

LA SUPERVISION, SUS CARACTERISTICAS Y MODO DE EJERCERLA*

BORIS IBÁÑEZ

*Jefe de la División de Administración, Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá,
Guatemala, C. A.*

I. CONSIDERACIONES GENERALES

La presentación de un tema como el que nos ocupa, aun en forma muy somera, requiere más tiempo del que permite el intensivo programa de trabajo de este seminario.

Por eso, hemos hecho un esfuerzo para ceñir esta exposición a lo más esencial; se deja, pues, a la iniciativa de los participantes en esta reunión, la investigación, lectura y revisión de libros y demás publicaciones pertinentes, labor que tanto puede contribuir a la formación del supervisor.

Esperamos, por lo tanto, que esta introducción al tema ofrezca un estímulo al que, día a día, debe observar la labor de otros, recibir informes y opiniones, dar órdenes, formular criterios, establecer normas y programas de acción, y autoevaluarse tanto desde el punto de vista de sus superiores, como del de sus subordinados, todo dentro de un orden racional.

Aunque "El cargo de jefe" es el título asignado al tema III en el programa del seminario, es importante ampliar su alcance teniendo en cuenta que al jefe compete la función supervisora. Se ejerce supervisión en los distintos planos de cualquier organismo administrativo, por complicado o simple que sea, y no sólo en la jefatura o dirección de departamentos, de divisiones, secciones o unidades en donde, mediante la coordinación del trabajo, se tiende a un fin común. Hay muchas razones que hacen importante el tema que nos ocupa, no sólo para los que forman lo que se pudiera llamar el estado mayor de una organización, sino para supervisores "de línea" y los que

orientan el trabajo de pequeños grupos. Así pues, este escrito puede titularse "La supervisión, sus características y modo de ejercerla".

II. LA ORGANIZACION CIENTIFICA

Los grandes progresos ocurridos a partir del siglo XVII, a consecuencia de la revolución industrial, fueron causa de un concepto también revolucionario: la división del trabajo. El hombre, por imperio del maquinismo y del rendimiento del esfuerzo, tuvo que dedicarse a ciertas faenas especiales o especializarse para producir en mayor escala. De este modo, todas las tareas de la sociedad moderna están divididas y distribuidas entre obreros especializados. El concepto antiguo de la autosuficiencia cedió al de la interdependencia entre los elementos productores, cada uno de los cuales aporta una fracción de su esfuerzo o su talento al bienestar, tanto propio como colectivo.

La especialización creciente del trabajador, en particular en la producción industrial, fue y es un proceso de aceleración constante hacia el aprovechamiento máximo del esfuerzo de cada individuo.

Estas alteraciones fueron acompañadas de la selección de elementos coordinadores dentro de las distintas especialidades. Así, la dirección y supervisión entró a formar parte de cada grupo especializado y su importancia crece de día en día.

III. EL CARGO DE JEFE Y SU IMPORTANCIA

Las actividades de una comunidad, mayor o menor, de una sección especializada de su economía, o de un organismo que presta servicios a un país en general o a sectores de su población, requieren del esfuerzo

* Trabajo presentado en el Seminario sobre Administración de los Servicios Sociales al Niño y a la Familia, celebrado en la Ciudad de Guatemala, del 8 de noviembre al 6 de diciembre de 1960.

mancomunado. La ordenada aglutinación de los esfuerzos de un grupo, sólo se logra por la unidad de dirección y de mando. La "jefatura democrática", salvo escasas excepciones, es reconocida universalmente como el medio más racional y efectivo de encauzar las fuerzas creadoras de cualquier agrupación moderna.

La jefatura, que simboliza la unidad de propósitos, debe complementarse con una efectiva "unidad de mando". Quiere esto decir que debe incumbir, en última instancia, a una sola persona la planificación del trabajo y la dirección y coordinación de las actividades.

La unidad de mando en una organización implica el desarrollo de ciertas condiciones básicas que es importante destacar. En primer lugar, deben definirse muy claramente las obligaciones de cada funcionario, e identificar para todos ellos el punto de origen de las decisiones ejecutivas.

El mando central transmite sus instructivos y decisiones por los canales establecidos a través de los distintos niveles de supervisión, y debe evitar hacerlo directamente al personal de base. Las decisiones que afectan a este personal, por otra parte, son de incumbencia de los supervisores de línea, y no deben tomarse o llevarse a cabo sin el conocimiento de éstos. La transmisión de instrucciones, sin embargo, aunque siga cauces previstos, debe ser lo bastante flexible para permitir el contacto entre los funcionarios superiores y los de la base del escalafón, pues los primeros deben mantenerse informados de todo lo que pueda afectar la marcha de la organización.

Tan importante como lo ahora dicho, es el principio de la "delegación de atribuciones". No hay persona, por bien dotada que esté, que pueda asumir la responsabilidad de decidir por sí sola todos los asuntos de la organización. A ello se oponen la falta de tiempo, de energía física y mental y de los conocimientos necesarios para el desempeño eficiente de tareas especializadas. Es necesario, pues, que los que desempeñan los puestos más altos deleguen parte de sus

atribuciones en sus colaboradores inmediatos, de modo que, sin perder de vista la integridad de la organización, se desenvuelvan las actividades de cada empleado con mucha latitud de acción.

La delegación de atribuciones implica un principio más de la teoría administrativa, el de "correspondencia", o sea el paralelismo de la delegación de responsabilidades y la autoridad, de manera que aquélla cuente siempre con el apoyo de ésta. Debemos tener presente, por otra parte, que la delegación de atribuciones no quiere decir que los superiores queden exentos de responsabilidad por lo que hagan o no hagan sus subordinados. En toda organización, autoridad y responsabilidad supremas residen en una persona o en un grupo, que son los que responden de toda la gestión y de sus resultados, a pesar de que bajo ellos haya toda una gama de supervisores o jefes.

Lo que importa de la delegación es elegir cuidadosamente la persona a quien se le va a conferir, y determinar claramente el grado de sus atribuciones. Por eso es esencial que jefes y subalternos tengan idea exacta de la responsabilidad y autoridad inherentes a sus cargos.

IV. LA SELECCION DEL PERSONAL

A. *Características personales*

Los elementos de juicio para seleccionar los individuos que deben gobernar a los pueblos distan mucho hoy de los de épocas pasadas en que el vigor o la edad eran requisitos importantísimos.

Los investigadores de la ciencia administrativa han elaborado un sinnúmero de fórmulas con relación a las cualidades físicas, intelectuales y morales, innatas o adquiridas, del individuo a quien se confieren funciones de mando. Pese a esta diversidad, hay acuerdo sobre algunas, que se pasan a describir brevemente.

1. *Condiciones*

El individuo que asuma la dirección de otros, o que se destaca como líder o jefe, debe estar dotado de energías. El jefe debe

inspirar al grupo a sus órdenes y esto requiere de él tiempo y esfuerzo mayores que de los demás.

En el cumplimiento de sus obligaciones y en consideración a las demandas del objetivo principal, el jefe debe administrar tiempo y energías evitando esfuerzos innecesarios en detalles que pueden atender sus subordinados.

No hay regla para evaluar el efecto físico de la emotividad en el ser humano. La vida privada de las personas puede reflejarse en el desempeño de sus deberes. El hombre o la mujer perteneciente a un matrimonio mal avenido, lo mismo puede desplegar extraordinaria energía y entusiasmo en su trabajo, que todo lo contrario. La estrechez económica tiende a repercutir en forma desfavorable en el individuo que se preocupe del bienestar de los suyos, y además, de rechazo, en quienes le rodean.

La aptitud del jefe o supervisor puede también medirse por su habilidad para apreciar situaciones de esta índole entre sus subordinados, a fin de resolverlas de modo que no perturben la marcha del trabajo.

2. Cualidades intelectuales

Hay unanimidad de pareceres en que el supervisor debe ser inteligente. Muchos han definido la inteligencia y no pretendo añadir nada nuevo al respecto fuera de hacer hincapié en que es indispensable para el cargo de supervisor. Incumbe a las personas de quienes depende el nombramiento velar porque el aspirante reúna ésta condición.

Otro requisito sin el cual el supervisor no logrará ascendencia sobre sus subordinados, es una cultura general sólida.

La facilidad de expresión, por otra parte, que constituye una cualidad innata en algunos, debe ser adquirida por otros para lograr efectividad en la dirección del grupo.

El desempeño de tareas por parte de sus subordinados, el exacto cumplimiento de deberes y el adiestramiento de personal, dependen de manera principal de la habilidad del jefe de hacerse comprender, de inspirar confianza, de comunicar ideas, sugerencias y órdenes.

Hay que reconocer la importancia de la psicología aplicada en la función de dirigir. El supervisor, por capacidades innatas o por experiencia, debe saber reconocer influencias y estímulos en el carácter del subordinado. Hay ciertas situaciones y condiciones que mueven la voluntad y suscitan la iniciativa del individuo; otras producen reacciones de inactividad y rutina. Una de las principales características del don de mando es saber utilizar al máximo el personal, mediante el estímulo apropiado de sus dotes positivas.

3. Otras características

El supervisor debe expresarse con energía y actuar con rapidez, una vez que ha llegado a criterios definidos.

Debe ser receptivo a nuevas ideas, tener don de iniciativa, confianza en sí mismo, ser ingenioso y tener capacidad de intuición para la solución de problemas, y tacto. Esto último tiene una importancia extraordinaria, y se adquiere y se cultiva.

B. Capacidad técnica

El supervisor debe conocer en detalle cada una de las funciones que incumben a sus subordinados, pues este conocimiento es la base de la seguridad de un jefe en su cometido y lo que inspira respeto por él en los demás. El supervisor debe estar mejor informado y más alerta que nadie, y ser el que antes adquiere nuevas ideas y las pone en acción.

C. Capacidad administrativa

La teoría administrativa actual hace frecuente mención de ciertas otras dotes y ha establecido criterios fundamentales para su identificación. Luther Gulick ha proporcionado una de las descripciones más exactas de las características de mando. La enumeración de su "Posdeorb" (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) la describimos en español de la manera siguiente:

Planificación: La selección, por orden de importancia, de las tareas básicas a realizar, de acuerdo con los objetivos de la organiza-

ción y por métodos preseleccionados. Es decir, la determinación de: Qué se va a hacer, cómo se va a hacer, cuándo se va a hacer, por qué se va a hacer, dónde se va a hacer.

Organización: La formación de una unidad de trabajo que obedece a una estructura determinada cuya fuente de autoridad y órganos de comunicación se han definido, o sea, el puesto exacto de todos sus miembros y la índole de sus funciones.

Personal: La selección, adiestramiento y empleo apropiado de personal en condiciones favorables, es decir, nombramiento y administración del personal, que garantice la eficacia de organización y a ellos las oportunidades de una carrera.

Dirección: Es la atribución principal del director o jefe. Se puede sintetizar diciendo que es el arte de emitir instrucciones y de que éstas se cumplan.

Coordinación: Consiste en hacer que diversas unidades de trabajo coordinen sus actividades de modo que se complementen en cada fase hacia el objetivo común.

Información: Es menester que los que asumen responsabilidades de supervisión, den a conocer las actividades del conjunto al medio externo y en particular a los que forman dicho conjunto. La información oportuna evita las críticas debidas a la ignorancia de los hechos.

Presupuesto: Consiste esta tarea en estimar los gastos inherentes a todas las actividades de la organización, en llevar el control y la contabilidad presupuestarios de los fondos.

V. TECNICAS DE SUPERVISION

Anteriormente se hizo mención de la "jefatura democrática". Aunque la unidad de mando da la impresión de que las entidades administrativas propenden a la autocracia, importa reiterar que en materia de administración debe haber armonía entre jefes y subordinados.

El supervisor que no presta atención a las

ideas y aspiraciones del grupo no llega a evolucionar, y su gestión está expuesta a que le falte el apoyo de los que trabajan bajo él.

La autoridad del supervisor tendrá más posibilidades de éxito si inspira confianza al grupo por medio de sus actos de disciplina e integridad. Su misión es interpretar y defender las aspiraciones del grupo. Debe mostrar en su conducta equidad y justicia, firmeza de carácter y franqueza al enfrentar y resolver problemas de disciplina. Debe mostrar sincero interés por los problemas personales y las justas demandas de sus colaboradores, y reconocer prontamente sus méritos.

El éxito del que ejerce la jefatura está íntimamente ligado al desarrollo del grupo como unidad. El "espíritu de cuerpo", la lealtad a la causa o a la organización que la representa y la dedicación del esfuerzo mancomunado a servirla es básico para el acierto de la gestión directriz.

Todo jefe debe saber que él será un "verdadero jefe", mientras sus colaboradores lo acepten y lo respeten como tal. Porque desde el momento en que el grupo no vea en el supervisor a su líder, éste dejará de serlo, aunque en la estructura administrativa y en la plantilla figure como tal. Más que por una decisión de los superiores, el supervisor lo es por la adhesión de sus colaboradores.

A. Adiestramiento

El adiestramiento es una de las fases más importantes de la administración. Se repite en casi todos los textos que la administración es esencialmente dinámica. Un método o sistema de trabajo bueno hoy, no lo es mañana y hay que adaptarlo a las realidades y a la experiencia ganada. Para que los cambios sean efectivos se recurre al adiestramiento, que podría definirse como el desenvolvimiento de aptitudes o dotes en potencia de las personas. Nadie está obligado a saber cómo se hacen mejor las cosas, sin antes haber recibido una explicación y justificación del camino para ello. Es, por lo tanto, obligación de toda administración ofrecer a

los funcionarios, nuevos y viejos, ocasiones de poner al día sus conocimientos y aptitudes.

Tanto la mediocridad como la eficiencia del personal se deben en alto grado a la actitud de los supervisores en cuanto al adiestramiento. Los que tienden a hacerlo todo por sí mismo, en vez de enseñar a otros, no están capacitados para dirigir.

La orientación y preparación del personal es una de las mayores necesidades de la administración, y los métodos de lograrlo se han diversificado según las especialidades.

1. *Orientación de nuevos funcionarios*

Cada entidad, cada grupo, debe crear sus propias normas de adiestramiento inicial, de acuerdo con las necesidades del servicio. Hay dos aspectos que tener en cuenta. Primero, la orientación general relativa a los objetivos e intereses de la organización o grupo, y a su relación con otros de igual índole o con organismos superiores. Esta etapa debe abarcar, además, un bosquejo de la estructura administrativa, condiciones de empleo del personal de todas categorías y recursos disponibles para que el funcionario se identifique con el servicio y contribuya a su mejoramiento. Segundo, hay que proporcionar al nuevo funcionario instrucciones bastante detalladas y claras sobre su trabajo y obligaciones. Al iniciar sus actividades, el funcionario debe visitar las distintas dependencias de la organización y ser presentado a aquellos con quienes va a relacionarse en su trabajo.

En síntesis, el nuevo funcionario debe saber qué se espera de él, y esto, a la vez que fija responsabilidades, crea un espíritu de confianza y el sentimiento de seguridad de que ha pasado a formar parte de una empresa donde se le considera un valioso elemento.

Mientras el primero de estos aspectos incumbe, en general, a la oficina de personal, el segundo compete a los supervisores de línea.

2. *Adiestramiento en servicio*

El adiestramiento, que muchos supervisores creen concluido al instalar al nuevo

funcionario, en realidad nunca termina. Parte fundamental de la misión directiva es descubrir los puntos débiles del grupo para reforzarlos cuanto antes mediante un adiestramiento adecuado. Si esto se ignora o descuida, poco o ningún progreso puede esperarse de un grupo. Así, las dificultades inherentes a la formación del personal, requieren la atención constante del jefe, al igual que la requiere su necesidad de informarse y superarse en beneficio propio y de sus subordinados.

Como ya se ha indicado, el supervisor debe ser una fuente de nuevas ideas y actitudes tendientes a la simplificación del trabajo, al progreso y dinamismo de la organización. El estancamiento y menoscabo de cualquier organismo tienen su causa, directa o indirecta, en la falta de iniciativas e interés del personal supervisor.

Según Drucker, la gerencia que se cierra a nuevas ideas y objetivos, marcha hacia atrás, porque otras la sobrepasan.

El dar cursos de perfeccionamiento por parte de los organismos oficiales, se ha generalizado en todos los países, y también forma parte de los programas de asesoramiento de los organismos internacionales y de ciertas empresas privadas que se percatan de su importancia. Estos cursos permiten enseñar al personal las bases teóricas de funciones que hasta entonces se venían haciendo mecánicamente, y darle a conocer nuevos métodos o prácticas a los que tenían ya suficiente base teórica.

Los cursos de adiestramiento deben darse de acuerdo con las responsabilidades de cada grupo. Debe merecer especial atención, por ejemplo, la enseñanza de cursos para supervisores, a fin de que la experiencia de éstos se aproveche en nuevos métodos de trabajo.

Con relación al personal profesional, conviene facilitarle acceso a centros docentes donde amplíen sus conocimientos, o bien organizar cursillos y seminarios donde especialistas de reconocida competencia den a conocer los últimos adelantos en el campo de su especialidad. La formación de personal

auxiliar en aspectos administrativos o técnicos puede llevarse a cabo utilizando personas capacitadas de la institución.

Los programas de adiestramiento, bien para personas de alta jerarquía o para el más modesto empleado, pueden ser de excepcional valor juzgados en función de la eficacia de quienes los siguen. Las simplificaciones del trabajo que de tales programas resulten, suponen economía de tiempo, de esfuerzo y a veces de material, e incremento del prestigio y progreso de la organización.

Ahora bien, los programas de adiestramiento llenarán su cometido si hay interés y se comprende su necesidad por parte del grupo dirigente superior, y si redundan en beneficios de la organización. De haber, por lo tanto, un medio de evaluar sus resultados, esta evaluación permitirá rectificar o suprimir aspectos inoperantes del programa en favor de otros.

Acerca de las necesidades de adiestramiento en toda administración, el Dr. Oliver C. Short, Director de la Administración de Personal de la Secretaría de Comercio, del Gobierno de Estados Unidos, ha dicho:

“La administración exige el máximo de aprovechamiento de sus recursos humanos. Puesto que la economía y la eficiencia administrativas dependen por completo de la eficiencia de los empleados, la administración implica el desenvolvimiento en toda persona de habilidad y eficiencia”.

VI. RECOMENDACIONES GENERALES

En las páginas que preceden se ha hecho un bosquejo de lo que el “cargo de jefe” supone. También se ha hecho mención de sus responsabilidades, de su actitud para con el grupo que dirige, de las aptitudes intelectuales, físicas y morales que debe poseer, de los problemas con que se enfrenta día a día, y de cómo ha de asimilarlos y resolverlos, con prontitud y decisión. Además, se señalan otros elementos inherentes al que asuma la responsabilidad de la supervisión.

El tener un espíritu abierto a todas las

opiniones e innovaciones constituye una cualidad primaria del jefe. Esto implica el saber escuchar y aceptar sugerencias e ideas ajenas y hasta fomentar entre sus subalternos el interés por cuanto puede mejorar el trabajo y la confianza para que expresen sus pareceres y ejerciten su don de iniciativa y crítica constructiva. Para lograr esto, el supervisor debe formar un clima de confianza a fin de que los subalternos tengan la seguridad de que sus ideas, sus problemas, sugerencias, quejas, etc., recibirán la debida consideración. El intercambio sistemático de ideas, ya sea por medio de asambleas, reuniones de personal, conferencias, publicaciones y otros medios, permite a los supervisores y a sus subordinados la libre discusión de los problemas que siempre surgen en el curso del trabajo.

El supervisor debe tener siempre presente que el hombre, sea cual fuese su categoría, es antes que nada un ser humano, y no una mera pieza en una máquina. Desea que se reconozca su contribución a la empresa común, así como en los resultados generales que ésta va alcanzando. De aquí que importe fomentar las comunicaciones, conocer las inquietudes del personal, establecer normas de premio o reconocimiento del aporte de buenas ideas.

Otro aspecto importante del trabajo del supervisor es la evaluación del trabajo. Poco sabremos de los resultados de cualquier gestión si no se efectúa, en forma periódica o final, una evaluación de lo alcanzado. De aquí que, en administración de personal, ha ido alcanzando cada día mayor importancia el proceso de evaluar al personal periódicamente. Esta disciplina obliga a los supervisores a prestar mayor atención a la forma en que los subordinados se comportan, tomando en consideración volumen de producción, calidad del trabajo, relaciones que cada uno mantiene con sus superiores y compañeros, aptitudes para dirigir, etc. Este proceso es de gran valor para el jefe, ya que, mediante él, se determinan las necesidades de adiestramiento, derechos a ascenso, a distinciones y aumento de sueldo;

es, además, una norma para fijar sanciones cuando el trabajo inadecuado o ineficiente así lo requiere. También para el subordinado tiene importancia la evaluación, porque ésta destaca su trabajo y sus méritos a los ojos del supervisor.

En forma sencilla y metódica, cada organización debe implantar su propio sistema de evaluación, que irá perfeccionando y ajustando hasta que brinde los beneficios que de ella se esperan.

AGRADECIMIENTOS

En la elaboración de este documento he contado con la valiosa colaboración del señor Julio Bejarano, Jefe del Departamento de Entrenamiento de la Dirección General del Servicio Social de Costa Rica, quien cumplía un contrato temporal como Asesor en cuestiones de personal al INCAP, en la fecha de presentación del tema al Seminario. Se reconoce y aprecia la efectiva ayuda del señor José Rodríguez Olazábal de la Sección de Conferencias y Traducciones de la Oficina Sanitaria Panamericana.

BIBLIOGRAFIA

- Bleicken ven, Bleick: *Manual para el Adiestramiento del Personal* (Trad. Rosario Gamboa de Rivero) Herrero Hnos., México, 1960.
- Chacón, Arévalo; y Capital Mayer, Mario M.: *Jefatura Administrativa*. Publicaciones del Ministerio de Hacienda, Escuela Nacional de Administración Pública, San Salvador, 1959.
- Drucker, Peter F.: *La Gerencia de Empresas*. 2a. ed. (Traducción de Luis Prats.) Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1959.
- Given, William B., Jr.: *La Administración de la Base hacia arriba*. (Trad. Sergio Pitel Deménegui) Editorial Herrero Hnos., México, 1960.
- Given, William B., Jr.: *Nuevas Metas de la Dirección*. (Trad. Sergio Pitel) Herrero Hnos., México, 1960.
- Haskell Schell, Erwing: *Técnicas del Control Ejecutivo*. Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1958.
- Hednett, Edward: *El Arte de Trabajar con la Gente*. (Trad. Jaime Vázquez) Herrero Hnos., México, 1960.
- Laberge, E. P.: *Administración de Personal*. Escuela Superior de Administración Pública, San José, Costa Rica, 1960.
- Laberge, E. P.: *Nociones Generales de Gerencia y Jefatura*, Escuela Superior de Administración Pública, San José, Costa Rica, Serie Ciencia de la Administración No. 29, 1961.
- Muñoz Amato, Pedro: *Introducción a la Administración Pública*. Vol. II: *Relaciones Humanas y Administración de Personal*. Fondo de la Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1957.
- Petrie, Frank A.: *Curso Básico de Supervisión*, Dirección General de Servicio Civil, Presidencia de la República, San José, Costa Rica.
- Schleh, Edward C.: *Dirección Ejecutiva del Personal*. (Trad. Sergio Pitel) Herrero Hnos., México, 1960.
- Shartle, Carroll L.: *Dirección y Desempeño Ejecutivo*. (Trad. Jaime Vázquez) Editorial Herrero Hnos., México, 1960.
- Torpey, William G.: *Public Personnel Management*. D. Van Nostrand Company, Inc., Nueva York, 1956.
- Velasco, Rodolfo Napoleón: *Organización y Métodos—Apuntes de Administración*. Publicaciones del Ministerio de Hacienda, Escuela Nacional de Adm. Pública, San Salvador, El Salvador, 1959.