



Normas de Supervisión

INTRODUCCIÓN

Las Normas de Supervisión tienen el propósito de que todos los supervisores de la Agencia cuenten con una herramienta adicional al momento de ejecutar las funciones de supervisión. La información incluida no responde a la autoría intelectual de ningún funcionario de la Agencia sino que este documento ha sido preparado con datos recopilados de diversas fuentes eminentes y reconocidas dentro del campo de los recursos humanos y las ideas y principios que aquí se recogen pertenecen a la propiedad intelectual de sus autores. Estas normas deben estar presentes en todos los supervisores(as) de la Agencia para realizar de forma efectiva su trabajo. Al momento de su aprobación serán entregadas a todos los supervisores y a toda persona que comienza a ocupar un puesto de supervisión.

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

La Agencia requiere hombres y mujeres pensantes, capaces de producir altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación

P.O. Box 364466, San Juan, PR 00936-4466
Tel. (787) 781-0545 – FAX (787) 783-5610

www.cipr.gobierno.pr

Sistema de Voz: Área Metropolitana: (787) 781-4074 - Isla: 1 (800) 981-3620



**GOBIERNO DE PUERTO RICO
COMISIÓN INDUSTRIAL DE PUERTO RICO**

22 de diciembre de 2009

DIRECTORES, GERENTES Y SUPERVISORES

Zelma I. Pérez Pérez
Directora Oficina de Recursos Humanos y
Relaciones Laborales

NORMAS DE SUPERVISIÓN

Se incluyen las Normas de Supervisión vigentes, para su lectura y aplicación. Esperamos que les sean de ayuda y puedan proveer una guía sobre la supervisión de los empleados.

En la Oficina de Recursos Humanos estamos a su disposición para aclarar cualquier duda sobre este particular, pueden comunicarse a las exts 2221, 2220.

PO BOX 364466 San Juan, PR 00936-4466
Tel. (787)-781-0545 Fax 787-783-5610

WWW.CIPR.GOBIERNO.PR

Sistema de voz: Área Metropolitana (787) 781-4074 – Isla 1-800-981-3620

y perseverancia, siendo necesario que la persona llamada a cumplir con esta misión posea características individuales.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de servicios destinados a la satisfacción de necesidades de los que servimos, cada día más exigentes.

OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

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

PAPEL DEL SUPERVISOR(A)

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

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

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

Ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la Agencia.

CONCEPTO DE SUPERVISOR(A)

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

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

CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR(A)

1. Conocimiento del Trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, la calidad deseada, los procesos necesarios, etc.
2. Conocimiento de sus Responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor(a) debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la Agencia, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, etc.
3. Habilidad para Instruir: El supervisor(a) necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
4. Habilidad para Mejorar Métodos: El supervisor(a) debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la Agencia facilite, siendo crítico en toda su gestión, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
5. Habilidad para Dirigir: El supervisor(a) debe dirigir a su personal con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR(A)

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

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

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

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

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

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

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

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

SUPERVISIÓN Y CONTROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

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

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

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

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

La planificación y el control son inseparables: los gemelos siameses de la administración. La acción no planificada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir. Es por esto, que los planes proporcionan los estándares de control.

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN

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

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
2. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática:
 - a. La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creativa de cada personalidad.
 - b. La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.

- c. La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; los primeros objeciones.
 - d. La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.
- 5. La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
- 6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento, la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos de trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, debe derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos.
- 7. La supervisión tiene que ser creativa.
 - a. Debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
 - b. Determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
 - c. Conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.
- 8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
- 9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección

de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

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

ESTILOS DE SUPERVISIÓN

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

una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

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

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

CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERVISORES

A continuación se presentan algunas características personales de los supervisores:

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

SUPERVISIÓN Y COLABORACIÓN

En primer lugar, los supervisores deben expresar confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. Los

supervisores necesitan alertar a estos individuos, indicándoles, que la Agencia no los hubiera contratado si no creyera que podrían desarrollar las funciones del puesto.

En segundo lugar, los supervisores necesitan explicar cualquier requerimiento que señale el cargo, y éste a su vez, se le tiene que dar como una especie de explicación con un previo adiestramiento, para que el nuevo empleado que ingrese a la organización no cometa fallas que puedan costarle a la Agencia y así pueda cumplir cabalmente los objetivos de la misma.

En tercer lugar, los supervisores deben informar al empleado recién contratado de lo que le gusta y lo que le disgusta. Esto debe hacerse recién entrando el nuevo empleado para que en un mañana no exista lo que conocemos como un roce o un mal clima organizacional. Cada supervisor(a) tiene preferencias específicas por uno o dos trabajadores; eso no es aconsejable porque incita malestar entre los mismos compañeros, una desunión total o una rivalidad, lo que podría poner en peligro la producción de la Agencia.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL SUPERVISOR(A)

1. Analice y programe el empleo de su tiempo. El tiempo es su más precioso recurso y además, irrecuperable. Sea avaro con él.
2. El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas. Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.
3. La buena supervisión es aquella que logra un justo equilibrio entre los derechos e intereses de los trabajadores de la Agencia y los de la Administración. Busque siempre este equilibrio.
4. Supervisor(a) sensato(a) es el que mantiene una honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al objetivo de obtener beneficios crecientes. No sacrifique el porvenir de la Agencia para mostrar este año utilidades espectaculares.
5. No concentre funciones. Asuma el riesgo de delegar. Así desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.

6. No es posible el desarrollo de una Agencia sin el desarrollo de sus recursos humanos. Sea un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores.
7. Como miembro del sector dirigente más dinámico de la sociedad, el supervisor(a) debe estar a la vanguardia en la permanente adquisición de conocimientos. Manténgase al día en información.
8. Todo negocio tiene sus líneas productivas básicas. Cuando piense en el desarrollo de nuevas líneas, no desperdicie lo cierto por andar detrás de lo incierto. Sueñe un poco pero jamás deje de ser hombre o mujer realista.
9. Los actos y ventajas indebidos impugnan a la integridad moral. No viole los principios éticos ni aún en beneficio de la Agencia; será su mejor decisión de supervisor(a).
10. Todo no ha de ser negocios, no caiga en la unidimensionalidad. Enriquezca su vida en el amor y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la naturaleza; y en la atención y el entusiasmo por otros valores humanos.

CONCLUSIÓN

Para cualquier persona con la responsabilidad de dirigir grupos de individuos dentro de un centro de trabajo, el talento en materia técnica y de supervisión es indispensable para lograr un mejor desempeño de una organización. Realmente, los individuos esperan mucho de sus supervisores; los supervisores también esperan mucho de los componentes de su grupo. El supervisor(a) con capacidad para satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de aquéllos que lo necesitan tiene las cualidades esenciales de todo líder.

Cuando un individuo se le llama para desarrollar actividades de supervisión, ése solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor. Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal. En

otras palabras, debe saber manejar los recursos con que dispone para lograr los objetivos y metas establecidas.

Información recopilada y revisada por: Calvine Túa Algarín, Director del Area de Recursos Humanos y Asuntos Laborales

Aprobado por: *Laura I. Santa Sánchez*
Laura I. Santa Sánchez, Presidenta

Fecha: 10 de mayo de 2007

BIBLIOGRAFÍA

- Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm> (Consulta: 2004, septiembre)
- Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm> (Consulta: 2004, septiembre)
- Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible: <http://www.elrincondelvaca.com/supervision.htm> [Consulta: 2004, septiembre].
- De Welsch, Hilton & Gordón (1990). El proceso administrativo. <http://www.google.com/elprisma.com.htm>
- Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Robbins, Stephen P. (1994. Administración teoría y practica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Werther, William B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Kast, Fremont E. (1988. Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Stoner, James A.F. (1996. Administración (6^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2001. Administración, proceso administrativo. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

La información incluida fue localizada a través de Internet y ha sido recopilada, revisada y aplicada a las necesidades de la Agencia.