

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



**PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN
AL MENOR (S.E.A.M.)
SECCIONAL MATURÍN-MONAGAS 2001**

**REALIZADO POR:
OBARI K., CAROLINA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS**

Maturín, Marzo 2001

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



**PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN
AL MENOR (S.E.A.M.) SECCIONAL
MATURÍN - MONAGAS 2001**

Realizado por:
Obari K., Carolina

Aprobado por:

Prof. Damelis Saud
Asesor

Prof. Omaira García
Jurado

Prof. Yasmira Rivas
Jurado

DEDICATORIA

El trabajo de grado que con tanta ansiedad esperé culminar, y que hoy se ha hecho realidad, quisiera dedicárselo con el más sincero cariño a quienes de una u otra forma me han motivado y demostrado que con amor, esfuerzo y dedicación todo se hace posible.

A Dios todo poderoso, por haberme dado fe y optimismo en los momentos más difíciles, conduciéndome así al logro de mi más ansiado sueño: *“Culminar mi tesis de grado y ser Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos”*.

A mis padres; sin su apoyo y confianza no hubiera podido lograrlo. Que Dios los bendiga y les de mucha salud para tenerlos a mi lado por mucho tiempo; los quiero y los amo muchísimo.

A mis hermanos; Orlando y Abelardo, gracias por sus consejos y por su constante motivación que sirvieron de gran ayuda y apoyo. Los adoro, y les deseo todo lo mejor del mundo y les pido a Dios que los colme de felicidad y que vean realizado todos sus sueños.

A mis pequeños tesoritos; Anabel Carolina y Salim Antonio quienes fueron los dos luceros que mantuvieron iluminado mi camino hasta el final. Que Dios los bendiga y cuando crezcan sigan siendo como ahora los mejores sobrinos del mundo.

A mi cuñada y amiga Solima. Gracias por ser como eres; buena esposa, buena amiga y la mejor mamá del mundo. Dios te bendiga a ti y a los tuyos.

A mi gran amiga Marieva, mil gracias sin tu ayuda y tu apoyo no hubiera sido igual. Te deseo todo lo mejor del mundo.

A todos aquellos amigos y amigas que de alguna forma prestaron su colaboración y apoyo para realizar mi trabajo de grado.

Y muy especialmente...

A la memoria de mi abuelo, quien partió de este mundo sin previo aviso y dejó un gran vacío en nuestras almas, que dios te tenga en la gloria **Yiddo**, nunca te olvidaremos.

AGRADECIMIENTO

A Dios. Gracias por estar siempre a mi lado.

A mis padres y hermanos por depositar todas sus esperanzas en mí. Este es uno de los muchos sueños hecho realidad por y con ustedes.

Al Servicio Estatal de Atención al Menor (S.E.A.M.), seccional Maturín, y a todo su personal por haberme brindado la oportunidad de llevar a cabo mi trabajo de investigación dentro de sus instalaciones y por la colaboración prestada.

A la profesora Damelis Saud, por ser mi guía y asesora durante la elaboración de mi trabajo de grado, y por desarrollar esa maravillosa capacidad de orientarme en la metodología del mismo. Le estoy agradecida de todo corazón...

A las profesoras Yasmira Rivas y Militza Pereira por toda la ayuda prestada en la culminación satisfactoria de mi trabajo de grado.

A mis amigas y amigos que durante la elaboración de éste trabajo se mantuvieron pendientes hasta el final.

Gracias a todos por haberme acompañado en ésta parte del camino...

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	6
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA SUPERVISIÓN	9
2.2 LA SUPERVISIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN	11
2.3 TIPOS DE SUPERVISORES	12
2.3.1 Autócrata Consumado.....	13
2.3.2 Autócrata Benévolo.....	13
2.3.3 Indiferente	14
2.3.3 Demócrata	14
2.4 TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN	15
2.4.1 Visitas.....	15
2.4.2 Entrevistas	15
2.4.3 Reuniones.....	16
2.5 FUNCIONES DEL SUPERVISOR	16
2.6 LA MOTIVACIÓN EN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN	18
2.7 SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN	19
2.8 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	20
2.8.1 Las Comunicaciones Formales	20
2.8.2 Las Comunicaciones Verticales	20
2.8.3 La Comunicación Descendente.....	21
2.8.4 La Comunicación Ascendente.....	21
2.8.5 Las Comunicaciones Horizontales.....	21
2.8.6 La Comunicación Informal	21
2.8.7 Las Comunicaciones Cruzadas	22
2.8.8 Las Comunicaciones Extraorganizacionales.....	22

2.9 FORMAS DE COMUNICACIÓN	22
2.9.1 Comunicación Oral	23
2.9.2 Comunicación Escrita	23
2.10 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	23
2.10.1 Barreras Personales	24
2.10.2 Barreras Físicas	24
2.10.3 Barreras Semánticas	24
2.11 REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA	25
2.11.1 Reseña Histórica	25
2.11.2 Identificación de la Empresa	28
2.11.3 Objetivos	28
2.11.4 Misión	29
2.11.5 Constitución de la Empresa.....	29
CAPÍTULO III.....	30
MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN.....	30
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.1 Observación Documental	31
3.4.2 Observación Participante Artificial.....	31
3.4.3 El Cuestionario.....	31
3.5 PROCEDIMIENTOS	32
3.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.6.1 De Objeto	32
3.6.2 De Espacio–Tiempo	33
3.7 RECURSOS	33
CAPÍTULO IV	34
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	34
CAPÍTULO V.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1 CONCLUSIONES	68
5.2 RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	77

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA EDAD DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.	35
CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	37
CUADRO N° 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS AÑOS DE SERVICIO DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	39
CUADRO N° 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA PROFESIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	41
CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CARGO QUE OCUPAN LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	44
CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA POR LOS SUPERVISORES, EN MATERIA DE SUPERVISIÓN, EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.	46

CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACIÓN A LOS TIPOS DE SUPERVISIÓN QUE SE APLICAN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN–MONAGAS.	48
CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS REFERENTES A LAS TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN QUE SE EMPLEAN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN–MONAGAS.....	50
CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACIÓN A LA FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN–MONAGAS.....	52
CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA FRECUENCIA QUE SE DAN LOS INCENTIVOS MOTIVACIONALES EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN–MONAGAS.....	54
CUADRO N° 11 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACIÓN A LOS TIPOS DE ESTÍMULOS MOTIVACIONALES QUE SE DAN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN–MONAGAS.....	56
CUADRO N° 12 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN EN SENTIDO DESCENDENTE EXISTENTE EN	

EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	58
CUADRO N° 13 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN EN SENTIDO ASCENDENTE EXISTENTE EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	60
CUADRO N° 14 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN EN SENTIDO HORIZONTAL EXISTENTE EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	62
CUADRO N° 15 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA FORMA DE COMUNICACIÓN QUE SE DAN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN- MONAGAS.	64
CUADRO N° 16 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA EXISTENCIA DE BARRERAS COMUNICACIONALES EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.....	66

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



**PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN
AL MENOR (S.E.A.M.) SECCIONAL MATURÍN - MONAGAS 2001**

Realizado por:

Obari K., Carolina

Asesor: Damelis Saud

Fecha: Marzo del 2001

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito el Diagnóstico del Proceso de Supervisión en el Servicio Estatal de Atención al Menor (S.E.A.M.) seccional Maturín, con el fin de conocer y mejorar el desarrollo de las actividades supervisorias ya que por medio de visitas y observaciones realizadas a la institución se lograron detectar fallas en el mismo, la metodología utilizada se basó en la investigación de campo a nivel descriptivo. La información fue recopilada a través de las técnicas de observación documental, observación participante artificial y el cuestionario, que fueron aplicados a una población conformada por 33 personas de las cuales 4 ejercían la función de supervisores. Los datos obtenidos fueron procesados en forma manual y los resultados se presentaron en cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y porcentual para su posterior análisis. Con ésta información se pudieron establecer conclusiones y recomendaciones que pudieran servir como correctivos para mejorar el proceso.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una organización se basa fundamentalmente en la adecuada ejecución de las actividades de cada uno de los trabajadores que la conforman. Es responsabilidad de la misma lograr, por todos los medios una mayor y mejor eficiencia del personal para así obtener una máxima productividad y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. De esta manera sería más fácil mantener un constante equilibrio empresarial.

Para lograr esto, se hace indispensable aplicar planes de desarrollo organizacional dentro de los cuales se considere al proceso de supervisión como parte vital del mismo.

Por tal motivo, la supervisión es una actividad que conduce al éxito de la organización, y no puede ni debe ser ignorada, puesto que ésta se centra principalmente en torno a las personas que constituyen el elemento más valioso de cualquier empresa.

El proceso de supervisión tiene como uno de sus principales propósitos asegurar la calidad del trabajo y el buen funcionamiento de la organización, además de permitir que el personal se desempeñe en sus funciones al máximo de su capacidad. Es por esto, que se debe contar con personas preparadas con habilidades y destrezas, dispuestas a enfrentar retos y desafíos, para asumir el papel de supervisores.

Las actividades de supervisión, tienen como meta la identificación de las partes del proceso en general que deben ser fortalecidas para poder mantener o mejorar la calidad de los servicios. De allí la importancia de diagnosticar el proceso de supervisión aplicado en el Servicio Estatal de Atención al Menor (S.E.A.M.)

seccional Maturín, con la finalidad de conocer su funcionamiento y sugerir recomendaciones que permitan al personal ejecutar su trabajo de la mejor manera posible, tratando de alcanzar mayores beneficios para ambas partes.

A continuación se presentan un conjunto de informaciones teóricas y definiciones relacionadas con el proceso en estudio, las que sirvieron de base a los resultados finales; así mismo estas reflejaron el desarrollo evolutivo del problema, los datos de la empresa, la metodología empleada, la interpretación y análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones, todo esto presentado en cinco capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Hace referencia específicamente a lo relacionado con el problema, planteamiento, delimitación y justificación del mismo; además objetivo general y específicos y definición de términos.

Capítulo II: Contiene el marco teórico, que abarca los antecedentes del problema objeto a estudio y algunos temas específicos del mismo.

Capítulo III: Plantea el marco metodológico, tipo y nivel de la investigación, población objeto a estudio, las técnicas de investigación utilizada, los procedimientos para la recolección y análisis de los datos, alcances y recursos para el estudio en cuestión.

Capítulo IV: Expone la presentación y el análisis de los resultados.

Capítulo V: Plantea las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial el desarrollo industrial que se ha venido produciendo en los últimos años ha sido vertiginoso, al igual que los numerosos aportes a la sociedad.

En Latinoamérica la actividad industrial es una de las principales fuentes de empleo e ingreso para los países. Todo este progreso genera un ritmo acelerado de cambios que muchas veces son fuentes de problemas para las organizaciones sino están preparadas para afrontarlo.

En Venezuela, muchas de estas empresas se ven afectadas por estos cambios que constantemente se producen dando como resultado un desequilibrio dentro de todos sus procesos.

Del mismo modo, nuestro estado no escapa de esta realidad, lo cual es un aspecto que reviste consideración, si se toma en cuenta que en la zona existen numerosas industrias que constituyen pilares fundamentales para el desarrollo económico de la región.

El hecho de mejorar las deficiencias que se presentan en cada una de las empresas repercutiría satisfactoriamente en toda la sociedad y facilitaría el desarrollo de la misma.

Por tal motivo, las organizaciones para que puedan funcionar con eficiencia necesitan que sus recursos humanos y materiales tengan una aplicación y uso adecuado, con el propósito de garantizar una máxima productividad y lograr las metas y objetivos propuestos.

En este sentido, es de suma importancia el papel que desempeña el supervisor dentro de la estructura organizacional, pues sobre él recaerá la responsabilidad de orientar y dirigir todas las actividades laborales de los trabajadores. Por lo tanto, todo supervisor necesita tener un conocimiento definido del trabajo que va a realizar y está en la obligación de desarrollar habilidades y destrezas que le permitan expandir las capacidades de dichos trabajadores, para cumplir así con efectividad su rol supervisorio.

En virtud de lo anteriormente planteado se hace necesario aclarar que en el S.E.A.M. el proceso de supervisión presenta ciertas fallas lo cual motivó a la realización de esta investigación, orientada a Diagnosticar el Proceso de Supervisión que se lleva a cabo en el Servicio Estadal de Atención al Menor (S.E.A.M.) seccional Maturín, Monagas 2001.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La supervisión es un proceso de suma importancia para todas las organizaciones ya que, por medio de ella se puede llevar el control de todas las actividades desempeñadas por los trabajadores, a fin de evaluar que se cumplan con eficiencia cada una de las asignaciones establecidas.

El proceso de supervisión tiene como propósito asegurar la calidad del trabajo y el buen funcionamiento de la organización, además de permitir que el personal se desempeñe al máximo de su potencial.

El papel del supervisor es mejorar el trabajo que se va a realizar, esto mediante la aplicación de una serie de estímulos al personal que está a su cargo, lo cual contribuye a mejorar y optimizar los beneficios tanto en el ámbito personal como institucional.

Considerando que la supervisión es un elemento importante para la ejecución de las actividades organizacionales, se justifica la necesidad de conocer como se lleva a cabo este proceso dentro del S.E.A.M, con el fin de realizar un aporte a la institución para minimizar los riesgos de que ocurran fallas dentro de la misma; además, ayudará al personal supervisorio a tomar conciencia de su posición actual en cuanto a las funciones que ejercen, fortalecerá las conductas apropiadas de los trabajadores y contribuirá a investigaciones futuras sobre este tema a la comunidad estudiantil y profesional de la Universidad de Oriente y otras instituciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar el proceso de supervisión en el Servicio Estatal de Atención al Menor (S.E.A.M.) seccional Maturín, Monagas 2001.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los tipos de supervisión que se utilizan en la institución en estudio.
- Detectar las técnicas de supervisión que se aplican en la institución.
- Indagar sobre la frecuencia con que se realiza el proceso de supervisión en el S.E.A.M.
- Estudiar los estímulos motivacionales que aplican los supervisores a los supervisados en el proceso objeto de estudio.
- Investigar los tipos y formas de comunicación que se dan entre los supervisores y los supervisados de la institución.
- Determinar las posibles barreras comunicacionales existentes entre supervisores y supervisados en la institución en estudio.

1.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración: Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos (Terry, 1986 p. 22).

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

Control: Función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales (Koontz O' Donnel 1988, p. 143).

Coordinación: Logro de armonía entre los esfuerzos individuales y de grupo para alcanzar los propósitos y objetivos colectivos (Koontz O' Donnel 1988, p. 143).

Dirección: Es la tarea continua, consistente en tomar decisiones y darle cuerpo firme de órdenes e instrucciones tanto específicos como generales (Bittel 1.991 p.13).

Efectividad: Es la suma de elementos, tales como: productividad, costo, rotación, calidad de producto y capacidad para lograr los objetivos organizacionales (Katz, 1994. p.168).

Eficacia: Es el logro de una meta buscada: producir un efecto deseado (Katz, 1994, p.169).

Eficiencia: La razón entre el esfuerzo y el tiempo que se requiere para conseguir la meta (Stephen, 1987, p.296).

Gerente: Individuo que planea, organiza, dirige y controla a otros individuos en el proceso organizacional (Werther. 1992, p.396)

Metas: Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad (Koontz O' Donnel 1988, p. 115)

Organización: Dos o más personas que colaboran en forma estructural, para lograr una meta o conjunto de metas específicas (Stoner y Wankel 1996, p.250).

Supervisión: Conjunto de principios, métodos y técnicas que tienen el firme propósito de gerenciar y mejorar la calidad de las personas en servicio (Imundo, 1984 p.123).

Toma de Decisiones: Seleccionar entre varias alternativas de un curso de acción, la más acertada y conveniente posible (Koontz O' Donnel 1988, p. 135).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA SUPERVISIÓN

La supervisión es tan antigua que data de la civilización, lo que demuestra que desde hace mucho tiempo se ha reconocido la necesidad de supervisar como alternativa para adaptarse a los constantes cambios.

En las antiguas civilizaciones, siempre estaba presente la función supervisora de parte del gobierno, a fin de garantizar el cumplimiento de las funciones de los súbditos. Al respecto, Lara (1989) señala:

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

Según ésta apreciación se puede notar claramente que la supervisión ha sido siempre una actividad del hombre, donde lo primordial es velar por el cumplimiento de las tareas asignadas.

En los comienzos de las industrias, los supervisores solían tener tendencia de ser autócratas con sus subordinados, su objetivo era producir al menor costo. Sin embargo, todo ese esfuerzo resultaba ineficiente por la falta de participación y motivación de sus empleados.

Siguiendo con el orden de ideas la supervisión se consideraba una manera de dirigir y juzgar para comprobar si las personas estaban de acuerdo con las indicaciones que se les habían dado.

En la década de los años treinta, la supervisión sufrió algunos cambios para definir y alcanzar sus objetivos, y de esta manera obtener la función cooperativa que exige la sociedad.

Es evidente que la labor del supervisor ha evolucionado debido a que el trabajo ha tenido que modificarse para adaptarse a los avances tecnológicos. Pero lo más importante es que los valores de los trabajadores también han cambiado, por tal razón los supervisores se han dado cuenta que los viejos sistemas con que dirigían al personal, ya no son efectivos.

Por tal motivo, la función del supervisor ha venido atravesando serios tropiezos para su correcto ejercicio, tales como: la carencia de personas capaces de supervisar y la inexistencia de instituciones donde se adiestren adecuadamente a este tipo de personas, lo que a contribuido a desmejorar la calidad del proceso de supervisión.

En la actualidad, los viejos modelos de supervisión han venido superándose gracias a numerosos estudios orientados en dar a conocer las nuevas formas de conducir las relaciones humanas en las empresas, donde el hombre ya no es visto como una máquina productiva sino como un ser humano con sentimientos y pensamientos diferentes.

Así pues, la supervisión ha ocupado un papel importante en las organizaciones, ya que mediante su aplicación se ha logrado consolidar el trabajo y el buen funcionamiento de las empresas, además de ser ésta la responsable en gran medida de que se logren o no las metas y objetivos propuestos.

2.2 LA SUPERVISIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN

La supervisión es considerada como un conjunto de principios, métodos y técnicas que tienen el propósito de gerenciar y mejorar la calidad de las personas en servicio.

Figuroa (1990) la define:

“El termino supervisión, en el más amplio sentido de la palabra se refiere a todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que estos, en grupo o individualmente, cumplan con sus funciones (o tareas) que le han sido asignadas. (p. 169)”.

Todas las organizaciones para alcanzar satisfactoriamente las metas y objetivos trazados deben aplicar un proceso de supervisión, que viene a constituir un factor importante como instrumento de desarrollo gerencial, el cual incide directamente en el progreso efectivo de toda organización.

En términos generales, se consideran supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa. La supervisión de personal, es considerada de suma importancia dentro del proceso administrativo, ya que lo principal es hacer que las personas cooperen para cumplir las metas explicitas de la organización.

Los supervisores son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. El trabajo que desempeñan es muy, amplio y de gran importancia dentro de la institución dada la trascendencia del éxito que puede obtener un adecuado proceso de supervisión.

En tal sentido, Haimann, Hilgert y Kohrs (1993) sostienen:

“Desde hace mucho tiempo se ha reconocido que el puesto de supervisión dentro de la estructura administrativa es, en la mayor parte de las organizaciones, un puesto difícil y exigente. Al supervisor se le describe frecuentemente como la persona que está en el medio, ya que el supervisor sirve como eslabón principal entre los empleados y la administración a nivel más alto. (p. 21).”

A través del proceso de supervisión se logra dirigir a los trabajadores en la ejecución de sus tareas, para que estos puedan darle a la empresa el desempeño demandado por sus directivos, lo que permitiría continuar en el mercado, a la vez concientizar a los trabajadores en lo concerniente a la importancia de cumplir con las normas y procedimientos correspondientes a sus labores y de respetar a cabalidad los canales y funciones administrativas.

2.3 TIPOS DE SUPERVISORES

Los supervisores son considerados parte vital del proceso administrativo, son líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de otros. Un supervisor excelente tiene que poseer cualidades de liderazgo para influir en el personal que supervisa, para que de esta manera logre alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Muchas personas son líderes por naturaleza, mientras que otras han desarrollado ese don como producto del enriquecimiento de su personalidad y el estudio.

Es por esto, que el supervisor debe asumir una actitud favorable para dirigir a estos grupos de trabajo. Según Arias (1998), existen cuatro tipos de supervisores que describen las distintas conductas que pueden adoptarse:

2.3.1 Autócrata Consumado

- Este tipo de supervisor se apoya, para dirigir al grupo, únicamente en la autoridad que le da la organización formal.
- Utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.
- Siente que el trabajo es un castigo para él y para todos los demás.
- Asegura que la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido.
- No prepara ni capacita a los trabajadores, por el contrario. confunde el hecho de dar instrucciones con capacitar.
- Los trabajadores no progresan con este tipo de supervisores y aprenden menos que los restantes.

2.3.2 Autócrata Benévolo

- Se considera un supervisor paternalista porque trata a los empleados como si fueran sus hijos.
- Es considerado, muchas veces manipulador ya que en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de manejar a la gente a fin de que hagan solo su voluntad.

- Trata de usar la relación amistosa, y no la autoridad con sus subordinados como instrumento de influencia.

2.3.3 Indiferente

- Este tipo de supervisor no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de sus empleados.
- Es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que tiene evade sus responsabilidades.
- Delega sus obligaciones a la primera persona que se le acerque.

2.3.3 Demócrata

- Se caracteriza por ser una persona que dirige al grupo, sin basarse en la autoridad formal sino en la informal.
- Afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.
- Proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorar su actividad laboral.
- Considera que los subordinados pueden lograr reconocer sus problemas, aumentando sus responsabilidades, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así a sentirse sus propios jefes.

2.4 TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN

Las técnicas de la supervisión son instrumentos con los que se logran los resultados fijados. Cabe destacar, que para el logro de un resultado eficaz a nivel organizacional, el supervisor no deberá utilizar una técnica aislada, su acción debe basarse en tener presente los objetivos y principios que han de aplicarse mediante el empleo de varias reglas de dichas técnicas.

Entre las técnicas supervisorias que se practican en una organización se tienen:

2.4.1 Visitas

Es una técnica utilizada por los supervisores con mucha frecuencia, la cual consiste en entrevistas planificadas que dependiendo del momento y el motivo pueden ser de cortesía, personales o estrictamente referentes al trabajo (Bravo, 1982 p. 46)

2.4.2 Entrevistas

Consiste en un interrogatorio realizado a una o más personas que pueden ser expertos, o tienen conocimientos sobre algún tema o especialidad, que son de sumo interés para el entrevistador o supervisor. Están estrechamente ligadas a las visitas y permiten promover alternativas para mejorar el desarrollo del trabajo. Interviene en la resolución de problemas que pudieran suscitarse dentro de la empresa (Ibid, p. 47).

2.4.3 Reuniones

Es la participación de dos o más personas, ya sea para hablar, discutir, planificar, entre otras cosas, un tema específico. En las organizaciones generalmente se utilizan reuniones como: Panel, Foros, Charlas, Conferencias y Mesas Redondas.

Consiste en un grupo integrado por un número limitado de personas quienes bajo la dirección de un conductor aportan experiencias, conocimientos y opiniones para lograr objetivos comunes relacionados con el bien personal e intereses de la empresa, la reunión puede ser formal e informal. (Ibid, p. 48).

El supervisor debe aplicar las técnicas de supervisión, de modo que todos sus conocimientos especializaciones y aptitudes las utilicen para poder determinar así la acción que se debe emprender para alcanzar las metas de la organización.

El uso de estas técnicas, contribuye al logro de los objetivos de la institución, y por ende conduce a mejorar la preparación profesional de los empleados de la empresa.

2.5 FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Escoger al mejor trabajador para asignarlo como supervisor es un proceso bastante complejo, debido a que en muchas ocasiones estos carecen de las habilidades necesarias para que sea un supervisor efectivo.

Las funciones que debe ejercer todo supervisor, según Imundo(1984) son:

- Influir en las personas en forma positiva, para el beneficio mutuo de los trabajadores y la organización.
- Dominar los elementos conceptuales en cuanto a los aspectos técnicos y humanos del trabajo.
- Conocer todas las necesidades individuales y organizacionales (habilidad interpersonal), así como el conocimiento de la conducta humana, madurez y sensibilidad.
- Deben ser comunicadores efectivos, vender constantemente sus ideas e influir sobre las personas para que realicen las actividades en forma voluntaria.
- Desarrollar y capacitar a los empleados con el propósito de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional y las necesidades de la organización.
- Determinar y planificar las acciones que habrán de seguir a futuro.
- Deben ser capaces de ejercer el control cuando la ocasión lo exija.
- Tomar decisiones apropiadas e imponer restricciones en el momento que sea necesario.
- Deben tener habilidad para reclutar, seleccionar y contratar personal.

Es fundamental que el supervisor posea todas estas cualidades, ya que son la base fundamental que lo conllevan a realizar la función supervisora con efectividad y eficiencia.

2.6 LA MOTIVACIÓN EN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN

Como se sabe, en los últimos tiempos los esfuerzos por mejorar el rendimiento y la productividad de las organizaciones no ha sido del todo satisfactorio, ya que muchos estudios y hallazgos demuestran que las principales causas de estos problemas recaen, en gran medida, por la falta de factores identificados como motivadores en los trabajadores. Este elemento motivacional se encuentra contemplado en los principios que rigen el proceso de supervisión.

Ahora bien, considerando que los supervisores son los agentes encargados de desarrollar las habilidades y destrezas de los empleados, son ellos entonces los que tienen que llevar a cabo la aplicación de estos factores motivacionales a través de la implementación de herramientas altamente eficaces que logren aumentar al máximo la producción.

Aunque no todos los métodos para mejorar la productividad y el rendimiento en la organización están dentro del alcance de los supervisores, existen aspectos básicos motivadores los cuales ayudan a fomentar la capacidad de éxito en la organización, desarrollar y mantener un buen equipo de trabajo, apoyar el desarrollo profesional de los trabajadores y resolver los conflictos que surjan en la institución.

Entre estos aspectos se tienen los reconocimientos, el ascenso, la seguridad en el trabajo, las condiciones de trabajo, el sueldo y las prestaciones, la responsabilidad, el crecimiento, la autorrealización, el trabajo en si entre otros. Estos factores aseguran una motivación y un rendimiento máximo por parte de los empleados, solo cuando se han satisfecho por lo menos las necesidades básicas. Al respecto se dice que toda esta gama de premios contribuye a que los trabajadores sean más eficientes y por ende alcancen los objetivos y metas propuestas, de esta forma se logra obtener un mejor servicio para los clientes y se contribuye a que la empresa perdure en el tiempo.

(Camerón, 1990. p. 101–102)

Los supervisores pueden tener un efecto positivo sobre el rendimiento del personal, dando una respuesta satisfactoria en forma regular, apreciando sus esfuerzos, vinculándoles a la resolución de problemas y a la toma de decisiones. Estas acciones ayudan a reafirmar la importancia de su trabajo y las metas propuestas.

Para ser un supervisor eficiente se tienen que asegurar que los aspectos básicos motivadores de los trabajadores se satisfagan, aunque no sean los únicos determinantes en el rendimiento de la producción.

2.7 SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN

En cualquier puesto formal o informal de liderazgo es necesario que el líder sea capaz de comunicarse de forma efectiva con sus seguidores.

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

La comunicación está implícita en todos los aspectos del proceso de supervisión, por este motivo, los supervisores efectivos deben ser capaces de comunicarse adecuadamente con los empleados, ya que funcionan en papeles de comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de enlace. En este sentido los supervisores son para los subordinados la representación más genuina de la gerencia en la empresa, de allí la importancia de que ellos sean capaces de difundir las políticas y objetivos de la organización de manera adecuada, con ideas

claras y precisas que no dejen dudas y puntos dudosos en la información que otorgan. (Villegas, 1989. p. 283).

La mayoría de los supervisores hacen un esfuerzo sincero para comunicarse con sus empleados, debido a que reconocen que sin el continuo movimiento de información, los problemas resultantes impedirían el logro de objetivos.

2.8 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen varios tipos de comunicación y entre ellas se encuentran las comunicaciones formales e informales.

2.8.1 Las Comunicaciones Formales

Son aquellas que se dan en forma vertical y horizontal dentro de la estructura organizacional.

2.8.2 Las Comunicaciones Verticales

Son aquellas que parten de un miembro ubicado en un nivel distinto al destinatario. Estas pueden ser descendentes y ascendentes.

Para Tagliaferri (1992,):

2.8.3 La Comunicación Descendente

Es aquella que se da de arriba hacia abajo, es decir da la gerencia a los empleados. Tiene como propósito informar los fines de la organización, los objetivos, políticas y operaciones que se suceden día a día, las decisiones administrativas, etc.

2.8.4 La Comunicación Ascendente

Es aquella que va de abajo hacia arriba, de los empleados hacia la gerencia y su propósito es expresar opiniones personales, quejas o problemas e informar sobre las actitudes y creencias de los empleados entre otros.

2.8.5 Las Comunicaciones Horizontales

Se definen como aquellas donde se relacionan dos o más miembros de un mismo nivel en una organización.

2.8.6 La Comunicación Informal

Considerada por Stoner (1996), es aquella que dentro de una organización no cuenta con una sanción formal, se da comúnmente entre los grupos o equipos de trabajo y puede considerarse frecuente entre los miembros de un mismo nivel. El rumor es un tipo de comunicación informal que no es sancionado oficialmente. Tiene

como ventaja que la información se transmita con mayor rapidez en relación con la formal. (p. 138).

Para Tagliaferri, además de estos tipos de comunicación existen otras, tales como:

2.8.7 Las Comunicaciones Cruzadas

Son aquellas que se dan entre los departamentos y personas de la organización, teniendo como propósito mejorar la cooperación entre los departamentos y mejorar la eficacia y calidad en las tomas de decisiones.

2.8.8 Las Comunicaciones Extraorganizacionales

Son aquellas que se dan entre la organización y otras empresas exteriores a esta, teniendo como propósito promover, las relaciones de negocios, los reconocimientos el crecimiento de la compañía en todas direcciones.

2.9 FORMAS DE COMUNICACIÓN

Los supervisores son el vínculo entre los trabajadores o empleados y la dirección de la empresa. La comunicación es la forma más importante a través de la cual realizan esa función de enlace (Simonsen, 1993 p. 21).

Al respecto Kossen (1986), refiere que la comunicación puede ser hablada o escrita (comunicación verbal). Sin embargo hay otras formas de comunicarse, como por ejemplo el lenguaje corporal (no verbal).

2.9.1 Comunicación Oral

Aunque se considera una de las formas más tradicionales y corrientes de cumplir el proceso de transmisión y recepción de información, este medio de comunicarse continúa siendo más efectivo, rápido y el que permita el mayor nivel de comprensión. Una de las principales ventajas es que se recibe una retroalimentación instantánea.

2.9.2 Comunicación Escrita

La comunicación escrita tiene un lugar de importancia en las comunicaciones. Una de sus principales ventajas es que sirve como un registro o referencia permanente, además generalmente recibe mayor atención que la comunicación oral. Del mismo modo, también sirve como evidencia del mensaje transmitido cuando es importante una prueba. En esta forma de comunicación la retroalimentación puede demorarse o no existir (p. 38).

2.10 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las organizaciones no pueden funcionar con eficacia cuando se carece de habilidad para la comunicación por parte de los miembros que la integran. Según Kossen (1986), la comunicación defectuosa se encuentra entre la causa de problemas que más prevalece en la mayoría de las organizaciones.

Dentro del proceso de la comunicación humana, existen barreras que sirven de obstáculos en la comunicación entre las personas. Estas intervienen en el proceso de

comunicación y lo afectan profundamente de manera que el mensaje recibido es muy diferente al que se ha enviado.

Chiavenato (2000) refiere que existen tres tipos de barreras comunicacionales que son:

2.10.1 Barreras Personales

Son aquellas interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo. Puede limitar o distorsionar las comunicaciones con las demás personas. Entre las más comunes en este tipo tenemos: Las limitaciones personales, hábitos de escuchar, emociones, preocupaciones, sentimientos personales y motivaciones.

2.10.2 Barreras Físicas

Son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación. Entre las más comunes se encuentran: el espacio físico, las interferencias físicas, fallas mecánicas, ruidos ambientales, distancia. etc.

2.10.3 Barreras Semánticas

Son las limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las diferencias de lenguaje, las palabras u otras formas de comunicación (señales, gestos, símbolos, etc.), pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado.

Entre estas se encuentran: la interpretación de palabras, tras locación de lenguaje, significado de señales y símbolos, decodificación de gestos y sentido de los recuerdos.

Además de estas barreras, expone que existen otros tipos de dificultades como:

- **Omisión:** Se produce cuando se cancelan o se cortan partes importantes de la comunicación, lo que impide que esta sea completa o hace que su significado pierda la esencia.
- **Distorsión:** En este caso el mensaje presenta alteración o modificación en su contenido original.
- **Sobrecarga:** Se presenta cuando el volumen o cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal de procesamiento del destinatario, debido a lo cual se pierde gran parte de ella o se distorsiona su contenido.

2.11 REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA

2.11.1 Reseña Histórica

El Instituto Nacional de Atención al Menor (I.N.A.M.), es un organismo encargado del bienestar de los menores y las familias Venezolanas.

El 6 de agosto de 1936, fue creada por decreto del Presidente General Eleazar López Contreras y promulgado en la Gaceta Oficial primero del mismo mes, bajo la denominación del Consejo Venezolano del Niño (C.V.N.).

El C.V.N. nace como un organismo de carácter consultivo, dependiente del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (M.S.A.S), cuyos objetivos primordiales eran la vigilancia y coordinación sobre la iniciativa de las instituciones oficiales y privadas, dedicadas a la madre y al niño.

El inspirador de esta institución fue el Dr. Pastor Oropeza, quien veía con preocupación el alarmante ritmo de crecimiento que se evidenciaba en la tasa de mortalidad infantil en la Venezuela de entonces y el desconocimiento que reinaba en torno al abandono de menores.

Los funcionarios a integrar el C.V.N. fueron designados por resolución especial del M.S.A.S. y estaban señalados en el decreto: 2 Pediatras, 2 Parteros, 1 Abogado, 1 Profesor de Educación Física, 1 Ingeniero, 1 Psiquiatra, 1 Pedagogo y 2 Damas. Le correspondió al Dr. Gustavo Machado la primera presidencia de esta institución.

Seguidamente en el país se van consolidando los principios teóricos en torno al menor y su problemática, el C.V.N. comienza a escalar posiciones, lográndose así su organización a nivel nacional.

El 1ero. de septiembre del 1978 es publicada en Gaceta Oficial la Ley del Instituto Nacional del Menor (I.N.A.M) donde se modifica la denominación de C.V.N por I.N.A.M y señala su adscripción al Ministerio de la Juventud hoy Ministerio de la Familia.

El 27 de noviembre de 1980, es aprobada por el Congreso Nacional la Ley Tutelar del Menor.

En 1985, los resultados de las investigaciones realizadas a los programas del I.N.A.M. destacaron una serie de problemas que aquejaban a ese organismo que

hacían el trabajo más lento y confuso. Para hacer frente a tal situación se hizo una nueva organización del instituto, con lo cual se pretendió lograr un funcionamiento ágil, dinámico y descentralizado de este organismo.

En 1995, se crea el Servicio Estatal de Atención al Menor (S.E.A.M) con patrimonio propio, sin personalidad jurídica y bajo el control jerárquico del gobernador del estado, siendo su objetivo principal el desarrollo, ejecución y control de los programas de prevención y atención al menor en situación irregular de abandono o peligro.

Actualmente este organismo cuenta con 213 empleados administrativos y 87 obreros, quienes se encuentran distribuidos en las distintas dependencias en Monagas, los cuales responden principalmente a los jefes de las dependencias a las que pertenecen y estos a su vez a la seccional ubicada en Maturín.

Entre las dependencias se encuentran: 7 jardines de Infancia, 6 Centros de Atención Comunitaria, 1 Servicio de Ayuda Infantil, 2 casas hogar, 2 Casas Taller, 1 Centro Infantil de Protección Inmediata y 3 Centros de Diagnóstico y Tratamiento, ubicados en su mayoría en la ciudad de Maturín, Punta de Mata y Caripito (Información Tomada del Instituto Nacional del Menor, Dirección de Control de Gestión Programática, División de Investigación y Documentación de la Biblioteca “Dr. Alfredo Machado”).

Hoy día el S.E.A.M., se encuentra en una llamada etapa de transición debido a que ya entró en vigencia, desde el 1ero. de junio del 2000, la Ley Orgánica de Protección al Niño y al Adolescente (L.O.P.N.A), en donde el S.E.A.M se íntegra al sistema en forma de entidades de atención y ejecuta programas que se contemplan en dicha ley.

2.11.2 Identificación de la Empresa

☞ **Nombre:** Servicio Estatal de Atención al Menor (S.E.A.M.).

☞ **Ubicación:** Av. Bolívar, cruce con Carlos Mohle, No 49.

2.11.3 Objetivos

2.11.3.1 Objetivo General

El objetivo fundamental de esta institución es la protección, asistencia y tratamiento a los menores que se encuentran en situación irregular de abandono o peligro.

2.11.3.2 Objetivos Específicos

- Preservar y cumplir los derechos que tienen los niños y jóvenes, tanto del estado como los que son referidos a este instituto.
- Ejecutar políticas en pro del bienestar físico mental de la infancia, juventud y la familia.
- Aplicar planes generales de protección y desarrollo social de la infancia, juventud y familia formulados por el Ejecutivo Nacional.

2.11.4 Misión

Su misión es ser la principal autoridad técnica en la materia que les compete al cumplir y hacer cumplir con los objetivos y programas trazados para así garantizar una adecuada atención al niño y al adolescente.

2.11.5 Constitución de la Empresa

El Servicio Estatal de Atención al Menor (S.E.A.M), fue constituido legalmente bajo este nombre en 1995, su oficina principal de la seccional de Maturín, esta conformada por 33 personas distribuidas de la siguiente forma:

☞ 1 Director, 1 Auditor, 1 Abogado, 1 Administrador, 1 Jefe de Personal, 1 Analista de Sistema, 1 Asistente de Personal, 2 Analistas de Personal, 1 Asistente de Servicio Social. 1 Contador I, 3 Contabilistas II, 1 Analista de Presupuesto, 1 Jefe de Servicios Generales, 1 Psicólogo, 2 Planificadores I, 1 Transcriptor de Datos, 1 Técnico Trabajador Social, 1 Jefe de División de Gestión Programática, 1 Jefe de Departamento de Adopción, 1 Visitadora Social, 1 Recepcionista, 8 Secretarias.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una Investigación de Campo, ya que la información fue obtenida directamente de la realidad objeto a estudio. En tal sentido, Zapata (1997) señala: la investigación de campo es aquella que por su estrategia, recaba la información en el lugar de los acontecimientos, va directamente al lugar donde ocurren los hechos (p. 280).

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación en este trabajo, es descriptivo, debido a que se fundamenta en dar a conocer las características del proceso de supervisión en la empresa en cuestión. De acuerdo a lo expuesto por Picon (1985), este tipo de investigación obtiene los datos mediante la descripción de la situación que existe en el momento del estudio.

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

La población del presente estudio está representada por el personal administrativo que labora en la oficina principal de la seccional del Servicio Estatal de Atención al Menor en Maturín, conformada por 33 empleados de los cuales 4 ejercen la función de supervisores.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener la información necesaria y lograr los objetivos planteados, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

3.4.1 Observación Documental

A través de esta técnica, se hizo una revisión bibliográfica general que sirvió de apoyo para el desarrollo del estudio en cuanto al tema de Supervisión se refiere. Ander Egg (1982) la define como “Un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos a partir de documentos escritos y no escrito” (p. 213).

3.4.2 Observación Participante Artificial

Esta técnica permitió recabar la información necesaria desde el lugar del fenómeno de estudio, al integrarme al grupo de trabajo solo con la finalidad de realizar una investigación. Al respecto Sabino (1992) sostiene: “La observación participante artificial es aquella cuando el observador se integra con el grupo con el objeto deliberado de desarrollar un trabajo de investigación” (p. 34).

3.4.3 El Cuestionario

Esta técnica es un medio eficaz para obtener información objetiva, la cual consistió en la confección de una serie de preguntas abiertas y cerradas previamente preparadas, que permitieron alcanzar los objetivos de la investigación. El mismo fue aplicado al personal que labora en la institución. Ander Egg (1982) lo define como

“uno de los instrumentos de selección de datos, rigurosamente estandarizado que traduce y opera determinados problemas que son objeto de investigación”. (p. 273).

3.5 PROCEDIMIENTOS

La información se obtuvo a través de la utilización de las técnicas de recolección de datos citados anteriormente.

Se realizaron visitas a la institución con el objeto de conocer las características de la misma en cuanto a su funcionamiento y al servicio que presta a la comunidad; posteriormente se aplicó un cuestionario a todo el personal que labora en los distintos departamentos presentes en la institución, el cual se realizó en base a los objetivos de la investigación planteada, y permitió obtener los datos correspondientes al fenómeno en estudio.

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se procedió a la tabulación manual de los mismos y se representaron en cuadros sencillos expresados en cifras absolutas y porcentuales, a los que se les hizo posteriormente un análisis cualitativo y cuantitativo.

3.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1 De Objeto

La investigación se limitó a elaborar un diagnóstico del proceso de supervisión que se lleva a cabo en el Servicio Estatal de atención al Menor en su oficina principal

ubicada en Maturín.

3.6.2 De Espacio–Tiempo

La investigación se realizó en la oficina principal de la seccional del Servicio Estatal de Atención al menor, ubicada en la Av. Bolívar, cruce con Carlos Mohle, N° 49, frente a la Escuela Básica “Vicente Salías” Maturín–Monagas, durante los años 2000–2001.

3.7 RECURSOS

- ☞ Humanos.
- ☞ Financieros.
- ☞ Tecnológicos.
- ☞ Materiales.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con la aplicación del cuestionario y en base a los datos obtenidos, según las opiniones dadas por el personal supervisor–supervisado del Servicio Estadal de Atención al Menor Maturín–Monagas, se procedió a llevar a cabo el proceso de tabulación de dicha información.

Realizado dicho proceso, se procedió a representar los datos en cifras absolutas y porcentuales en cuadros contentivos de la información requerida, para la elaboración posterior de un análisis cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de ofrecer posibles alternativas que ayuden a mejorar el proceso de supervisión en la institución, que en esta oportunidad fue objeto de estudio.

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA EDAD DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.

Grupo de edades.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
18 – 25 años	–	–	1	3,45
26 – 33 años	–	–	7	24,14
34 – 41 años	2	50	11	37,93
42 – 49 años	–	–	6	20,69
50 – 57 años	2	50	4	13,79
58 o más años	–	–	–	–
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 1 muestra que el 50% de los supervisores tenían edades comprendidas entre 34 y 41 años y el 50% de los otros oscilaban entre 50 y 57 años.

En cuanto a los supervisados, se pudo observar que el 37,93% tenían edades entre 34 y 41 años; 24,14% incluyen los que tenían edades entre 26 y 33 años; 20,69% entre 42 y 49 años; 13,79% entre 50 y 57 años y el 3,45% tenía entre 18 y 25 años.

De acuerdo a la información antes suministrada, se puede determinar que en la institución el personal supervisor cuenta con edades adecuadas para el cargo que ocupan es decir; que sus edades van entre 34 y 41 años en un 50% y el otro 50% va entre 50 y 57 años, esto vislumbra además que no existe una edad específica establecida para ejercer la función supervisora dentro de esta; para ello solo se necesita poseer una serie de condiciones y conocimientos en cuanto al trabajo y las actividades que se realicen.

En tal fin todos estos supervisores cumplían con sus funciones en el proceso de supervisión.

En relación a los resultados obtenidos por los supervisados difieren en gran medida de un intervalo a otro. No obstante, el mayor porcentaje lo obtuvo el renglón de edad comprendida entre los 34 y 41 años y el renglón que va entre los 26 y 33 años con el segundo porcentaje más alto.

Esto muestra que la población que labora en ésta institución es relativamente joven, lo que pudiera significar que están en condiciones físicas y psicológicas pertinentes para desempeñar adecuadamente las funciones y actividades que requiera el cargo que ocupan.

El S.E.A.M. como instituto encargado de velar por el bienestar de los niños y adolescentes con problemas, tiene como uno de sus requisitos principales, en la selección de su personal, contar con personas preparadas en el trato con estos niños, y con los padres de los mismos, además, deben poseer habilidades comunicacionales y conceptuales específicas que permitan garantizar el trabajo que realizan con mucha efectividad.

Actualmente se evidencia que las empresas le dan la oportunidad de trabajo a la mayor parte de la población joven, por que además de poseer nuevos conocimientos e ideas innovadoras, poseen gran dinamismo, vigor y potencialidad para asumir los retos de la organización.

Lo anteriormente expuesto se convierte en argumento para que la institución pueda contar con el recurso humano que a futuro le permita sustentar un desarrollo progresivo que la conduzca a un crecimiento estable y posibilite la ampliación de sus servicios.

CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.

Nivel de Instrucción	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Primaria completa.	-	-	-	-
Primaria Incompleta.	-	-	-	-
Secundaria completa.	1	25	2	6,90
Secundaria incompleta.	-	-	2	6,90
Tec. Superior completa.	1	25	6	20,69
Tec. Superior incompleta.	-	-	1	3,45
Sup. Universitaria completa.	2	50	8	27,58
Sup. Universitaria incompleta.	-	-	9	31,03
Otro.	-	-	1	3,45
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 2 muestra que el 50% de los supervisores poseía el nivel superior universitario completo, 25% nivel técnico superior completo, y el 25% nivel secundaria completa.

En cuanto a los supervisados se encontró que el 31,03% expresó tener el nivel superior universitario incompleto, el 27,58% nivel superior universitario completo, 20,69% expreso tener nivel técnico superior completo, un 6,90% secundaria completa, a la vez un mismo porcentaje de 6,90% secundaria incompleta, un 3,45% técnico superior incompleto y por último un 3,45% respondió otro.

Según la información antes señalada por el personal supervisor-supervisado; se pudo observar que un gran porcentaje del personal supervisor poseían un nivel de instrucción adecuado para ocupar dichos cargos, mientras que solo un 25% de ellos no lo poseía; lo cual pudiera ser un factor obstaculizante para ejercer de manera

adecuada las funciones inherentes a su cargo.

En cuanto a los resultados obtenidos por el personal supervisado, se evidencia un alto porcentaje en el nivel superior universitario incompleto seguido por aquellos que poseen un nivel superior universitario completo. Esto muestra que un gran número de la población que allí trabaja está preparada para cumplir con las funciones de su cargo.

A pesar, de que la mayor parte de los empleados no hayan culminado sus estudios universitarios, existen entre ellos un grupo que aún siguen estudiando, otro grupo está pensando retomarlos nuevamente y otros por el contrario no tienen interés en hacerlo.

Dentro del Servicio Estatal de Atención al Menor, se hace necesario al igual que en cualquier otra organización, contar con un personal capacitado, ya que esto contribuye a mejorar la calidad en los servicios prestados además de contribuir al aumento de la productividad y por lógica el desarrollo integral de la institución.

CUADRO N° 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS AÑOS DE SERVICIO DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.

Años de servicio.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
1 a 1 meses	1	25	3	10,34
1 a 5 años	1	25	5	17,25
6 a 10 años	—	—	3	10,34
11 a 15 años	1	25	15	51,72
16 a 20 años	—	—	1	3,45
21 a 25 años	1	25	2	6,90
26 ó más	—	—	—	—
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 3 muestra que un 25% de los supervisores respondió tener de 21 a 25 años en la institución, otro 25% respondió tener de 11 a 15 años; 25% respondió de 1 a 5 años y 25% de 1 a 11 meses.

En cuanto a los supervisados encontramos que un 51,72% respondió tener de 11 a 15 años, 17,25% respondió de 1 a 5 años, 10,34% de 6 a 10 años, 10,34% de 1 a 11 meses, 6,90% de 21 a 25 años y 3,45% de 16 a 20 años.

Según los datos antes mencionados se puede apreciar que existe una diferencia notable entre el tiempo de servicio entre cada supervisor en la institución, no existe coincidencia alguna entre ellos solo se puede notar que dos de los porcentajes se encuentran en los renglones de menor tiempo.

Según información manejada por el personal de la institución estos dos supervisores reflejan un constante cambio e inestabilidad en sus cargos y esto debido

a los constantes y cambiantes gobiernos políticos, siendo estos dos los más afectados en todo el proceso mientras los otros dos permanecen estables.

En cuanto a los supervisados se nota una estabilidad proporcional en sus trabajadores ya que un 51,72% respondió tener entre 11 a 15 años laborando para la institución; mientras que un poco más del 30% afirmó tener menos de 10 años trabajando.

Esta información en cierta forma completa el análisis del cuadro N° 1 al hacerse referencia a la edad del personal que labora en la institución donde se muestra un equilibrio entre las edades y el tiempo de servicio.

Es importante resaltar que la estabilidad del personal en cualquier organización constituye un desempeño gerencial efectivo donde se estaría realizando un proceso selectivo idóneo del personal.

CUADRO N° 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA PROFESIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.

Profesión.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Sociólogo.	1	25	1	3,45
Tec. Sup. Informática.	1	25	2	6,89
Lic. En Admón. Comercial.	1	25	1	3,45
Estudiante Secundaria.	1	25	–	–
T.S.U. Admón. de Personal.	–	–	2	6,89
Lic. Educación Integral.	–	–	1	3,45
Contador.	–	–	2	6,89
Tec. Sup. Administración.	–	–	1	3,45
Programador.	–	–	1	3,45
Secretaria.	–	–	3	10,35
Lic. Trabajador Social.	–	–	1	3,45
Psicólogo.	–	–	1	3,45
Tec. Universitario Empresa.	–	–	1	3,45
Abogado.	–	–	1	3,45
T.S.U. Relaciones Industriales.	–	–	1	3,45
Relaciones Públicas.	–	–	1	3,45
Estudiante Universitario.	–	–	1	3,45
Bachiller Humanidades.	–	–	2	6,89
No respondió.	–	–	6	20,69
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 4 muestra que un 25% de los supervisores respondió que su profesión era sociólogo; otro 25% respondió ser técnico superior en informática; otro 25% respondió ser licenciado en administración comercial y otro 25% respondió ser estudiante de secundaria.

En cuanto a los supervisados se tiene que un 20,69% no respondió a la pregunta; un 10,35% respondió que su profesión era secretaria; 6,89% respondió ser técnico superior en informática; 6,89% respondió T.S.U. en administración de

personal, 6,89% contadores; 6,89% bachiller en humanidades; 3,45% sociólogo; 3,45% licenciado en administración comercial; 3,45% licenciado en educación integral; 3,45% T.S.U. en administración; 3,45% programador; 3,45% respondió ser licenciado de trabajos sociales; 3,45% psicólogo; 3,45% técnico universitario en empresa; 3,45% respondió ser abogado; 3,45% T.S.U. en relaciones industriales; 3,45% relacionista público y un 3,45% respondió ser estudiante universitario.

De acuerdo a las anteriores informaciones aportadas por los supervisores y supervisados se puede apreciar claramente que un 25% de los supervisores pudieran considerarse no aptos para un desempeño eficiente, en razón de que su nivel de instrucción es bajo lo cual afectaría el cumplimiento de sus funciones. Es importante recalcar que mientras más preparada se encuentra la persona encargada de realizar la supervisión, existen mayores posibilidades de que el proceso se realice en forma eficiente; probablemente éste supervisor tenga experiencia y conocimientos en el área que labora y por esto ocupa dicho cargo; por otra parte los otros supervisores si cuentan con una profesión adecuada para ejercer sus funciones dentro de sus respectivos departamentos o áreas de trabajo.

En relación a los supervisados se nota que el mayor porcentaje se inclinó hacia las personas que no respondieron sobre su profesión con un 20,69% y esto es, probablemente porque, como se muestra en el cuadro N° 2 existe un número considerable de personas cuyo nivel de instrucción solo llegó a ser estudiantes universitarios incompletos; es por ello que no poseen una profesión propiamente dicha; el segundo mayor porcentaje lo obtuvo las personas que respondieron ser secretarias de profesión con un 10,35%.

Según estos datos y en concordancia con el cuadro N° 2 se evidencia que el personal que labora en la institución se desempeña en cargos afines a su formación lo que da como consecuencia un alto rendimiento en el desempeño de sus funciones.

A pesar de que el primer renglón muestra que el mayor porcentaje de la población que labora en el S.E.A.M. no están del todo preparadas y no poseen una formación propiamente dicha, es importante mencionar la presencia de un gran porcentaje de profesionales que forman parte de la institución, que contribuyen a la labor social y humana que allí se lleva a cabo; una variedad de profesiones entre estos sociólogos, psicólogos, abogados, administradores, contadores, programadores, etc. que forman un equipo de alta calidad y competitividad.

CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CARGO QUE OCUPAN LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DEL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.

Cargo que ocupan.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Jefe Div. Gestión Programa.	1	25	—	—
Jefe de Personal.	1	25	—	—
Jefe Div. Administración.	1	25	—	—
Director.	1	25	—	—
Asistente Aux. Servicio Social.	—	—	1	3,45
Transcriptor de Datos.	—	—	1	3,45
Auditor.	—	—	1	3,45
Jefe de Servicios Generales.	—	—	1	3,45
Contabilista II.	—	—	3	10,34
Visitadora Social.	—	—	1	3,45
Recepcionista e Informadora.	—	—	1	3,45
Planificador I.	—	—	2	6,89
Jefe Dpto. de Adopción.	—	—	1	3,45
Abogado.	—	—	1	3,45
Analista de Personal.	—	—	2	6,89
Psicólogo.	—	—	1	3,45
Secretaria.	—	—	8	27,58
Analista de Sistema.	—	—	1	3,45
Trabajadora Social.	—	—	1	3,45
Asistente de Personal.	—	—	1	3,45
Contador I.	—	—	1	3,45
Analista de Presupuesto.	—	—	1	3,45
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

En el cuadro N° 5 se puede apreciar que el 25% de los supervisores cumplían funciones de supervisión en el área de gestión programática; 25% de jefe de personal; 25% supervisor de división administrativa y otro 25% respondió ser jefe de dirección seccional.

En relación a los resultados obtenidos por los supervisados se tiene que un

27,58% realizaban labores de secretarias; 10,34% eran contabilistas II; un 6,89% eran planificadores I; 6,89% analistas de personal; 3,45% asistente auxiliar de servicio social; 3,45% transcriptor de datos; 3,45% auditor; 3,45% respondió jefe de servicios generales; 3,45% visitadora social; 3,45% recepcionista e informadora; 3,45% jefe del departamento de adopción; 3,45% respondió ser abogado; 3,45% psicólogo; 3,45% analista de sistemas; 3,45% trabajadora social; 3,45% asistente de personal; 3,45% respondió cumplir tareas como contador I y otro 3,45% respondió analista de presupuesto.

Según las informaciones antes señaladas se pudo apreciar que cada supervisor cumplía con funciones específicas dentro del departamento que le concierne.

En cuanto a los supervisados y sus ocupaciones se tiene que un 27,58% ocupaban cargos de secretaria dejando en segundo lugar a los contabilistas II con un 10,34%.

Resulta obvio contemplar en el cuadro la presencia de un gran número de secretarias y esto se debe a que cada departamento le es indispensable contar con una de ellas ya que estas ocupan un lugar clave en todo el proceso administrativo; en esta y en toda institución las secretarias son de mucha importancia.

En toda organización resulta importante la supervisión de los departamentos que dentro de ésta se encuentran; pero aquellos que cuentan con un número considerable de personas, deben ser mayormente supervisadas ya que el control de las actividades se hace más complejo.

Es importante además, que cada persona ocupe el cargo que le corresponde dependiendo el grado de instrucción que posea, ya que en muchas ocasiones se da el subempleo y esto subestima la capacidad laboral de las personas.

**CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
CAPACITACIÓN RECIBIDA POR LOS SUPERVISORES, EN MATERIA DE
SUPERVISIÓN, EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR
S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.**

Capacitación recibida.	N° de supervisores.	%
Sí.	2	50
No.	2	50
Total	4	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

En el cuadro N° 6 que muestra, la distribución absoluta y porcentual de la capacitación recibida en cuanto a supervisión, en este caso por los supervisores del S.E.A.M.; se observa que el 50% respondió que sí habían recibido preparación en ese sentido y el 50% respondió que no.

De acuerdo a las informaciones aportadas por los supervisores se puede apreciar claramente que solo la mitad de estos habían recibido alguna vez capacitación en materia de supervisión; mientras que la otra mitad nunca la había recibido; quedando en evidencia así; que no todo el personal que conduce la función supervisora se encuentra preparado para ejercerla con eficacia y eficiencia.

El trabajo del supervisor es muy amplio y de singular importancia; la necesidad más grande de este es conocer cada día a su organización y por ende al personal a su cargo y esto solo se logra con la debida capacitación que se requiere para este caso.

Es de suma importancia que las personas encargadas de ejercer la función supervisora se encuentren debidamente preparadas para ese campo ya que así obtienen un mayor conocimiento sobre la organización y su estructura; además,

logran entender mejor el trabajo propio y el de sus subordinados.

Es importante mencionar que los supervisores que contestaron que si habían recibido capacitación sobre supervisión respondieron haberla recibido unos en la alcaldía y gobernación del Estado y otros en el Instituto Nacional del Menor en la Ciudad de Caracas.

**CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACIÓN A LOS
TIPOS DE SUPERVISIÓN QUE SE APLICAN EN EL SERVICIO ESTADAL DE
ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.**

Tipos de supervisión.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Autocrático.	–	–	5	17,24
Benévolo.	–	–	5	17,24
Indiferente.	–	–	2	6,90
Democrático.	4	100	17	58,62
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

En el cuadro N° 7 se muestra que el 100% de los supervisores respondieron que aplican el tipo de supervisión democrático.

En cuanto a los supervisados se obtuvo que el 58,62% respondió que el tipo de supervisión que aplicaban sus jefes era democrático, un 17,24% respondió autocrático, un 17,24% respondió benévolo y un 6,90% respondió que era indiferente.

En atención a los datos antes señalados por los supervisores y supervisados se puede apreciar que el tipo de supervisión que predomina en la institución es el democrático puesto que en ambos grupos los porcentajes en este renglón fueron los más altos.

Los supervisores en su totalidad, es decir, en un 100% respondieron ser todos supervisores democráticos coincidiendo un gran porcentaje de los supervisados con estos.

Los subordinados que respondieron que sus supervisores eran democráticos, lo

hicieron afirmando que estos les daban autonomía y la oportunidad de participación en el medio de trabajo.

Los otros porcentajes vislumbran que existe una diferencia notoria en las opiniones. Un 17,24% respondió que su supervisor les daba ordenes para que hicieran el trabajo que el quería; dando a entender que este ejercía una supervisión autocrática, otro 17,24% respondió que su supervisor solo los trataba como familia para lograr que realicen lo que el desea, es decir, que era un supervisor benévolo y un 6,90% respondió que su supervisor los dejaba hacer el trabajo bajo el criterio de que ellos eran capaces y no necesitaban de su dirección demostrando ser un supervisor indiferente.

Recalcando la importancia que representa la presencia del supervisor en el ámbito organizacional y lo que constituye éste para las actividades que se manejan dentro de la misma, es importante decir que existen varios tipos de supervisores y que cada uno de ellos reflejan un estilo distinto al otro. Los tipos de supervisión autocrático y democrático pueden ser aplicados ambos por un mismo supervisor, dependiendo del momento o la situación planteada; es decir, que un supervisor a pesar de ejercer el estilo democrático puede ser autocrático en la toma de decisiones.

En tal sentido se debe destacar que el tipo de supervisión empleado por la institución debe ser orientado a las situaciones en que se encuentre al momento de realizar sus labores adoptando de ésta manera una supervisión situacional.

**CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS REFERENTES A LAS
TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN QUE SE EMPLEAN EN EL SERVICIO
ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.**

Técnicas de supervisión.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Entrevistas.	-	-	2	6,90
Reuniones.	1	25	12	41,38
Visitas.	1	25	8	27,58
Todas las anteriores.	2	50	5	17,24
Ninguna de las anteriores.	-	-	2	6,90
Otras.	-	-	-	-
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

De acuerdo al cuadro N° 8 donde se hace referencia sobre las técnicas de supervisión que se utilizan, se observa que un 50% de los supervisores respondió utilizar todas las técnicas de supervisión, un 25% respondió utilizar la técnica de las reuniones y un 25% respondió la técnica de las visitas.

En cuanto a la opinión de los supervisados 41,38% respondió que sus jefes los supervisan por medio de las técnicas de las reuniones, un 27,58% comunicó las visitas, un 17,24% todas las técnicas, un 6,90% las entrevistas y un 6,90% expresó que no supervisan con ninguna de las técnicas mencionadas.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se pudo notar que existía desacuerdo entre los supervisores y los supervisados puesto que los datos suministrados por estos no coincidieron en ninguno de los renglones; lo que puede obedecer a que en dicha institución no se aplican con frecuencia esas prácticas.

Es interesante mencionar que el 50% de los supervisores que informó utilizar todas las técnicas, lo hicieron diciendo que estos consideran que todas son necesarias para cumplir con un efectivo proceso de supervisión; ya sea por que les permite ser más dinámicos, evitan la monotonía de aplicar constantemente el mismo método y además permite que los trabajadores puedan desenvolverse con más seguridad y centrarse mejor cada día en el trabajo que realizan.

Cabe señalar, que para cumplir con el proceso de supervisión efectivamente a nivel organizacional, se requiere del uso de las diferentes técnicas para ser más dinámicas y satisfactoria la función de supervisión; además conlleva a lograr los objetivos organizacionales, lo que ayuda a mejorar dicha empresa.

Es importante que en el S.E.A.M. se evalúen estas técnicas de supervisión ya que es evidente la falta de orientación e información tanto de los supervisores como de los supervisados en este sentido.

**CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACIÓN A LA
FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN
AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN–MONAGAS.**

Frecuencia de supervisión.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Diaria.	1	25	6	20,69
Semanal.	1	25	10	34,48
Quincenal.	1	25	4	13,79
Mensual.	1	25	3	10,35
Trimestral.	–	–	1	3,45
Anual.	–	–	1	3,45
Nunca.	–	–	4	13,79
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 9 muestra que el 25% de los supervisores precisan ejercer la supervisión diariamente, un 25% respondió semanalmente, un 25% cada quince días y un 25% afirmó hacerlo mensualmente.

En cuanto a la opinión de los supervisados se tiene que un 34,48% respondió que se les supervisa semanalmente, un 20,69% respondió diariamente, un 13,79% respondió quincenalmente, el 13,79% afirmó que nunca se les había supervisado, un 10,35% dijo que se les supervisaba de forma mensual, un 3,45% respondió trimestral y un porcentaje similar respondió anual.

De acuerdo a las opiniones suministradas, se observa que las respuestas de los supervisores difieren, entre cada uno de ellos mismos y difieren además de las respuestas de los supervisados; lo que refleja que los supervisores no planifican la supervisión, por lo que se hace común que los empleados, no saben en realidad cuando son supervisados.

Es evidente que los supervisores no supervisan con la misma frecuencia a sus empleados, dejando claro que cada uno tiene establecido su propio tiempo para supervisar.

En cuanto a la opinión de los supervisados existen diferencias entre unos y otros, aunque la mayor cantidad de estos opinó que se les supervisa semanalmente.

En este caso, es necesario que los jefes les hagan entender a sus trabajadores que la supervisión no es un proceso que deba generar tensiones e inquietudes que desmejoren la ejecución de las tareas, sino por el contrario, esto logra que haya un contacto directo entre el supervisor y el supervisado lo cual permite que se observen las condiciones de trabajo y si existen fallas saber como corregirlas a tiempo.

Es importante recalcar, que si se planifica y se notifica la supervisión a todo el personal, es muy probable que se evite el stress, la angustia y las tensiones, ya que les brinda la oportunidad a los mismos de prepararse para este proceso, logrando de este modo realizar el trabajo con mayor seguridad y confianza.

**CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA
FRECUENCIA QUE SE DAN LOS INCENTIVOS MOTIVACIONALES EN EL
SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M.
MATURÍN–MONAGAS.**

Frecuencia de incentivos.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Siempre.	–	–	3	10,34
Frecuentemente.	–	–	6	20,69
Algunas veces.	4	100	12	41,38
Nunca.	–	–	8	27,59
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

En el cuadro N° 10; se muestra que el 100% de los supervisores respondió que solo algunas veces daban algún incentivo motivacional a los trabajadores por el trabajo realizado.

En cuanto a la opinión de los supervisados se observó que el 41,38% afirmó recibir algún incentivo solo algunas veces, 27,59% respondió que nunca recibían ningún tipo de incentivo de parte de sus jefes; el 20,69% expresó recibir frecuentemente incentivos; y un 10,34% comunicó que siempre recibían algún tipo de incentivos por parte de sus supervisores.

De acuerdo a las informaciones antes suministradas por el personal supervisor–supervisado, se pudo constatar que existe coincidencia entre las opiniones de ambas partes, donde se capta claramente que la opción algunas veces es la que predomina.

Sin embargo, se puede notar que en ciertas áreas de trabajo imperaba el descontento entre algunos subordinados; posiblemente por la falta de atención y

estímulo a esos trabajadores por parte de sus jefes inmediatos.

Es importante mencionar, que se ha demostrado que para mejorar la productividad y el rendimiento en la organización existen aspectos básicos motivadores los cuales ayudan a fomentar la capacidad de éxito en la organización, estos aspectos deben ser utilizados por los jefes hacia los subordinados para lograr así la máxima efectividad en cada uno de ellos.

Cada trabajador posee virtudes que deben ser explotadas y esto se puede lograr apreciando sus esfuerzos tomando en cuenta sus acciones y muchos otros aspectos los cuales pueden dar un efecto positivo sobre su rendimiento, pero siempre estimulándolos e incentivándolos.

Es de suma importancia que los supervisores apliquen un sistema de incentivos atractivo con sus subordinados ya que esto permite fomentar el trabajo y mejorar el desempeño laboral.

**CUADRO N° 11 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS EN RELACIÓN A LOS
TIPOS DE ESTÍMULOS MOTIVACIONALES QUE SE DAN EN EL SERVICIO
ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.**

Tipos de estímulos motivacionales.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Reconocimientos.	1	25	8	27,59
Ascensos.	-	-	-	-
Seguridad en el trabajo.	-	-	4	13,79
Aumento de sueldo.	-	-	-	-
Responsabilidad.	-	-	4	13,79
Crecimiento profesional.	1	25	2	6,90
Participación en la toma de dec.	1	25	3	10,34
Otros especifique.	1	25	8	27,59
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

En el cuadro N° 11 se observa que un 25% de los supervisores expresó otorgar los reconocimientos como estímulos a los trabajadores, otro 25% respondió crecimiento profesional, un 25% respondió que su incentivo era dar participación en la toma de decisiones y un último 25% respondió otros.

En cuanto a la opinión de los supervisados se tiene que el primer lugar está compartido por dos renglones, el primero con un 27,59% que respondió recibir como estímulos por parte de sus jefes los reconocimientos y otro renglón con el mismo porcentaje respondió la opción otros; un 13,79% respondió seguridad en el trabajo, un 13,79% respondió responsabilidad, un 10,34% expresó participación en la toma de decisiones y un 6,90% expresó crecimiento profesional.

Con esto se pudo observar que habían diferencias en cuanto al tipo de estímulo que cada supervisor otorgaba a sus trabajadores e igualmente existía confusión por

parte de los trabajadores en cuanto a los incentivos que recibían. Aunque un gran porcentaje coincidió con la opinión de un 25% de los supervisores, otros opinaron todo lo contrario ya que aquellos supervisados que expresaron que los estímulos otorgados eran otros especificaron diciendo que no recibían ningún incentivo en su trabajo.

Esto muestra que no todos los supervisores del S.E.A.M motivan a su personal, dando como resultado el descontento de un gran número de ellos y por ende un rendimiento no del todo positivo.

Cada supervisor debe conocer bien las necesidades básicas de sus trabajadores para que así éste pueda satisfacerlas tomando en cuenta los aspectos motivadores vinculados a ellas y lograr así mejorar la productividad y el rendimiento en la organización.

Cabe destacar que el 25% de los supervisores que respondieron al renglón otros, en cuanto al tipo de estímulo motivacional que utilizaban con sus trabajadores, específicos que otorgaban permisos y esto los estimulaba.

**CUADRO N° 12 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA
COMUNICACIÓN EN SENTIDO DESCENDENTE EXISTENTE EN EL
SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M.
MATURÍN-MONAGAS.**

Comunicación en sentido descendente.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Siempre.	4	100	12	41,38
Frecuentemente.	–	–	11	37,93
Algunas veces.	–	–	5	17,24
Nunca.	–	–	1	3,45
Total...	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 12, muestra que el 100% de los supervisores expresó que siempre existía comunicación en sentido descendente.

En cuanto a los supervisados se observó que el 41,38% respondió siempre, el 37,93% respondió frecuentemente, el 17,24% respondió algunas veces y solo un 3,45% respondió que nunca existía ni se daba ese tipo de comunicación.

Según los datos antes señalados por el personal encuestado la comunicación en sentido descendente fluye de manera regular como lo muestra el presente cuadro.

La opinión de los supervisores fue unánime, ya que todos expresaron comunicarse con sus empleados siempre.

El mayor porcentaje de los supervisados respondió que siempre su supervisor propiciaba la comunicación con los trabajadores y un 37,93% respondió que estos lo hacían solo frecuentemente.

Es importante que dentro de toda organización se de la comunicación de forma vertical descendente ya que esto ayuda a que la información fluya más rápido, y de manera más eficiente; además contribuye a que las relaciones interpersonales entre el jefe y el subordinado mejoren dando así mayor seguridad y confianza en el trabajo.

El proceso comunicativo está inmerso en todos los actos que realiza el supervisor y en cualquier situación formal e informal que este asista, por tal razón es necesario considerar que el encargado de efectuar dicho proceso sea capaz de comunicar e informar de manera efectiva.

**CUADRO N° 13 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA
COMUNICACIÓN EN SENTIDO ASCENDENTE EXISTENTE EN EL SERVICIO
ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.**

Comunicación en sentido ascendente.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Siempre.	4	100	10	34,48
Frecuentemente.	-	-	11	37,93
Algunas veces.	-	-	6	20,69
Nunca.	-	-	2	6,90
Total...	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 13 muestra que el 100% de los supervisores informó que siempre se daba la comunicación en sentido ascendente dentro de la institución.

Según la opinión de los supervisados el 37,93% respondió que frecuentemente se daba este tipo de comunicación, el 34,48% respondió que siempre se daba la comunicación ascendente, el 20,69% respondió algunas veces y el 6,90% respondió que nunca se daba.

De acuerdo a esta información se puede deducir que existe diferencia entre la opinión de los supervisores y los supervisados.

Sólo el 34,48% de lo supervisados coincidió con la opinión unánime de los supervisores, la cual respondió que siempre propiciaban la comunicación de los trabajadores hacia ellos; mientras que el mayor porcentaje de 37,93% respondió que solo frecuentemente se daba la comunicación de ellos hacia sus jefes.

Con esto se puede apreciar que existen problemas por parte de los trabajadores

al momento de comunicarse con sus jefes inmediatos.

Al igual que la comunicación descendente, la comunicación ascendente se considera importante dentro de las organizaciones ya que esta va desde los trabajadores hacia los jefes y expresan todos los problemas, inquietudes y opiniones de estos.

El supervisor es la clave de la comunicación efectiva en cualquier organización; es por ello que debe permitir que los subordinados expresen sus preocupaciones y emociones, los supervisores no deben dar solo ordenes e informaciones, también deben tener habilidades para escuchar y entender los problemas que aquejan al personal y por ende a la institución en sí.

**CUADRO N° 14 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA
COMUNICACIÓN EN SENTIDO HORIZONTAL EXISTENTE EN EL
SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M.
MATURÍN-MONAGAS.**

Comunicación en sentido horizontal.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Siempre.	4	100	12	41,38
Frecuentemente.	–	–	9	31,03
Algunas veces.	–	–	7	24,14
Nunca.	–	–	1	3,45
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

El cuadro N° 14, muestra que el 100% de los supervisores respondió que siempre fluía la comunicación horizontal en la institución.

En cuanto a los supervisados tenemos que 41,38% respondió que siempre se daba la comunicación en sentido horizontal; un 31,03% respondió que frecuentemente se daba este tipo de comunicación; el 24,14% comunicó algunas veces y el 3,45% expresó nunca.

Según los datos antes mencionados se puede observar que existe fluidez comunicacional en sentido horizontal, ya que los porcentajes más altos estuvieron en el renglón siempre.

Según los supervisores, todos respondieron propiciar la comunicación entre el grupo de trabajo siempre, mientras que de los supervisados opinaron en un 41,38% lo mismo que los supervisores.

Sin embargo un porcentaje considerable de estos, expresó que este tipo de

comunicación se daba frecuentemente y algunas veces, y solo una minoría opinó que nunca se daba.

Es importante destacar que la comunicación en cualquier sentido juega un papel vital para toda organización y por lo tanto debe mantenerse para lograr así un feed back constante que permita a los supervisores y a los supervisados obtener nuevamente una información.

Con la comunicación horizontal se puede lograr relacionar a los miembros de un mismo nivel en una organización, y por ende acelerar el flujo de información a través de los rumores que dentro de estos se generan; logrando así que la información obtenida fluya con mayor rapidez.

**CUADRO N° 15 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA
FORMA DE COMUNICACIÓN QUE SE DAN EN EL SERVICIO ESTADAL DE
ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.**

Forma de Comunicación.	N° de supervisores	%	N° de supervisados	%
Oral.	-	-	20	68,96
Escrita.	-	-	2	6,90
Ambas.	4	100	6	20,69
Ninguna de las anteriores.	-	-	1	3,45
Otra.	-	-	-	-
Total...	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

En el cuadro N° 15, que muestra la distribución absoluta y porcentual de las formas de comunicación que se dan en el S.E.A.M., se observó que el 100% de los supervisores expresaron usar ambas formas (oral-escrita).

Según los supervisados el 68,96% opinó que su supervisor solo utilizaba la forma oral, el 20,69% respondió que se utilizaban las dos (oral-escrita), el 6,90% opinó la forma escrita y un 3,45% comunicó que no se utilizaban ninguna de las formas.

Esto muestra claramente que existen diferencias en los porcentajes reflejados en el cuadro de las opiniones expresadas por los supervisores y los supervisados en cuanto a las formas de comunicación.

Es evidente observar que los supervisores si se comunican con sus subordinados en forma oral, dejando así la forma escrita para casos particulares donde se haga necesario este tipo de comunicación.

Todos los supervisores explicaron que si utilizaban ambas formas, siendo la más frecuente la oral ya que era más rápida y se transmitía con mayor facilidad y la escrita era usada sólo para aquellos casos donde la información tenía que ser dada en forma privada o particular.

Los supervisados, en su mayoría, compartían la comunicación oral como la más usada por sus supervisores al momento de dar alguna información, no obstante un 20,69% opinó que se daban tanto la oral como la escrita.

Las formas de comunicación están inmersas en todo proceso comunicativo y representan un vínculo entre los supervisores y los supervisados, están implícitas en cada momento de la vida de las personas y no pueden ni deben ser ignoradas por estas; ambas deben ser utilizadas, ya que cumplen una función similar y su objetivo es el mismo: ***Informar.***

CUADRO N° 16 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS ACERCA DE LA EXISTENCIA DE BARRERAS COMUNICACIONALES EN EL SERVICIO ESTADAL DE ATENCIÓN AL MENOR S.E.A.M. MATURÍN-MONAGAS.

<i>Barreras comunicacionales.</i>	<i>N° de supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de supervisados</i>	<i>%</i>
Sí	1	25	7	24,14
No	3	75	22	75,86
Total	4	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Abril del 2001.

En el cuadro N° 16, se observa que el 75% de los supervisores respondió que no existían barreras comunicacionales en la institución y el 25% respondió que sí habían.

Según la opinión de los supervisados expresaron que el 75,86% que no existían barreras y el 24,14% expresó que sí.

Con la información antes dada por los supervisores y los supervisados se pudo notar la coincidencia en las opiniones de ambos, donde la mayoría expresó que no existían interferencias al momento de dar o de recibir instrucciones en cuanto al trabajo.

En muchas organizaciones existen problemas, que impiden tanto a los supervisores como a los supervisados escuchar bien las informaciones que se dan, provocando de esta forma el mal funcionamiento y por ende la baja productividad en las empresas.

A estos problemas se les conoce como barreras comunicacionales, ya que interfieren y sirven de obstáculos en la comunicación humana, afectando

profundamente el proceso de manera que los mensajes son distorsionados y por ende recibidos diferentes al enviado.

Según la opinión de los mismos trabajadores de la institución este problema no se da, o es muy bajo en el S.E.A.M. a pesar de que este se encuentra ubicado en una zona bastante transitada y expuestas a barreras físicas.

Cabe a señalar que de los supervisores que respondieron que si existían interferencias cuando se daban las instrucciones de trabajo, lo hicieron refiriéndose a la existencia de ruidos, aparatos defectuosos, tales como radios, teléfonos, entre otros; expresando así la presencia de barreras físicas.

En cuanto a los supervisados que respondieron si a la misma pregunta, se tiene que estos afirmaron su respuesta basándose, unos a que el personal desconoce el significado de algunas palabras, es decir, barreras semánticas y otros en la existencia de ruidos, aparatos defectuosos tales como teléfonos, radios entre otros, refiriéndose a barreras físicas al igual que la opinión de los supervisores.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a las informaciones recabadas a lo largo de la investigación y al análisis de los resultados obtenidos se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 CONCLUSIONES

- En el Servicio Estatal de Atención al Menor, se pudo verificar, en relación a la edad tanto de los supervisores como supervisados que ambos tienen edades adecuadas para ejercer con buen desempeño las funciones correspondientes a sus trabajos; estos en su mayoría son de mediana edad.
- El nivel de instrucción de los supervisores es el más idóneo para la función que ejercen, a excepción de solo uno cuyo nivel es de secundaria completa.

Mientras que el nivel de instrucción de los supervisados difería entre unos y otros, la mayoría de ellos no están del todo preparados para cumplir con las actividades que desempeñan a pesar de contar con un gran número de ellos que sí lo están.

- De acuerdo a los años de servicio, los supervisores poseen cada uno períodos distintos en la institución siendo solo dos de ellos los que tienen más años, los otros supervisores son inestables y su tiempo de servicio son de pocos años; lo que indica que estos últimos tienen muy pocos conocimientos de las labores que ejecutan.

Los supervisados en su mayoría si permanecen estables entre los 11 y 15 años de servicio, en los cuales han demostrado su labor participativa y su espíritu de trabajo durante su estadía en la institución.

- En relación a la profesión de los supervisores y los supervisados se pudo notar que la presencia de un gran número de profesionales dentro de la institución, demostrando así el empleo de personas con conocimientos y experiencia en las áreas que integran al S.E.A.M.
- Al examinar los cargos que ocupan los supervisores se nota que estos son cargos específicos donde cada uno es autónomo del área donde supervisa.

En cuanto a los cargos de los supervisados tenemos que al igual que a los supervisores cada uno de ellos tienen un cargo específico y ejercen una función distinta ya que los departamentos donde laboran así lo exige. Es importante mencionar que existe equilibrio entre la profesión de estos y los cargos que ocupan.

- De acuerdo a la preparación que presentaban los supervisores en materia de supervisión; se pudo observar que existen ciertas fallas en el proceso supervisorio, por cuanto solo dos de estos habían recibido capacitación en este sentido.
- En cuanto a los criterios de los supervisores y los supervisados al examinar los tipos de supervisión que se aplican en la institución, se comprobó que el modelo democrático es el que se da regularmente en la misma.
- Las técnicas de supervisión no se aplican con frecuencia en el S.E.A.M.; como lo demostraron los datos suministrados por los supervisores y supervisados, existiendo diferentes opiniones entre ellos.

- En relación a la frecuencia de supervisión los supervisores no tienen establecido un tiempo fijo para aplicar dicho proceso, lo que da como consecuencia que los trabajadores no sepan en realidad cuando están siendo supervisados lo cual genera tensión en los mismos y por ende sus opiniones difieren unas de otras.
- La frecuencia con que se dan los incentivos motivacionales en la institución es algunas veces según las opiniones dadas por los supervisores y los supervisados.
- En cuanto a los tipos de incentivos motivacionales existen muchas diferencias en cuanto a las opiniones dadas por los supervisores y supervisados ya que cada supervisor utiliza distintos métodos para motivar a sus subordinados y los supervisados no coinciden del todo con las opiniones de éstos.
- El tipo de comunicación descendente fluye de manera regular, puesto que los datos aportados por los supervisores y supervisados corroboran esta fluidez comunicacional.
- Por otra parte de acuerdo al tipo de comunicación ascendente, no hubo coincidencia entre los supervisores y los supervisados comprobando de esta forma la deficiencia en este tipo de comunicación.
- La comunicación en sentido horizontal se efectuaba con eficiencia en la institución, puesto que los supervisores propiciaban la comunidad entre el personal con regularidad.
- En cuanto a las formas de comunicación, las opiniones entre supervisores – supervisados varían. Esto muestra que las formas de comunicación que establecen los supervisores no es igual para todos los trabajadores.
- No existen interferencias ni barreras comunicacionales en el S.E.A.M. como lo muestran las opiniones recabadas por los supervisores y los supervisados de la

institución, a pesar de que esta se encuentra ubicada en una zona expuesta a barreras físicas.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones:

Al Servicio Estadal de Atención al Menor (S.E.A.M.) Maturín:

- Considerar el trabajo de investigación que se realizó como guía de acción que sirva de parámetro para corregir fallas y mejorar el proceso de supervisión en la institución en general.
- Tomar en consideración todas las inquietudes y opiniones aportadas por el personal supervisor-supervisado que laboran en la institución.
- Brindar un mejoramiento continuo tanto a nivel personal como organizacional; otorgando beneficios a supervisores y trabajadores.
- Desarrollar programas formales de supervisión que contribuyan a mejorar la capacidad del supervisor y del supervisado.
- Considerar el proceso de supervisión de personal como parte vital del proceso administrativo.

A los supervisores:

- Motivar a sus supervisados para que se incentiven a obtener un nivel de instrucción más acorde a sus necesidades; ya que la institución cuenta con un gran número de personas que no culminaron sus estudios universitarios.
- Mantener un espíritu de trabajo eficiente durante su permanencia en la institución de tal manera que contribuya a la obtención de los objetivos y metas de la institución.

- Cumplir con más responsabilidad su trabajo de supervisor de acuerdo a las funciones inherentes a su cargo para lograr así que el proceso se realice con eficacia y eficiencia.
- Realizar con más frecuencia cursos en materia de supervisión para lograr así una capacitación adecuada y ejercer con mayor efectividad la función supervisora.
- Aplicar el modelo de supervisión más adecuado, tanto para la institución como para los trabajadores, considerando la situación que se presente en un momento determinado; a pesar de que en la institución predomine el tipo democrático.
- Aplicar con más frecuencia las técnicas de supervisión, de esta manera el trabajador manifestará con más preocupación su necesidad por el trabajo que realiza.
- Fijar un tiempo para realizar el proceso de supervisión y darlo a conocer a los supervisados con el fin de que estos sepan con que frecuencia se les supervisa.
- Aplicar con más frecuencia incentivos motivacionales a sus subordinados en el área de trabajo, de tal manera que ellos se sientan eficientes en la ejecución de sus tareas; el hecho de que se motive a los trabajadores algunas veces no es suficiente para mantenerlos satisfechos.
- Conocer las necesidades básicas de los trabajadores para lograr así estimularlos y motivarlos otorgándoles los incentivos en base a esas necesidades.
- Desarrollar con más efectividad el flujo comunicacional en sus tres direcciones; descendentes, ascendentes y horizontal.
- Establecer la comunicación oral y escrita en la institución con todos los trabajadores por igual ya ambas son importantes y deben ser conocidas por ellos.

A los supervisados:

- Motivarse para obtener un nivel de instrucción superior al que poseen; sobre todo aquellos cuyos estudios no han sido culminados.
- Mantener siempre su acción participativa y su afán por el trabajo como lo han demostrado durante el tiempo de servicio que llevan en la institución.
- Cumplir a cabalidad con las instrucciones de trabajo dadas por sus supervisores inmediatos, a fin de mantener la responsabilidad absoluta que se requieren con las funciones inherentes a su puesto de trabajo.
- Demostrar un buen desenvolvimiento en el trabajo, exhibiendo un clima de confianza y seguridad lo cual afirma que el tipo de supervisión aplicado por los supervisores es el más idóneo y aceptado por todos los trabajadores.
- Solicitar que se pongan en práctica las técnicas de supervisión efectivamente, de tal manera que los trabajadores puedan manifestar sus inquietudes en relación a las tareas que realizan.
- Comunicar a sus supervisores la necesidad de conocer con que frecuencia se les va a supervisar con el fin de prepararse y evitar el estrés que el proceso genera.
- Dar a conocer a sus jefes inmediatos cuales son sus necesidades primordiales con la finalidad de que estos puedan satisfacerlos.
- Cumplir con sus deberes a cabalidad, demostrando y aceptando con agrado los incentivos motivacionales que les puedan ofrecer sus jefes.
- Comunicarse más a menudo con sus jefes y demás compañeros de trabajo, propiciando así la interacción interpersonal de tal manera que exista una fluidez comunicacional efectiva en el ámbito laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. *Técnica de Investigación Social*. Editorial Humanista Buenos Aires, Argentina. 1982.
- Arias, F. *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas 1998.
- Bittel, R. *Curso Práctico del Supervisor*. México; Tercera Edición, 1991.
- Bravo, E. *Un Enfoque Humanístico de la Supervisión*. Guía División de Publicaciones. Caracas 1982.
- Burby, R. *Supervisión de Personal: Instrucción Programada*. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá, Colombia. 1975.
- Cameron, S. *Guía para los Supervisores*. Editorial Trillas, México 1990.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Edición Mac. Graw Hill Interamericana, S.A. 2000.
- Figueroa, L. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Universitaria. U.D.O. 1990.
- Haiman, H. *Supervisión*. Editorial South–Western. EVA 1993.
- Hodgetts, R. *El Supervisor Eficiente*. Mc. Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1992.
- Inmundo, L. *Manual del Supervisor Efectivo*. México, Compañía Editorial Continental, S.A. 1984.
- Katz, D. *Los Métodos de la Investigación en las Ciencias Sociales*. Editorial Paidós, Barcelona, España. 1994.
- Koontz, O. *Elementos de la Administración*. Editorial, Mc. Graw Hill. 7ma. Edición 1988.
- Kossen, S. *Supervisión*. México editorial Continental, S.A. de C.V. 1986.

- Lara, M. *Técnicas de Supervisión*. Editorial San José. Buenos Aires. 1989.
- Nerici, I. *Introducción a la Supervisión*. Editorial Kapeluz. Buenos Aires 1995.
- Picón, J. *Normas, Ideas y Conceptos Básicos para la Elaboración de Proyectos e Informes de Investigación*. Manual U.P.E.L. 1985.
- Sabino, C. *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo. Venezuela. 1992.
- Simosen, P. *Manual del Supervisor Eficiente*. México Editorial Trillas, 1993.
- Stephen, F. *Principios de la Administración*. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1987.
- Stoner, J. *Administración*. 3era Edición, México Editorial Limusa, 1996.
- Tagliaferri, L. *Organización y Supervisión de Recursos Humanos*. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega 1992.
- Terry, F. *Principios de Administración*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 2da. Edición. 1986.
- Villegas, F. *Administración de Personal*. Editorial Texto, S.R.L. Venezuela 1989.
- Werther y D. *Administración de Personal de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V. 1992.
- Zapata, F. *Metodología para el Diseño de la Investigación Social*. Cumaná, Venezuela. Ediciones Vegas 1997.
- www.erc.msn.org. *Como Mejorar la Supervisión: Un Enfoque de Equipos*.
- www.monografías.com. *Importancia de la Administración de Personal*.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIAN DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN-MONAGAS.

CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES:

Estimado Supervisor:

La finalidad del presente cuestionario es obtener información sobre el proceso de supervisión que allí se lleva a cabo, con el objetivo de ofrecer sugerencias para mejorarlo.

Agradezco su colaboración respondiendo en forma clara y precisa las interrogantes que se le formulan. De su información depende la validez y confiabilidad de esta investigación en el nivel de tesis de grado, titulado: *Proceso de Supervisión en el Servicio Estadal de Atención al Menor (S.E.A.M.) seccional Maturín-Monagas 2001.*

Sus respuestas serán estrictamente confidenciales.

Atentamente,
El Investigador

PARTE I

ASPECTOS PERSONALES

1. Edad:

- a. 18 a 25 años (___)
- b. 26 a 33 años (___)
- c. 34 a 41 años (___)
- d. 42 a 49 años (___)
- e. 50 a 57 años (___)
- f. 58 o más años (___)

PARTE II

ASPECTOS ACADÉMICOS Y LABORALES

2. Nivel de instrucción:

- a. Primaria () Completa () Incompleta ()
- b. Secundaria () Completa () Incompleta ()
- c. Técnico Superior () Completa () Incompleta ()
- d. Superior Universitario () Completa () Incompleta ()
- e. Otros especifique _____

3. Años de servicio que tiene en la institución:

- a. 1 a 11 meses ()
- b. 1 a 5 años ()
- c. 6 a 10 años ()
- d. 11 a 15 años ()
- e. 16 a 20 años ()
- f. 21 a 25 años ()
- g. 26 ó más años ()

4. Profesión y cargo que ocupa:

Profesión: _____

Cargo que ocupa: _____

PARTE III

PARTES DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN

5. ¿Ha recibido capacitación en materia de supervisión?

a. Sí (___)

b. No (___)

En caso de ser afirmativa su respuesta, nombre la institución donde la recibió: _____

6. Cuando conduce las actividades de sus subalternos lo hace de esta manera:

a. Les da órdenes para que haga el trabajo que usted quiera ()

b. Los trata como familia para lograr que realicen lo que usted desea ().

c. Los deja hacer el trabajo el criterio de que ellos son capaces y no necesitan su dirección ()

d. Les da autonomía y la oportunidad de participación en el medio de trabajo ()

7. ¿Cuál de las siguientes técnicas utiliza para supervisar?

a. Entrevistas ()

b. Reuniones ()

c. Visitas ()

d. Todas las anteriores ()

e. Ninguna de las anteriores ()

f. Otras especifique _____

8. ¿Con qué frecuencia realiza el proceso de supervisión a su personal?

- a. Diaria ()
- b. Semanal ()
- c. Quincenal ()
- d. Mensual ()
- e. Trimestral ()
- f. Anual ()
- g. Nunca ()

9. ¿Ofrece usted algún tipo de estímulo a su personal por el trabajo realizado?

- a. Siempre ()
- b. Frecuentemente ()
- c. Algunas veces ()
- d. Nunca ()

10. ¿Cuál de los siguientes estímulos motivacionales otorga usted como supervisor?

- a. Reconocimiento ()
- b. Ascensos ()
- c. Seguridad en el trabajo ()
- d. Aumento de sueldo ()
- e. Responsabilidad ()
- f. Crecimientos profesionales ()
- g. Participación en la toma de decisiones ()
- h. Otros especifique _____

11. En materia de comunicación usted como supervisor.

- a. Proporciona la comunicación con sus empleados
 - Siempre ()
 - Frecuentemente ()
 - Algunas veces ()
 - Nunca ()
- b. Proporciona la comunicación de sus subalternos hacia usted.
 - Siempre ()
 - Frecuentemente ()
 - Algunas veces ()
 - Nunca ()
- c. Proporciona la comunicación entre el grupo de trabajo
 - Siempre ()
 - Frecuentemente ()
 - Algunas veces ()
 - Nunca ()

12. ¿Cuál de las siguientes formas de comunicación establece usted en el sitio de trabajo?

- a. Oral ()
- b. Escrita ()
- c. Ambas ()
- d. Ninguna de las anteriores ()
- e. Otras especifique _____

13. ¿Existen interferencias cuando usted les da las instrucciones de trabajo a sus subordinados?

- a. Si (___)
- b. No (___)

Si respondió en forma afirmativa, esto se debe a que:

- a. El personal desconoce el significado de algunas palabras de su mensaje ()
- b. Algunos subordinados padecen cierta deficiencia mental que lo incapacitan para entender ciertas ideas ()
- c. Existen ruidos, aparatos defectuosos, tales como radio, teléfonos, entre otros ()

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIAN DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN-MONAGAS.

CUESTIONARIO PARA SUPERVISADOS:

Estimado Supervisado:

La finalidad del presente cuestionario es obtener información sobre el proceso de supervisión que allí se lleva a cabo, con el objetivo de ofrecer sugerencias para mejorarlo.

Agradezco su colaboración respondiendo en forma clara y precisa las interrogantes que se le formulan. De su información depende la validez y confiabilidad de esta investigación en el nivel de tesis de grado, titulado: Proceso de Supervisión en el Servicio Estadal de Atención al Menor (S.E.A.M.) seccional Maturín-Monagas 2001.

Sus respuestas serán estrictamente confidenciales.

Atentamente,
El Investigador

INSTRUCCIONES:

- ☞ Lea con detenimiento cada una de las preguntas antes de comenzar a llenar el cuestionario.
- ☞ Marque con una (X) la alternativa seleccionada.
- ☞ Escriba únicamente donde se le solicite.
- ☞ No firme el cuestionario para que guarde confiabilidad.
- ☞ Sea concreto al responder las preguntas.

Gracias por colaborar...

PARTE I

ASPECTOS PERSONALES

1. Edad:

- a. 18 a 25 años (___)
- b. 26 a 33 años (___)
- c. 34 a 41 años (___)
- d. 42 a 49 años (___)
- e. 50 a 57 años (___)
- f. 58 o más años (___)

PARTE II

ASPECTOS ACADÉMICOS Y LABORALES:

2. Nivel de instrucción:

- a. Primaria () Completa () Incompleta ()
- b. Secundaria () Completa () Incompleta ()
- c. Técnico Superior () Completa () Incompleta ()
- d. Superior Universitario () Completa () Incompleta ()
- e. Otros especifique _____

3. Años de servicio que tiene en la institución:

- a. 1 a 11 meses ()
- b. 1 a 5 años ()
- c. 6 a 10 años ()
- d. 11 a 15 años ()
- e. 16 a 20 años ()

- f. 21 a 25 años ()
- g. 26 ó más años ()

4. Profesión y cargo que ocupa:

Profesión: _____

Cargo que ocupa: _____

5. ¿Cómo conduce su supervisor las actividades de sus trabajadores?

- a. Les da órdenes para que haga el trabajo que el quiere ()
- b. Los trata como familia para lograr que realicen lo que usted desea ().
- c. Los deja hacer el trabajo bajo el criterio de que ellos son capaces y no necesitan su dirección ()
- d. Les da autonomía y la oportunidad de participación en el medio de trabajo ()

6. ¿Cuál de las siguientes técnicas utiliza su supervisor para realizar la supervisión?

- a. Entrevistas ()
- b. Reuniones ()
- c. Visitas ()
- d. Todas las anteriores ()
- e. Ninguna de las anteriores ()
- f. Otras especifique _____

7. ¿Con qué frecuencia realiza el proceso de supervisión a su personal?

- a. Diaria ()
- b. Semanal ()
- c. Quincenal ()
- d. Mensual ()

- e. Trimestral ()
- f. Anual ()
- g. Nunca ()

8. ¿Ofrece usted algún tipo de estímulo a su personal por el trabajo realizado?

- a. Siempre ()
- b. Frecuentemente ()
- c. Algunas veces ()
- d. Nunca ()

9. ¿Cuál de los siguientes estímulos motivacionales otorga su supervisor al personal?

- a. Reconocimiento ()
- b. Ascensos ()
- c. Seguridad en el trabajo ()
- d. Aumento de sueldo ()
- e. Responsabilidad ()
- f. Crecimientos profesionales ()
- g. Participación en la toma de decisiones ()
- h. Ninguno ()
- i. Todos ()
- j. Otros especifique _____

10. En materia de comunicación, su supervisor.

- a. Proporciona la comunicación con sus empleados
 - Siempre ()
 - Frecuentemente ()
 - Algunas veces ()

- Nunca ()
- b. Proporciona la comunicación de sus subalternos hacia usted.
 - Siempre ()
 - Frecuentemente ()
 - Algunas veces ()
 - Nunca ()
- c. Proporciona la comunicación entre el grupo de trabajo
 - Siempre ()
 - Frecuentemente ()
 - Algunas veces ()
 - Nunca ()

11. ¿Cuál de las siguientes formas de comunicación establece usted en el sitio de trabajo?

- a. Oral ()
- b. Escrita ()
- c. Ambas ()
- d. Ninguna de las anteriores ()
- e. Otras especifique _____

12. ¿Existen interferencias cuando usted les da las instrucciones de trabajo a sus subordinados?

- a. Sí.
- b. No.

Si respondió en forma afirmativa, esto se debe a que:

- a. El personal desconoce el significado de algunas palabras de su mensaje ()
- b. Algunos subordinados padecen cierta deficiencia mental que lo incapacitan para entender ciertas ideas ()
- c. Existen ruidos, aparatos defectuosos, tales como radio, teléfonos, entre otros ()