



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**EL ROL DEL SUPERVISOR EN EL ÉXITO DE LAS RELACIONES
LABORALES**

AUTOR:

Prof. Petra C. Zapata Gómez

**TRABAJO DE ASCENSO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR A LA CATEGORÍA DE PROFESOR AGREGADO.**

Cumaná, Noviembre de 2024

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	5
1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.2.- Objetivos de la Investigación	10
1.2.1.- Objetivo General	11
1.2.2.- Objetivos Específicos.....	11
1.3.-Justificación de la Investigación	11
1.4.- Nivel y Diseño de Investigación	13
1.5.- Fuentes de Información.....	14
CAPÍTULO II	16
LA ORGANIZACIÓN Y LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	16
2.1.- Las organizaciones y sus recursos.....	16
2.2.- El Recurso humano en las organizaciones	18
2.3.- El Proceso administrativo	19
2.4.- La Dirección administrativa.....	20
CAPÍTULO III.....	22
ASPECTOS GENERALES SOBRE LA SUPERVISIÓN	22
3.1.- Definición de Supervisión.....	22
3.2.- Objetivos de la Supervisión	25
3.3.- Las funciones del proceso administrativo y la Supervisión	26
3.4.- Estilos de Supervisión	26
3.5.- El Supervisor	28
3.6.- Competencias de un buen supervisor	29
3.7.- Características del supervisor.....	30
3.8.- Desempeño del supervisor	33
3.9.- Recursos de supervisión.....	34

3.10.- Técnicas de supervisión	35
3.10.1.- Retroalimentación o Feedback.....	36
3.10.2.- Delegación.	37
3.10.3.- Manejo de conflictos laborales.	39
3.10.4.- Manejo del tiempo.	42
3.10.5.- Inteligencia Emocional.	43
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	49
HOJAS DE METADATOS	52
RESUMEN.....	53

DEDICATORIA

Este Trabajo de Ascenso lo quiero dedicar con todo el amor del mundo a:

Dios padre por ser mi guía y estar siempre presente en mi vida alimentándome de fe y esperanzas para seguir adelante.

Mi familia por siempre estar sin importar las condiciones, ni la distancia.

Petra Zapata Gómez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sincera y profundamente a:

Mis amigos y compañeros de trabajo de la Universidad de Oriente, de manera especial a las profesoras Juana Fermín y Zoraida Cova por su disposición e incondicional apoyo para la culminación y entrega de este trabajo de investigación.

Petra Zapata Gómez



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

EL ROL DEL SUPERVISOR EN EL ÉXITO DE LAS RELACIONES LABORALES

AUTOR:

Prof. Petra C. Zapata Gómez

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado con la finalidad de conocer aspectos importantes y necesarios sobre el rol de los supervisores en el éxito de las relaciones laborales en las organizaciones, con el propósito de resaltar la tan delicada labor de este trabajador con respecto a los trabajadores que están bajo su mando y guía. Labor que cobra más importancia por las condiciones actuales de trabajo en los aspectos socio-económicos. La investigación se realizó bajo la modalidad documental, nivel descriptivo, se utilizaron diversas fuentes de recolección de información, tales como: libros, trabajos anteriores, videos, páginas web. La relevancia en desarrollar el tema surge por que las empresas son un motor económico en toda sociedad, con fines u objetivos, y cuya realidad en cada una de ellas es muy compleja. Son creadas para producir bienes y/o servicios que buscan satisfacer las necesidades en el mercado de los consumidores, promoviendo así, su desarrollo económico y social. Estas empresas necesitan para su normal funcionamiento dotarse de recursos humanos, administrativos, financieros, tecnológicos y materiales. Cada empresa es un sistema donde se diseñan oportunidades de crecimiento y expansión buscando con ello mantenerse activas y presentes en las sociedades. Para lograrlo deben rodearse siempre del mejor recurso humano que las ayude a solucionar problemas de índole social, tecnológico, económico, etc. Se puede afirmar que el recurso humano, que labora en las organizaciones, es su activo más importante. Este está formado por los accionistas, directivos, gerentes, jefes, supervisores, empleados, obreros, técnicos, entre otros. Su selección, adiestramiento, capacitación son de vital importancia para alcanzar el éxito; un descuido en este valioso recurso puede llevar al fracaso a cualquier empresa sin importar su tamaño, ramo o años en el mercado. Los supervisores tienen la gran responsabilidad de guiar, motivar a trabajadores que dependen de él con el fin de alcanzar los objetivos con eficiencia.

Palabras clave: Organización, Supervisión, Competencias, Eficiencia, Técnicas

INTRODUCCIÓN

Las empresas son un motor económico en toda sociedad, con fines u objetivos, y cuya realidad en cada una de ellas es muy compleja. Son creadas para producir bienes y/o servicios que buscan satisfacer las necesidades en el mercado de los consumidores.

En la actualidad, las empresas se encargan de producir los bienes y servicios que satisfacen las necesidades de cada país, promoviendo así, su desarrollo económico y social. Estas empresas necesitan para su normal funcionamiento dotarse de recursos humanos, administrativos, financieros, tecnológicos y materiales.

Cada empresa es un sistema donde se diseñan oportunidades de crecimiento y expansión buscando con ello mantenerse activos y presentes en las sociedades. Para lograrlo deben rodearse siempre del mejor recurso humano que las ayude a solucionar problemas de índole social, tecnológico, económico, etc.

Se puede afirmar que el recurso humano, que labora en las organizaciones, es su activo más importante. Este está formado por los accionistas, directivos, gerentes, jefes, supervisores, empleados, obreros, técnicos, entre otros. Su selección, adiestramiento, capacitación son de vital importancia para alcanzar el éxito; un descuido en este valioso recurso puede llevar al fracaso a cualquier empresa sin importar su tamaño, ramo o años en el mercado.

Las actividades que se realizan, cada día, en las empresas deben ser supervisadas y controladas, pues se debe velar y estar atento a que todos los recursos (financieros, materiales, humanos, tecnológicos) sean utilizados pensando en lograr la eficiencia y productividad.

La dirección como parte de la fase dinámica u operativa del proceso administrativo se encarga de influir y orientar al recurso humano, que trabaja en las empresas, en sus actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas en el tiempo fijado. Cabe añadir que los trabajadores también buscan satisfacer sus propias necesidades.

Toda empresa busca captar a trabajadores que se identifiquen con su misión, sean competentes, sepan trabajar en equipo, sino también con motivaciones y aspiraciones de crecimiento.

Para tener la seguridad de que se respetan las líneas de acción definidas, es necesario que el supervisor verificar que se lleven a cabo una serie de pasos como la aclaración oportuna de dudas acerca del trabajo que se está realizando, verificar si se necesitan hacer cambios en los equipos, etc.

Este trabajo de investigación está enfocado en resaltar la valiosa importancia, que tiene uno de los elementos de la dirección administrativa como lo es la supervisión. Porque no solo se debe enfatizar en que cada trabajador conozca los procedimientos y funciones del cargo que ocupa, también se debe cerciorar que las actividades que se realicen estén bien ejecutadas.

La tarea de los supervisores esencialmente consiste en verificar que los trabajadores cumplen con todas sus obligaciones, tareas y funciones de manera correcta, para alcanzarlos objetivos deseados.

Puede decirse, con gran seguridad, que el papel que realiza el supervisor es necesaria para el mantenimiento y existencia de las organizaciones. En la competitividad que existe por efecto de la globalización, la tarea de supervisar no es simple, ni tampoco fácil, ni mucho menos asegura el éxito empresarial, pero si ayuda en gran cuantía a lograr lo establecido.

El que ejerza la tarea de supervisión debe tener en cuenta el desarrollo de un conjunto de competencias, porque en general es una tarea donde se presentan retos que precisan constante aprendizaje.

De acuerdo a lo antes expuesto, se estructuró el presente trabajo de la siguiente manera:

Se da inicio con el primer capítulo referente al Problema de investigación donde se habla sobre el planteamiento del problema, los objetivos (general y específicos), justificación, nivel y diseño de la investigación, y las fuentes de la información.

Posteriormente se presenta el segundo capítulo el cual hace referencia al tema

de la organización y la dirección administrativa; aspectos que son relevantes para entrar y entender mejor el tema central de investigación.

Seguidamente un tercer capítulo cuyo contenido es referido al tema de la supervisión: definición, objetivos, funciones, estilos, el supervisor, competencias características y técnicas. Y como parte final del trabajo se presentan las conclusiones, referencias bibliográficas y hojas de metadatos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

Méndez (2001:61) afirma que un problema de investigación está definido por lo que es objeto de conocimiento. Tomando en cuenta a esta definición se puede afirmar que un investigador está al frente de un problema de investigación cuando éste se plantea aportar información, aclarar, explicar o dar solución a ciertas inquietudes que se le presentan.

Al hablar de un problema es conveniente debe dejar muy claro que no necesariamente éste se origina de realidades negativas, sino que puede aparecer de una interrogante, laguna o vacío en el conocimiento de cualquier tema que se aborde en un momento determinado. Ahora bien, para poder dar respuestas a esas interrogantes se debe exponer el planteamiento del problema, que según Méndez (2001:63) es la parte de identificación y descripción de los síntomas que se observan y son relevantes en la situación, relacionándolos con las causas que lo producen.

El problema de investigación abarca: el planteamiento del problema de investigación, la formulación de los objetivos tanto el general como los específicos, y la justificación del problema.

1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación

El planteamiento del problema de investigación establece los criterios que regirán los pasos que se darán para poder formular las interrogantes, así como también

los objetivos en este trabajo de investigación.

Tras haber realizado con éxito la parte mecánica o estructural del proceso administrativo, el cual está formado por: 1) la planeación de los objetivos y las metas que la empresa busca alcanzar en un futuro dejando en claro cuál es la misión, visión, estrategias, presupuesto, entre otros, y 2) la organización de cómo se van a hacer las cosas con los medios disponibles para ello, toca poner en marcha la segunda fase del proceso, es decir, la fase dinámica u operativa que la forman la dirección y el control administrativo.

En la fase de dirección hay que comenzar a realizar todas las actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, es aquí donde el recurso humano que hace vida en la organización debe lucirse aplicando todos sus conocimientos, destrezas y habilidades para lograrlos. Pero, para realizar sus actividades y funciones, no pueden trabajar sin alguien que los guíe u oriente, cuando lo requieran o necesiten.

En las organizaciones siempre va a estar latente la incertidumbre y el riesgo en cada una de las actividades que se realicen, pero siempre tratarán de realizarlas lo mejor posible en un tiempo mínimo, con el mínimo esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Es bien sabido que las condiciones políticas, económicas y sociales son cambiantes, por lo que las organizaciones deben saber que los procedimientos y decisiones que una vez dieron resultados satisfactorios pueden volverse obsoletos e ineficientes.

En una organización los objetivos y metas se alcanzan por medio de personas que utilizan sus conocimientos, técnicas y habilidades. Cada trabajador es único, debido a sus diferencias individuales de personalidad, vivencias y motivaciones, es decir, ninguno es igual a otro, por lo que constituyen un recurso muy diversificado.

Cuando se habla de la supervisión, en muchos casos es vista como algo incomodo y negativo, llegando a pensar que lo que se busca es salir del trabajador al cual se supervisa. Nada más lejos de la realidad, la supervisión cada día que pasa cobra más importancia, debido a que es a través de ella que se puede cerciorarse que las actividades se han realizado de la forma correcta.

De la relaciones e intercambios de información, que se dé entre el supervisor y el supervisado, pueden llegar a surgir ideas que ayuden a mejorar los procedimientos y actualizar reglas y normas que llevarían a trabajar con mas motivación y eficiencia.

Para Münch (2007:154) El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano, y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales.

Las empresas funcionan como un sistema abierto en la cual intervienen factores situacionales externos como son económicos, educativos, políticos y legales; y

factores internos como la estructura organizacional, los procesos administrativos y la tecnología. Todos estos factores influyen en el momento en el que se lleva a cabo la supervisión de cada trabajador en la empresa.

Amaru (2009:282) dice que la eficiencia es un principio de administración de recursos, más que una simple medida numérica de desempeño. El principio de la eficiencia es el de la relación entre esfuerzo y resultado. Cuanto menor sea el esfuerzo necesario para producir un resultado, más eficiente es el proceso.

Quienes asumen el papel de supervisores, busca que en la empresa se trabaje con eficiencia, es decir, que las tareas y actividades se realicen en forma correcta, con el mínimo de esfuerzo y el mejor aprovechamiento posible de los recursos.

Las empresas también son competitivas, pues no son únicas en su ramo, por lo que deben competir por que sus clientes los sigan prefiriendo y también captar nuevos. Es por lo que se debe prestar atención especial en todas las actividades y manejos de procedimiento para tener un excelente desempeño y sobresalir mas que otras empresas que representan la competencia.

Los supervisores juegan un papel muy importante al guiar y dirigir a sus trabajadores con la finalidad de que éstos se identifiquen con los objetivos de la empresa y se esfuercen en alcanzarlos. Pero es bien sabido que las personas no se pueden desprender de aspectos como: sus valores, emociones y problemas personales y al realizar actividades inherentes a sus trabajos, para alcanzar las metas y objetivos fijados, no solo aplicarán sus conocimientos profesionales, sino que esos aspectos

también influirán en mayor o menor medida en su desempeño.

La relevancia de ejercer la supervisión, es porque este es un elemento clave para el buen funcionamiento de cualquier empresa u organización. Una buena supervisión puede hacer que las organizaciones mantengan siempre actualizados sus políticas para motivar y medir el desempeño de sus trabajadores.

Conocer los aspectos más elementales de la supervisión, puede marcar la diferencia, y hacer que las organizaciones consigan alcanzar sus objetivos y metas con eficiencia ya que podrán escoger el tipo de supervisión más idóneo y hacer que exista un clima organizacional adecuado.

Los tipos de supervisión utilizados en las empresas cada día se deben adaptara este mundo globalizado en el que vivimos y donde la tecnología de la información ha propiciado que se realicen continuos cambios en todas las áreas que componen una organización.

Dessler (2001:9) explica que las organizaciones actuales se encuentran bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas. Exponiendo además que el uso de la tecnología de la información se los ha permitido.

Las organizaciones se deben adecuar a los nuevos tiempos y aprovechar los beneficios que le aporta el uso de los avances tecnológicos en la información, haciendo necesaria una preparación adecuada de parte de quienes han de trabajar

ejerciendo la supervisión. No queriendo decir con esto que desaparece la forma tradicional de supervisar.

En tal sentido, esta investigación se realiza con el objeto de presentar un trabajo que sirva de guía documental para todas aquellas personas que desean conocer los aspectos fundamentales y de gran importancia sobre el tema de la supervisión en las organizaciones.

En este sentido, la investigación giró en torno a las siguientes preguntas:

¿Qué tipos de supervisión predominan en las organizaciones?

¿Cuáles son las características que debe tener un buen supervisor?

¿Cuáles son las competencias que deben desarrollar los supervisores

¿Qué técnicas de supervisión existen y sus ventajas al aplicarlas?

1.2.- Objetivos de la Investigación

Realizado el planteamiento de problema de investigación se hace necesario plasmar los objetivos (general y específicos) que fijaran la dirección que hay que seguir para lograr con éxito los resultados esperados.

Según Arias (2012:43) “un objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. Por consiguiente, en todo trabajo de investigación se establecen objetivos (general y específicos).

1.2.1.- Objetivo General

Analizar los aspectos generales del rol del supervisor en el éxito de las relaciones laborales

1.2.2.- Objetivos Específicos

- Definir supervisión.
- Explicar la importancia de la supervisión en las organizaciones.
- Identificar los diferentes tipos de estilos aplicados en la supervisión.
- Definir supervisor.
- Analizar las competencias que debe tener un supervisor.
- Plantear las diferentes técnicas de supervisión en las organizaciones.

1.3.-Justificación de la Investigación

Méndez (2001:92) dice que “una vez que se ha seleccionado el tema de investigación, definido por el planteamiento del problema, y establecidos los objetivos se deben establecer las motivaciones que llevan al investigador a desarrollar el proyecto”.

Las razones principales que sirven de motivación para llevar a cabo la realización de este trabajo de investigación es la necesidad de plasmar la importancia y los beneficios que se tienen al contar con supervisores que ayuden en la ardua y hermosa labor de guiar y orientar para lograr el buen funcionamiento de cualquier

organización. Además de buscar generar inquietudes en nosotros los profesores, que en ocasiones nos toca ejercer este hermoso arte de supervisar.

Las organizaciones, como es el caso de la Universidad de Oriente, cuenta con un recurso humano excelente, entre ellos se puede nombrar al personal docente cuya misión es impartir conocimientos y formar profesionales en diferentes áreas. Pero este personal también puede ocupar otros cargos, como son las jefaturas de departamento donde necesitara disponer de otros recursos, además de conocer y dominar técnicas y habilidades para el trato con los colegas que dependerán de dicho departamento.

Los trabajadores son los encargados de iniciar y determinar todas las actividades en las organizaciones, haciendo que los de más recursos dejen de ser improductivos. Las organizaciones privadas como las del sector público, necesitan para el logro de sus metas, un personal calificado con conocimientos en el área asignada, pero además de contar con la presencia de buenos supervisores que se encarguen de velar por que exista un ambiente laboral motivador, y que logre eso trabajadores se identifiquen y sientan a la organización como suya.

Además, dejar claro el valioso papel de un supervisor al apoyar, ayudar y motivar a sus trabajadores para que estos estén a la vanguardia y abiertos a actualizar sus conocimientos y así estar preparados para competir en este mundo donde la globalización juega un papel relevante. Por tal motivo los que ejercen el papel de supervisores deben también prepararse y actualizarse para así crear estrategias que les permita interactuar de forma eficiente con su personal, y además estar preparados para actuar en situaciones de conflicto.

Las organizaciones como la Universidad de Oriente, aun está viviendo situaciones de contingencia, ya que aunque en los actuales momentos no se cuenta con toda la estructura física necesaria para impartir las clases, ni ubicar a cada profesor, ni a las jefaturas. Dicha situación hace que el ejercicio de supervisar sea más complejo.

Por todo lo antes expuesto, la información derivada de este trabajo de investigación, se convertirá en un valioso aporte para toda persona que ejercer de buena manera el arte de la supervisión, o para aquellas interesadas en saber sobre el tema, porque les facilitará un material que les permitirá conocer los aspectos generales del rol del supervisor en las relaciones laborales, los cuales podrán poner en práctica tanto en su vida profesional.

1.4.- Nivel y Diseño de Investigación

Las investigaciones que se efectúan sobre un problema establecen la búsqueda de su solución, para ello es necesario fijar el nivel y diseño de investigación que se llevará a cabo. (Arias 2012:23) define el nivel de investigación como; “el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”, y a la vez lo clasifica de tres formas:

- Exploratoria. La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que los resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Descriptiva. La cual consiste en caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.
- Explicativa. Esta se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Mientras que el diseño de investigación, es definido por Arias (2012:27), como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” y le da la siguiente clasificación:

- Documental. es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.
- De campo. es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.
- Experimental. es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Este trabajo se puede clasificar como una investigación documental de nivel descriptivo. Documental ya que para poder dar respuesta a los objetivos fue necesario obtener la información de fuentes secundarias; y de nivel descriptivo debido a que se examinó y analizó la información sobre la supervisión en las organizaciones para luego darle una interpretación a cada uno de los puntos tratados y poder presentar respuesta a los objetivos fijados.

1.5.- Fuentes de Información

La fuente de información necesaria para realizar una investigación puede ser de tipo primaria que es cuando la información se obtiene directamente de la fuente, o secundaria (información de segunda mano). Del Cid, Méndez y Sandoval (2007:69) dicen que “las fuentes secundarias se refieren a información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir, no se llega directamente a los hechos, sino que

se les estudia a través de lo que otros han escrito.” De acuerdo a esta clasificación, las fuentes utilizadas para la realización del presente trabajo de investigación fueron secundarias (físicas y electrónicas), como: libros, trabajos de ascenso, páginas web, videos, entre otros.

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN Y LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

En este segundo capítulo se comienza exponiendo algunos aspectos notables relacionados con la importancia del recurso humano en las organizaciones los cuales servirán como punto de partida para una mejor comprensión del tema de supervisión.

2.1.- Las organizaciones y sus recursos

Las organizaciones siempre deben ser vistas como un sistema que combina todos sus recursos: financieros, humanos, técnicos, materiales, físicos, para dar vida, crecer y mantenerse en la sociedad, permitiendo atender las necesidades que van surgiendo (alimentación, salud, educación, seguridad, distracción, vestido, vivienda, etc.) Para que las organizaciones puedan crear y ofrecer sus bienes o servicios, éstas buscan apoderarse de los mejores recursos que el mercado le ofrezca.

Las organizaciones se estructuran de acuerdo a su tamaño y recursos a través de áreas funcionales. Los recursos presentes en toda organización se pueden describir de la siguiente manera:

Financieros: Dinero propio o financiado.

Materiales: Terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos.

Tecnológicos y métodos: Sistemas de producción propios (know-how), investigación y desarrollo.

Humanos: Personal de la organización.

Otros: Patentes, marcas, convenios de distribución, registro y resguardo del capital intelectual.

Cada organización se dota de recursos que consideran imprescindibles para poder competir en el mercado y alcanzar los objetivos o metas fijadas. Dejando claro que lo que se busca es alcanzar la eficiencia, es decir, utilizar esos recursos con un mínimo de esfuerzo, tiempo y costo posible. Para lograr esto se hace fundamental una revisión o control periódico que permita determinar si las actividades realizadas por su personal están acordes con lo fijado por la organización o si de acuerdo a los tiempos se puede mejorar.

En la gestión diaria las organizaciones siempre buscan la mejor manera de realizar sus actividades utilizando de la mejor manera el tiempo, esfuerzo y los materiales. Ninguna organización puede aislarse del sistema económico-social de donde está ubicada, ya que se vive en mundo un globalizado donde las condiciones económicas, políticas y sociales que demostraron ser excelentes en un tiempo, pueden volverse obsoletas debido a este mundo tan rápidamente cambiante con ayuda de la tecnología.

Las organizaciones deben proporcionar el ambiente adecuado y los insumos necesarios para que cada trabajador pueda realizar sus actividades sin pérdida de tiempo, ni otro tipo de inconvenientes, y así lograr alcanzar los objetivos del grupo y de la organización.

Al personal de una organización siempre se le debe prestar mucha atención

porque de él depende la manera en que se llevara su funcionamiento, que a su vez la llevara directo al éxito o al fracaso.

2.2.- El Recurso humano en las organizaciones

Toda organización es creada y formada por personas. Estas personas constituyen su recurso humano que manejan y utilizan los demás recursos para llevar a cabo las diversas actividades y funciones definidas en sus cargos.

Muchos autores afirman que, de todos los recursos que maneja una empresa, el recurso humano(empleados, obreros, ejecutivos, supervisores, directivos, etc.), es el recurso más importante y valioso ya que es el que toma las decisiones, da uso al capital, maneja los equipos y utiliza los materiales, y a la vez buscar la eficiencia y productividad en la organización.

La eficiencia se define como el logro de los objetivos utilizando el mínimo de recursos. Para que una empresa opere con eficiencia se hace necesario que el personal conozca detalladamente cada una de las actividades, tareas y funciones que debe efectuar.

Los trabajadores al ejecutar cada una de sus actividades, en la organización, deben buscar que se realicen coordinada y eficientemente, por lo que se les debe informar, de manera oportuna y clara, de todos los detalles y cambios que se realicen.

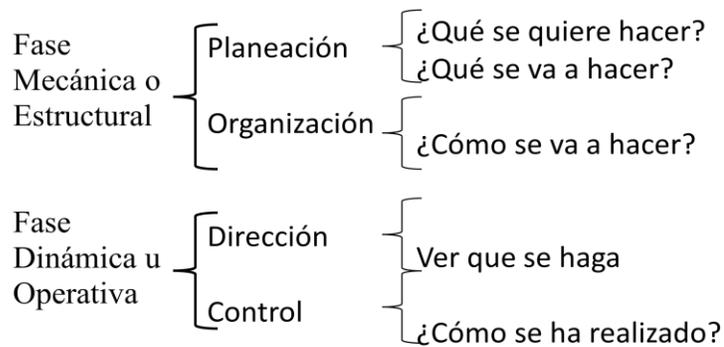
Los recursos diferentes al humano (financieros, técnicos, materiales, físicos) no servirán de mucho si no se toma conciencia que el recurso humano es el que dispone y realiza las actividades que considera más efectivas y adecuadas para lograr los fines esperados, por lo que resulta de imperativa importancia que las organizaciones cuenten con una supervisión adecuada en cada uno de sus departamentos o niveles jerárquicos.

2.3.- El Proceso administrativo

Todas las organizaciones son creadas con un fin y ellas están consientes que para lograr ese fin, la clave es cumplir y llevar a cabo cada uno de los elementos del proceso administrativo.

El proceso administrativo está formado por cuatro elementos, que se agrupan en dos fases: la fase mecánica o estructura que reúne a los dos primeros elementos como son: planeación y organización; y la fase dinámica u operativa donde se encuentran los elementos: dirección y control.

El Proceso Administrativo



El proceso administrativo es de carácter universal, es decir, que todo tipo de organización sin importar su tamaño o tipo (iglesia, ejercito, institución educativa o deportiva, comercial, de servicio) pone en práctica ya que le facilitará el buen funcionamiento que esta tenga.

El proceso administrativo también tiene como características que es permanente y continuo, comienza con la planificación, definiendo los objetivos, planes, programas; y culmina con el control donde se comparan lo realizado con lo esperado, a través de estándares que permiten medir el desempeño y corregir las desviaciones si fuera el caso. Sin temor a equivocación se puede afirmar que el proceso administrativo es una herramienta valiosa en las manos de aquellos que buscan alcanzar metas con eficiencia.

2.4.- La Dirección administrativa

Es de aclarar que en este trabajo dese hará especial énfasis en este elemento del proceso administrativo, ya que es el punto de partida de la investigación.

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo, el cual se puede definir como el proceso de influir sobre el recurso humano de las organizaciones, para lograr que contribuyan en alcanzar los objetivos y metas fijados. La dirección incluye motivar y orientar a los trabajadores en la realización de sus tareas y actividades, eligiendo el canal de comunicación más eficaz y en algunos casos resolver los conflictos que se presenten.

Las organizaciones apoyándose en el proceso administrativo comienzan realizando una planificación cuidadosa, para luego establecer la estructura organizacional y hasta el tipo de departamentalización idóneo para seguir en el camino de la consecución de los objetivos, es aquí cuando se comienza a dinamizar la empresa con todas y cada una de las acciones que realizan los trabajadores, sin perder de vista que estos son guiados de tal manera que se logren los resultados deseados.

La dirección administrativa está compuesta por un conjunto de elementos, que ayudan a que todo el proceso previamente realizado en la fase mecánica o estructural pueda ejecutarse eficientemente, logrando así cumplir con los objetivos. Estos elementos son:

- Tomas de decisiones
- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión: tema central de este trabajo de investigación.

La dirección se encarga de dinamiza a las empresas ya que orienta, a los trabajadores, en la realización de sus actividades mediante una adecuada comunicación, habilidades de liderazgo, motivación de acuerdo a las necesidades y proporcionar apoyo, a través de la supervisión, durante la ejecución de sus tareas, de manera que las realicen con mayor facilidad y se logren los objetivos del los grupos y organización.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA SUPERVISIÓN

Explicados los puntos clave relacionados con el tema de investigación, toca desarrollar en este capítulo lo concerniente a la supervisión, objetivos, estilos, papel en el proceso administrativo, las competencias que debe tener un supervisor características, desempeño, y técnicas a aplicar.

En los últimos años las empresas, sin distingo de clasificación; iglesias, comercios, oficinas de gobierno, organizaciones con y sin fines de lucro, etc., han puesto especial atención y empeño en el papel que desempeñan los supervisores durante la ejecución de los trabajos diarios, de manera tal que los trabajadores se sientan atendidos y apoyados.

Este capítulo inicia citando algunas definiciones de autores reconocidos donde se describe ampliamente la esencia del supervisor para luego dar forma y citar una definición propia.

3.1.- Definición de Supervisión

El termino supervisión proviene etimológicamente de las palabras *super* (“sobre”) y *videre* (“ver”) , que unidas significan “visión desde arriba” En el Diccionario de lengua española, RAE, visar significa “reconocer o examinar un instrumento, certificación, etc., poniéndole el visto bueno”, mientras que supervisar significa “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”. Los

sinónimos de supervisión son: inspección, control, vigilancia, comprobación y revisión.

Si se parte de la definición de supervisión que ofrece el Diccionario de la lengua española actual Acción y efecto de supervisar, y supervisar como; ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. Entonces se puede decir, que la supervisión sería llevada a cabo por una persona responsable de comprobar o controlar la tarea y la productividad de los empleados.

Según Münch (2007:54) dice que la supervisión consiste en garantizar y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

Este autor explica que la supervisión, la autoridad y la delegación son los tres elementos que constituyen el liderazgo, y que “este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. Mediante la supervisión se apoya al personal, para verificar que logren los objetivos”.

Mientras que Hernández (2011:441) define Supervisión, como Guía y dirección prestadas a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.

Según Koontz (2007:254) la supervisión es el proceso de evaluar el progreso

hacia las metas de la carrera y hacer las correcciones necesarias de los objetivos o planes.

Figuroa (1970:169) explica que la supervisión se refiere a todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente, cumplan con las funciones (o tareas) que le han sido asignadas.

Señalando, que la supervisión no se limita a un nivel determinado dentro de la amplia gama de posiciones jerárquicas que puede poseer una empresa, sino que dicha función debe ser ejercida por todas aquellas personas que tengan uno o más subordinados bajo su control, independientemente de que su posición dentro de la empresa sea la de gerente general, o la de supervisor de primera línea.

Según Chiavenato (2001:336) La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa.

Este autor también afirma que el término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución. En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo del subalterno.”

Como se puede observar existen tantas definiciones de supervisión como autores citados, pero lo importante es que la definición de la supervisión se adapte a

la realidad y actualidad de las organizaciones.

Formando una definición propia de la supervisión, comenzaría diciendo que es un el arte de guiar y apoyar a los trabajadores para que hagan uso de sus habilidades y conocimientos al momento de realizar sus actividades, de manera que se logren los resultados esperados con eficiencia.

3.2.- Objetivos de la Supervisión

La supervisión es un proceso que se aplica haciendo, uniendo y combinando aspectos del liderazgo, motivación, pero sobre todo de la comunicación, porque lo que se busca es realizar un trabajo de forma eficiente.

Las organizaciones aspiran crecer y obtener ventajas competitivas que les permita impulsar su crecimiento a largo plazo.

Los principales objetivos que se persiguen al efectuar la supervisión en las organizaciones, son:

- ✓ Obtener los resultados mediante la guía a los trabajadores.
- ✓ Involucrar a los trabajadores de manera tal que se sientan identificados y comprometidos con la organización.
- ✓ Buscar las formas de que los trabajadores aporten ideas nuevas, para mejorar las técnicas empleadas.
- ✓ Lograr la constitución de equipos de trabajo, ya que esto llevaría a más unión y menos conflictos y desganos.
- ✓ Dar con el tipo de comunicación ideal para transmitir la información a los trabajadores.

- ✓ Enfatizar en la sinergia como forma de obtener resultados mejores a los esperados.
- ✓ Detectar las necesidades de actualización y capacitación, con el propósito de tener trabajadores con el potencial necesario para asumir los avances que provienen de la globalización.

3.3.- Las funciones del proceso administrativo y la Supervisión

La supervisión se relaciona con todas las funciones del proceso administrativo:

- **Planificación:** es la formulación de metas y objetivos, incluyendo la forma de alcanzarlos. Esta función abarca el establecimiento de políticas, procedimientos operativos, reglamentos, recursos, especificaciones de calidad, además del cronograma de ejecución, calendario y plazos establecidos para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Organización:** es el proceso de organizar el patrón de relaciones de trabajo e interacciones necesarias para alcanzar los objetivos. Se debe establecer lo que hace cada puesto de trabajo.
- **Dotación de personal:** es la selección del personal adecuado a cada puesto de trabajo, de forma que se desarrollen sus habilidades y capacidades para obtener los resultados esperados por la organización.
- **Dirección:** es el proceso de influir y apoyar, promoviendo la comunicación, motivación y el liderazgo de forma tal que te sigan voluntariamente y cumplan sus funciones de la mejor manera.
- **Control:** es el proceso de medir resultados y comparar con estándares referenciales, analizando desviaciones y tomando medidas para corregir si es necesario.

3.4.- Estilos de Supervisión

La supervisión hace uso de los estilos altamente relacionados con los estilos del liderazgo, como lo son de acuerdo a las prioridades que se quieran considerar:

Supervisión centrada en las tareas: donde se hace énfasis en las tareas que

deben realizar los trabajadores para obtener resultados. Se enfoca directamente en los objetivos a cumplir y enfatiza en el cumplimiento de fechas límites, esperando que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño.

Supervisión centrada en el empleado: hace énfasis en el respeto hacia los trabajadores y sus ideas, preocupándose por su desarrollo integral y buscando consolidar relaciones afectivas.

Ahora bien estos estilos también se pueden ver de la siguiente manera:

Autocrática: Donde el supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega su autoridad, es decir, no toma en cuenta a los trabajadores, sino lograr los objetivos que están fijados por la organización.

Democrática: Aquí si existe un poco de flexibilidad. El supervisor puede delegar autoridad a sus trabajadores, y controlar las actividades a través de los resultados que se muestran, proponiéndose hacer que sus trabajadores busquen ser cuidadosos en las labores asignadas.

Anárquica: El supervisor deja que sus trabajadores realicen sus actividades sin ejercer poder de mando.

Ninguno de esos estilos garantiza el éxito laboral, ya que está demostrado que

además deben estar equilibrados para que un equipo de trabajo se desarrolle favorablemente y tomar en cuenta en momento en que se realiza la supervisión.

Si sólo se enfocan en la tarea, las necesidades y problemas de los trabajadores no son consideradas y el resultado es la desmotivación y el incumplimiento de los objetivos y si sólo se enfocan en los trabajadores se tiende a flexibilizar demasiado y en la mayoría de los casos no se alcanzan las metas.

El estilo o la combinación de estos va a girar de acuerdo al tipo de trabajador, situación o contexto que se presente en la organización, porque no es igual estar en un escenario de normalidad social y económica, que estar en un escenario de contingencia por salud pública, o de seguridad social.

La supervisión efectiva es una combinación de liderazgo, motivación, relaciones humanas y situación o momento. No todos los trabajadores, ni las situaciones son iguales.

3.5.- El Supervisor

El supervisor es aquel trabajador asignado por la organización para ejercer el arte de supervisar. Esta persona debe como principal función llevar a cabo cada uno de los elementos que forman el proceso administrativo, es decir, él planifica, organiza, dirige y controla cada una de las actividades que otros trabajadores, a su mando, realizan. Con esto queda claro que todo aquel que tenga trabajadores a su cargo, debe ejercer las funciones de supervisor.

Todo supervisor debe velar por el fiel cumplimiento de los planes, para ello debe saber, cuándo y cómo, dar órdenes e instrucciones a los trabajadores que dependen de él, con el fin de lograr que el clima organizacional que impera en la organización se mantenga, si es excelente, o mejorarlo si no lo es.

3.6.- Competencias de un buen supervisor

Todo supervisor, por su gran e importante responsabilidad, debe dotarse de una serie de conocimientos y adquirir habilidades para el cumplimiento de sus funciones, entre las cuales se pueden nombrar:

Competencias Técnicas: estas competencias se refieren al conocimiento y dominio del trabajo y las herramientas necesarias para ejecutarlo. Algunos ejemplos son los conocimientos académicos, el manejo de softwares específicos y el uso de equipos de medición o ensayos, etc.

Competencias administrativas: se relacionan con las habilidades para planificar, organizar, dirigir y controlar al equipo de trabajo. Entre estas se pueden nombrar: las estrategias, manejo del tiempo, la manera de delegar y dirigir, escoger el tipo de comunicación, y la capacidad de analizar los resultados que arroje cada trabajador.

Competencias interpersonales: referidas a la capacidad para trabajar efectivamente con el personal de trabajo a su cargo. Las principales son las habilidades comunicacionales, facilidades para trabajar en equipo, empatía, creatividad y todas las habilidades que se desprenden de la inteligencia emocional.

Los supervisores con una alta competitividad buscan dar lo mejor de si mismos,

para así utilizar todo su potencial al momento de orientar a sus trabajadores, logrando un alto rendimiento individual y del equipo, y eficiencia en los resultados.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes para la transformación de una organización, ya que ayuda a mejorar el rendimiento actual, perfeccionando las habilidades y aptitudes de las personas.

Las organizaciones para capacitar a sus supervisores, deben diseñar y poner en práctica programas que mejoren las áreas críticas de la organización, adquiriendo conocimientos que permitan que las funciones y tareas se hagan con mayor facilidad, rapidez y eficiencia.

3.7.- Características del supervisor

Las personas que supervisan a otras, para realizar bien su trabajo deben estar consientes que necesitan reunir una serie de características, como lo son:

Comunicación efectiva: Conocer y en lo posible dominar todos los tipos de comunicación formales, para así poder tener la capacidad de comunicarse con todos los niveles de la organización a través de todos los medios disponibles. Pero además, no puede descuidar la fuerza que tiene cierto tipo de comunicación informal como lo son los rumores y chismes que se generan comúnmente entre los trabajadores.

Valores: transmitir honestidad, transparencia, justicia, equidad, disciplina, respeto, sentido de pertenencia, integridad, que acrecientan el clima organizacional y prestigios de las organizaciones.

Habilidad para enseñar: tener la mente abierta para no solo asumir que puede

seguir aprendiendo, y compartir sus conocimientos.

Dominio del trabajo: esta característica abarca las habilidades técnicas sólidas y demostradas, que tenga el supervisor, para asignar las tareas a su equipo. Permittedole asegurarse de que cada trabajador dentro de su equipo de trabajo realice de manera bien y oportuna todas sus actividades y poder mejorar lo que tienen que hacer.

Perspectiva general de la organización: se refiere al conocimiento y manejo que se tenga de las normas, reglas, políticas, procedimientos y toda su estructura organizativa con los diferentes niveles jerárquicos y sus relaciones.

Administración y tecnología: manejo de todas las herramientas administrativas y tecnológicas requeridas para llegar a cabo cada una de sus funciones y las de su equipo de trabajo.

Creatividad e innovación: capacidad para generar nuevas ideas y direcciones a sus trabajadores o equipos con el fin de solucionar problemas o para mejorar las formas y técnicas de trabajo y así alcanzar objetivos planteados, también para sacar ventajas sobre la competencia. Esto también suma en el manteniendo de la sinergia y la fuerza del equipo de trabajo.

Asertivo: es la capacidad y habilidad para expresar las ideas, opiniones y hacer sugerencias de una manera firme, directa y segura, pero respetando el punto de vista

de los demás trabajadores, llegando a acuerdos que permitan cumplir con los objetivos de forma armoniosa.

Empatía: es la capacidad de entender e identificarse con lo que piensan, y sienten sus trabajadores, teniendo claro que no necesitan estar de acuerdo con ellos. Estar consientes que sus acciones pueden afectar a su equipo, por lo que debe asegurarse de demostrar interés por el bienestar de las personas tanto dentro como fuera de la empresa.

Motivación: fuerza que actúa sobre una persona, internamente, haciendo que se comporte de una forma específica guiándolo al logro de una meta. Se busca lograr involucrar y comprometer a cada trabajador y al equipo con las actividades asignadas. Por lo que se debe enfatizar en atraer a los trabajadores y estimularlos para que permanezcan en la organización.

Inteligencia Emocional: es la habilidad para expresar y percibir emociones de manera adecuada, a demás de manejar situaciones de contingencia. Se debe aprovechar esta habilidad para de manera objetiva tomar decisiones que favorezcan a los objetivos que se quieren lograr.

Facilidad para el trabajo en equipo: es la capacidad interactuar y participar activamente como un miembro más de su equipo de trabajo, con miras al fin mayor del logro de los objetivos, subordinando los intereses personales a los objetivos fijados por la organización. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados del equipo arrojando como resultado una superación en la actuación individual y

desarrollo de las relaciones interpersonales.

Liderazgo: es el arte de influir sobre una persona o equipo para que se inspiren y esfuercen en la realización de sus tareas y actividades logrando alcanzar el desempeño deseado y un fin valioso.

3.8.- Desempeño del supervisor

El desempeño de un supervisor se medirá tomando en cuenta la realización de sus funciones con respecto a las tareas asignadas y al logro de los objetivos organizacionales. El cumplimiento y alcance de sus metas dependerá de factores ambientales, técnicos, entre otros. Esto se puede mirar en dos aspectos:

Manejo de recursos: disponer de los recursos no garantiza el buen desempeño de los supervisores. Una excelente gestión está dada por la forma de cómo se utilizan, gestionan y controlan los recursos, y en el caso del recurso humano estará dado en cómo se motivan ya que los estándares de rendimiento están aumentando continuamente en este mundo globalizado.

Resultados: para medir los resultados de la gestión de un supervisor se debe tomar en cuenta la capacidad que tiene para dedicar el tiempo adecuado a los principales aspectos de su trabajo: técnico, administrativo y de relaciones humanas.

Estos aspectos utilizados en la medición del desempeño de los supervisores

siempre deben terminar en lograr con eficiencia sus objetivos. Esta eficiencia no es imposible de alcanzar, pero en países como el nuestro se hace muy cuesta arriba, ya que se debe lidiar con aspectos, tales como:

Políticas, reglas y procedimientos de la organización.

Sistemas legales.

Globalización del negocio.

Avances en las TIC.

Presupuesto.

Competencia con otros supervisores por recursos.

Cambios en la tecnología.

Distorsión de la información.

Diversidad y expectativas de los trabajadores.

Problemas globales: situación de salud pública, guerras, crisis económicas.

Los supervisores buscan mejorar la forma de como asignar las tareas, con el objeto de descubrir mejores oportunidades para que la eficiencia siempre esté presente en los resultados

3.9.- Recursos de supervisión

Los supervisores deben tomar en cuenta una serie de recursos, necesarios para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones, ya que el éxito en ellas dependerá de su disponibilidad y forma de uso. Algunos de estos recursos son:

Planes de trabajo: La mejor forma de saber lo que los trabajadores deben saber y hacer, es mediante un plan de trabajo bien esquematizado. Estos planes de trabajo lo ayudaran en la asignación de tareas, solicitud de información y cumplimiento de plazos.

Reuniones: Ésta puede darse de manera programada o no. Lo importantes es que los supervisores se reúnan con sus trabajadores o equipo para darles información sobre asignación de nuevas tareas, obligaciones, avances, también se pueden aprovechar para intercambiar opiniones, coordinar esfuerzos para determinadas tareas, etc.

Visitas periódicas: En la medida que sea posible, es conveniente hacer presencia en el sitio de trabajo de cada trabajador, pero se debe tratar con sumo cuidado este punto para que el trabajador no se sienta incomodado ni se coloque a la defensiva.

El supervisor debe dejar claro, que esta actividad es algo normal entre sus funciones, donde se puede ver si el trabajador cuenta con todo lo necesario para cumplir con las actividades asignadas.

Informes: Se considera que en los casos donde se necesite de mayor control o información, se le puede solicitar al trabajador la elaboración de un informe donde plasme los puntos solicitados, de una forma clara y sencilla.

3.10.- Técnicas de supervisión

El supervisor se debe ocupar de que sus trabajadores tengan el equipo necesario para hacer sus actividades, que su equipo siempre esté organizado, en su lugar de trabajo, a las horas establecidas, también de la capacitación y adiestramientos necesarios. Por lo tanto debe mantenerse en contacto con ellos, lo que llevara a

conocerlos y entenderlos mejor, para lograr un excelente desempeño.

Es necesario entonces, que el supervisor para cumplir con sus responsabilidades ponga en práctica unas series de técnicas, entre ellas se pueden nombrar:

3.10.1.- Retroalimentación o Feedback.

La técnica de la retroalimentación o feedback, tiene como finalidad suministrar información para aclarar, corregir o mejorar su rendimiento o comportamiento en la organización. También sirve para dar respuesta y reforzar la información que manejan los trabajadores sobre la manera de cómo hacer su trabajo, así como también para valorar sus fortalezas.

El supervisor al poner en práctica la técnica de la retroalimentación, debe tener muy en cuenta la cultura, y los paradigmas con los que ha crecido, ya que pueden afectar mental y emocionalmente al trabajador al momento de recibir y/o dar el feedback.

El supervisor debe dejar claro, al trabajador, que aun cuando en momentos no sea positivo, ni agradable recibir el feedback, éste será necesario para el logro de los objetivos y crecimiento laboral.

Es importante que el supervisor adquiera habilidades (comunicación, empatía, confianza, etc.) para saber cómo prepararse para recibir y dar feedback oportunamente.

El feedback puede relacionarse con algo negativo como una observación sobre un comportamiento inadecuado o una mala acción, pero también con algo positivo, por el reconocimiento por alcanzar los objetivos fijados. Al momento se vaya aplicar estos tipos de retroalimentación se debe tener presente, que:

Retroalimentación positiva: la puede dar en público o en privado. Las originan todas las conductas y acciones que ayudan al buen desempeño de las actividades. Este tipo de retroalimentación aumentara la motivación y el ánimo del trabajado, haciendo que su comportamiento se repita.

Retroalimentación negativa o constructiva: se debe hacer en privado. Las origina todo tipo de acción o conducta que se deben corregir, cambiar o mejorar.

Para dar una retroalimentación es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Comportamiento: describir de forma objetiva la situación o comportamiento ocurrido u observado.
2. Pregunta: consultar a la otra persona su punto de vista respecto a la situación o comportamiento.
3. Sentimiento: poner de manifiesto las emociones y también tomar en cuenta las emociones de la otra persona.
4. Impacto: identificar las consecuencias de lo ocurrido.
5. Petición: señalar y proponer las posibles alternativas y fijar un plan de acción.
6. Compromiso: conseguir que la otra persona acepte cumplir el plan de acción.

3.10.2.- Delegación.

Los buenos supervisores, que quieren lograr una dinámica de cambio organizacional, hacen uso de esta técnica cuando le asignan a uno de sus trabajadores o equipo una actividad o proyecto, y a la vez les dan cierta libertad para tomar algunas decisiones, resolver problemas y rendir cuentas sobre lo delegado.

La delegación es un acto básico y necesario para hacer una buena supervisión,

ya que ayudan en el arduo trabajo de la consecución de los trabajos y metas fijados. Administrando mejor el tiempo y desarrollando el potencial de cada trabajador.

La delegación resulta muy útil en aquellas tareas que:

Le ocupan mucho tiempo a los supervisores.

Pueden formar o entrenar a un trabajador, o contribuir a su desarrollo.

Contribuyen en la motivación.

Pueden ser resueltas por un experto del equipo.

Ahora bien, debe quedar claro que según estudios no se deben delegar el establecimiento de políticas y objetivos, liderazgo, disciplina, coordinación y control.

Para delegar se hace necesario que el supervisor se prepare y esté consciente de su labor como guía e instructor de su equipo de trabajo, y de la confianza que le tenga a ellos.

Al delegar se deben seguir los pasos que se describen a continuación:

Tener la mente abierta: debe estar presente la flexibilidad, y estar preparados para recibir, de buena manera, nuevas propuestas, ideas que lleven al mejor camino para alcanzar los objetivos.

Definir de forma clara cuáles son las tareas que se quieren delegar: debes ser organizado para delegar de forma concreta y clara las tareas al trabajador, de manera tal que el trabajador que se designe cuente con toda la información requerida, y así transmitir la seguridad y seriedad que se lleva en el trabajo.

Escoger al trabajador: para ello el supervisor debe conocer cuáles son sus conocimientos, habilidades y dominios técnicos sobre las actividades a realizar.

Ajustar al trabajador con las actividades: se debe observar el grado de

disposición y compromiso que muestre el trabajador elegido.

Asegurarse que el trabajador entienda lo que se espera de él y lo que obtendrá: por ello se le deben aclarar y dotar de toda la información referente a la actividad delegada, además de las recompensas a obtener.

Explicar el porqué de la delegación: si se explica resaltando los motivos de forma detallada, el trabajador tendrá claro sus deberes y responsabilidades y puede aumentar su motivación e identificación con la organización.

Detallar los parámetros para ejecutar sus funciones: ya que al inicio deberá ir adaptándose hasta lograr formar su propia experiencia. Se debe informar cuáles son los recursos con los que puede contar para la realización de lo asignado.

Fijar la manera en la que se evaluarán los resultados: se debe indicar los parámetros establecidos para medir los resultados, especificando el plazo de entrega. Donde se puede decidir en monitorear y hacer seguimiento periódico para tener la oportunidad de consultar, corregir y mejorar.

Evitar la delegación en círculo: se puede aclarar y apoyar al trabajador, pero él debe tener completamente claro que son sus deberes y responsabilidades las formas de realizar sus actividades y las tomas de decisiones.

Establecer espacios concretos de comunicación: para permitir que el trabajador pueda consultar y que siempre puedan estar informados de las decisiones y acciones que se ejecutan. Logrando formar nuevas aptitudes o habilidades, confianza y respeto.

3.10.3.- Manejo de conflictos laborales.

En todas las organizaciones se presentan conflictos en menor o mayor medida. El conflicto es un proceso en el cual un trabajador o el equipo perciben que sus

intereses están siendo afectados, de forma negativa, por otro trabajador u organización.

Lo importante es estar preparados para cuando aparezca un conflicto se resuelva lo más pronto posible, y que quede como fuente de un aprendizaje y de crecimiento para las partes involucradas, aprovechando así mejorar las relaciones laborales en la organización.

Los conflictos en las organizaciones pueden surgir por: ambigüedad en los roles, estrés, falta de recursos, barreras en la comunicación, abuso de poder del supervisor, condiciones laborales, exigencias laborales, etc.

Los conflictos si no se atienden a tiempo son muy perjudiciales para las organizaciones, trayendo en muchos casos consecuencias fatales, como lo son:

Perdidas de trabajadores con excelentes habilidades y conocimientos.

Estrés, ansiedad, e inconformidad en los trabajadores.

Ausentismo laboral.

Mal clima laboral.

Sabotaje.

Trabajos de baja calidad.

Alta tasa de rotación de personal.

La disposición o la capacidad que se tenga para manejar el conflicto o en el mejor de los casos evitarlo, dependerá de varios factores:

Difundir las políticas de empresa: todos los trabajadores deben tener conocimiento de cuáles son las normas, reglas, valores y códigos de conducta de la organización.

Seleccionar un buen canal de comunicación: para que se puedan conocer las opiniones, propuestas y puntos de vistas de los trabajadores y además se tengan claras las funciones, actividades e interacciones con los demás.

Mantener puertas abiertas: esto permite acercamiento en ambas direcciones, conocer mejor a los trabajadores, aspiraciones, saber qué les preocupa e incómoda, qué aspectos de la organización desearían que cambie, sugerencias, trato con el equipo de trabajo, tener capacidad para negociar y obtener un resultado que sea favorable a las dos partes.

Team building: son una serie de actividades muy variadas que sirven para que los compañeros de trabajo se conozcan mejor entre sí y puedan mantener relaciones de confianza, ya que lo que se busca es tener equipos con alto desempeño.

Empatía: para comprender y compartir con los trabajadores las emociones, e identificarse con ellas, aunque no sean afines a las nuestras.

Los supervisores manejan los conflictos interpersonales de distintas maneras, pero todos ellos están preparados para intervenir y buscar la manera que se desarrolle una alternativa que lo resuelva de forma efectiva y que le resulte aceptable a todos los interesados.

Los supervisores, para resolver los conflictos, independientemente del tipo de conflicto que se presente, deben seguir los siguientes pasos:

* Definir el problema: es el primer paso y de vital importancia, porque acá se va a identificar y conocer cuál es el conflicto de manera clara y detallada.

* Analizar las causas: se trata de identificar el origen que ocasionó el conflicto, evaluando todos los elementos involucrados y incluyendo, claro está, a los trabajadores.

* Valorar alternativas: se oirán y estudiarán en detalle todas las alternativas y soluciones puestas en mesa, de manera objetiva e imparcial.

* Toma de decisión: elegir entre las alternativas presentadas, la mejor opción para resolver el conflicto y arrojar conformidad a las partes.

* Ejecutar: informar la decisión tomada a las partes involucradas y establecer acuerdos para ponerla en acción.

* Valoración de resultados: seguimiento que se hace para comparar y evaluar si la decisión tomada arroja los resultados esperados y desaparece el conflicto.

3.10.4.- Manejo del tiempo.

Los supervisores deben ser conscientes que gracias a la globalización, ahora más que nunca, de que el tiempo es un recurso intangible y no renovable, por lo que debe ser usado de forma correcta y planificada. El tiempo es un recurso clave y no flexible, que estará presente en cada una de las actividades, proyectos y pasos que hagamos, por lo que se requiere que se informe a los trabajadores de los tiempos de inicio y fin para poder aprovechar de forma eficiente los recursos con que se cuentan.

El supervisor también debe explicar a sus trabajadores lo costoso que saldría, no solo financieramente, sino administrativamente, hacer mal uso del tiempo en las organizaciones. Por lo que no se debe darse el lujo de:

* Complacer a todos los trabajadores al mismo tiempo.

* Procrastinar.

* Aprobar horas extras innecesariamente.

* Adelantar y realizar tareas no relacionadas con el objetivo actual.

* Pensar, sin base, que la planificación está mal elaborada.

* Permitir elementos distractores.

Se hace necesario que se planifique el tiempo en el que ha de llevarse a cabo una acción, establecimiento de tareas, actividades y otras prioridades, lo que ayudara en gran medida al alcance de los objetivos.

Para hacer el uso correcto del tiempo, se debe prestar atención a los siguientes aspectos con los que se cuenta:

Numero de trabajadores con los que cuento.

Proyectos, actividades, tareas por realizar.

Tiempo horas hombre, tiempo horas maquina.

Otros tipos de recursos disponibles.

Horas para reuniones.

3.10.5.- Inteligencia Emocional.

Según Hernández (2011:191) la emoción es un factor impulsor del ánimo de una persona y un equipo de trabajo. También dice que las emociones son contagiosas, por lo que se puede influir en el estado psicológico de una colectividad, para bien o para mal.

La inteligencia emocional, es definida por Robbins (2005:341) con el conjunto de destrezas, capacidades y competencias no cognoscitivas que influyen en la habilidad de una persona para tener éxito al enfrentar las demandas y presiones ambientales.

Hellriegel y Slocum (2009:48) citan el concepto del psicólogo Daniel Goleman: La inteligencia emocional se refiere a lo bien que un individuo se conduce a sí mismo y la forma en que maneja a los demás, más que en lo inteligente o capaz es en términos de habilidades técnicas.

La inteligencia emocional se hace imperativa en la labor que realizan los supervisores en las organizaciones, ya que los ayuda a comprender sus emociones y cómo estas pueden afectar a los demás trabajadores.

En las organizaciones los trabajadores deben realizar sus actividades formando equipos, y hasta atendiendo a personas externas a la organización, por lo que la inteligencia emocional es de gran ayuda porque les permite desarrollar habilidades y saber cómo se sienten otras personas, logrando así, relacionarse bien al escuchar con empatía, hablar con consideración y respeto; además de mejorar en los equipos la comunicación diaria, e influyen en la motivación. Tener a los trabajadores motivados es una ventaja ya que no se necesitaría de una supervisión estricta.

La inteligencia emocional también ayuda a resolver conflictos, como ya se dijo los conflictos son inevitables en las organizaciones. Pero con el uso de la inteligencia emocional estos se resolverían con más prontitud y disminuirían.

Los supervisores más eficaces son capaces no solo de manejar con inteligencia sus propias emociones, sino que también cuentan con habilidades para darse cuenta de cómo se sienten sus trabajadores y de hacer sentir su presencia e intervenir, de manera adecuada, cuando estos empiecen a sentirse desanimados.

La inteligencia emocional ayuda las organizaciones a enfrentarse a grandes desafíos, como lo son:

Trabajadores más motivados y comprometidos.

Trabajo en equipo.

Afrontar grandes y rápidos cambios.

Aumentar la fidelidad de los clientes.

Manejo de estrés y presión laboral.

Desarrollar mejor los talentos de sus trabajadores.

Trato y comunicación con la competencia.

Afrontar los retos de la globalización.

La inteligencia emocional también influye en la eficacia organizacional

Contratación y conservación del trabajador.

Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado.

Productividad.

Ingresos.

Ventas.

Calidad del servicio.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el presente trabajo de investigación, sobre el rol del supervisor en el éxito de las relaciones laborales, se concluye que:

Las organizaciones actualmente se encuentran bajo mucha presión para ser competitivas, buscan aumentar sus ventas, y elevar la productividad de sus trabajadores. Para ellos se hace necesario, en muchos casos, diseñar nuevos planes, aplicar nuevos programas de selección, adiestramiento y evaluación para los trabajadores; todo ellos con la ayuda de los supervisores.

La supervisión está formada por un conjunto de actividades técnico-administrativas esenciales en cualquier tipo de organización, puesto que sin ella difícilmente sería posible llegar y mantener la productividad exigida en los planes para obtener la eficiencia en la organización.

El éxito de toda empresa va a depender en gran medida de la efectividad de sus trabajadores. Una de las tareas de todo supervisor es apoyar en las actividades de los trabajadores, para asegurar el correcto desempeño, mediante la orientación y la dirección requerida.

Es necesario que los supervisores en las organizaciones, si desean que los trabajadores cumplan con éxito sus objetivos y desempeñen sus funciones de manera eficaz, deben comprender que el proceso administrativo es esencial para la dirección adecuada de una empresa.

Conforme la organización va creciendo, le surgen nuevos retos en competencia a causa de la globalización. Por tanto, los supervisores deben estar consientes que su continua preparación y actualización es de vital relevancia para el logro de los objetivos trazados.

La capacitación y el desarrollo, de todo el personal que labora en la organización, no solo de los supervisores, es uno de los aspectos más importantes con los que se cuenta para transformar una empresa y llevarla al éxito. Debido a que tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual, así como futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, perfeccionando las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de su recurso humano.

Existe la mala creencia que si el supervisor no está presente el trabajador no cumplirá con sus funciones. En estos tiempos se busca cultivar confianza entre el supervisor y el trabajador, con el objeto de formar entre ellos unas solidas relaciones laborales basadas en la responsabilidad mutua.

Las responsabilidades de los supervisores va desde: fomentar el trabajo en equipo, dar inducción y adiestramiento en el trabajo, manejo de quejas e inconformidades, seguridad del trabajador, manejo de recursos técnicos, métodos de trabajo, productividad del trabajador, entre otros.

Las técnicas de supervisión no se pueden aplicar con éxito contando solo con buenos deseos y nobles intenciones, es menester diseñar y ponerlas en práctica tomando en cuenta el tipo de trabajador, las situaciones, momentos y contingencias.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Allen, M. (2019). *Rol del Jefe: Cómo Ser un Buen Jefe* (3a ed.). Argentina. Editorial Granica.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México. Editorial Pearson Educación.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (6a ed.). Caracas Venezuela: Editorial Episteme.
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (3ª ed.). México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (3a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humanos: El Capital humano de las Organizaciones* (8a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Del Cid, A.; Méndez, R., Sandoval, F. (2007). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. . México. Editorial Pearson Educación. 1ra edición
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8a ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- Domínguez, S., Sánchez, E., Sánchez, G. (2009). *Guía para Elaborar una Tesis* (1ª ed.). México. Editorial McGraw-Hill.
- Ferrell, O.; Hirt, G. y Ferrell, L. (2010). *Introducción A Los Negocios En Un Mundo Cambiante*(7a ed.). México. Editorial McGraw-Hill.
- Figueroa, D. (2001). *Administración de Personal* (8a ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- Gordon, M. (2001). *Guía: Técnicas de Supervisión – Desarrollo de Habilidades*. Caracas: IMEPRO
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*(12a ed.). México. Editorial Cengage Learning.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hitt, M.; Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración* (9a ed.). México: Editorial

Pearson Educación.

- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7a ed.). Madrid: Editorial Pearson Educación.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1996). *Administración: Una Perspectiva Global* (10a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos De Administración: Un Enfoque Internacional* (7a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Ladew, D. (2002). *Cómo Supervisar a los Empleados. Técnicas Eficaces para Mejorar los Resultados*. (1ra edición). España: Editorial Gestión 2000.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales Y Desarrollo Emprendedor*. (1ra edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Núñez, E. y Jáurequi, A. (2007). *La Supervisión Efectiva. El papel del supervisor* (1a ed.). México: Editorial PaxMéxico.
- Parera, C. (2007). *Técnicas para una Supervisión Eficaz: Para Mandos Intermedios, de la Supervisión al Éxito* (1a ed.). España. Editorial Confemetal.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Febrero 2024].
- Ramírez, J. (2007). *Caja de Herramientas Gerenciales: Técnicas y métodos de aplicación práctica en la gerencia* (1a ed.). México: Editorial Panorama.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica* (7a ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez, J. (2009). *Administración de Pequeñas y medianas Empresas*. (5ta edición). México: Editorial Thomson.
- Rodríguez, J.; Rodríguez R., y Vico, N. (2017). *Smart Feedback. Conversaciones para el desarrollo del Talento*. España. Editorial Lid Empresarial
- Stoner, J.; Freeman, R., y Gilbert, Jr. (1996). *Administración* (6a ed.). México: Editorial Prentice-Hall.

TRABAJOS DE ASCENSO:

Aguilar, Ch. (2011). Análisis Del Rol Supervisorio Como Herramienta Para Mejorar El Desempeño Laboral De La Empresa Envases Internacional, S.A. Universidad de Carabobo

Labrador, A. (2019). Propuesta De Estrategias Para Las Mejoras De Las Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo De Los Docentes Del Núcleo “Armando Mendoza” De La Facultad De Ingeniería De La UCV Cagua, Edo. Aragua

Rumbos, A. (2014). Programa De Supervisión Educativa Para Potenciar El Clima Organizacional Escolar De Las Escuelas Básicas Bolivarianas. Universidad de Carabobo

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	El rol del supervisor en el éxito de las relaciones laborales
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Zapata Gómez Petra C.	ORCID	
	e-mail	pczapatag@gmail.com
	e-mail	
	ORCID	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Organización
Supervisión
Competencias
Eficiencia
Técnicas
trabajo de ascenso profesor agregado

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Área o Línea de investigación:

Área	Subáreas
Ciencias Administrativas	Administración
Línea de Investigación:	

Resumen (abstract):

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado con la finalidad de conocer aspectos importantes y necesarios sobre el rol de los supervisores en el éxito de las relaciones laborales en las organizaciones, con el propósito de resaltar la tan delicada labor de este trabajador con respecto a los trabajadores que están bajo su mando y guía. Labor que cobra más importancia por las condiciones actuales de trabajo en los aspectos socio-económicos. La investigación se realizó bajo la modalidad documental, nivel descriptivo, se utilizaron diversas fuentes de recolección de información, tales como: libros, trabajos anteriores, videos, páginas web. La relevancia en desarrollar el tema surge por que las empresas son un motor económico en toda sociedad, con fines u objetivos, y cuya realidad en cada una de ellas es muy compleja. Son creadas para producir bienes y/o servicios que buscan satisfacer las necesidades en el mercado de los consumidores, promoviendo así, su desarrollo económico y social. Estas empresas necesitan para su normal funcionamiento dotarse de recursos humanos, administrativos, financieros, tecnológicos y materiales. Cada empresa es un sistema donde se diseñan oportunidades de crecimiento y expansión buscando con ello mantenerse activas y presentes en las sociedades. Para lograrlo deben rodearse siempre del mejor recurso humano que las ayude a solucionar problemas de índole social, tecnológico, económico, etc. Se puede afirmar que el recurso humano, que labora en las organizaciones, es su activo más importante. Este está formado por los accionistas, directivos, gerentes, jefes, supervisores, empleados, obreros, técnicos, entre otros. Su selección, adiestramiento, capacitación son de vital importancia para alcanzar el éxito; un descuido en este valioso recurso puede llevar al fracaso a cualquier empresa sin importar su tamaño, ramo o años en el mercado. Los supervisores tienen la gran responsabilidad de guiar, motivar a trabajadores que dependen de él con el fin de alcanzar los objetivos con eficiencia.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código ORCID / e-mail										
	ROL										
		CA		AS	X	TU		JU			
	ORCID										
e-mail											
	ROL										
		CA		AS		TU		JU			
	ORCID										
e-mail											
	ROL										
		CA		AS		TU		JU			
	ORCID										
e-mail											

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

--	--	--

Lenguaje: Esp _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NSUAGR_ZGPC2024

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo: Ascenso, Profesor Agregado.

Nivel Asociado con el Trabajo: Especialista.

Área de Estudio: Ciencias Administrativas.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLAÑOS CUNELES
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Signature]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

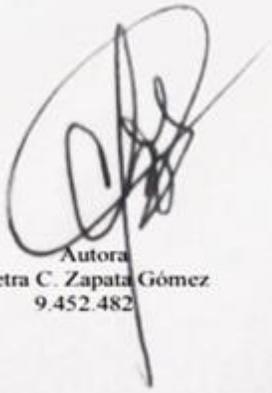
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Autora
Petra C. Zapata Gómez
9.452.482

AUTOR