometa fallas que le pueda costar a la empresa y así poder cumplir cabalidad los objetivos de la organización.

En tercer lugar, el supervisor debe informar al empleado recién contratado de lo que le gusta y lo que le disgusta, eso debe hacerse recién entrando el nuevo empleado para que en un mañana no exista lo que conocemos como un roce o un mal [clima](#) organizacional. Cada supervisor tiene preferencia específicas por uno o dos trabajadores eso no es aconsejable porque eso insita malestar entre los mismo compañeros, una desunión total o una rivalidad y eso pondría en peligro la producción de la empresa.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL SUPERVISOR.

1. Analice y programe el empleo de su tiempo. El tiempo es su más precioso recurso y, además, irrecuperable. Se avaro con él.
2. El [respeto](#) a la [dignidad](#) de las personas es la clave de las [relaciones humanas](#). Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.
3. La buena supervisión es aquella que logra un justo [equilibrio](#) entre los [derechos](#) e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios. Busque siempre este equilibrio.

4. Supervisor sensato es el que mantiene una honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al objetivo de obtenerse beneficios crecientes. No sacrifique el porvenir de la empresa para mostrar este año utilidades espectaculares.
5. No concentre funciones. Asuma el [riesgo](#) de delegar. Así desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.
6. No es posible el desarrollo de [una empresa](#) sin el desarrollo de sus [recursos humanos](#). Sea un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores.
7. Como miembro del sector dirigente más dinámico de la [sociedad](#), el supervisor debe estar a la [vanguardia](#) en la permanente adquisición de conocimientos. Manténgase al día en formación / [información](#).
8. Todo negocio tiene sus líneas productivas básicas. Cuando piense en el desarrollo de nuevas líneas, no desperdicie lo cierto por andar detrás lo incierto. Sueñe un poco pero jamás deje de ser hombre realista.
9. Los actos y ventajas indebidos impugnan a la integridad [moral](#). No viole los principios éticos ni aun en beneficio de la empresa, será su mejor decisión de supervisor.
10. Todo no ha de ser [negocios](#), no caiga en la unidimensionalidad. Enriquezca su vida en [el amor](#) y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la [naturaleza](#); y en la [atención](#) y el entusiasmo por otros valores humanos.

CONCLUSIÓN

Para cualquier persona con responsabilidades de dirigir [grupos](#) de individuos dentro de una empresa, el talento en materia técnica y de supervisión indispensable para lograr un mejor desempeño de una organización.

Realmente los individuos esperan mucho de sus supervisores, los supervisores también esperan mucho de los componentes de su grupo. Ser pues supervisor con capacidad para satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de aquellos que lo necesiten son cualidades esenciales en todo liderato.

Cuando un individuo se le llama para desarrollar actividades supervisorias, ese solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor. Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal. En otras palabras, debe saber manejar los recursos con que se dispone para lograr los objetivos y metas establecidas.

PLAN DE EVALUACION DE LA MATERIA

Secciones de Trabajo	%	Instrumentos	PTOS (1-20)	Observaciones
I	10%	Actividad	2	Guía de trabajo
	15%	Prueba Escrita	3	Guía de trabajo
II	10%	Actividad	2	Guía de trabajo
	15%	Prueba Escrita	3	Guía de trabajo
III	10%	Actividad	2	Practica
	10%	Prueba Escrita	2	Practica
IV	15%	Prueba Escrita	3	Practica
V	15%	Actitudinal	3	Asistencia Responsabilidad Participación
Total	100%		20 Puntos	

**Dudas y preguntas:
(Horario de 8:00 am a 11:00 am) de lunes a Jueves.**

- **E-Mail:** linorasmir@hotmail.com
- **Facebook:** *LinoRasmir*
- **Twitter:** *@TachiraYa*
- **Skype:** *LinoRasmir*