

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO MONAGAS**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LOS EMPLEADOS  
DE ÁREA ADMINISTRATIVA. EMPRESA SERVICIO ELÉCTRICO  
DE MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA) C.A.,  
MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2005**

**Autores:**

GIL M., JESUS ALFREDO

GONZALEZ, LUIS R.

**MATURÍN, OCTUBRE DE 2005**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO MONAGAS**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LOS EMPLEADOS  
DE ÁREA ADMINISTRATIVA. EMPRESA SERVICIO ELÉCTRICO  
DE MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA) C.A.,  
MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2005**

**Autores:**

GIL M., JESUS ALFREDO

GONZALEZ, LUIS R.

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**MATURÍN OCTUBRE DE 2005**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO MONAGAS**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LOS EMPLEADOS  
DE ÁREA ADMINISTRATIVA. EMPRESA SERVICIO ELÉCTRICO  
DE MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA) C.A.,  
MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2005**

**Autores:**

GIL M., JESUS ALFREDO

GONZALEZ, LUIS R.

**APROBADO POR:**

---

**Prof.: Damelis Saud**

**Asesora Académica**

---

**Prof.: Alejandro Zárate**

**Jurado Principal**

---

**Prof.: Militza Pereira**

**Jurado Principal**

**MATURÍN OCTUBRE DE 2005**

## **DEDICATORIA**

A nuestra asesora Licenciada Damelis Saud de Tovar por ayudarme a realizar este trabajo y darme la oportunidad de obtener nuevos conocimientos que serán puestos en práctica en el desarrollo de nuestras actividades laborales.

A mi madre por estar siempre brindándome su apoyo y amor.

A mis hermanos por tener confianza en mí y ser mis mejores amigos.

A mi Esposa e hija por soportarme en los momentos más difíciles de mi vida y creer siempre en mí. Las quiero.

***LUIS GONZALEZ***

## *EDICATORIA*

Esta meta tan importante en nuestra vida quiero dedicársela muy especialmente a:

A Dios por ser quien nos ilumina y esta siempre con nosotros.

A la Universidad de Oriente por darme la oportunidad de crecer y ser alguien en el futuro.

A mi hija Jesibell y mi esposa Maria I., quienes me han dado fuerzas para impulsarme y tener una razón por quien luchar.

A mi madre y hermanos por su apoyo.

*JESUS ALFREDO GIL*

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de investigación nos ha dejado un gran aprendizaje por lo que debemos agradecer a:

Dios Todopoderoso por darnos la seguridad en todo momento que nos lleve enfrentar todos los obstáculos presentados en el camino.

A la Universidad de Oriente por ser nuestra casa de estudios quien con sus facilitadores nos transmitieron los conocimientos en toda esta trayectoria universitaria.

A los Profesores Damelis Saud y Alejandro Zárate, quienes han sido piezas fundamentales en el área de investigaciones y de mucho apoyo para la elaboración exitosa de dicha investigación.

A nuestras madres pilares importantes de nuestras familias.

Y a todos los que de una u otra forma contribuyeron a la realización de tan importante logro.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>vii</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA .....	3
1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
1.4 DEFINICION DE TERMINOS .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 EVOLUCION HISTORICA DE LA SUPERVISION .....	10
2.2 DEFINICION DE SUPERVISIÓN .....	11
2.3 ESTILOS DE SUPERVISION .....	12
2.4 FRECUENCIA DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN LA EMPRESA .....	13
2.5 TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN .....	14
2.5.1 Las Visitas .....	14
2.5.2 Entrevistas .....	15
2.5.3 Reuniones .....	15
2.6 CARACTERÍSTICAS DE UNA SUPERVISION EFECTIVA.....	15
2.6.1 Productividad del Personal para Lograr los Objetivos .....	15
2.6.2 La Relación entre Jefe Subordinado.....	16
2.6.3 La Corrección de Errores.....	16
2.7 FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES .....	17
2.8 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA SUPERVISION .....	19
2.8.1 Descendente.....	20
2.8.2 Ascendente .....	20
2.8.3 Horizontales.....	21
2.8.4 Tipos, Sentido y Posibles Barreras entre Supervisor y Supervisados .....	21
2.9 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SUPERVISIÓN .....	24
2.9.1 Complejidad de La Motivación.....	24
2.9.2 Tipos de incentivos.....	25
2.10 IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN .....	26
2.11 RESEÑA HISTORICA DE SEMDA .....	28

<b>CAPITULO III.....</b>	<b>32</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>32</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN .....	33
3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS .....	33
3.4.1 Revisión Documental .....	34
3.4.2 Observación Directa .....	34
3.4.3 Cuestionario.....	34
3.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS .....	35
3.5.1 Tabulación .....	35
3.6 RECURSOS.....	36
3.6.1 Recursos Humanos .....	36
3.6.2 Recursos Materiales.....	36
3.6.3 Recurso Institucional .....	36
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>37</b>
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	74
5.2 RECOMENDACIONES.....	75
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>



## INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 .....	38
OPINIÓN DE LOS SUPERVISADOS Y SUPERVISORES EN RELACION A LA FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO. EN LA EMPRESA ( SEMDA, C.A) 2004.....	38
CUADRO N° 2 .....	40
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE CONSIDERAR LA OPINION DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004. ....	40
CUADRO N° 3 .....	42
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES y SUPERVISADOS ACERCA DE CONSIDERAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	42
CUADRO N° 4 .....	44
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE SI SU JEFE INMEDIATO DEJA QUE ACTUE Y DECIDA EN LAS SITUACIONES LABORALES SIN LA PARTICIPACIÓN DE EL, EN LA EMPRESA SEMDA , C.A 2004. ....	44
CUADRO N° 5 .....	46
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE QUE LA TOMA DE DECISIONES EN EL AREA LABORAL SE CORRESPONDA CON LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004. .46	46
CUADRO N° 6 .....	48
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A LAS TÉCNICAS APLICADAS EN EL PROCESO DE SUPERVISION. EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004. ....	48
CUADRO N° 7 .....	50
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DEL IMPULSO AL DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO. EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004. ....	50
CUADRO N° 8 .....	52
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS CON QUE FRECUENCIA SE ESTIMULA PARA DESTACAR FORTALEZAS DE LOS	

TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	52
CUADRO N° 9 .....	54
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS SOBRE LA PRESENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS ACTIVIDADES. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	54
CUADRO N° 10 .....	56
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE ACUERDO A LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	56
CUADRO N° 11 .....	58
OPINIÓN DE LOS SUPERVISADOS Y SUPERVISORES EN RELACION A LA TOMA DE DECISIONES PREVIO ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PRESENTADA EN EL AREA LABORAL, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	58
CUADRO N° 12 .....	60
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS CON RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DIFERENTES PARA EVALUAR EN FUNCION DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	60
CUADRO N° 13 .....	62
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL PARA DESARROLLAR LA POTENCIALIDAD DE LOS EMPLEADOS, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004. ....	62
CUADRO N° 14 .....	64
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS RESPECTO AL TIPO DE INFORMACIÓN PRACTICADA, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	64
CUADRO N° 15 .....	65
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS RESPECTO A LA PRACTICA DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE EN EL AREA ADMINISTRATIVA, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	65
CUADRO N° 16 .....	67

OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION AL ESTIMULO PARA LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE EN EL AREA ADMINISTRATIVA, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	67
CUADRO N° 17 .....	69
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A LA PRACTICA DE LA COMUNICACIÓN GRUPAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA, EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004. ....	69
CUADRO N° 18 .....	70
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A LOS INCENTIVOS OTORGADOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA, EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.....	70
CUADRO N° 19 .....	72
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A LA EXISTENCIA DE BARRERAS COMUNICACIONALES EN EL AREA ADMINISTRATIVA, EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004. ....	72

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**NÚCLEO MONAGAS**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LOS EMPLEADOS DE**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA. EMPRESA SERVICIO ELÉCTRICO**  
**DE MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA) C.A.,**  
**MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2005**

**Autores:**

GIL M., JESUS ALFREDO

GONZALEZ, LUIS R.

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general el análisis del proceso de supervisión de los empleados del área administrativa **(SEMDA) C.A.** Este se realizó en la ciudad de Maturín, Estado Monagas durante el período 2004-2005 con la finalidad de conocer el desarrollo de las actividades supervisorias y poder determinar las deficiencias existentes en el proceso, para así consolidar la importancia de la supervisión en el desarrollo económico y organizacional de la empresa **(SEMDA) C.A.** Para ello se realizó una investigación de campo y se desarrolló en un nivel descriptivo. La información fue recopilada a través de las técnicas de observación directa y un cuestionario aplicado a una población total de 38 personas. Los datos obtenidos fueron procesados de manera manual y los resultados se presentaron en cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y porcentual para su posterior análisis. Con los resultados obtenidos se evidenció una deficiencia en el proceso de supervisión, debido a que se pudo notar que existe poca motivación entre el personal supervisado, así como falta de política que determinen los tipos y frecuencias de supervisión.

## INTRODUCCIÓN

La empresa constituye una creación particular, una inversión específica, por cuanto cada una tiene sus propias características, sus medios sus objetivos. La empresa como organización social utiliza recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos, en función de su desempeño y en consecuencia el de sus trabajadores debe ser revisado y supervisado por ser una organización social, un colectivo de personas que trabajan en conjunto con una meta determinada. Es vital en la organización velar por el desempeño de los empleados para así poder detectar posibles fallas y subsanarlas.

En el desarrollo de la empresa, en su accionar, en la profundización de sus objetivos, la misma contempla la aplicación de un conjunto de recursos que de alguna manera le permitirán alcanzar cada uno de los objetivos planteados o considerados para la consolidación de la misma. El papel o responsabilidad de la empresa encierra en si misma un gran compromiso, debido a que para el arranque de la misma requiere de un conjunto de elementos que se convierten en especie de energía que la dinamice. La situación tiende a problematizarse o complicarse en la medida que la naturaleza sea altamente significativa, como es el caso de SEMDA, C.A. que es una empresa estatal y tiene el propósito de prestar un servicio público de calidad, debido a que de éste depende en gran medida el desarrollo del país y movilización del aparato productivo.

La dinámica de trabajo de las empresas modernas es acelerada y como SEMDA, CA es una empresa fundamental para el desarrollo del país, en el sentido que suministra la energía necesaria para que el aparato productivo no se detenga, no escapa de tal requerimiento, lo cual plantea la necesidad de un riguroso y permanente proceso de supervisión.

Es necesario indicar que este proceso de su supervisión como recurso o herramienta para la detección de fallas viene implícito o es función del Departamento de Recursos Humanos, donde los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales y a la organización.

El diseño de esta investigación se enmarcó dentro de la siguiente estructura:

**CAPITULO I:** El Problema y sus generalidades, planteamiento y delimitación del problema, justificación de la investigación, objetivos y definición de términos.

**CAPITULO II:** Marco teórico, destaca la Evolución Histórica del tema, bases técnicas y la identificación de la institución.

**CAPITULO III:** Marco Metodológico, estructurado por: Tipo de investigación y nivel de la investigación, universo o población, además las técnicas de investigación, procedimientos, alcance de la investigación y recursos utilizados en la recolección de información para la elaboración de dicho estudio.

**CAPITULO IV:** Presentación y análisis de los datos en el cual se presentan los resultados obtenidos en cuadros estadísticos para su mejor comprensión.

**CAPITULO V:** En este capítulo se reflejan las conclusiones y recomendaciones apoyados en la realidad de esta investigación y el marco teórico que lo sustenta.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La empresa es una organización social que utiliza recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos, sin embargo, no hay que olvidar que el mundo actual esta en constantes cambios, y es por ello, que las instituciones se ven en la necesidad de adaptarse cada vez más rápido a éstos, no solo para poder competir, sino también para poder subsistir dentro del mundo empresarial. En los últimos tiempos las organizaciones han crecido de modo desorganizado y acelerado lo que exige una supervisión capaz de sustituir la improvisación. La supervisión constituye la manera de motivar, coordinar y dirigir personas y recursos materiales con el propósito de lograr metas y objetivos; pero para la ejecución de una supervisión efectiva se exige una amplitud de criterios, una mente crítica con argumentos y una disposición a la ética y principios, como también de conocimientos, habilidades y estrategias formuladas que prevean cualquier contingencia.

Es por ello que es importante contar con una adecuada supervisión, como actividad que requiere del esfuerzo y la cooperación de todas las personas involucradas en el proceso, en otras palabras, significa el poder realizar una labor eficiente usando reglas de mando. Este proceso en las empresas modernas es de vital importancia, debido a que las mismas requieren de mayores niveles de supervisión, debido a que muchas de estas empresas resultan ser por su naturaleza un tanto complejas en su manejo, y de un alto número de trabajadores, lo cual hace que se dupliquen los niveles de supervisión.

La supervisión es un proceso administrativo mediante el cual, pueden ser ordenados lógicamente, sistemática y coherentemente una serie de funciones, tareas u actividades. Este proceso va a permitir la formación de grupos de trabajos específicos que permiten la obtención de metas que promuevan el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos. El recurso humano aparte del recurso material o físico, es el elemento que posee gran importancia tanto como trabajador como de supervisor.

El proceso de supervisión requiere de una sistematización y aplicación de una serie de herramientas que permitan realizar una supervisión efectiva. El Departamento de Recursos Humanos, dentro de la organización SEMDA, C.A. es clave determinante de la ejecución, eficiencia y productividad en la empresa. A través de este procedimiento se asesora a las unidades de línea en funciones técnicas de inducción, entrenamiento, higiene y seguridad, desarrollo personal, entre estos se debe motivar todo lo que se relaciona a beneficios sociales del trabajador, como también la auditoría y evaluación de los mismos. En fin se encarga de todos los aspectos supervisorios que se relacionan en la organización, sin embargo se han detectado situaciones como aquellas que pudieran afectar las labores que se desarrollan en esa área y por ende el servicio general que se presta, lo que amerita atención para su corrección.

En función de lo antes dicho, la realización del presente trabajo tiene por finalidad el estudio del proceso de Supervisión del Personal Administrativo de la empresa SEMDA C.A, en el Estado Monagas, durante el 2004. Por lo tanto dicha investigación se plantea desde la perspectiva de la concepción que se tiene de la supervisión, la cual indica que es un proceso administrativo, dinámico mediante el cual, se diagnostican fallas y posibles soluciones a través de un seguimiento a la manera de ejecutar las tareas o funciones.



## 1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Es de principal interés proponer el estudio de la supervisión en SEMDA, C.A con el fin de que los trabajadores cumplan con eficiencia cada una de las asignaciones establecidas y poder revisar las tareas u operaciones desempeñadas permitiendo:

- Detectar si la empresa cumple con el proceso de supervisión científica.
- Ampliar el Sistema de Supervisión para detectar posibles fallas y en su efecto aplicarlo y ponerlo en práctica.
- Ofrecer alternativas tendentes a canalizar, mejorar, corregir las posibles fallas que se puedan presentar en la empresa.

Con la realización de esta investigación pretende conocer la capacidad y calidad de la supervisión en la empresa estatal SEMDA, CA con el objeto de planear sugerencias con la finalidad de que la empresa sea más competitiva y realice un proceso de supervisión que contribuya a una mayor productividad. De esta forma se podría lograr armónicamente unas interrelaciones individuo-empresa efectivo y eficaz, dirigido en común a los logros de las metas personales y organizacionales propuestas.

Por ultimo otra finalidad de gran relevancia, es que servirá a la empresa para conocer con mayor claridad lo referente al cumplimiento del personal administrativo en sus funciones específicas, se les permitirá a todos los trabajadores conocer lo relativo a sus funciones y mejorar los procedimientos; propiciando una comunicación más asertiva y correctiva que mejora las relaciones entre supervisor y sus supervisados en la organización, todo ello con la finalidad de agilizar los procesos de trabajo, desarrollo y mantenimiento de sus propias actividades.

A la Universidad le servirá para asentar las bases teóricas de investigaciones futuras, acerca de la supervisión, que permitan mejorar el criterio de investigación en los estudiantes de la carrera Gerencia de Recursos Humanos.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar el proceso de Supervisión de los Empleados del Área Administrativa en la empresa SEMDA, C.A. Maturín Estado Monagas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las técnicas utilizadas en el proceso de supervisión en la empresa.
- Determinar la frecuencia con que se realiza el proceso de supervisión en SEMDA C.A.
- Describir el estilo de supervisión que se emplea en la empresa.
- Detectar el nivel de instrucción del personal encargado de realizar la supervisión en la empresa.
- Indagar sobre el tipo, sentido y posibles barreras de la comunicación entre supervisor y supervisados en la empresa.
- Identificar los aspectos motivacionales utilizados por el supervisor para incentivar a los empleados.

## 1.4 DEFINICION DE TERMINOS

- **Administración De Recursos Humanos:**

Son los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo. (Dessler, 1996, p.12)

- **Análisis de Puestos:**

Procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo (Ibidem).

- **Autoridad:**

Es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros, a dar órdenes. (Dessler, 1996, p. 788).

- **Control:**

Es el proceso de evaluar el desempeño a todo lo largo de la organización en comparación con los estándares deseados y de tomar medidas para hacer que el desempeño corresponda con las expectativas. (Wendell French, 1992, p. 62).

- **Comunicación:**

Es el proceso de intercambiar información y sentimiento entre dos o más personas y es esencial para una administración efectiva (Terry & Franklin, 1986, p. 440).

- **Dirección:**

Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y de grupo, se refiere predominantemente a las relaciones interpersonales de la administración. (Koontz, 1998, p. 19)

- **Empresa:**

Es la unidad de producción de bienes y servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro. (República de Venezuela, Ley Orgánica de Trabajo. 1996, p. 8).

- **Efectividad:**

Es la suma de elementos tales como productividad, costos, rotación, calidad de producto y capacidad para lograr los objetivos organizacionales (Kantz, 1994. P.168)

- **Eficacia:**

Capacidad de determinar los objetivos apropiados, es decir “hacer las cosas correctas” (Stoner y Wankel, 1989. P. 794)

- **Especialista en Personal:**

Es una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal (Dessler, 1996, p.17)

- **Motivación:**

Es la disposición de ejercer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización, está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo. (Robbins, 1996. P.123)

- **Organización:**

Dos o más personas que colaboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas (Stoner y Freeman, 1994. P. 750)

- **Supervisión:**

Conjunto organizado de principios, métodos, técnicas que tienen el firme propósito de gerenciar y mejorar la calidad de las personas en servicio. (Imundo, 1978. P. 123)

- **Supervisor:**

Es la persona que tiene a su cargo las actividades de un grupo de empleados o alguna operación en forma directa (Imundo, 1984. P. 15).

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 EVOLUCION HISTORICA DE LA SUPERVISION**

Para abordar el tema de la supervisión es necesario hablar de donde proviene su significado y realmente es de origen latino, que significa revisar a los empleados. Remontándonos a la antigüedad, desde los orígenes de la humanidad el hombre se asoció a otros para alcanzar, mediante el esfuerzo conjunto, determinados objetivos. De ese esfuerzo surgieron las primeras supervisiones primitivas que se remontan a la época de los asirios, los babilonios, los fenicios, los egipcios, entre otros.

La historia de la Supervisión parte de la actividad propia del hombre quien se encargaba de hacer cumplir y vigilar las labores de los esclavos, su función era proteger y hacer valer los intereses de los propietarios, pero con el tiempo la supervisión se ha venido modificando a través del tiempo. Cambios en la manera de abordar la realidad de las instituciones u organizaciones; es en la Revolución Industrial que se da como respuesta a los problemas administrativos surgidos, producto de las innovaciones acontecidas dado la mayor utilización de las máquinas y la determinación de otras formas de concebir las relaciones entre patrones y empleados. A través, de los años el proceso de supervisión ha sufrido profundas transformaciones para lograr sus objetivos dándole mayor importancia al trabajo grupal. Es necesario apuntar que la evolución y transformación de la supervisión ha venido al mismo tiempo formando al personal que se requiere para cada situación histórica determinada.

En las antiguas Civilizaciones, siempre estaba presente la función supervisora de parte del gobierno, con la finalidad de hacer obedecer su autoridad. A tal fin, **Lara** (1989), explica:

*La cultura griega se caracterizó por poseer una excelente estructura administrativa. En cada provincia del reino había personas encargadas de vigilar y controlar la labor de los ciudadanos, y muy especialmente la de los empleados públicos. (p.67)*

Los viejos modelos de supervisión han sido superados por estudios fuertemente orientados a las relaciones humanas en las empresas donde ya no se basa en los principios Tayloristas de hombre - máquina sino como un ser complejo y crítico con sentimientos, emociones y basándose en esa emocionalidad, es que se puede hablar de una nueva supervisión. Dada la necesidad de cambios en la última década, las organizaciones de hoy se enfrentan a múltiples retos como el de asumir una nueva supervisión orientada a comprender a las empresas como los sentimientos hacia los trabajadores en dichas empresas, así de una manera le permitan subsistir.

La supervisión ha dejado de ser un simple vocablo, para convertirse en una disciplina de gran importancia en el mundo empresarial de hoy. En buena medida ella es responsable, de que se logre o no las metas perseguidas en una empresa.

## **2.2 DEFINICION DE SUPERVISIÓN**

La supervisión, es una de las funciones más importantes dentro de la organización, o al menos una de las más importantes, ya que se debe hacer control y seguimiento de todos los procesos existentes y de la buena marcha de los mismos, para lograr alcanzar efectivamente los objetivos planteados.

Al respecto Douglas (1990), explica lo siguiente:

**Supervisión es la acción orientadora de ayuda técnica, científica y humana que se aplica a un trabajo determinado para obtener un mejor logro de los objetivos. Desde una manera superior de observar, es ver un hecho de una forma profunda, detallada analizando situaciones, con el objeto de describir y aplicar los correctivos correspondientes y oportunos. (pag. 52)**

En tal sentido la supervisión surge como parte de la mala o ineficiente actitud del trabajador en la llamada Administración Científica.

Al respecto Imundo (1984) indica que:

**Los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, de asesorías y especialistas técnicos, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de alta administración y los especialistas en asesorías (p.17)**

Se debe señalar que la supervisión ocupa un lugar preponderante en las organizaciones; ya que mediante praxis adecuada se logran detectar las mayorías de las fallas en las empresas y a los propios trabajadores permitiendo aplicar correctivos y así poder subsanarlos y alcanzar una mayor productividad.

### **2.3 ESTILOS DE SUPERVISION**

Es el supervisor una de las personas en la empresa quien busca lograr las metas en coordinación con sus subordinados, en función con sus responsabilidades asignadas, por lo que una forma común de analizar su comportamiento es clasificándolo por los diferentes tipos de supervisión existentes y entre los tradicionales están según Arias (1990):



➤ **Supervisión Autocrática:**

Es uno de los estilos de supervisión más difícil ya que se controla la conducta del trabajador mediante la aplicación de acciones disciplinarias y métodos legalistas y su importancia subyace en los controles, autoridades en la propia estructura y en la disciplina misma. Este tipo de supervisión trata de localizar defectos y errores para corregirlos, generalmente, se ocupa de los síntomas en lugar de investigar la causa de los problemas, no les da méritos ni bondades.

➤ **Supervisión Democrática:**

Le da más importancia a la participación y comunicación entre los subordinados y es precisamente aquí donde radica la importancia en el elemento humano para el logro de los objetivos de la empresa.

➤ **Supervisión Indiferente:**

Es aquel estilo donde no se toma ninguna responsabilidad o se le delega a otro, es decir, de un jefe que no quiere serlo por lo tanto éste no asume su responsabilidad como supervisor y delega sus funciones al primero que se le acerca. Es decir, el supervisor delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera que los trabajadores asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

## **2.4 FRECUENCIA DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN LA EMPRESA**

La supervisión deberá ofrecer orientaciones para subsanar debilidades descubiertas o para remediar una necesidad existente. Para detectar estas deficiencias a tiempo es fundamental que el proceso de supervisión se realice en forma continua y permanente.

Díaz (1990) Plantea lo siguiente: *“La supervisión debe ser evaluada continuamente para conocer en que grado se está alcanzando los objetivos propuestos, y para introducir los cambios que se consideran necesarios.”* (p.23)

Una supervisión discontinua o casual no puede impulsar el desarrollo de los subordinados; por lo tanto, es necesario su continuidad, que sea renovadora y que propicie el progreso de los trabajadores.

## **2.5 TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN**

Todo supervisor necesita para realizar sus funciones de técnicas que le permitan alcanzar un mayor control y seguimiento de los procesos en evaluación; estas técnicas son los medios por los cuales se recolecta las informaciones para evaluar el desempeño de los trabajadores y así poder detectar las posibles fallas que se estén cometiendo y corregirlas oportunamente.

Bravo (1994) distingue las siguientes Técnicas de Supervisión:

### **2.5.1 Las Visitas**

Desde el punto de vista administrativo se les conoce como observación directa y es una de las técnicas más utilizadas entre las que destacan, las planificadas y las intempestivas y se evalúa directamente a través de la observación en su sitio de trabajo.

Es decir, esta técnica es la más usual, y consiste en la observación directa por parte del supervisor de la actividad desarrollada por el trabajador y se visualizan las distintas manifestaciones laborales así emprender acciones correctivas cuando sea necesario.

### **2.5.2 Entrevistas**

Esta técnica permite detectar fácilmente las posibles fallas y se utiliza para promover situaciones que permitan un mejor desenvolvimiento del trabajador y que facilita la resolución rápida de problemas. Consiste en un encuentro confidencial en el que se ventilan aspectos relativos al desempeño laboral.

### **2.5.3 Reuniones**

Es poco utilizada y permite conocer a través de la participación y manifestación de sus opiniones como están realizando sus faenas de trabajo y como se sienten al respecto.

## **2.6 CARACTERÍSTICAS DE UNA SUPERVISION EFECTIVA**

El proceso de supervisión, representa para las organizaciones el desarrollo del proceso administrativo, el cual se debe ejercer con perspicacia las responsabilidades del departamento y por ende es importante señalar las características que permitan la ejecución de una supervisión efectiva. Entre estas se destacan:

### **2.6.1 Productividad del Personal para Lograr los Objetivos**

La meta primordial de una supervisión es lograr los objetivos que se traza la organización aunado a la eficiencia que debe brindar cada individuo por lo que la productividad del personal de una empresa va a depender en gran medida de la capacidad, que posee el jefe y de su habilidad que tenga para apreciar, aconsejar, enseñar, elogiar, y criticar de manera constructiva la actuación de sus subordinados en el trabajo.

Para que una supervisión sea efectiva es importante que el supervisor aplique un proceso de importante observación y evaluación de las actividades encomendadas a sus empleados, esto es con la finalidad de que el subordinado cumpla con las tareas que le sean asignadas y así lograr los resultados deseados por la organización.

### **2.6.2 La Relación entre Jefe Subordinado**

Es una de las características de la cual va a depender que se pueda alcanzar el éxito esperado por todos los miembros de una organización o el fracaso por no haber logrado las metas y objetivos trazados. Es por ello que un supervisor debe saber como dirigirse a su personal, además debe poseer y saber usar sus cualidades de orientador y guía, por lo que siempre debe tener confianza en sí mismo, pues esto hará que su desempeño sea cada vez mejor, lo cual permitirá que la persona se sienta segura de la labor que está realizando.

Un supervisor siempre debe tener presente las responsabilidades que debe cumplir en una empresa entre las cuales destaca una de gran importancia como la comprensión que debe tener hacia sus subordinados, por lo que ellos deberán permitir mostrar a su superior la oportunidad de que son capaces de llevar a cabo cualquier tarea que le sea asignada, así como también la seguridad que poseen en sí mismo.

### **2.6.3 La Corrección de Errores**

En un ambiente de trabajo siempre existe la posibilidad de que los empleados cometan errores en el trabajo que están realizando, es en este momento en que el jefe debe estar en capacidad de ayudar a resolver el problema, tomando las decisiones que sean pertinentes para solucionar y vencer los obstáculos que sean necesarios.

Cualquier error que se cometa por muy pequeño que sea siempre va a crear un desequilibrio en los objetivos trazados por la organización, es por ello que en el momento en que se detecta el error se deben aplicar las medidas correctivas resolviendo los inconvenientes causados y logrando de esta manera obtener la mejor solución posible.

Imundo (1980) señala las principales características:

*Delegar la mayor cantidad de autoridad posible, hacer asignaciones claras y definidas, Supervisar basándose en resultados, Reducir al mínimo las órdenes detalladas, Emplear poca presión, Adiestrar a sus subordinados en forma apropiada, Hacer una labor diferente a la de sus subordinados, Ocupar su tiempo en resolver problemas de largo alcance. (p. 34).*

## **2.7 FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES**

Entre las funciones más importantes destacan:

*1. Sirve como eslabón de enlace entre los diversos grupos de la organización.*

Los supervisores en su proceso de supervisión van impulsando el desarrollo de relaciones entre los diferentes miembros de la organización. Por lo general esta relación se da a partir de la revisión del desempeño del trabajo del personal administrativo cuando se aborda una dinámica que permite que cada persona exponga su desempeño ante un conglomerado.

*2. Asegura el logro de los objetivos organizacionales.*

La supervisión debidamente realizada tiene la particularidad de garantizar la consecución de los objetivos, debido a que a lo largo de dicho accionar del personal supervisado, el supervisor va detectando fortalezas y debilidades. Las fortalezas las destacará como estímulo hacia los trabajadores. Las debilidades las presentará no con

la intención de hacer sentir mal a los trabajadores ni para descalificarlos, sino para lograr niveles de reflexión por parte del trabajador.

- 3. Incorpora constantemente nuevos procedimientos y técnicas que se producen tras el análisis y diagnóstico de la investigación a fin de obtener una mayor eficiencia en sus labores como supervisor.*

Una de las características fundamentales del supervisor moderno es que es constante, busca herramientas y experiencias vividas en otras organizaciones que le permitan elevar los niveles de desempeño de sus supervisados. Asume su actividad desde la perspectiva de la permanente crítica y enjuiciamiento, en el sentido de detectar posibles fallas en su proceso de supervisión.

- 4. Cumple con el proceso de toma de decisiones inherente a su área bajo su responsabilidad.*

A diferencia de otras personas en la organización, el supervisor moderno está dotado de un nivel de conciencia acerca de la importancia y responsabilidad de su cargo y de sus funciones. Por ello la disposición para la toma de decisiones de manera acertada, previo análisis de la situación, del alcance que pudiese generar estas decisiones.

- 5. Evalúa objetivamente el desempeño de sus subordinados, en función de su propio desarrollo.*

Como quiera que sea el supervisor de manera permanente evalúa el desempeño de sus supervisados, para ello se vale de herramientas diferentes que le permitan tener una aproximación lo más objetivamente posible, con la intención de poder tomar decisiones que permitan elevar el rendimiento.

- 6. Implementa nuevas alternativas donde los procesos se agilicen y a través de la motivación logre estimular permanentemente a su personal y le permita desarrollar sus potencialidades.*

El supervisor moderno es fundamentalmente proactivo, capaz, visionario, previsor, humano, lo cual le permite asumir responsablemente el acto de supervisar en función de alcanzar niveles importantes de desempeño en sus supervisados. Para ello implementará diferentes métodos para alcanzar tales objetivos.

## **2.8 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA SUPERVISIÓN**

La comunicación en el proceso de supervisión es de suma importancia ya que precisamente en el ambiente de trabajo constantemente se vive en un proceso de intercambios de significados a través de un sistema común de símbolos, lo que permite entender y canalizar nuestras propias inquietudes. Surgiendo la comunicación para demarcar lo positivo y negativo de nuestra acción; de esto deriva que la comunicación posee muchas formas habladas y escritas; pero existen otras como la: fotográficas, gráficas, diagramas, gestos e ilustraciones. Entonces podemos entender lo importante ya que si nos imaginamos una situación de trabajo o de amistad donde no se pudieran intercambiar criterios entre sí, se generaría un caos total que conllevaría a un descalabro organizacional inminente y por ende la sociedad no existiría. Asimismo la comunicación permitirá informar, persuadir, instruir, entender y así como también estimular la acción.

El supervisor debe ser un excelente comunicador, esto en razón de que es quien sirve de intermediario entre la gerencia y los empleados, de modo que es quien trasmite con total claridad las distintas órdenes que desde allí se dirigen, Sanabria (1992), indica:

***La efectividad con la cual el supervisor trasmite las órdenes a los subordinados que están bajo su responsabilidad, constituyen un punto esencial para que las actividades se desarrollen positivamente, para ser comunicadores efectivos deben ser receptores efectivos. De igual forma los supervisores necesitan la comunicación para enviar y recibir la***

*información constante de los puntos a tratar en una determinada labor. De allí que la misma debe fluir en varios sentidos, en una forma descendente, ascendente y horizontal. (p27)*

La comunicación descendente es aquella que baja desde los niveles más altos, la comunicación ascendente se trasmite desde los niveles bajos a los de mayor jerarquía y la comunicación horizontal se realiza entre personas que tienen el mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional. Por lo que se describe de la siguiente manera:

### **2.8.1 Descendente**

Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados y tiene como objetivos:

- Aclarar los fines, objetivos, y las políticas de la compañía.
- Informar sobre la organización, su historia, su progreso y su futuro.
- Explicar las razones de las decisiones administrativas.
- Instruir y relacionar a los empleados con los aspectos técnicos y no técnicos de su trabajo.

### **2.8.2 Ascendente**

Se da desde los empleados hacia la administración y es utilizada para:

- Expresar opiniones personales, quejas, agravios y problemas.
- Sugerir mejoras.



- Confirmar la aceptación de fines y objetivos.
- Hacer al conocimiento de la administración las actividades de los empleados.
- Participar en la toma de decisiones.
- Para formular preguntas sobre los procedimientos o métodos implícitos en las tareas particulares.

### **2.8.3 Horizontales**

- La relación por lo general ocurre en términos de iguales
- No hay superposición de un individuo sobre el otro.
- Posibilita el crecimiento y el derecho a la información en términos de derechos que le corresponden a los trabajadores.

### **2.8.4 Tipos, Sentido y Posibles Barreras entre Supervisor y Supervisados**

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a

mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes.

Se considera importante que las empresas se mantengan actualizadas pues diariamente existen más empresas, por lo tanto es mayor la competencia y la necesidades de que exista una mejor comunicación para su público interno y externo, así como lograr una imagen e identidad de la empresa.

Por ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional, por ejemplo la “comunicación corporativa”.

En la comunicación corporativa el comunicólogo forma la totalidad del mensaje organizativo y de esta manera se defina la imagen e identidad corporativa, como el medio que conduce a la mejora de la relación empresarial.

Para lograr lo anterior se requiere conocer la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación que existan en la empresa, como boletines, periódicos, revistas, ya sean internos o externos para que sean empleados de manera adecuada, así como el comprender la importancia de la comunicación en la empresa.

Una vez identificados los medios que se utilizan en la empresa para que exista una comunicación adecuada, se debe trabajar en ellos para la elaboración de su diseño y contenido.

La finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en una empresa es que se valore la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad.

Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización es importante desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera serán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa.

Por ello es importante que las empresas se mantengan actualizadas pues diariamente existen más empresas, por lo tanto es mayor la competencia y la necesidad de que exista una mejor comunicación para con su público interno y externo.

Los mensajes que se intercambian en la organización, pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación como memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, así como programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental o también se pueden hacer uso de los medios de comunicación masiva, para de esta manera poder llegar a numerosos públicos externos. (Fernández Collado, 1998).

Existen muchos medios de comunicación por los que una empresa puede mantener comunicación con sus empleados, dando como resultado una mejor relación entre ambos, este se ve reflejado no solo dentro de la empresa si no también al exterior. Esta es una manera de que la empresa mantenga tanto su identidad como su imagen ante su público interno y externo.

En la práctica la comunicación, toma muchas formas en las organizaciones como “relaciones públicas y publicidad”, son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación, sin embargo aun se siguen utilizando con frecuencia. Se considera que lo importante aquí es que se lleven acabo las funciones de comunicación dentro de la organización.

## **2.9 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SUPERVISIÓN**

El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje. En relación a la motivación, **Escobar** (1992) expresa lo siguiente:

*Es necesario que comprendan que la motivación es un proceso psicológico interno, es algo que ocurre dentro del individuo, él no puede exigir a sus subordinados que se motiven, debe buscar la manera de crear un ambiente que propicie la motivación (p.31).*

De acuerdo a lo descrito, el supervisor no debe entender la motivación como una exigencia al trabajador, sino como una manera de brindarles un ambiente armónico en función de sus labores, donde se les ofrezca un incentivo, y por lo tanto un alto grado de motivación hacia el logro de las metas propuestas, tañido individuales como colectivas.

### **2.9.1 Complejidad de La Motivación**

Uno de los principales errores de la industria ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. El hombre tiene muchos motivos y a menos que

reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones. Mediante la motivación, el supervisor puede lograr cambios en la conducta de las personas, esto se observa a través de la acción, reacción o actividades, estas varían de acuerdo a las prioridades y a las necesidades que tengan los empleados dentro de la organización.

### **2.9.2 Tipos de incentivos**

Los incentivos pueden clasificarse como: financieros y no financieros no obstante sería más conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos.

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en

reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos. Se deben desarrollar métodos que motiven a los trabajadores a llevar sus capacidades al máximo y entre estas tenemos:

- a. Premios en efectivo: Las contribuciones debidas a unas sugerencias de ideas y logros especiales mediante premios en efectivo.
- b. Premios Honoríficos: Los empleados que se han distinguido en los diversos campos de acción, concebido por el encargado de otorgarles esta gratificación.
- c. Premios Especiales: Como mérito por los logros sobresalientes en la reducción de costos.

Por una u otra razón que se incentive al personal contribuirá a que sean más productivos en sus labores, y en gran medida conllevará a logro de los objetivos organizacionales. (Cameron, 1990, p101-102)

## **2.10 IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN**

La importancia de la Supervisión es verdaderamente significativa, ya que permite buscar la eficiencia en los subordinados a través de la minimización o erradicación de las fallas en las que puedan incurrir los trabajadores y a su vez integrarlos en equipos de trabajo para el logro de los objetivos individuales y

organizacionales. Por lo que el supervisor es el encargado o la pieza clave para la comprensión en primer término y resolución de los problemas que se presenten en la organización en cuanto al desempeño de los trabajadores, esto impacta de manera importante en el hecho de alcanzar los objetivos, metas o planes preestablecidos.

En toda organización existen aspectos que son de gran importancia en el desarrollo de las actividades diarias que se llevan a cabo dentro de una empresa, pero cabe destacar que la más importante o que tiene mayor relevancia es la relación que existe entre un subordinado y su superior, ya que, una supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, por lo que el jefe debe saber manejar los implementos necesarios para crear un agradable ambiente de trabajo, esto es muy importante para que el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo y realice sus tareas de la mejor manera posible logrando de esta forma el supervisor obtener los resultados que esperaba del trabajador.

Cabe destacar la importancia que tiene para el supervisor el poseer los conocimientos, las habilidades y el sentido común para poder realizar una buena supervisión. Es por ello que el éxito del supervisor en el desempeño de sus funciones va a depender en gran medida del éxito o fracaso de los programas y objetivos que se apliquen dentro de la organización.

Una buena supervisión debe proporcionar oportunidades para la formulación conjunta de políticas y planes, con la finalidad de utilizar la libre expresión de cada empleado y las aportaciones que puedan realizar los interesados, además cabe resaltar la iniciativa, la confianza en sí mismo y la responsabilidad que cada persona debe tener al efectuar sus obligaciones.

Todos los supervisores deben contar con una serie de reglas de dirección para cumplir con sus actividades y además contar con:

*Orientación adecuada.*

Representar a la parte administrativa o gerencial con los trabajadores es pues el enlace de las operaciones y procesos y la gerencia.

Buen comunicador: ya que de él depende que la información proporcionada sea la más asertiva, entre otros.

Por estas buenas razones es que depende que se cumpla a cabalidad con sus funciones (los trabajadores). Por lo que el significado de la supervisión se hace más evidente por el constante crecimiento de las empresas, la complejidad de las funciones que ha de cumplir, las presiones de las instituciones sindicales y gubernamental, los logros científicos y tecnológicos, entre otros, son aspectos tomados en cuenta por la supervisión, catalogándola como una de las partes más difíciles e importantes de la administración.

Además cuando se toman las decisiones adecuadas y en el momento preciso se evitan en un gran porcentaje que en la empresa se presenten situaciones de gran magnitud, donde un supervisor tiene la responsabilidad de buscar y aplicar los procedimientos pertinentes para así poder obtener los resultados deseados.

## **2.11 RESEÑA HISTORICA DE SEMDA**

El Servicio Eléctrico de Venezuela para el año 1946, era tan deficiente, por lo reducido de las pequeñas empresas eléctricas, no cumplían con los procedimientos adecuados, en base a los avances tecnológicos, el nivel progresivo de la población y el incremento industrial.



Este servicio por no estar en capacidad de producir la suficiente energía para satisfacer la demanda cada vez mas creciente de la población venezolana, el Estado crea la Corporación Venezolana de Fomento, (C.V.F) como instituto autónomo adscrito al Ministerio de Fomento, el cual le proporciona sus inversiones en las instalaciones eléctricas del país. A través de estas inversiones la C.V.F. adquirió varias plantas privadas, municipales y estatales, las cuales sustituyeron sus equipos y redes por instalaciones modernas.

Más tarde para el año 1951, la C.V.F., elabora el primer plan nacional de electrificación cuyo propósito era continuar con la explotación de la empresa la cual era inconveniente desde el punto de vista operacional así como costosas en lo que concierne a producción. Esta sustitución originó que la Corporación Venezolana de Fomento como organismo encargado de promover el desarrollo del país, requiere aumentar la capacidad instalada de generación de energía a fin de proporcionar un servicio eléctrico confiable a escala nacional, ya que el sector público comienza a tener una participación cada vez mayor en el establecimiento de la necesidad de crear un organismo centralizado en cuanto a dirección y operación de las diferentes empresas eléctricas del Estado, con procedimientos que conlleven al progreso de la industria eléctrica venezolana.

Con este objetivo la C.A de Administración y Fomento Eléctrico “C.A.D.A.F.E”, fue fundada el 27 de Octubre de 1958 cuando el Ing. Luis Eduardo Galavis anticipó el Registro Mercantil de la primera circunscripción, la constitución de la empresa con un capital de Bs. 1.000.000,00 de los cuales la Corporación Venezolana de Fomento suscribió Bs. 999.000,00. En Julio de 1959 el Director de la C.V.F, aprobó la convocatoria de una asamblea extraordinaria de accionistas con el propósito de fusionar las empresas C.V.F electricidad con C.A.D.A.F.E como resultado, se extinguieron las empresas en cuestión, quedando como administradores regionales supervisados por un gerente.

En el lapso 1958, C.A.D.A.F.E., actuando como empresa única tuvo la intensa actividad, iniciándola como una revisión del plan de electricidad lo cual fue encomendado a una misión de la electricidad en Francia.

Durante el lapso C.A.D.A.F.E concluyó y colocó en servicio las centrales de “San Lorenzo”, “La Fría y Puerto Cabello”, interconectando esta última con “La Cabrera” y la “Mariposa”, formando así el primer sistema integrado, iniciando los estudios de detalle para la construcción de una termoeléctrica de 60.000 kv, proyecto que fue posteriormente abandonado. Como paso importante, se inició y concluyó el cambio de frecuencia a 60 ciclos de la Región Central (Maracay, Cagua, Villa de Cura, La Victoria y parcialmente en Valencia).

Se inició y concluyó el sistema a 230 kv., Macagua, Gurí, Ciudad Bolívar, El Tigre, Barcelona, Santa Teresa operando a 230 kv. En el campo administrativo se estableció un código contable único, y como paso importante, se creó un sistema mecanizado para controlar la facturación, cuyos centros fueron: Valera, Maracay y Cubana. Cabe destacar que este período se concluyó y entró en operación la Central Hidroeléctrica Gurí, ambos sobre el río Caroní. En 1963 se creó la C.V.F

Electricidad de Caroní, C.A. (EDELCA), la cual desde ese momento y junto con “C.A.D.A.F.E”, adelantan para el Estado la electrificación del país.

Para “C.A.D.A.F.E”, el periodo 1958-1968 significó un receso en la construcción de las centrales eléctricas de importancia pero para el país significó la incorporación masiva de las generaciones hidroeléctricas por la puesta en servicio de Macagua, la construcción de Gurí y los estudios.

A partir de 1974, se da un impulso vigoroso a la instalación de turbinas a vapor en el sistema central iniciando la construcción del proyecto “Planta Centro”, que en

su etapa final alcanzará a 4.000.000 kw. A partir de 1975 debido al incremento de la demanda en la Zona Guayana se implementó un programa de instalación de tuberías a gas ubicadas estratégicamente en la Fría, San Lorenzo, Las Morochas, Punto Fijo, Yaritagua, Valencia, Jusepín, San Fernando de Apure y Coro, que en conjunto, totalizaron 740.000 kw. Estas tuberías son las denominadas paquete, fáciles de desmontar y trasladar a otras localidades. EDELCA, contrata la aplicación del sistema “Raúl Leoni” (Gurí) para incrementar su capacidad a 9.000.000 kw. En el campo de la transmisión se extendió el sistema a 230 kv.

En el campo de control de la transmisión, entró a operar en forma definitiva al despacho de carga centralizado “Opsis” propiedad conjunta de la electricidad de Caracas EDELCA y CADAPE. En 1990 se hace un estímulo para la descentralización y privatización de la empresa C.A.D.A.F.E en el área de distribución y el 08-03-91 se lleva a cabo este objetivo cuando así “C.A Electricidad De Oriente”, Eleoriente, Filial de CADAPE, empresa de distribución y comercialización de energía de la Zona Oriente y Guayana, teniendo su sede principal en Cubana y su Presidente el Ing. Alejandro Stern.

El 1ero. De Octubre de 1998 comienza sus actividades la Empresa SEMDA como un proceso de privatización de los bienes de la empresa CADAPE y Eleoriente, cuya finalidad es la generación, transmisión, distribución y venta de energía a los fines de cumplir con las exigencias del desarrollo eléctrico de la región del Estado Monagas-Delta Amacuro con un capital inicial de 10.000.000,00 de Bolívares.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de campo debido a que los datos se tomaron directamente de la realidad en estudio, donde se pretenderá mejorar el proceso de supervisión de los empleados del área administrativa de la Empresa SEMDA, C.A

Según Sabino (1994) señala:

**Los diseños de campo, son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica.” (p. 81)**

En este sentido, la investigación es de campo, toda vez que será en el sitio donde se desarrolla el problema a estudiar el escenario natural para la elaboración del trabajo, pero también se hará necesario recurrir a la información preexistente en torno a la supervisión y el historial de la empresa.

Para describir, explorar y explicar los hechos que definen un problema de investigación se utilizaron las fuentes de información primarias y secundarias, las cuales se describen como:

- *Fuentes Primarias:* Se refiere a la forma directa que el investigador recaba la información necesaria, esto implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada, en función al tema en estudio.
- *Fuentes Secundarias:* Toda investigación implica acudir a los tipos de fuentes que suministren información, por lo que en este caso se recurre a los libros,

periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, etc.

### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación es de carácter descriptivo, pues la misma estuvo dirigida a la búsqueda de información acerca de la situación del problema y destacar las características más significativas. En tal sentido, Rodríguez (1996) considera: “La investigación descriptiva obtiene un mayor conocimiento del fenómeno en cuestión, pero solo pretende describir las características más importantes del mismo en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo”. (P 61)

### **3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN**

La población de estudio se refleja como el conjunto finito e infinito de personas, situaciones o elementos que presentan características comunes, la cual esta representada por los supervisores y personal del departamento administrativo de la empresa SEMDA, a su vez esta integrada por 38 empleados, de los cuales 10 cumplen función de supervisores y el resto como supervisados.

En vista de que la población objeto de esta investigación es accesible para su estudio se tomo la totalidad de la misma, lo cual facilitará el acopio de la información con mas precisión y veracidad.

### **3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

Las Técnicas de Recolección de Datos indican los medios utilizados por el investigador para familiarizarse con el fenómeno de objeto de estudio lo cual permitirá recabar información veraz y precisa para el logro de los objetivos

propuestos, a tal efecto Ander-Egg (1982) señala que: “Las técnicas son el arte o manera de recorrer el camino que llevará al logro de los objetivos de la investigación.” (p.38).

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **3.4.1 Revisión Documental**

Se hizo una revisión de libros, revistas, folletos y artículos de periódicos entre otros, para obtener la información necesaria para conformar el marco teórico y posterior análisis de la información.

A través de la revisión bibliográfica se pudo tener perspectiva teórica-conceptual del problema que permitió realizar un análisis adecuado del mismo. (Namak Foroosh, 1989)(p. 67).

#### **3.4.2 Observación Directa**

En cuanto a la observación directa, esta técnica se utilizó durante la aplicación del instrumento con la finalidad de enriquecer y complementar la información requerida para la investigación.

Es una técnica que permitió, mediante el uso del sentido de la vista obtener las informaciones necesarias para el desarrollo del estudio.

Méndez (1995) manifiesta: La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. (p.144)

#### **3.4.3 Cuestionario**

Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario. Se aplicó una serie de preguntas mixtas (abiertas y cerradas) referidas al tema de estudio. Se encontró información de primera mano y así se minimizaron las posibles distorsiones que se originan por medio de otros instrumentos.

Al respecto TAMAYO Y TAMAYO (1998) dice: “El cuestionario constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización,

interpretación y presentación de datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos”. (p.36)

### **3.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

Al respecto Melinkoff (1990) expresa lo siguiente: ”El procedimiento o proceso son una serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo con unas normas, unos principios, leyes y reglas”. (p.23).

De esto se desprende que para la recolección de información referente al tema objeto de estudio, se procedió a realizar visitas a SEMDA C.A, donde se aplicó la técnica del cuestionario, la observación y el fichaje.

#### **3.5.1 Tabulación**

1. Los datos se tabularon en forma manual por ser el procedimiento más sencillo y accesible a los investigadores. La tabulación indica la información presentada en cuadros o tablas estadísticas con una distribución absoluta y porcentual de los resultados. Para ello se utilizó una matriz de doble entrada y finalmente se procedió a la recolección de los datos, su cotejo, análisis e interpretación de los resultados.
2. La información se presentó en cuadros o tablas estadísticas con una distribución absoluta y porcentual.

## **3.6 RECURSOS**

Para la realización la presente investigación se utilizaron diferentes recursos entre los cuales mencionan los siguientes:

### **3.6.1 Recursos Humanos**

Se contó con la colaboración de todo el personal administrativo de la empresa. De igual manera se tuvo la ayuda de profesores, asesores y transcritores.

### **3.6.2 Recursos Materiales**

Computadoras, impresora, carpetas, libretas, textos, entre otros.

### **3.6.3 Recurso Institucional**

- Instituto Pedagógico de Maturín (UPEL),
- Universidad de Oriente (UDO), entre otros.



## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

Lograr esta etapa de la investigación permitió obtener la información necesaria para alcanzar la meta trazada, y para ello fueron recopilados y analizados los datos necesarios referentes a la variable objeto de estudio, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo con la finalidad de estudiar el proceso de supervisión de los empleados del área administrativa. Empresa SERVICIO ELÉCTRICO DE MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA, C.A) durante el año 2004.

La información fue recopilada a través de cuestionarios aplicados al personal supervisor y administrativo ya que, son los involucrados en el proceso. La información se presentó en diferentes cuadros que contienen los aspectos más relevantes para el desarrollo de la supervisión, que permitió a los participantes conocer, como es llevado el proceso de supervisión y los aspectos a corregir para un desarrollo eficiente de tan importante proceso administrativo que ha de llegar de manera efectiva en toda organización.

**CUADRO N° 1**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISADOS Y SUPERVISORES EN RELACION A**  
**LA FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO. EN LA EMPRESA**  
**( SEMDA, C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Diariamente	-	-	-	-
Semanalmente	6	60	5	18
Mensualmente	4	40	5	18
Semestralmente	-	-	18	64
Anualmente	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

Los datos presentados en el cuadro N° 1 muestran que el 60% de los supervisores ejercen la supervisión semanalmente, mientras que el porcentaje restante un 40% afirma realizar la supervisión mensual.

Se observa que un 64% de la población afirmó que son supervisados solamente 2 veces al año, mientras que un 18% destacó que semanalmente se les está verificando que el trabajo se está llevando a cabo, por lo que un porcentaje igual informó que sus labores realizadas son revisadas cada mes.

Según la información suministrada por los empleados supervisados de la empresa SEMDA, C.A, se observó que el proceso de supervisión se lleva a cabo en pocas ocasiones donde a un grupo le resulta favorable la idea de la supervisión semanal porque así pueden ser espontáneos en la realización de su trabajo y pueden realizarlos con mayor rapidez, ya que están en contacto directo y los supervisores pueden observar en que condiciones realizan dichas labores. Sin embargo, el otro porcentaje de encuestados acotan que la supervisión se realiza mensualmente cuando se tiene que enviar un reporte de las actividades, su ejecución, así corregir las fallas en consulta con los demás miembros de la gerencia, y el resto destacan que son casi escasos el proceso de supervisión, puesto que se realiza solamente 2 veces al año.

Es evidente la diferencia entre las respuestas de los supervisores y supervisados, donde los jefes no planifican la supervisión, ni están orientados por lineamientos generales en esta materia, dando como resultado que los subordinados no se sientan involucrados en el proceso de evaluación.

En tal sentido se hacen claras las fallas en el proceso de supervisión por parte del personal encargado de aplicarla, debido a que no se están coordinando, ni programando las actividades de forma correcta, significando lo anteriormente expuesto que la mayor parte estuvo de acuerdo, es decir, un 64% que las supervisiones se ejecutan en muy pocas oportunidades cada 2 veces al año.

Es por ello que una supervisión debe ser continua y permanente para así poder encontrar los errores y poder corregirlos a tiempo.

**CUADRO N° 2**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE**  
**CONSIDERAR LA OPINION DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE**  
**DECISIONES EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	2	20	-	-
Frecuentemente	2	20	5	18
Algunas Veces	6	60	10	36
Nunca	-	-	13	46
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

En el cuadro N° 1 se puede observar que de los supervisores encuestados un 60% afirman que algunas veces son tomadas en cuenta la opinión de los empleados, para de una u otra forma aportar soluciones en la toma de decisiones, por lo que un 20% estuvo de acuerdo en que los empleados frecuentemente participen en dicho proceso, mientras que el 20% restante estuvo de acuerdo que siempre son tomadas en cuenta las opiniones de sus subalternos.

En relación a los supervisados se observa que el 36% de los encuestados consideran que sus superiores toman en cuenta sus opiniones algunas veces, sin

embargo existe un 46% expresa que nunca es tomada en cuenta su participación y un 18% que cree que frecuentemente aportan recomendaciones.

Los datos suministrados permiten determinar que en el personal administrativo de la empresa SEMDA, C.A las decisiones importantes son tomadas desde los niveles gerenciales puesto que ellos son los que están mejor informados y quienes poseen mayor competencia en las decisiones a tomar y las alternativas de acción para la solución de los problemas, de modo que puedan fijar políticas globales para la empresa, las cuales pasan por los diferentes niveles de la organización y a medida que van descendiendo se van complementando con mayores detalles y se transforman en instrucciones operativas.

Por lo que los supervisados de la empresa están claros sobre lo que en realidad es la toma de decisiones, ya que ésta es la responsabilidad mas importante para la gerencia y grupo de supervisores, por ser quienes seleccionan las alternativas que se relacionan de forma estrecha a las funciones de planeación, por lo que básicamente una decisión es la parte de las actividades de un supervisor, por lo tanto debe buscar, cuando la solución lo amerite, tomando en cuenta la participación de sus subalternos en función de los objetivos organizacionales.

Cuando se acumulan problemas en una organización un método efectivo para encontrar soluciones prácticas es involucrar la participación de los trabajadores, a la mayoría les agrada pensar que sus ideas son de valor y en muchos casos mejor que la del supervisor así que tanto los supervisores como los supervisados deben dedicarse mas a lograr los objetivos y metas organizacionales establecidos.

**CUADRO N° 3**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES y SUPERVISADOS ACERCA DE**  
**CONSIDERAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA**  
**EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	-	-	-	-
Frecuentemente	2	20	-	-
Algunas Veces	6	60	20	71
Nunca	2	20	8	29
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

El cuadro N° 3 presenta que el 60% de los supervisores estiman que el personal subalterno algunas veces integran o utilizan los recursos suministrados por los empleados la cual en muchos casos son necesarios para poner en marcha las decisiones para ejecutar los planes establecidos. Además existe un 20% que considera que nunca es tomada en cuenta su participación para las reuniones de gerencia o altos niveles donde se planifican y establecen lineamientos de acción, sin embargo, aunque no son indiferentes existe un 20% que frecuentemente consideran que de cierto modo aportan ideas apropiadas.

Referente a los supervisados se pudo constatar que el 71% estiman que el personal superior o jefes inmediatos solo algunas veces toman en cuenta la

participación de los empleados para llevar a cabo las metas propuestas. El 29% expresaron que nunca participan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Lo anterior destaca la frecuencia de un estilo de supervisión autocrático, ya que el supervisor controla la conducta del personal tomando en cuenta en algunas oportunidades las opiniones de éstos para la toma de decisiones.

Es importante reconocer que las ideas de los empleados en muchos casos vale la pena considerarlas, ya que ellos son quienes continuamente desarrollan sus actividades, y están en contacto directo con las situaciones y quienes son afectados por las decisiones tomadas sin contar con su participación. Aunque en las reuniones el supervisor no cuenta en forma abierta con las opiniones de sus trabajadores, los supervisores deben aprender a reflexionar sobre lo que sus supervisados piensan, ya que algunos consejos pueden mejorar las relaciones, ahorrar tiempo y energía.

**CUADRO N° 4**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE SI SU**  
**JEFE INMEDIATO DEJA QUE ACTUE Y DECIDA EN LAS SITUACIONES**  
**LABORALES SIN LA PARTICIPACIÓN DE EL, EN LA EMPRESA**  
**SEMDA , C.A 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	2	20	8	29
Frecuentemente	6	60	15	54
Algunas Veces	2	20	5	18
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

En el cuadro N° 3 se observa la opinión de los supervisores el 60% considera ser frecuente y de los supervisados 54% están de acuerdo en la participación para la solución de los asuntos laborales, ya que, están muy claras las políticas y en la marcha de sus actividades van actuando y desarrollando los objetivos trazados.

Aún así, existe un 20% tanto de los supervisores como un 29% de los supervisados que consideran que son parte importante en las soluciones, puesto que



siempre actúan de acuerdo a lo que se vaya presentando, además un 20% que piensa que solo algunas veces intervienen en las situaciones laborales en forma individual e independiente.

Esta información refleja que la mayoría del personal está muy centrado en sus funciones en la empresa y en la solución de los problemas escogen entre las alternativas la mejor, que lo conlleve a un resultado satisfactorio y razonable, este paso es bien importante porque en pocos casos cuentan con la decisión del supervisor y deben intentar anticipar los efectos probables tanto positivos como negativos que cada alternativa tendrá sobre la situación.

Los supervisores, administradores, gerentes y profesionales de nivel superior reconocen que los empleados experimentan problemas, pero también se acepta que son activos valiosos y que como tales son inversiones a largo plazo. Por lo tanto deben darle siempre oportunidad de participación.

**CUADRO N° 5**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE QUE**  
**LA TOMA DE DECISIONES EN EL AREA LABORAL SE CORRESPONDA**  
**CON LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A)**  
**2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	2	20	5	19
Frecuentemente	4	40	5	19
Algunas Veces	4	40	13	43
Nunca	-	-	5	19
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

De acuerdo a la información suministrada en el cuadro N° 4 arroja que el 40% de los supervisores manifestaron que su jefe inmediato toma las decisiones pertinentes en el momento que lo amerite cualquier situación de irregularidad dentro de la empresa. Un 20% expresó que siempre se logra conseguir la solución adecuada cuando surge algún problema en el área laboral, mientras que el 40% restante acotó que algunas veces se toman las decisiones más convenientes.

Por otra parte el 43% de los supervisados estiman que sus supervisores algunas veces toman las decisiones pertinentes de acuerdo a la problemática existente, por lo que un 19% considera que siempre se buscan las medidas adecuadas

para resolver los inconvenientes que se presenten, mientras que otro porcentaje igual estuvo de acuerdo que nunca se toman las decisiones apropiadas para la solución de los problemas que surgen en la empresa.

En materia laboral los supervisores deben contar con la opinión o decisión de los gerentes o autoridades mayores, por lo que en muchos casos resulta con demoras ya que en ciertos aspectos están ausentes dando tendencias a la indecisión en vez de la habilidad para un pensamiento sincero y creativo que le permita llegar a conclusiones racionales.

Por lo tanto una ventaja clave de involucrar a los supervisados es que lleva la tendencia de crear un mayor compromiso de parte de dichos supervisados quienes tienden a estar más ansiosos de ver los cambios auto impuestos que los cambios que les impongan. Los supervisores deben intentar mantener un clima que estimule a sus supervisados a ventilar sus quejas y sentimientos respecto a las situaciones presentadas y las que requieran de una alternativa que en cierto modo no los afecte.

La supervisión está orientada hacia la formación de un ambiente laboral favorable, donde los supervisados desarrollan sus obligaciones mediante la ayuda suministrada por los supervisores. El supervisor debe evitar permanecer en un solo tipo de supervisión, ya que influye de forma negativa en el desarrollo del proceso.

Es por esto que se recomienda emplear el tipo de supervisión acorde a las circunstancias presentes en un momento determinado.

**CUADRO N° 6**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A**  
**LAS TÉCNICAS APLICADAS EN EL PROCESO DE SUPERVISION. EN LA**  
**EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Visitas	2	20	8	29
Entrevistas	2	20	10	36
Reuniones	6	60	10	36
Otros	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

De acuerdo a la información suministrada en el cuadro N° 6 el 60% de los supervisores manifestaron que las técnicas mayormente aplicadas en el proceso de supervisión son las reuniones, mientras que un 20% estuvo de acuerdo que son las entrevistas y el porcentaje restante 20% acotó que las visitas son mas más utilizadas para este proceso.

Referente a los supervisados se pudo constatar que el 36% afirmó que las entrevistas son las técnicas mas utilizadas en el proceso de supervisión, otro

porcentaje igual enfatizó que las reuniones son las más empleadas en la organización y un porcentaje restante 29% estuvo de acuerdo que eran las visitas.

Con respecto a los supervisores ellos comunicaron que las reuniones es la técnica mayormente utilizada, ya que, pueden expresar o manifestar sus inquietudes y corregir las fallas en forma conjunta, sin embargo los demás creen importante las entrevistas porque en forma directa y espontánea plantean sus actividades, y las visitas creen que se lleve a cabo porque los supervisores no están en capacidad de desarrollar una supervisión científica y solo se llevan por la observación.

Estos casos reflejan las fallas en el proceso de supervisión por cuanto deben utilizarse diferentes técnicas para que el aporte de cada una de ellas se pueda conocer mayormente.

**CUADRO N° 7**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DEL**  
**IMPULSO AL DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**  
**ENTRE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO. EN**  
**LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	2	20	8	29
Frecuentemente	6	60	12	43
Algunas Veces	2	20	8	28
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

El cuadro No. 7, ilustra la opinión de los supervisores el cual, el 60 % manifestaron que la relación laboral existente entre ambos en el departamento de administración, es considerada buena, por lo que esta impulsa frecuentemente al desarrollo de las actividades, es decir debido a que existe una buena comunicación. Otro 20% considero que solo algunas veces se impulsa o se hacen actividades que mejoren la calidad del trabajo, también existe un 20% de la opinión aportada, que si se siente comprometido a mejorar el trabajo diario conjuntamente con las instrucciones y lineamientos indicados por los supervisores.

En relación a los supervisados, que un 43% acotaron que frecuentemente existe muy buena relación entre los empleados del departamento de administración, por lo

que un porcentaje menor 29% afirmó que siempre están en contacto con sus compañeros de trabajo y otro porcentaje estuvo de acuerdo que algunas veces mantienen el intercambio en el ambiente de trabajo.

Como puede observarse claramente en el cuadro, la mayoría de la población encuestada considera estar a gusto con el grupo de trabajo con el que interrelacionan a diario, es por ello que siempre deben tener presente la importancia que tienen las buenas relaciones en el área de trabajo, mientras exista una comunicación efectiva será mejor el ambiente en el cual se desenvuelven.

Sin embargo el otro porcentaje considera que solo algunas veces trabajan acorde con el puesto, y solo se preocupan por entregar su trabajo a tiempo sin ninguna motivación al logro.

**CUADRO N° 8**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS CON QUE**  
**FRECUENCIA SE ESTIMULA PARA DESTACAR FORTALEZAS DE LOS**  
**TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, EN LA**  
**EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	-	-	-	-
Frecuentemente	6	60	7	25
Algunas Veces	2	20	14	50
Nunca	2	20	7	25
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

El cuadro No. 8, presenta que de acuerdo a la opinión de los supervisores el 60% , indicó ser participes frecuentemente del estímulo para con los trabajadores quienes en todos los casos realizan una buena labor en el desarrollo de sus actividades estos destacan sus fortalezas, motivándolos a mejorar su calidad del trabajo, por lo que un 20% enfatizó que algunas veces son estimulados por haber realizado su trabajo de la mejor forma posible y otro porcentaje igual expresó que nunca destacan sus fortalezas por las tareas realizadas.

Sin embargo la mayoría de los supervisados 50% consideran que solo algunas veces les brindan un apoyo que los impulse a ser mejores trabajadores y que le



resalten sus efectividad en las tareas realizadas, que los conlleven a hacerlo cada vez mejor. Un 25% informó que frecuentemente realizan su trabajo de manera eficiente resaltando sus fortalezas y un 25% restante opinó que nunca reciben ningún tipo de estímulo por las labores realizadas .

El principio estímulo de la creatividad se basa en buscar el desarrollo de las habilidades innatas en los individuos para incentivarlos a que se esfuercen a ejecutar sus actividades.

Es importante puntualizar que un porcentaje de supervisados participó no recibir estímulo alguno hacia la creatividad, evidenciando una falla que amerita ser atacada con rapidez.

**CUADRO N° 9**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS SOBRE LA**  
**PRESENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES PARA**  
**EL MEJORAMIENTO DE SUS ACTIVIDADES. DEPARTAMENTO**  
**ADMINISTRATIVO, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	-	-	-	-
Frecuentemente	6	60	8	29
Algunas Veces	2	20	12	43
Nunca	2	20	8	28
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

El cuadro No. 9, un 60% del personal administrativo considera que frecuentemente son supervisados en la elaboración de sus tareas, por lo que tienen mayor interés en mejorar, sin embargo existe un 20% que cree que solo algunas veces son tomados en cuenta para corregir sobre la marcha las fallas presentadas, y un 20% que dice no ser participen por lo que le da igual si hace o no bien su trabajo.

Los supervisores 43% consideran que algunas veces dependiendo de la disponibilidad para ayudar a sus subordinados pueden asesorar y encaminar las

actividades esto porque consideran que cada uno debe conocer las políticas de la empresa y sus responsabilidades en el trabajo. El otro 29%, si considera ayudar y

tener disposición cada vez que lo necesiten, pero el otro 28%, no ayuda a sus empleados por centrarse solo en lo que hace y tienen poca comunicación con sus empleados.

**CUADRO N° 10**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE ACUERDO A**  
**LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS**  
**PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES, EN LA**  
**EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	-	-	-	-
Frecuentemente	6	60	10	36
Algunas Veces	4	40	18	64
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

En el cuadro N° 10 se puede observar que un 60% de los supervisores estuvo de acuerdo que frecuentemente se aplican métodos y procedimientos para que los trabajadores mejoren cada día sus tareas asignadas, mientras que el porcentaje restante un 40% acotó que algunas veces se incorporan estas técnicas.

Con relación a los supervisados un porcentaje mayor 64% informaron que este proceso se aplica en algunos casos por lo que un 36% opinaron que frecuentemente se llevan a cabo dichos procedimientos.

Esta información indica que los supervisores frecuentemente aplican procedimientos para que sus supervisados realicen su trabajo de acuerdo a los requerimientos y los conocimientos adquiridos en la empresa, por lo que estas técnicas y procedimientos se consideran como un aspecto positivo con la finalidad de que sus funciones y metas planeadas puedan ser alcanzadas con la mayor eficiencia posible.

Cabe destacar la importancia que tiene un supervisor al momento de aplicar técnicas y métodos puesto que se consideran un factor importante para garantizar que los trabajadores realicen sus tareas de manera eficaz.

**CUADRO N° 11**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISADOS Y SUPERVISORES EN RELACION A**  
**LA TOMA DE DECISIONES PREVIO ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**  
**PRESENTADA EN EL AREA LABORAL, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A)**  
**2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	6	60	-	-
Frecuentemente	4	40	10	36
Algunas Veces	-	-	10	36
Nunca	-	-	8	28
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

Se aprecia en el cuadro N° 11 que un 60% de los supervisores opinaron que siempre sus decisiones son tomadas en el momento en que se presente una situación en el área de trabajo que lo amerite, sin embargo un 40% informó que no siempre actúan al momento preciso ya que a menudo buscan las soluciones adecuadas para resolver los problemas que se presentan en el área laboral.

Por otra parte un 36% del personal supervisado informaron que frecuentemente se toman decisiones adecuadas, otro porcentaje igual opinó que sus jefes algunas veces aplican soluciones necesarias para lograr obtener resultados favorables, y un porcentaje restante 28% manifestó estar en desacuerdo con sus

superiores acotando que nunca se obtienen resultados positivos esperados por la organización.

Todo supervisor debe poseer los conocimientos esenciales, la madurez y la habilidad para poder resolver cualquier problema que se presente dentro del área de trabajo, es por ello que debe estar en capacidad de emplear métodos y procesos para así poder tomar decisiones y que sean las más convenientes tanto para el supervisor como para sus subordinados.

Además cuando se toman las decisiones adecuadas y en el momento preciso se evitan en un gran porcentaje que en la empresa se presenten situaciones de gran magnitud, donde un supervisor tiene la responsabilidad de buscar y aplicar los procedimientos pertinentes para así poder obtener los resultados deseados.

**CUADRO N° 12**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS CON RESPECTO A**  
**LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DIFERENTES PARA EVALUAR**  
**EN FUNCION DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS, EN LA**  
**EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	2	20	-	-
Frecuentemente	6	60	13	46
Algunas Veces	2	20	15	54
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario *aplicado en Abril del 2004.*

Se observa que un 60% del personal de supervisión estuvo de acuerdo que frecuentemente se utilizan métodos para evaluar el desempeño de sus empleados, por lo que un 20% acotó que siempre se utilizan diferentes herramientas de evaluación de las actividades y así poder estudiar que característica posee cada trabajador y un porcentaje restante 20% opinó que algunas veces son necesarias aplicar tales herramientas.

En relación a los supervisados un 54% afirmó que algunas veces se aplican las herramientas con las cuales se pueda evaluar en función de cada empleado, por lo que



un porcentaje restante un 46% enfatizó que frecuentemente son utilizados los implementos necesarios para así obtener los resultados esperados.

Un supervisor constantemente debe evaluar el desempeño que sus subordinados tengan en el trabajo, esto es con la finalidad de verificar que el empleado tenga la efectividad y calidad necesaria que contribuya a alcanzar los mejores resultados y por supuesto los objetivos propuestos.

Considerando los resultados obtenidos, existen fallas en la aplicación de las herramientas dentro de la institución, los cuales deben ser corregidas para permitir la obtención de un proceso más eficiente y satisfactorio el cual conlleve a lograr los objetivos organizacionales y el buen desarrollo de las actividades.

Cabe destacar la habilidad que debe poseer el supervisor para la aplicación de tales herramientas, las mismas se consideran como un factor básico para garantizar un eficaz proceso en los objetivos individuales y organizacionales.

**CUADRO N° 13**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A**  
**LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL PARA DESARROLLAR LA**  
**POTENCIALIDAD DE LOS EMPLEADOS, EN LA EMPRESA ( SEMDA ,**  
**C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	2	20	6	22
Frecuentemente	6	60	12	39
Algunas Veces	2	20	11	39
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

Como lo reflejan los resultados los supervisores afirmaron estar de acuerdo en un 60% que frecuentemente estimulan al personal a desarrollar su capacidad y habilidades para poder realizar bien su trabajo, sin embargo un 20% enfatizó que siempre están motivando a sus trabajadores a realizar el trabajo de la mejor manera posible, y otro 20% opinó que algunas veces aplican algún tipo de motivación para obtener de sus empleados los resultados esperados.

Cabe destacar en relación a los supervisados que el mayor porcentaje un 39% manifestaron que frecuentemente son motivados por su supervisor, otro porcentaje igual 39% acotó que algunas veces reciben de sus superiores algún incentivo que los

pueda estimular a seguir realizando sus labores en la empresa, por lo que un 22% afirmó que siempre son estimulados.

En toda empresa es de gran importancia que los empleados sean motivados por sus jefes para evitar obtener un rendimiento bajo en el trabajo realizado, es necesario aplicar mecanismos en los que el trabajador pueda desarrollar todo su potencial obteniendo de esta forma la organización que las personas estén en capacidad de poder resolver cualquier actividad que le sea encomendada.

Existen factores de gran relevancia que la organización debe tomar en cuenta para que el personal rinda en un gran porcentaje como son: el sueldo que se le asigne, las prestaciones sociales y la seguridad que le pueda ofrecer la empresa, entre otros, estos elementos se pueden aplicar adecuadamente para satisfacer las necesidades del trabajador y así obtener de él los frutos esperados.

**CUADRO N° 14**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS RESPECTO AL**  
**TIPO DE INFORMACIÓN PRACTICADA, EN LA EMPRESA ( SEMDA ,**  
**C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Oral	6	60	15	54
Escrita	4	40	13	46
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

De acuerdo a la información suministrada por los supervisores un 60% opinó que reciben información de su jefe de forma oral mientras que un porcentaje diferente 40% enfatizó que la manera correcta de recibir información es la escrita. Por otra parte un 54% de los supervisados estuvieron de acuerdo que la información que mayormente se utiliza es la oral y el porcentaje restante manifestó utilizar la escrita.

Es de notar que los supervisores reciben información de su jefe de manera oral, es decir, para ellos es de suma importancia que cualquier información se les haga llegar de forma oral pues, es la manera mas apropiada de llevar y obtener información de forma clara y confiable, ya que, es de gran relevancia tanto para el jefe como para sus empleados mantener la información requerida en el área laboral.

Cuando se emite información del supervisor al supervisado o viceversa, siempre debe existir un aval de que la información llegó a su destinatario, es por ello, que surge la necesidad de que cualquier eventualidad en un momento determinado se comunique a la persona involucrada y a su vez que quede asentado por escrito que la información fue recibida, ya que sería una forma de evitar que se presenten malos entendidos entre el personal en el sitio de trabajo.

**CUADRO N° 15**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS RESPECTO A LA**  
**PRACTICA DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE EN EL AREA**  
**ADMINISTRATIVA, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	-	-	-	-
Frecuentemente	6	60	18	64
Algunas Veces	4	40	10	36
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

Cabe destacar en relación con los supervisores que 60% dictaminó que frecuentemente tienen comunicación directa con sus subordinados, mientras que un 40% opinó que algunas veces se comunican con sus empleados.

Por lo que respecta a los supervisados un 64% informó que muy a menudo están en contacto con sus superiores y el porcentaje restante 36% acotó tener poca comunicación con sus jefes.

En toda organización la comunicación es factor primordial para que el personal que labora en ella pueda desenvolverse en el medio de trabajo y comunicarse entre sí.

Siempre debe existir comunicación entre el supervisor y sus supervisados, esto es con la finalidad de que el trabajo que se está llevando a cabo alcance las metas trazadas, además tiene la ventaja de que cualquier inconveniente que surja puede llegar de manera rápida y directa y buscarle así solución lo más pronto posible.

Es fundamental destacar que en las organizaciones debe existir la comunicación debido a que este es el mejor método que utiliza el supervisor para expresar a los trabajadores como deben llevar a cabo las tareas y funciones asignadas.

La comunicación alcanza su mayor rapidez y efectividad entre personas que comparten sus puntos de vista. El supervisor que no goza de la confianza de sus empleados tropezará con mucha dificultad cuando trata de explicarles porque tendrá que cambiar de opiniones, esta dificultad será mucho menor para el supervisor que sostiene buenas relaciones con sus subalternos.

**CUADRO N° 16**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION AL**  
**ESTIMULO PARA LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE EN EL AREA**  
**ADMINISTRATIVA, EN LA EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	7	70	-	-
Frecuentemente	3	30	8	29
Algunas veces	-	-	20	71
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

La información suministrada por los supervisores en relación al estímulo que reciben para tener una comunicación adecuada hacia los supervisados, refleja que el 70% manifestaron favorecer siempre la comunicación ascendente, el 30% restante opinó propiciar de forma frecuente la comunicación con sus superiores.

Se refleja que la mayor parte de los supervisados un 71% estuvieron de acuerdo que algunas veces existe comunicación de los subordinados al supervisor, un 29% enfatizó que frecuentemente se propicia la comunicación del empleado hacia su jefe.

De acuerdo a la información obtenida la mayor parte de los supervisores manifestaron favorecer la comunicación ascendente (de supervisado a supervisor ), sin embargo un porcentaje minoritario comunicó que de forma frecuente se utiliza este tipo de comunicación. Por otra parte podemos observar los resultados en donde el mayor porcentaje por parte de los supervisados estuvieron de acuerdo que en muy pocas oportunidades se propicia la comunicación ascendente.

Cabe mencionar que la falta de comunicación entre el jefe y sus trabajadores puede arrojar consecuencias negativas en caso de que se presente alguna eventualidad que perturben la estabilidad de la empresa, puesto que es imprescindible para la compañía que cualquier problema que se presente tanto al supervisor como a sus supervisados se les haga llegar la información de forma inmediata para así poder buscar los medios necesarios y resolver el problema en cuestión.

En toda organización es indispensable que exista un flujo comunicativo en forma ascendente, esto permite un efecto de retroalimentación que facilita a los supervisores una sintonía con el personal bajo su responsabilidad.

La comunicación constituye una forma eficaz que el supervisor ejerce sobre sus trabajadores. Este puede efectuar sus funciones de supervisor solo interactuando y comunicándose con ellos. De allí la importancia del proceso de comunicación en el logro de sus metas organizacionales.



**CUADRO N° 17**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A**  
**LA PRACTICA DE LA COMUNICACIÓN GRUPAL EN EL AREA**  
**ADMINISTRATIVA, EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Siempre	8	80	-	-
Frecuentemente	2	20	17	61
Algunas veces	-	-	11	39
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

El cuadro N° 17 muestra que un 80% de los supervisores estuvo de acuerdo que siempre se realiza el trabajo en equipo a través de una comunicación efectiva, mientras que un 20% restante acotó que frecuentemente los empleados se desenvuelven en un ambiente laboral desarrollando sus tareas con un buen equipo de trabajo.

Se observó de los datos arrojados que un 61% de los supervisados estimaron que frecuentemente mantienen una comunicación armoniosa con su grupo de trabajo, ya que un 39% estimó que muy pocas veces el jefe propicia un ambiente en el que los empleados se desenvuelvan de forma agradable en el área laboral.

De manera frecuente se presenta la comunicación entre los trabajadores, es importante acotar que una sociedad sin comunicación no podría existir, muchos aspectos de nuestras vidas como personales, sociales, entre otros, están estrechamente ligados con la comunicación.

Los supervisores deben mantener una comunicación efectiva y constante en el grupo que supervisa, pues ello permite mejorar la forma como se desenvuelven sus subordinados, por lo que se considera un factor clave para la creación de un ambiente laboral armónico y equilibrado, obteniendo como resultado el desarrollo y un mejor proceso en el mercado de trabajo.

**CUADRO N° 18**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A**  
**LOS INCENTIVOS OTORGADOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA,**  
**EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUPERVISORES</b>		<b>SUPERVISADOS</b>	
	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Incentivos Monetarios	6	60	18	64,29
Cursos de Capacitación	-	-	-	-
Felicitaciones Verbal o Escrita	4	40	10	35,71
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

Con respecto al personal supervisor la mayoría estuvo de acuerdo un 60% que incentivan a su personal a realizar su trabajo a través de la remuneración pues consideran que es el principal elemento para motivar al individuo a realizar sus actividades en un ambiente cordial con todos los empleados. Puesto que un 40% acotó que son incentivados por medio de felicitaciones ya sea de forma directa o escrita.

En relación con los supervisados un 64,29% estuvo de acuerdo con los supervisores enfatizando que reciben incentivos monetarios cuando cumplen con las labores que le son asignadas, por lo que un 35,71% afirmó recibir solo felicitaciones por realizar sus tareas de manera eficaz.

Esto evidencia que reciben estímulos atractivos de sus supervisores. Es por ello que en toda organización un supervisor debe aplicar programas de incentivos que recompensen las labores que realizan los subordinados, brindándole la oportunidad de trabajar en equipo, la disponibilidad que tengan para llevar a cabo su trabajo y la eficiencia en el área laboral con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas.

Es importante señalar que cuando el empleado recibe algún tipo de motivación a la vez aumenta la productividad del mismo, además se logra que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

**CUADRO N° 19**  
**OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACION A**  
**LA EXISTENCIA DE BARRERAS COMUNICACIONALES EN EL AREA**  
**ADMINISTRATIVA, EMPRESA ( SEMDA , C.A) 2004.**

CATEGORÍAS	SUPERVISORES		SUPERVISADOS	
	No.	%	No.	%
Semánticas	-	-	18	64
Psicológicas	-	-	-	-
Fisiológicas	-	-	-	-
Físicas	-	-	-	-
Ningunas	8	80	10	36
Otras	2	20	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Cuestionario aplicado en Abril del 2004.*

De acuerdo a la información del cuadro No. 19, el 80% de los supervisores informó que no existen barreras que impidan la comunicación con sus empleados. Sin embargo el otro 20% considera que existe otro tipo de barreras.

De igual manera un 36% de los supervisados opinaron no tener barreras de comunicación, mientras que un 64% considero la existencia de barreras de tipo semántica.

Esto no ayuda a determinar que la comunicación es mal aplicada, ya que cuenta con una precisión al hablar ni al informarles los procedimientos. El supervisor debe utilizar una comunicación clara, sencilla, y específica que le permita la retroalimentación en la comunicación para que sus empleados tengan un mejor entendimiento al realizar las actividades laborales.

Un supervisor no puede exigir eficiencia cuando su comunicación se encuentra limitada y la información no sea precisa, por lo tanto debe lograr ser entendido así podrá obtener mejores resultados.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La supervisión se realizo semestralmente.
- Predomina un estilo de supervisión Autocrática.
- En su mayoría los empleados afirman que nunca son tomados en cuenta sus opiniones, para la toma de decisiones.
- En su mayoría los empleados consideran que algunas veces, participan para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- El 43% de los empleados consideran que la toma de desiciones e el área laboral se corresponde algunas veces con la problemática existente.
- Las técnicas utilizadas mayormente son la entrevista y reuniones.
- La relaciones interpersonales entre supervisores y supervisado no son adecuadas.
- Algunas veces se estimulan al personal para destacar fortalezas.
- Algunas veces el personal empleado es supervisado con la intención de mejorar el trabajo realizado.
- Algunas veces se incorporan nuevos procedimientos y técnicas para mejorar la eficiencia de los empleados.
- En su mayoría, algunas veces o nunca consideran que la toma de desiciones se realizan previo análisis de la problemática presentada.
- El personal no es motivado por el trabajo realizado.
- La información practicada mayormente por los supervisores es oral.
- Un 64% de los supervisados afirmó que frecuentemente se practica la comunicación descendente y un 36% dijo algunas veces.

- El 71% de los supervisados aseveró que algunas veces se estimula la practica de la comunicación ascendente y un 29% dijo que frecuentemente.
- En su mayoría los incentivos recibidos son monetarios y otros felicitaciones verbales y escritas.
- En su mayoría 64% afirmó que existe barreras semánticas, en la comunicación de supervisor y supervisado.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Es obvia la importancia del proceso de supervisión llevado en la empresa SEMDA, C.A, luego de tomadas las opiniones de los supervisores y personal administrativo de dicha empresa, se analizaron los datos, por lo que se recomienda:

- La supervisión debe realizarse periódicamente.
- En la organización deben practicarse varios estilos de supervisión de acuerdo a la problemática existente.
- Se debe tomar en cuenta las opiniones de los empleados en los casos necesarios, para tomar dediciones acertadas, adecuadas para la solución de los problemas.
- Los trabajadores de la empresa deben participar para mejorar el funcionamiento en general de la organización.
- Siempre deben tomarse decisiones después de la situación que se pretenda resolver.
- Se deben utilizar variedad de técnicas en el proceso de supervisión, para que ésta sea más efectiva.
- Se deben practicar mecanismos que permitan mejorar las relaciones intercostales en un área laboral
- Incentivar el estímulo del personal para destacar fortalezas, deben ser permanentes.

- La supervisión siempre deben practicarse con la finalidad de mejorar el trabajo realizado con fines de fiscalización.
- Siempre el supervisor deben incorporar procedimientos y técnicas para mejorar la eficiencia laboral.
- Los supervisores deben motivar permanentemente al personal bajo su cargo para que estas sean cada vez más productivas.
- La información suministrada por los supervisores a sus empleados deben ser de varios tipos (oral- escrita).
- El supervisor siempre debe comunicarse con sus subalternos para mantenerse informado e informar a ellos sobre el mejor desempeño de sus funciones y tareas.
- El supervisor tiene que propiciar la comunicación ascendente para corregir las posibles fallas o inconvenientes que se presenten en el área laboral.
- Los incentivos de los empleados deben ser variados de acuerdo al desempeño y la satisfacción de sus actividades realizadas.
- El supervisor debe tratar de minimizar cualquier barrera de la comunicación que existiera entre él y su empleado.



## BIBLIOGRAFIA

- SMITH, Cameron.** Guía para la Supervisión. Caracas (1996)
- DUBIN, Robert.** Relaciones humanas en la Administración. Caracas
- IMUNDO L.** Manual del Supervisor efectivo. México. Compañía Editorial Continental, S.A. (1997)
- KOONZT O'DOONELL,** Administración. Editorial Reg. (1990)
- SABINO, C.** El proceso de Investigación. Editorial Panapo. Venezuela (1996)
- MENDEZ, Carlos.** Metodología. McGRAW-HILL Interamericana, S.A. Santa fe de Bogotá Colombia. (1998)
- Administración de Personal.** 1era Edición, Editorial Texto Venezuela, 1988.
- ARMSTRONG, M.** Manual de Técnicas Gerenciales. Editorial Fondo, Colombia. 1991.
- CHIAVENATO, I.** Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw – Hill, 1988.
- CHRUDEN, H. y Shreman, Jr. A.** Administración de Personal. Cía editorial Continental, S.A. de C.V; México, 1986
- DUBIN ROBERT.** Relaciones humanas en la administración. Panapo Caracas (1990).
- ESCOBAR L.** Administración del Personal. Noriega Limusa México (1992).
- IMUNDO L.** Manual del supervisor efectivo. Continental, S.A México (1984).

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**NÚCLEO MONAGAS**

**CUESTIONAIO DIRIJIDO A SUPERVISORES**

Estimado supervisor en vista de que es un requisito indispensable para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, nos dirigimos a usted, en ocasión de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de facilitarnos su aflicción del presente instrumento, el cual es estrictamente confidencial entre nosotros como investigadores, el mismo no afectará su estabilidad laboral.

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener la información requerida para el análisis del proceso de supervisión de los empleados de la empresa SEMDA, con el propósito de ofrecer mejoras al proceso.

Cabe destacar que la información que usted suministre será de mucha utilidad para los fines antes expuestos. Por tal razón se agradece su receptividad y colaboración.

**Instrucciones:**

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la(s) respuesta(s) que usted considere correcta.
3. Si su elección es otra indicar cual(es).
4. Se agradece contestar todas las preguntas.

GIL M. JESUS ALFREDO.

GONZALEZ, LUIS R.

Gracias por su colaboración

**Cuestionaio**

**1. Grado de Instrucción:**

- \_\_\_\_\_ Primaria completa
- \_\_\_\_\_ Primaria Incompleta
- \_\_\_\_\_ Secundaria Completa
- \_\_\_\_\_ Secundaria Incompleta
- \_\_\_\_\_ T.S.U
- \_\_\_\_\_ Universitaria Completa
- \_\_\_\_\_ Universitaria Incompleta

**2. ¿A su criterio, se realiza en la institución el proceso de supervisión?**

- \_\_\_\_\_ Si
- \_\_\_\_\_ No

**3. ¿Con que frecuencia recibe usted supervisión?**

- \_\_\_\_\_ Diariamente                      \_\_\_\_\_ Trimestralmente
- \_\_\_\_\_ Semanalmente                      \_\_\_\_\_ Anualmente
- \_\_\_\_\_ Quincenalmente                      \_\_\_\_\_ Otro
- \_\_\_\_\_ Mensualmente                      \_\_\_\_\_ Especifique

**4. ¿Cuál de estas técnicas de supervisión usted utiliza?**

\_\_\_\_\_ Observación directa                      \_\_\_\_\_ Todas las anteriores  
\_\_\_\_\_ Entrevista                                      \_\_\_\_\_ Otras  
\_\_\_\_\_ Reuniones    \_\_\_\_\_ Especifique

**5. ¿Cuál es la actitud que usted asume como supervisor para enfrentar los problemas que se presentan durante la jornada laboral?**

\_\_\_\_\_ Resuelve los problemas con rapidez  
\_\_\_\_\_ No resuelve los problemas  
\_\_\_\_\_ Promueve la participación

**6. Cuando usted le asigna una tarea a sus subordinados, le proporciona:**

\_\_\_\_\_ Suficiente información  
\_\_\_\_\_ Poca información  
\_\_\_\_\_ Ninguna información

**7. ¿Motiva frecuentemente a sus trabajadores?**

\_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ Algunas veces  
\_\_\_\_\_ Nunca

**8. ¿Estimula a sus trabajadores para capacitarse en relación con las tareas que desempeña?**

- \_\_\_\_\_ Siempre
- \_\_\_\_\_ Algunas veces
- \_\_\_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_\_\_ Nunca

**9. ¿Le otorga a sus supervisados algún reconocimiento por los logros alcanzados?**

- \_\_\_\_\_ Siempre
- \_\_\_\_\_ Algunas veces
- \_\_\_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_\_\_ Nunca

**10. Estimula usted el desempeño de sus trabajadores mediante:**

- \_\_\_\_\_ Reconocimiento verbal
- \_\_\_\_\_ Reconocimiento escrito
- \_\_\_\_\_ Entrega de broches, certificados, placas etc
- \_\_\_\_\_ Remuneración económica
- \_\_\_\_\_ otro

**11. ¿Cómo es la comunicación con sus supervisados?**

- \_\_\_\_\_ Excelente
- \_\_\_\_\_ Buena
- \_\_\_\_\_ Regular
- \_\_\_\_\_ Mala

**12. ¿Le permite a sus supervisados participar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos del departamento ?**

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

**13. ¿Usted les presta atención a las opiniones y sugerencias que aportan sus trabajadores ?**

\_\_\_\_\_ Siempre

\_\_\_\_\_ A veces

\_\_\_\_\_ Nunca

**14. ¿Cómo es la relación de trabajo entre usted y sus supervisados?**

\_\_\_\_\_ Excelente

\_\_\_\_\_ Buena

\_\_\_\_\_ Regular

\_\_\_\_\_ Mala

## NÚCLEO MONAGAS

### **Cuestionaio dirigido a supervisados**

Estimado supervisado en vista de que es un requisito indispensable para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, nos dirigimos a usted, en ocasión de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de facilitarnos su aflicción del presente instrumento, el cual es estrictamente confidencial entre nosotros como investigadores, el mismo no afectará su estabilidad laboral.

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener la información requerida para el análisis del proceso de supervisión de los empleados de la empresa SEMDA, con el propósito de ofrecer mejoras al proceso.

Cabe destacar que la información que usted suministre será de mucha utilidad para los fines antes expuestos. Por tal razón se agradece su receptividad y colaboración.

### **Instrucciones:**

5. Lea cuidadosamente cada pregunta.
6. Marque con una equis (x) la(s) respuesta(s) que usted considere correcta.
7. Si su elección es otra indicar cual(es).
8. Se agradece contestar todas las preguntas.

GIL M. JESUS ALFREDO.

GONZALEZ, LUIS R.



Gracias por su colaboración

**Cuestionaio**

**1. Grado de Instrucción:**

- \_\_\_\_\_ Primaria completa
- \_\_\_\_\_ Primaria Incompleta
- \_\_\_\_\_ Secundaria Completa
- \_\_\_\_\_ Secundaria Incompleta
- \_\_\_\_\_ T.S.U
- \_\_\_\_\_ Universitaria Completa
- \_\_\_\_\_ Universitaria Incompleta

**2. ¿A su criterio, se realiza en la institución el proceso de supervisión?**

- \_\_\_\_\_ Si
- \_\_\_\_\_ No

**3. ¿Con que frecuencia recibe usted supervisión?**

- \_\_\_\_\_ Diariamente
- \_\_\_\_\_ Semanalmente
- \_\_\_\_\_ Quincenalmente
- \_\_\_\_\_ Mensualmente
- \_\_\_\_\_ Trimestralmente
- \_\_\_\_\_ Anualmente
- \_\_\_\_\_ Otro
- \_\_\_\_\_ Especifique

**4. ¿Cuál de estas técnicas de supervisión utiliza su jefe inmediato?**

- \_\_\_\_\_ Observación directa
- \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

\_\_\_\_\_ Entrevista                      \_\_\_\_\_ Otras  
\_\_\_\_\_ Reuniones                      \_\_\_\_\_ Especifique

**5. ¿Cuál es la actitud que asume su supervisor para enfrentar los problemas que se presentan durante la jornada laboral?**

\_\_\_\_\_ Resuelve los problemas con rapidez  
\_\_\_\_\_ No resuelve los problemas  
\_\_\_\_\_ Promueve la participación

**6. Cuando su supervisor le asigna una tarea, le proporciona:**

\_\_\_\_\_ Suficiente información  
\_\_\_\_\_ Poca información  
\_\_\_\_\_ Ninguna información

**7. ¿Se siente usted motivado por su supervisor?**

\_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ Algunas veces  
\_\_\_\_\_ Nunca

**8. ¿Lo estimula su supervisor para capacitarse en relación con las tareas que desempeña ?**

\_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A veces  
\_\_\_\_\_ Nunca

**9. ¿Le otorga su supervisor algún reconocimiento por los logros alcanzados ?**

- \_\_\_\_\_ Siempre
- \_\_\_\_\_ A veces
- \_\_\_\_\_ Frecuentemente
- \_\_\_\_\_ Nunca

**10. 10. Su supervisor estimula el desempeño mediante:**

- \_\_\_\_\_ Reconocimiento verbal
- \_\_\_\_\_ Reconocimiento escrito
- \_\_\_\_\_ Entrega de broches, certificados, placas etc
- \_\_\_\_\_ Remuneración económica
- \_\_\_\_\_ otro
- \_\_\_\_\_ Otro

**11. ¿Cómo es la comunicación con su supervisor?**

- \_\_\_\_\_ Excelente
- \_\_\_\_\_ Buena
- \_\_\_\_\_ Regular
- \_\_\_\_\_ Mala

**12. Si se le presenta dudas y fallas en alguna actividad durante su jornada de trabajo, usted:**

- \_\_\_\_\_ Se lo comunica al supervisor
- \_\_\_\_\_ Busca ayuda de sus compañeros
- \_\_\_\_\_ Lo resuelve usted mismo
- \_\_\_\_\_ Le es indiferente

**13. ¿Le permite su supervisor participar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos del departamento ?**

- \_\_\_\_\_ Si
- \_\_\_\_\_ No

**14. ¿Considera que su supervisor presta atención a las opiniones y sugerencias que usted aporta?**

- \_\_\_\_\_ Siempre
- \_\_\_\_\_ A veces
- \_\_\_\_\_ Nunca

**15. ¿Cómo es la relación de trabajo entre usted y su supervisor?**

- \_\_\_\_\_ Excelente
- \_\_\_\_\_ Buena
- \_\_\_\_\_ Regular
- \_\_\_\_\_ Mala