



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



**LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PROCESO DE SUPERVISION Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SOLINTEX DE  
VENEZUELA S.A.**

Autor:

Pérez, Angeily

La Morita, Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



**LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PROCESO DE SUPERVISION Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SOLINTEX DE  
VENEZUELA S.A.**

Autor:

Pérez, Angeily

Trabajo de Grado presentado para optar al título de  
Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

La Morita, Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



**VEREDICTO**

Nosotros, los miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado: **LAS COMPETENCIAS TECNICAS DEL PROCESO DE SUPERVISION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SOLINTEX DE VENEZUELA S.A.**, presentado por: **Angeily Carolina Pérez Césares C.I.: 16.338.126**, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Apellidos	Nombres	C.I.	Firma
-----------	---------	------	-------

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

## **DEDICATORIA**

A las personas que desarrollan la exigente labor supervisora en estos tiempos, por ser la fuente inspiradora de esta investigación.

A los trabajadores de la Gerencia de Producción, Gerentes y Supervisores de la empresa Solintex de Venezuela S.A., quienes con mucha cortesía y amabilidad brindaron todo su apoyo para el desarrollo de la presente investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme fuerza y constancia a lo largo de mis estudios de postgrado, y en la realización de este Trabajo de Investigación.

A mis padres, hermanos y demás familiares, por respetar mis decisiones y acompañarme en el cumplimiento de mis sueños.

A la Universidad de Carabobo por servir de casa para todos mis conocimientos.

A la Profesora Annelin Díaz por acompañarme en el logro de esta meta y enseñarme que los retos pueden ser difíciles, pero jamás imposibles.

A todas las personas que entrevisté para obtener la información que necesitaba.

A los Amigos de la Universidad por todo el apoyo moral que me brindaron.

Y a todos aquellos que colaboraron de una u otra forma GRACIAS.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



## LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PROCESO DE SUPERVISION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SOLINTEX DE VENEZUELA S.A.

**Autor:** Angeily Pérez

**Tutor:** Annelin Díaz

**Fecha:** Mayo, 2015

### RESUMEN

La presente investigación surge por la necesidad de conocer las competencias técnicas presentes en los supervisores de planta de la empresa Solintex de Venezuela S.A y su desempeño laboral, por lo cual, el objetivo general es analizar las competencias técnicas del proceso de supervisión y el desempeño laboral en la empresa Solintex de Venezuela S.A., ubicada en Villa de Cura, Estado Aragua. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva con un diseño de campo, haciendo uso de recursos metodológicos para la recolección de los datos como la entrevista estructurada, mediante el empleo de un cuestionario, a través del cual, se obtuvo la información directamente de los gerentes y supervisores de planta que laboran en la Gerencia de Producción de la empresa. Una vez aplicada la metodología se elaboraron tablas y gráficos que ilustran los datos recogidos acompañados de un breve análisis, el cual tiene como fin darle sentido argumentativo a los resultados obtenidos. Es por ello, que se puede concluir que algunas de las competencias técnicas existentes en el proceso supervisorio son conocimiento del área, preocupación por el orden y la calidad, tiempo efectivo de trabajo, trabajo en equipo, experiencia técnica y profesional, planificación y organización las cuales tienen influencia en el cumplimiento de los diferentes factores establecidos en las dimensiones del desempeño laboral establecidos por el autor Campbell.

**Palabras Claves:** Proceso Supervisorio, Competencias Técnicas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



## LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PROCESO DE SUPERVISION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SOLINTEX DE VENEZUELA S.A.

**Autor:** Angeily Pérez

**Tutor:** Annelin Díaz

**Fecha:** Mayo, 2015

### ABSTRACT

This research arises from the need to know the technical expertise in the plant supervisors company Solintex de Venezuela SA and their job performance, therefore, the overall objective is to analyze the technical skills of the monitoring process and job performance the company Solintex de Venezuela SA, located in Villa de Cura, Aragua State. The methodology used was descriptive with a field design, using methodological resources for data collection as a structured interview, by using a questionnaire, through which the information directly from managers was obtained and plant supervisors working in Production Management of the company. Once the methodology used charts and graphs illustrating the data collected accompanied by a brief analysis, which aims to give argumentative sense of the results they were made. That is why, we can conclude that some of the existing expertise in the supervisory process are knowledge of the area, concern for order and quality, uptime, teamwork, technical and professional experience, planning and organizing the which influence the performance of the various factors set forth in the dimensions of job performance set by the author Campbell.

**Key words:** Supervisory process, Expertise.

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	15
INTRODUCCIÓN .....	19
CAPÍTULO I EL PROBLEMA .....	22
Planteamiento del Problema .....	22
Objetivos de la Investigación .....	28
Objetivo General .....	28
Objetivos Específicos .....	28
Justificación .....	29
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	31
Antecedentes .....	31
Bases Teóricas .....	34
La organización como sistema .....	34
Evolucion historica de las competencias y su definicion .....	37
Clasificacion de las competencias .....	40
Definicion de los niveles de competencia .....	48
Desempeño Laboral .....	50
Dimensiones del desempeño laboral .....	51
Desempeño Contextual .....	53
Características del desempeño laboral .....	57
La supervisión y sus objetivos .....	58
El supervisor y sus características .....	60
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	66
Nivel de la investigación .....	66
Diseño de la investigación .....	67
Población y muestra .....	67
Fuentes de información .....	68
Técnica e instrumento de recolección de datos .....	68
Validación del instrumento .....	70
Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	72
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ...	74
CONCLUSIONES .....	122

RECOMENDACIONES.....	126
LISTA DE REFERENCIAS.....	127
ANEXO N° 1 .....	130
ANEXO N° 2 .....	135

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura N° 01:</b> Modelo de Iceberg.....	43
<b>Figura N° 02:</b> Relación entre competencias.....	46
<b>Figura N° 03:</b> Rueda de las Competencias Psico Consul.....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>N° 01:</b> Posee los conocimientos para el desarrollo eficiente de las tareas asignadas.....	74
<b>N° 02:</b> Se preocupa por lograr los estándares de calidad establecidos para el cumplimiento de sus procesos de trabajo.....	75
<b>N° 03:</b> Se mantiene actualizado con los conocimientos para desempeñar su labor con eficiencia.....	76
<b>N° 04:</b> Posee la capacidad para adquirir con facilidad nuevos conocimientos que tienen que ver con los procesos organizacionales.....	77
<b>N° 05:</b> Siempre se dedica al trabajo logrando así conseguir los resultados deseados en el tiempo estipulado.....	78
<b>N° 06:</b> Tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.....	79
<b>N° 07:</b> Participa y colabora de manera efectiva entre los miembros de su equipo de trabajo.....	80
<b>N° 08:</b> Posee la capacidad para resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.....	81
<b>N° 09:</b> Organiza su esquema de trabajo según las directrices estratégicas de la empresa.....	82
<b>N° 10:</b> Mantiene un estilo de comunicación directa y clara con sus subordinados.....	83
<b>N° 11:</b> El supervisor es responsable con el cumplimiento de las actividades asignadas.....	84
<b>N° 12:</b> El supervisor es eficiente en el desarrollo de las tareas	

específicas del cargo.....	87
<b>N° 13:</b> El supervisor es eficiente en el desarrollo de las tareas que no pertenecen a un trabajo previamente definido para su cargo .....	88
<b>N° 14:</b> El supervisor es eficiente en las tareas de comunicación oral.....	89
<b>N° 15:</b> El supervisor cumple con los objetivos propuestos en los tiempos establecidos.....	90
<b>N° 16:</b> El supervisor se esfuerza por mantener una disciplina personal que represente un ejemplo a seguir.....	91
<b>N° 17:</b> El supervisor facilita el desempeño de su equipo de trabajo.....	92
<b>N° 18:</b> El supervisor se preocupa por ejercer de forma adecuada su función supervisoria y de componente de mando.....	93
<b>N° 19:</b> El supervisor se preocupa por los aspectos relacionados a la administración de sus funciones.....	94
<b>N° 20:</b> El supervisor evita pérdidas de tiempo en pausas innecesarias.....	95
<b>N° 21:</b> El supervisor mantiene la efectividad en el desarrollo de sus funciones cuando se presentan cambios en la organización el trabajo.....	97
<b>N° 22:</b> El supervisor tiene la capacidad de determinar la organización más eficaz para alcanzar una meta.....	98
<b>N° 23:</b> El supervisor establece metas de desempeño para su personal de forma objetiva.....	99
<b>N° 24:</b> El supervisor fomenta la adaptación de los nuevos empleados.....	100
<b>N° 25:</b> El supervisor trabaja más de lo que se le pide, tomando la	

iniciativa para hacer todo lo que se requiera con el fin de conseguir los objetivos planteados.....	101
<b>N° 01:</b> La observación regular de las actividades diarias de sus subordinados constituye una herramienta en la programación de sus actividades .....	104
<b>N° 02:</b> La planificación permiten establecer la prioridad para el cumplimiento de los objetivos .....	105
<b>N° 03:</b> La distribución de funciones de forma oportuna permite elevar el grado de efectividad de los colaboradores.....	106
<b>N° 04:</b> El supervisor debe girar instrucciones explícitas dejando en claro las actividades que cada subordinado debe realizar. ....	107
<b>N° 05:</b> El supervisor permite que sus colaboradores tomen decisiones inherentes a los procesos que tienen a su cargo.....	108
<b>N° 06:</b> El supervisor asigna responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo de trabajo.....	110
<b>N° 07:</b> El tomar decisiones para abordar con prontitud los problemas laborales inherentes a su campo de acción fomenta la maximización del desempeño de las tareas.....	111
<b>N° 08:</b> El desarrollar las competencias de los constituye una herramienta para mejorar la productividad.....	112
<b>N° 09:</b> El desarrollo de planes de adiestramiento constituye un elemento fundamental en la planificación de su gestión.....	113
<b>N° 10:</b> El análisis de nuevos métodos de trabajo facilita el desarrollo de las funciones de los colaboradores.....	114
<b>N° 11:</b> El desarrollo de talentos dentro del equipo de trabajo permite obtener un trabajo de alta calidad.....	115
<b>N° 12:</b> El aporte de ideas por parte de los colaboradores permite la mejora en los procesos.....	116

<b>N° 13:</b> La evaluación constantemente permite detectar en qué grado los planes se están obteniendo.....	117
<b>N° 14:</b> La evaluación del cumplimiento de las metas de productividad determina la eficiencia del desarrollo de las actividades de sus colaboradores.....	118
<b>N° 15:</b> La evaluación de la metodología de trabajo constituye un elemento indispensable en el cumplimiento de sus funciones.....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>N° 01:</b> Posee los conocimientos para el desarrollo eficiente de las tareas asignadas.....	75
<b>N° 02:</b> Se preocupa por lograr los estándares de calidad establecidos para el cumplimiento de sus procesos de trabajo.....	76
<b>N° 03:</b> Se mantiene actualizado con los conocimientos para desempeñar su labor con eficiencia.....	77
<b>N° 04:</b> Posee la capacidad para adquirir con facilidad nuevos conocimientos que tienen que ver con los procesos organizacionales.....	78
<b>N° 05:</b> Siempre se dedica al trabajo logrando así conseguir los resultados deseados en el tiempo estipulado.....	79
<b>N° 06:</b> Tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.....	80
<b>N° 07:</b> Participa y colabora de manera efectiva entre los miembros de su equipo de trabajo.....	81
<b>N° 08:</b> Posee la capacidad para resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.....	82
<b>N° 09:</b> Organiza su esquema de trabajo según las directrices estratégicas de la empresa.....	83
<b>N° 10:</b> Mantiene un estilo de comunicación directa y clara con sus subordinados.....	84
<b>N° 11:</b> El supervisor es responsable con el cumplimiento de las actividades asignadas.....	85

<b>N° 12:</b> El supervisor es eficiente en el desarrollo de las tareas específicas del cargo.....	88
<b>N° 13:</b> El supervisor es eficiente en el desarrollo de las tareas que no pertenecen a un trabajo previamente definido para su cargo.....	89
<b>N° 14:</b> El supervisor es eficiente en las tareas de comunicación oral.....	90
<b>N° 15:</b> El supervisor cumple con los objetivos propuestos en los tiempos establecidos.....	91
<b>N° 16:</b> El supervisor se esfuerza por mantener una disciplina personal que represente un ejemplo a seguir.....	92
<b>N° 17:</b> El supervisor facilita el desempeño de su equipo de trabajo.....	93
<b>N° 18:</b> El supervisor se preocupa por ejercer de forma adecuada su función supervisoria y de componente de mando.....	94
<b>N° 19:</b> El supervisor se preocupa por los aspectos relacionados a la administración de sus funciones.....	95
<b>N° 20:</b> El supervisor evita pérdidas de tiempo en pausas innecesarias.....	96
<b>N° 21:</b> El supervisor mantiene la efectividad en el desarrollo de sus funciones cuando se presentan cambios en la organización el trabajo.....	97
<b>N° 22:</b> El supervisor tiene la capacidad de determinar la organización más eficaz para alcanzar una meta.....	98
<b>N° 23:</b> El supervisor establece metas de desempeño para su personal de forma objetiva.....	99
<b>N° 24:</b> El supervisor fomenta la adaptación de los nuevos empleados.....	100
<b>N° 25:</b> El supervisor trabaja más de lo que se le pide, tomando la iniciativa para hacer todo lo que se requiera con el fin de conseguir los	

objetivos planteados.....	101
<b>N° 01:</b> La observación regular de las actividades diarias de sus subordinados constituye una herramienta en la programación de sus actividades .....	105
<b>N° 02:</b> La planificación permiten establecer la prioridad para el cumplimiento de los objetivos .....	106
<b>N° 03:</b> La distribución de funciones de forma oportuna permite elevar el grado de efectividad de los colaboradores.....	107
<b>N° 04:</b> El supervisor debe girar instrucciones explícitas dejando en claro las actividades que cada subordinado debe realizar. ....	108
<b>N° 05:</b> El supervisor permite que sus colaboradores tomen decisiones inherentes a los procesos que tienen a su cargo.....	109
<b>N° 06:</b> El supervisor asigna responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo de trabajo.....	110
<b>N° 07:</b> El tomar decisiones para abordar con prontitud los problemas laborales inherentes a su campo de acción fomenta la maximización del desempeño de las tareas.....	111
<b>N° 08:</b> El desarrollar las competencias de los constituye una herramienta para mejorar la productividad.....	112
<b>N° 09:</b> El desarrollo de planes de adiestramiento constituye un elemento fundamental en la planificación de su gestión.....	113
<b>N° 10:</b> El análisis de nuevos métodos de trabajo facilita el desarrollo de las funciones de los colaboradores.....	114
<b>N° 11:</b> El desarrollo de talentos dentro del equipo de trabajo permite obtener un trabajo de alta calidad.....	115
<b>N° 12:</b> El aporte de ideas por parte de los colaboradores permite la mejora en los procesos.....	116
<b>N° 13:</b> La evaluación constantemente permite detectar en qué grado	

los planes se están obteniendo.....	117
<b>N° 14:</b> La evaluación del cumplimiento de las metas de productividad determina la eficiencia del desarrollo de las actividades de sus colaboradores.....	118
<b>N° 15:</b> La evaluación de la metodóloga de trabajo constituye un elemento indispensable en el cumplimiento de sus funciones.....	119

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas del siglo XX y en las primeras del siglo XXI el entorno económico mundial sufrió grandes transformaciones suscitadas por un conjunto de cambios que introdujo al fenómeno de la globalización, lo cual generó repercusiones significativas en las estructuras de las organizaciones, procesos productivos, organización del trabajo y dinámica de los actores laborales.

Propiciando el surgimiento de una era, la era de la creación caracterizada por procesos de rediseño y redimensionamiento organizacional, y a su vez creando en el plano empresarial modelos de organización más completos, integrales y competitivos permitiéndoles participar en mercados de mayor exigencia y de clase mundial, donde la información, las telecomunicaciones, los procesos innovadores y el concepto del valor del capital o talento humano transformaron totalmente las formas de competir, y con ello los factores determinantes del éxito de las organizaciones.

Esta nueva organización del trabajo que exige a las organizaciones una capacidad de adaptación permanente al cambio, donde el desempeño de los individuos podría constituirse como el pilar fundamental de la organización. Puesto que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

Dando así un relevante puesto a las competencias permanentes en las personas que ejecutan unas determinadas tareas productivas y que estas a su vez contribuyen significativamente a un desempeño exitoso dentro de un contexto específico en la organización, resultando indispensables en la consecución de los objetivos planteados. Características que se tornan importantes para cualquier integrante de un proceso productivo, pero que se convierten en fundamentales cuando esa persona decide asumir la responsabilidad de dirigir y guiar a otras para obtener resultados que le son comunes.

Como es el caso de los que ejercen la función de supervisión, a los que denominaremos supervisores, elementos claves de cualquier organización, quienes son los encargados de concatenar las actividades de un determinado grupo de personas y a su vez garantes de la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de las buenas actitudes por parte de los trabajadores. Es por esto que la presente investigación centra su estudio en analizar las competencias de los supervisores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Solintex de Venezuela S.A.

Este trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos; donde en el capítulo I se plantea el problema social a abordar, al igual que los diferentes objetivos a seguir para su estudio, justificando de igual manera la importancia que tiene conocer dicho tema.

Seguidamente en el capítulo II se presentan los antecedentes y un marco teórico referencial que contiene las teorías que respaldan el objeto de estudio de esta investigación, en el cual se tratan temas como la evolución

histórica de las competencias, su definición, clasificación, niveles además del desempeño laboral y sus características.

El capítulo III contiene el marco metodológico, se afirma que el nivel de investigación elegido para realizar este estudio es descriptivo, con un diseño de campo apoyado documentalmente, así como también incluye las técnicas metodológicas para recolectar la información y el procesamiento de los datos obtenidos.

Para finalizar el Capítulo IV presenta una descripción los aspectos administrativos a utilizar dentro de esta investigación.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Las organizaciones son sistemas compuestos por órganos o partes interdependientes que interactúan entre sí de forma armónica para lograr el desempeño de la función y la finalidad de las mismas. Esta interacción entre sus órganos se ve influenciada constantemente por factores internos y externos que originan transformaciones dentro de sus componentes, a fin de lograr la adaptación de estas y con ello el desarrollo eficiente de sus funciones.

Este proceso de adaptación de la organización no es más que un cambio y que según Reyes y Velásquez (2008) se definen como “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”. Los cuales contribuyen significativamente a disminuir los impactos de las nuevas circunstancias que se crean producto de la acción de los factores externos, tomando en cuenta que estas alteraciones y la adaptación a estas se convierten en el factor determinante de la supervivencia y la evolución de la organización en el tiempo

En los actuales momentos se puede observar como las organizaciones siendo sistemas abiertos, han experimentado en diversas escalas procesos de transformaciones que se han originado por la interacción de fuerzas externas que las afectan directamente, es por ello que se evidencia como el cambio y la flexibilización de procesos es la constante de cualquier

organización, pues estos son el resultado de la intervención de factores o fenómenos generales como la globalización, la tecnología, las normativas legales, la situación política y económica del entorno, entre otros factores externos que afectan directamente la dinámica de las relaciones, comportamientos, estructuras y condiciones que se viven día a día dentro de las organizaciones.

La necesidad de adaptarse es una característica fundamental de cualquier organización, siendo la constante que permite a esta su perdurabilidad, evolución y crecimiento en el tiempo, haciéndola considerar la importancia y el valor de los conocimientos, las habilidades, la experiencia de su personal y por supuesto la fidelidad de sus clientes.

En tiempos difíciles y turbulentos las características organizacionales y las competencias resultan el mejor instrumento de ejecución para mantener el enfoque de acción y la maximización de la competitividad en el mercado.

Alles (2006:), establece que “las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. En ese sentido, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias, las cuales se desarrollan en las actividades diarias suscitadas por una situación, permitiendo solucionar problemas y desarrollar al máximo la calidad del talento humano en la organización. Estas competencias relacionadas directamente al desempeño de las funciones o tareas de un cargo se definen según Ansorena (1996) como:

Competencias técnicas aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional, están ligadas directamente a esta área, incluyendo, por lo general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto. Pág. 172

Estos requisitos son indispensables en los actuales momentos en el personal de cualquier organización, ya que permitirá minimizar y superar todas las repercusiones de las circunstancias externas que pueden afectar indirectamente su funcionamiento. Es por ello que podemos afirmar que gran parte del éxito de las organizaciones viene dado por la capacidad que tiene su personal de desempeñar al máximo sus funciones creando así una marcada diferencia en la calidad de sus productos y servicios, que a su vez determinan la preferencia del consumidor además del posicionamiento en el mercado.

Las competencias resultan entonces el vínculo u obstáculo para el logro de los objetivos propuestos dentro de la empresa, y puede representar un factor determinante en la distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, así como en su desempeño, es por tal motivo que su conocimiento e identificación se transforma en la herramienta fundamental para proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y a su vez influyen en el desempeño laboral, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las capacidades, conocimientos y conductas de los miembros como en la estructura organizacional.

La importancia de las competencias cobra fuerza cuando su finalidad como herramienta laboral se traduce en la maximización del desempeño de

las actividades lo que conlleva al logro de los objetivos de forma eficiente, traduciéndose en un crecimiento sostenido con posicionamiento de sus productos en nuevos mercados, logrando sobrepasar todos los requerimientos, obligaciones y transformaciones que exige una economía tan cambiante como la que se vive en estos tiempos.

Este proceso de identificación no resulta sencillo para ninguna organización, más si durante cuatro décadas no se han presentado problemas de índole mayor que pudiesen afectar su rentabilidad, además de su posicionamiento en el mercado, tal como es el caso de la Empresa Solintex de Venezuela S.A que después de 42 años en el mercado, está experimentando los vaivenes de una economía fluctuante donde no se posee control sobre los efectos de los factores externos como lo son asignación de divisas, modificaciones en las normativas legales que abarcan los procesos productivos, productos terminados y administración del personal, que resultan determinantes en el desarrollo de las actividades diarias de la organización.

Originando todo esto una consecuencia directa y en otros casos indirecta, que se ve reflejada en una marcada inconsistencia en la productividad diaria en el 2014 que se está extendiendo hasta el presente año, evidencia de esto se encuentra en los registros de productividad del 2014 que reflejan un producción de 5 Millones de galones vs 11 Millones de galones producidos en el 2013, una baja en la productividad de aproximadamente un 55% con respecto al año anterior, todo esto producto de las fallas producción diaria que fueron afectadas directamente por los factores externos.

Detalles como falta de materia prima por la no asignación de divisas condujo al no cumplimiento de las metas diarias de cada una de las plantas

que integran la organización planta de emulsión, planta solventes y en consecuencia almacén de despacho, trayendo consigo múltiples repercusiones en la organización del trabajo y el proceso productivo, elementos como trabajo por turnos, beneficios económicos por productividad, incremento de la nómina en tiempos de zafra fueron algunas de las condiciones cesantes durante este tiempo de recesión.

Generando así un escenario compuesto por incertidumbre en el desarrollo de las actividades del proceso productivo, que pudiesen significar pérdida de tiempo y recursos, fallas en la planificación e implantación de los procesos administrativos y productivos, deficiencias en la transmisión de los objetivos y metas a cumplir por los diferentes grupos de trabajo traduciéndose esto en falta de compromiso del personal, baja innovación en los productos que ocasionan problemas de competitividad y posible pérdidas de mercado, todos estos factores pueden ser causa de una merma en los beneficios económicos que pudieran afectar de forma drástica la viabilidad financiera de la empresa.

Por ser estos factores internos de la organización existe una ventana de posibilidades para combatir los efectos negativos producidos en estos tiempos de difíciles circunstancias, es por ello que la mejor apuesta que puede resultar de la gerencia general es la maximización de las competencias técnicas de su personal, la optimización de los procesos, la investigación y desarrollo para innovar en productos de mayor valor agregado, logrando así una mayor conexión con los clientes.

Y es justamente el equipo de trabajo supervisorio integrado por 18 trabajadores quien tiene la tarea de transmitir y guiar al personal en la reestructuración de los nuevos objetivos organizacionales propiciando un

escenario idóneo para la adaptabilidad por parte del a él sin fin de cambios a los cuales se encontraran expuesto.

La organización está obligada redefinirse, en un nuevo camino de la evolución a través de cambios, de forma que se garantice no solo la permanencia rentable en el tiempo sino su crecimiento, evolución y desarrollo, de la mano de su bien máspreciado, sus trabajadores. Pero para ello resulta importante determinar las competencias técnicas que posee actualmente el personal encargado de transmitir y garantizar el logro de los objetivos organizacionales propuestos, impulsando la maximización del desempeño laboral de cada uno de sus integrantes.

Por lo tanto, la investigación a desarrollar pretender analizar las competencias técnicas de los supervisores de la Empresa Solintex de Venezuela S.A y su desempeño laboral, todo ello con el objetivo de lograr el crecimiento y la expansión que tanto se desea, además de una alineación e identificación de los trabajadores con los valores y la visión de la organización.

Visto de esta forma, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias técnicas existentes en los supervisores de la empresa Solintex de Venezuela C.A?

¿Cuál es la apreciación que tienen los gerentes hacia el desempeño de los supervisores?

¿Cuáles son los controles aplicados en el proceso de supervisión para el desempeño laboral?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar las competencias técnicas del proceso de supervisión y el desempeño laboral en la empresa Solintex de Venezuela S.A

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Describir las competencias técnicas existentes en los supervisores.
  
- ✓ Identificar la percepción que tienen los gerentes hacia el desempeño laboral de los supervisores.
  
- ✓ Determinar los controles aplicados en el proceso de supervisión para el desempeño laboral.

## **Justificación**

Las organizaciones siempre han vivido procesos de adaptación producto de los innumerables cambios producido por factores internos y externos a los cuales se encuentran expuestos, justamente su capacidad de experimentar estos procesos dinámicos, su estrategia, su visión global, la competitividad su personal y sus posibilidades de manejar estas circunstancias son las que determinan en gran medida su supervivencia.

Las marcadas tendencias presentes en nuestro país, aunado a una exposición de diversos factores como lo son las condiciones de mercado, la legislación y la incertidumbre política resultan sumamente influyentes en el desarrollo de las actividades normales de producción, esto conlleva a una disminución de la productividad que se convierte en la realidad imperante de muchas organizaciones.

Donde el hecho de permanecer en el tiempo manteniendo los niveles de productividad necesarios apoyándose en la evolución y el crecimiento representan el objetivo fundamental a lograr. Con esta idea clave y los antecedentes que se registran sobre corporaciones que han logrado superar todos los desafíos producidos por los cambios, realizando optimización de procesos y desarrollando al máximo las competencias en sus distintos equipos de trabajo.

Resulta más tangible para muchas directivas lograr su meta de existencia, que va más allá del simple hecho de permanecer en el tiempo, y poder contemplar una realidad de crecimiento, desarrollo, evolución e innovación constante que garanticen el éxito tan anhelado, es así como se da pie a la

creencia que toma fuerza con el tiempo de que una organización que no desarrolle al máximo las competencias técnicas de su personal, tiene muchas posibilidades de perecer, pero lo cierto es que, el crecimiento individual de cada uno de sus integrantes se verá reflejado en el resultado de la terminación de cada uno de sus procesos productivos y administrativos.

En este sentido, realizar estudios sobre el análisis de las competencias técnicas de los supervisores sobre su desempeño laboral, se constituye en una fuente información de valor, ya que la dinámica del mercado y las situaciones particulares de la economía del país que se puedan presentar, requieren un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia en los miembros claves de sus equipos de trabajo, que permitan la actualización constante en materia de causas, efectos y estrategias, pero sobre todo que organicen, planeen, coordinen y ejecuten diferentes formas que permitan ampliar la capacidad de adaptación a los procesos de cambios por parte de la estructura organizacional y su personal.

La presente investigación servirá para darle a conocer al lector las competencias técnicas del proceso supervisorio y el desempeño laboral en la empresa Solintex de Venezuela S.A; ya que son justamente estos dos elementos quienes permitirán alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión que tanto se desean.

De este modo, la consecución de los objetivos permitirá generar un valor agregado apreciable para Solintex de Venezuela S.A en su búsqueda de respuestas que le permitan trascender sus actuales limitaciones internas, además de cualquier investigador que emprenda otro trabajo de grado que guarde relación de contenido con el presente, sirviéndose de antecedentes a su investigación.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### Antecedentes

Es importante destacar que existe un valioso número de trabajos de investigación con respecto a los distintos ámbitos o generalidades de competencias laborales, tomando como referencia los aportes más significativos de cada una de ellos de tal manera que permita comprender mejor el objeto de estudio de la presente investigación.

Humani Pedro (2012) desarrollo su trabajo de investigación titulado: **Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana** para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor De San Marcos, cuyo objetivo Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral. La investigación según su enfoque es cuantitativa y cualitativa, según los objetivos aplicativa y según el nivel de profundidad explicativa.

Los resultados de esta investigación permitieron concluir que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión

organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos.

Este estudio investigativo, contribuye con esta investigación, ya que pudo demostrar que las competencias de los individuos en este caso la valoración directa por parte de la organización tendrá repercusiones significativas en pro de la productividad que representa un escenario que define el desempeño laboral de los trabajadores.

Berrios Pamela (2011) desarrollo su trabajo de investigación titulado: **Propuesta de un modelo de la gestión de la calidad por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico** para optar al título de magister en sistema de calidad de la universidad Católica Andrés Bello, cuyo objetivo Proponer un modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de modalidad mixta, documental y de campo no experimental.

Entre la justificación de la realización de la investigación se resalta el hecho de que el sector eléctrico en los últimos años ha venido presentado fallas en el sistema que hoy en día son percibidos de manera significativa por los usuarios finales. Lo que conlleva a la empresa objeto de estudio a una necesidad de mejorar la gestión de su capital humano y sus competencias, dado a su acelerado crecimiento producto de los compromisos adquiridos con los diferentes clientes en Venezuela. Tomando como primera opción para maximizar el logro de sus objetivos, el desarrollo de un modelo de la

calidad para la gestión por competencias del capital humano, ya que aportará una serie de herramientas que permitirán fortalecer al individuo para alcanzar un excelente desempeño.

Este estudio investigativo, contribuye con esta investigación, ya que considera las competencias de los individuos como el pilar fundamental de la mejora en el desempeño de su funciones lo cual se verá reflejado en la calidad del servicio dando así al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Lo cual nos permite afianzar el hecho de que las competencias presentes en el individuo tienen repercusiones directas en su desempeño.

Boffil Gladys (2011) desarrollo su trabajo de investigación titulado: **La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias – competencias – y evaluación de desempeño en la empresa Direco C.A** para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales presentado ante la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo general fue estudiar las competencias claves que debe poseer el personal del Direco C.A para el desempeño de las funciones laborales. La metodología utilizada consistió en una investigación de campo. Como instrumento de recolección de datos se empleó el panel de expertos, apoyada con un cuestionario.

Los resultados llevaron a concluir que la metodología por competencia es un proceso que conlleva a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización a través del desempeño de las personas en su actividades, logrando con ello que la organización sea más competitiva. De igual manera consideran que la empresa logra alcanzar y ajustar sus planes estratégicos del negocio tomando en cuenta las características propias de las personas.

La anterior investigación fue seleccionada como antecedente, en vista que pudo determinar no solo las competencias claves del personal para el desarrollo de sus funciones laborales sino que también permitió afirmar que la metodología o gestión por competencias representa un factor determinante en el logro de los objetivos de la organización, es decir, afianzando la importancia de las competencias de los individuos para el desarrollo óptimo de sus funciones laborales.

### **Bases teóricas**

A continuación se presentan explicaciones puntuales de los principales temas abordados en la presente investigación.

#### **La organización como sistema.**

Las organizaciones son sistemas que se encuentran formados por distintos componentes u órganos que interactúan entre sí de forma armónica, es así como se define un sistema según De Faria Mello (2009) “un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan entre sí”. Las organizaciones presentan las características básicas de la definición antes mencionada observándose claramente el realce de elementos claves como la interacción entre sus componentes, la interdependencia entre estos y la globalidad de todos sus elementos conformando un todo.

Se sabe que todo sistema se componen de elementos los cuales mediante su interacción armónica logran el desempeño de una función o su finalidad, es por ello que se pueden considerar varios tipos de sistemas los cuales servirán para modelos y de esta forma poder comprender y explicar el funcionamiento de las organizaciones. Diferentes autores estructuran las

organizaciones en categorías similares, De Faria Mello (2009) los clasifica en sistema mecánico, físico, termodinámico, dialéctico, cibernético, abierto, orgánico, socio técnico y complejo.

La mayoría de los autores consideran las organizaciones como sistemas socio-técnicos abiertos, compuestos en su forma más simple, por componentes tecnológicos y recursos humanos, influenciados por el medio externo y dentro del cual se realizan transacciones o intercambios, sin embargo como dice Katz y Kahn (1970) citado por De Mello Faria expresa:

La teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí que se encuentra una base crítica para identificar sistemas sociales, e través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. Y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituye la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales (p. 15).

Es por ello que De Faria Mello expresa que las organizaciones son una red de relaciones entre personas, y que solo estas pueden darle vida a esa maqueta denominada sistema socio-técnico. Son las personas quienes dan vida a las organizaciones y es por ello que el modo en que estas asuman las transformaciones que constantemente se experimentan en virtud de su mejora, las conllevará a la obtención de sus objetivos.

Durante las últimas décadas del siglo XX y en las primeras del siglo XXI el entorno económico mundial sufrió grandes transformaciones suscitadas por un conjunto de cambios debido al fenómeno de la globalización, lo cual generó repercusiones significativas en las estructuras de las organizaciones,

procesos productivos, organización del trabajo y dinámica de los actores laborales.

Propiciando el surgimiento de una era, la era de la creación caracterizada por procesos de rediseño y redimensionamiento organizacional, generando en el plano empresarial modelos de organización más completos, integrales y competitivos permitiéndoles participar en mercados de mayor exigencia y de clase mundial, donde la información, las telecomunicaciones, los procesos innovadores y el concepto del valor del capital o talento humano transformaron totalmente las formas de competir y con ello los factores determinantes del éxito de las organizaciones.

Escenario de características anteriormente descrito por Guedez (2000) en tres etapas fundamentales en el desenvolvimiento de la sociedad y de las organizaciones modernas: 1975-1985 caracterizado por movimiento, información y dialogo, 1985-1995 cambio, conocimiento y consenso, 1995-XXI transformación, competencia y conexión. A lo que Castell M (2002) agregó las fuentes de productividad y competitividad en la nueva economía global dependen fundamentalmente de la capacidad de generación de conocimientos y del procesamiento de la información, fundamentándose en la capacidad cultural y tecnología de las personas, de las instituciones y de las organizaciones. Sustentándose así la definición de sistema socio-técnico donde los protagonistas son las personas, quienes se transforman en garantes de la competitividad, basados en el desenvolvimiento y su protagonismo como actores laborales ante el desarrollo productivo, en esta época de transformaciones e innovación que viven las organizaciones.

Como lo expresa Garza (2015, On line) en el siglo XXI las empresas se valoran por los intangibles : el talento y las habilidades, pues los únicos que

pueden ejercer la productividad son los hombres y esta depende de sus habilidades y talentos para utilizar los recursos.

Premisas que no solo refuerzan la evidencia del conjunto de cambios que se han vivido sino que dejan en claro la importancia que ha tomado el desempeño de las personas en el desarrollo de las actividades propuestas de la organización, repercutiendo significativamente en los resultados operativos, los cuales afectaran directamente la supervivencia, crecimiento, evolución e innovación de las mismas.

### **Evolución histórica de las competencias y su definición**

Se pueden encontrar algunos indicios como primeros estudios en 1949, T. Parsons elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Logros y Atributos, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Cuna).

Casi diez años después en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Pero es justamente a inicio de los años sesenta cuando David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de

logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). En 1973 por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo que estaban representados para ese momento por los test académicos y de conocimiento, notas escolares y credenciales, logra demostrar que todos estos recursos mencionados anteriormente por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y como consecuencia el rendimiento en pruebas o éxito en la vida

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamo competencias, que permitieron una mejor predicción del rendimiento laboral, durante sus investigaciones encontró que para predecir con mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar a las personas en su puesto de trabajo.

Existen muchas y variadas definiciones de competencias, Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer (1993) la define como: “una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en un situación o trabajo, definido en términos de un criterio”

Del concepto se derivan tres términos importantes que permiten entender mejor la definición de competencias del autor Spencer y Spencer citado por Rodriguez (1994) donde las define de la siguiente forma:

Una característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Que Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. (Pag 3)

A lo que se entiende que las competencias son características subyacentes de las personas e indican los modos en que una persona se comporta, piensa y reacciona, ante un conjunto de factores presentes en diferentes situaciones y tareas del puesto, determinando comportamientos que pueden persistir por un periodo prolongado generando un resultado que puede ser exitoso o no.

Spencer y Spencer (1993) mencionan que las competencias incluyen los siguientes elementos o características:

1. **Motivos.** Las Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causen acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras. Por ejemplo las personas motivadas por el logro consistentemente se fijan a sí mismos metas desafiantes, se responsabilizan personalmente por cumplirlas y utilizan la retroalimentación para hacer algo mejor.
2. **Rasgos.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo el tiempo de reacción y buena visión son rasgos físicos de competencia de los pilotos de combate. El auto-control emocional y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” de un tipo más complejo.
3. **Auto-Concepto.** Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona. Por ejemplo Auto-confianza, la creencia de una persona de que podrá ser eficaz en casi cualquier situación, es una parte del concepto del self de esa persona. Los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará acorto plazo en situaciones en las que otros están a cargo.
4. **Conocimiento.** Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. Por ejemplo: El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. Las calificaciones en las pruebas de conocimiento frecuentemente fallan al predecir el desempeño laboral porque no miden los conocimientos y las destrezas en la forma en que son realmente usadas en el trabajo.

## 5. Destreza La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.(pag. 11)

Cada uno de estas características tiene una implicación directa en el desenvolvimiento de la persona en su actividad laboral además de que unas pueden resultar más fácil de identificar, como lo es el caso de los conocimientos y las habilidades que resultan características de la personas que pueden ser fácilmente observables en su día a día, mientras que el autoconcepto, los rasgos y los motivos tienden hacer elementos más profundos y centrales a la personalidad del individuo.

Por su parte el Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina (1979) lo concibe como: “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.

Es así como podemos decir que las competencias son el conjunto de características permanentes y presentes en el individuo que le permitirán tener un desempeño exitoso durante la ejecución de una tarea asignada o situación de la vida cotidiana.

### **Clasificación de las competencias**

En un entorno tan cambiante como el que viven las organizaciones hoy en día, el papel de los supervisores se torna fundamental para la consecución de los objetivos, la capacidad de adaptación a los procesos y al escenario económico y laboral actual se convierten en el elemento clave de la supervivencia rentable de las organizaciones.

Las competencias del personal pasan a formar parte importante del desarrollo de los procesos productivos diarios, para afrontar las múltiples exigencias en torno a la competitividad de las empresas. Recordando que este cúmulo de conocimientos, habilidades y otras características individuales implican poder desempeñar con éxito tareas específicas propias de un determinado puesto de trabajo.

Existen múltiples y variadas clasificaciones de las competencias, Según Cejas y Grau (2005), las competencias se clasifican en:

**Básicas:** Son competencias directamente relacionadas con la persona, tienen que ver con la forma en que la persona encara la vida, los juicios que hace, la manera en que opera, sus aspiraciones, su visión de futuro, sus fortalezas y debilidades percibidas, sus perspectivas de desarrollo, capacidad de aprender de los errores, etc. Aquí están las competencias referidas a como la persona se relaciona con otras personas, su familia, sus amistades, las relaciones en el trabajo, la manera en que establece contacto con otros, como juzga y evalúa a otros, el apoyo que ofrece, la forma en que lo solicita, la manera en que entrega juicios a otros y acepta los juicios que otros le hacen.

**Genéricas:** Son competencias comunes a muchos puestos en la organización, es decir, algunos de los comportamientos asociados son transferibles de unos puestos a otros, por lo que es particularmente importante el potencial de un candidato y pronostican su desarrollo en la organización. Se expresan de manera explícita en las políticas organizacionales, que a su vez se determinan por medio de los siguientes elementos: misión y visión de la organización, valores y principios en que se fundamenta su acción, problemas que se desean confrontar y resolver,

fortalezas y debilidades que surgen del contexto y la concepción ideológica de la gerencia.

**Específicas o Técnicas:** Son competencias vinculadas con el desempeño de cargos o puestos específicos, por lo que usualmente sus comportamientos no son transferibles de unos puestos a otros. Dentro de este grupo se encuentran los conocimientos y habilidades específicas, como conocimientos de programación, estadísticas entre otros. (Pág. 215)

Por su parte Boytzis citado por AGUT (2004) propone dos categorías de competencias:

Competencias umbral que son las características esenciales (habitualmente conocimientos o habilidades básicas), que cualquier persona necesita para ser mínimamente efectivo en un puesto de trabajo, pero que no distingue a quienes tienen un desempeño superior de quienes tienen un desempeño medio y Competencias diferenciadoras que distinguen a las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño medio (Pag 7)

Mientras que De Ansorena (1996) distingue las competencias en dos grandes grupos:

Competencias técnicas aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional, están ligadas directamente a esta área, incluyendo, por lo general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.

Competencias generales son aquellas referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos, no

están ligados directamente a una peculiar actividad o función  
Pag. 172

Spencer y Spencer introducen el “Modelo del iceberg” donde muy gráficamente divide las competencias en dos grandes grupos, las más fáciles de detectar o desarrollar como las destrezas y los conocimientos; y las más difíciles de identificar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.

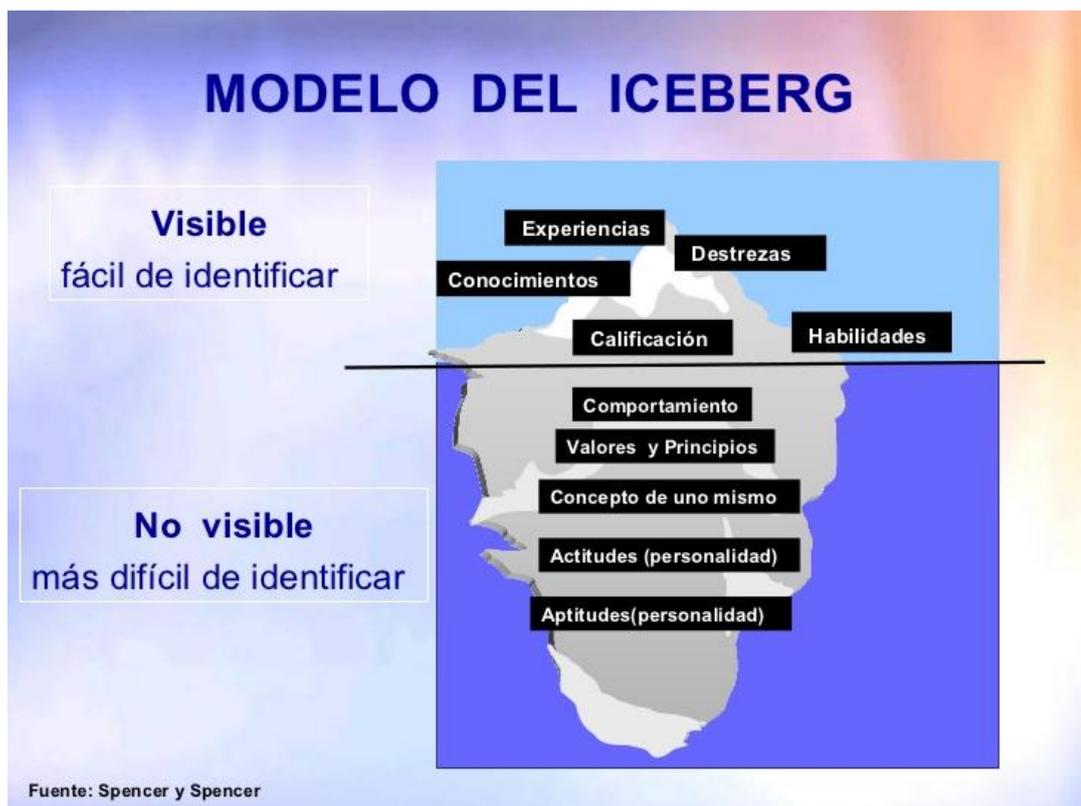


Figura 1. Modelo del Iceberg

Así mismo Spencer y Spencer establece otra categorización de las competencias:

**Competencias de Logro y Acción**

Orientación al Logro

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

**Competencias de ayuda y servicio.**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente.

**Competencias de influencia.**

Influencia e Impacto.

Construcción de Relaciones

Conciencia organizacional.

**Competencias Gerenciales.**

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en Equipo y cooperación.

Liderazgo.

**Competencias Cognitivas**

Razonamiento Analítico.

Razonamiento Conceptual.

Experiencia técnica, profesional, de dirección.

**Competencias de eficacia personal.**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo

Comportamientos ante los fracasos.

Flexibilidad.

Por otra parte tenemos una categorización interesante que realiza la autora Levy Leboyer a lo que ella denomina supracompetencias:

Intelectuales

### **Perspectiva estratégica**

Análisis y sentido común

Planificación y Organización

### **Interpersonales**

Dirigir colaboradores

Persuasión

Decisión

Sensibilidad Interpersonal

Comunicación oral

### **Adaptabilidad**

Adaptabilidad al medio

### **Orientación a resultados**

Energía e Iniciativa

Deseos de éxito

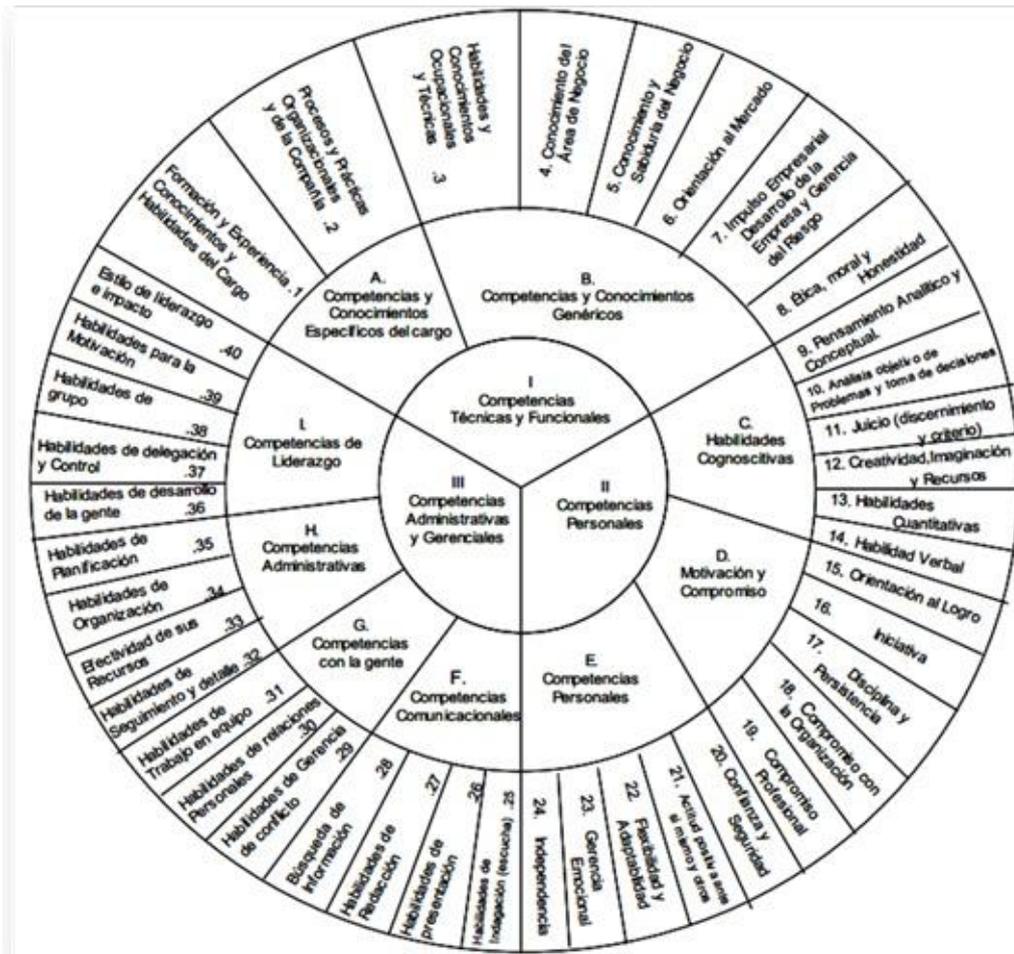
Sensatez para los negocios

La autora francesa, Nadine Jolis citada por citada por Alles (2002) expone “las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí.” Es por esta razón que ella las divide en competencias teóricas, competencias prácticas, competencias sociales y competencias del conocimiento dejando en claro que las últimas tres convergen en la competencia del conocimiento, tal cual como lo observamos en el grafico siguiente:



Las diferentes clasificaciones en esencia distinguen los atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador para un desempeño excepcional y diferenciador en su puesto de trabajo, de los comportamientos, conocimientos y habilidades observables y habituales en la ejecución de determinadas tareas. Es importante resaltar el hecho de que los diferentes realizan distintas categorizaciones para las habilidades y conocimientos sin embargo nos dejan entre ver que estas juegan un papel fundamental para hacer frente a las demandas habituales de un puesto de trabajo y el entorno, pero a su vez constituyen una herramienta decisiva para afrontar los aspectos complejos e inestables de un entorno cambiante, que permitiría la adaptabilidad entre la persona y la organización maximizando los resultados.

Como se observa con lo anteriormente expuesto se muestra las múltiples posibilidades de categorización de las competencias, la cuales servirán de sustento para desarrollar el presente trabajo de acuerdo al análisis que se pretende realizar, sobre competencias en el proceso de supervisión, se quiere tomar en el presente ejemplo se muestra como un autor puede realizar el enfoque de las mismas tomando como referencia su objeto de estudio tal es el caso de la Rueda de las Competencias Gerenciales (Psico Consult, 2001) que incluye 40 competencias (Figura 3) que contiene conductas determinadas a lo consideraron importante para la capacitación y evaluación de vendedores.



La rueda de competencias contiene en primera instancia tres tipos de competencias técnicas y funcionales, Personales y Administrativas y Gerenciales, que se pueden fácilmente igualar a la clasificación más usual de básicas, genéricas y específicas.

### **Definición de los niveles de competencia**

Los niveles de las competencias pasan a evaluar directamente el desempeño en el puesto de trabajo a través del desarrollo o aplicación de una habilidad, destreza, conocimiento o comportamientos necesarios para el óptimo desarrollo de las tareas asignadas

Spencer y Spencer (1993) distinguen dos tipos de desempeño en el puesto de trabajo Desempeño superior, que se define estadísticamente como una desviación típica por encima de la media del desempeño y Desempeño efectivo que normalmente se refiere al nivel del trabajo aceptable mínimamente.

Por su parte Alles (2005), expresa la cantidad de niveles a definir irá de acuerdo a las necesidades de la organización y define cuatro niveles:

A: Alto o desempeño superior: es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno: por sobre el estándar.

C: Mínimo: necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

D: Insatisfactorio: este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

Todo esto resulta importante como lo destaca Alles (2005) en dos enfoques fundamentales:

Perspectiva para las organizaciones el análisis de las competencias que poseen los empleados ayuda a las empresas a la creación de un modelo de management que permite acciones concretas sobre su personal. Perspectiva para la persona focaliza las acciones a realizar para alcanzar el talento sobre aquellas áreas en las cuales necesita mejorar.

Las competencias del personal se convertirán en ese factor crítico que se traducirá en una contribución continua para las estrategias de productividad, la creación de filosofías de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y sobre todo la consecución de patrones de comportamientos generales que permitan la adaptabilidad y crecimiento en entornos cambiantes y con condiciones poco favorables.

Para la presente investigación se tomó un conjunto de competencias técnicas requeridas para el desarrollo de la función supervisoria que nacen como referencia de las directrices organizacionales y los objetivos planteados por esta. Las mismas son abordadas por diferentes autores que ya se han explicado con anterioridad, para la empresa Solintex de Venezuela S.A las competencias técnicas de los supervisores se ubican como:

- Conocimientos
  1. Conocimiento del Área
  2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
  3. Formación para el desempeño del cargo
  4. Procesos y Practicas organizacionales
  5. Tiempo Efectivo de Trabajo

- Habilidades

1. Dirección de Personas
2. Trabajo en Equipo y Cooperación
3. Experiencia Técnica y Profesional
4. Planificación y Organización
5. Comunicación Oral
6. Responsabilidad

### **Desempeño Laboral**

Las organizaciones están compuestas por un conjunto de personas que interactúan diariamente con diferentes factores que se encuentran inmersos en el desarrollo de los procesos productivos, cada uno de los integrantes dedica horas al desempeño de actividades alineadas con el puesto que ocupa a sabiendas que su correcta ejecución repercute directamente en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Este desempeño laboral es definido según Chiavenato (2000:359) como, “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” .Por su parte Stoner (1994) citado por Ruiz (2008) expresa el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”

Estas definiciones nos permiten afirmar que el desempeño laboral es sinónimo de acciones y conductas en un determinado puesto de trabajo que pueden ser visibles para todos constituyéndose en uno de los elementos principales de la organización que permite la apreciación del cumplimiento de las expectativas que se tienen planteadas para cada uno de los integrantes de la organización para lograr metas organizacionales.

El desempeño laboral no es más que la forma como cada integrante de la organización realiza su trabajo, y el desarrollo del mismo puede estar afectado por diferentes factores, Milkovich y Boudrem (1994):

Consideran que en el desempeño laboral están inmersos una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

### **Dimensiones del Desempeño Laboral**

Existen muchas definiciones o conceptualizaciones del desempeño laboral pero todos convergen en el desempeño de una tarea cuya enfoque se refiere a la ejecución y los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. Por lo tanto, el desempeño laboral se conceptúa como una construcción multidimensional que consiste en más de una clase del comportamiento

Campbell (1990) propuso un modelo del factor del rendimiento basado en el factor analítico (análisis del factor) investigación que intenta capturar dimensiones del desempeño laboral existente (en mayor o menor medida) a través de todos los empleos.

- El primer factor es **la tarea comportamientos específicos** que incluyen aquellos comportamientos que un individuo emprende como la parte de un trabajo. Son las tareas sustanciales principales que delimitan un trabajo del otro.
- Por otra parte, **no tarea los comportamientos específicos**, el segundo factor, son aquellos comportamientos que se requiere que un individuo emprenda que no pertenecen sólo a un trabajo particular. Volviendo al vendedor, un ejemplo de una tarea el comportamiento específico mostraría un producto a un cliente potencial. Una no tarea el comportamiento específico de un vendedor podría ser nuevos empleados de formación.
- **la comunicación'** Escrita y oral tareas se refiere a actividades donde el titular se evalúa, no en el contenido de un mensaje necesariamente, pero en el experto con el cual entregan la comunicación. Los empleados tienen que hacer presentaciones orales y escritas formales e informales a varios auditorios en muchos empleos diferentes en el personal.
- **El rendimiento** de Un individuo también se puede tasar en términos de esfuerzo, día hasta el día, o cuando hay circunstancias extraordinarias. Este factor refleja el grado al cual la gente se compromete a tareas de trabajo.
- **La esfera de rendimiento** también podría incluir un aspecto de 'la disciplina personal'. Se esperaría que los individuos estén en la posición buena con la ley, no abusen del alcohol, etc.
- En empleos donde la gente trabaja estrechamente o es muy interdependiente, el rendimiento puede incluir el grado al cual **una persona echa una mano a los grupos y sus colegas**. Esto podría incluir la interpretación como un modelo a imitar bueno, el entrenamiento, dar el consejo o la ayuda mantienen el objetivo del grupo.
- Muchos empleos también tienen un de **supervisor o componente de mando**. El individuo se confiará en emprender muchas de las cosas delineadas bajo el factor anterior y además será responsable de repartir recompensas y castigos. Estos aspectos del rendimiento pasan en una cara a cara manera.
- **Directivo y rendimiento administrativo** implica aquellos aspectos de un trabajo que sirven el grupo u organización, pero no implican la supervisión directa. Una tarea directiva definiría un objetivo organizativo o respondería a estímulos externos para asistir a un grupo en el alcanzamiento de sus objetivos. Además un gerente podría ser responsable de

supervisar el grupo y el progreso individual hacia objetivos y supervisar recursos organizativos.(On Line)

De lo antes expuesto podemos resumir que los Componentes o dimensiones del desempeño según Campbell son: Eficiencia en las tareas específicas del trabajo, Eficiencia en las tareas no específicas del trabajo, Eficiencia en las tareas de comunicación oral y escrita, Demostración del esfuerzo, Mantener disciplina personal, Facilitar desempeño de los pares y el equipo, Liderazgo/supervisión, Gerencia/administración. Campbell describe el desempeño laboral como una variable del nivel individual. Es decir el rendimiento es algo que una persona sola hace.

Además de estos modelos que dividen el rendimiento en dimensiones que tienen gran parte de su enfoque en a tareas que pueden variar con el puesto desempeñado, según (Borman 2001:On Line) “encontramos las referidas al desempeño contextual y las conductas contra productivas que son generales”

### **Desempeño Contextual**

También llamado comportamiento de ciudadanía término utilizado por los investigadores Smith, Orgen y Near en 1983, Borman (1993) define “el desempeño contextual en términos de comportamientos que va más allá del desempeño de tareas y no obstante, soporta al contexto organizacional social y al psicológico contribuyendo a la catálisis de la organización”. Se evidencia entonces en la definición que los comportamientos contribuyen a los objetivos de la organización a través de su efecto en las condiciones

sociales y psicológicas, por ende son comportamientos que no realizan aspectos específicos del papel requerido del trabajo.

Este trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal. Para Borman y Motowidlo (1993) citado por Gorriti s/f

Las razones por las que existen este tipo de variables son: a) porque definen el ambiente de trabajo, b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, c) porque son más motivadoras que cognitivas, c) porque aunque deseables, son más implícitas que explícitas.(Pág. 8)

De lo anteriormente expuesto podemos afirmar que el desempeño contextual se relaciona con el apoyo al ambiente organizacional, social y psicológico donde el individuo se hace el trabajo, refiriéndose entonces a aspectos que tienen que ver con personalidad. Por ende las variables de desempeño contextual no se encuentran en la descripción de puestos. La principal taxonomía de desempeño contextual es de Borman (2001) y consta de tres dimensiones con sus subdimensiones:

<i>Dimensión</i>	<i>Definición</i>	<i>Sub-dimensiones</i>
<i>Ayuda a otros</i>	Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, haciendo directamente lo que tienen que hacer o dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales. Informándoles de cosas que pueden ser de su interés, o que deberían saber y poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales. Mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones así como demostrar motivación y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Cortesía</li> <li>• Motivación: (aplaudir los éxitos ajenos, bromear en tiempos de adversidad, mostrar confianza en sus capacidades para triunfar, ayudarles para superar las dificultades).</li> </ul>
<i>Vinculación organizacional</i>	Representar a la organización eficazmente defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles y procedimientos de la misma, y proponiendo sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Compromiso</li> </ul>
<i>Desempeño más allá del puesto</i>	Trabajar más de lo que se le pide, no importando las dificultades. Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, y no sólo lo que le corresponde. Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que da la organización o asumiendo este esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistencia.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Auto-desarrollo.</li> </ul>

Fuente: Mikel Gorriti Bontigui (s/f)

Por su parte Van Dyne, Graham y Disnehan (1994) citado por Borman (2000) a lo largo del tiempo han desarrollado el concepto de desempeño contextual y expresan

Que esta tiene una historia de naturaleza heterogénea compuesta por múltiples denominaciones en la literatura como comportamientos informales (Bernanrd), espontáneos (Katz y Kahn 1997), conductas prosociales (Brief y Motowildo) y en el sentido del extra rol (Katz y Kanh 1977, Organ 1977) dentro del desempeño laboral, que se caracteriza por una actitud que busca el bienestar de la organización en sí misma y de sus miembros. (On Line)

Van Dyne y Graham aislaron en el constructo “conducta cívica organizacional” cinco componentes fidelidad a la organización, obediencia a las normas, y reglas de juego existentes en el contexto organizacional,

implicación en la promoción del compromiso y el cambio, compromiso con la eficacia de la organización.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y a los efectos de esta investigación se considerará el desempeño contextual al que se refiere a los comportamientos individuales y espontáneos por parte de los empleados que exceden a los esperados en el desempeño del cargo y que promueven un mejor funcionamiento de la organización. Según Williams y Anderson (1991) “estos comportamientos pueden dividirse en desempeño contextual dirigido a la organización y aquel dirigido al individuo también denominados por estos autores como comportamientos cívicos organizacionales”.

Según Williams y Anderson (1991) estos benefician a la organización y son comportamientos referentes a:

1. Cumplimientos de las normas informales de la organización.
2. Notificar con anticipación los momentos de ausencia al trabajo.
3. Evitar pérdidas de tiempo en pausas innecesarias
4. Escaso ausentismo así como la tolerancia a inconvenientes menores.
5. Conductas de apoyo al equipo de trabajo.
6. Interés en el bienestar de los compañeros.
7. Ayuda a los que poseen trabajo extra.
8. Ayuda a la adaptación de los nuevos empleados entre otros.

### **Desempeño de tareas**

Estos hacen referencia a comportamientos obligatorios y su principal antecedente es la aptitud cognitiva (conocimiento, destreza y hábito), Borman (1997) lo define como, la efectividad con que se realizan las actividades que se encuentran directamente relacionadas con el cargo.

## Características del desempeño laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según lo señalado por Furnham (2000), son las siguientes:

- **Adaptabilidad**, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación**, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- **Iniciativa**, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en Equipo**, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

- **Estándares de Trabajo**, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

- **Desarrollo de Talentos**, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- **Potencia el Diseño del Trabajo**, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

- **Maximiza el Desempeño**, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Las tres últimas características son adicionales a los puntos anteriores y son aplicables a personas que lideran grupos de trabajo, los cuales deben actuar con buen juicio, madurez y sentido común.

### **La supervisión y sus objetivos.**

La supervisión según Amundaria (2013, On Line) es

Una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un

mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Por su parte Bartle (2011, On Line) expresa “La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto”

Nuñez (2007) explica “la supervisión de dos palabras latinas: super, que significa sobre y videre, que significa ver. Literalmente un supervisor es alguien que ve u observa desde arriba a un grupo de personas y las ayuda a desarrollar un trabajo destinado a satisfacer las necesidades de un cliente”

De lo que se infiere que la supervisión consiste en controlar el desarrollo y progreso las actividades de un proyecto o proceso ya establecido. Para Bartle en resumidas cuentas es observación, observación sistemática e intencionada.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores, ya que las condiciones del ambiente laboral y el desarrollo de los procesos productivos no es sencillo.

Para realizar una supervisión efectiva Bartle expresa que es necesario e imprescindible, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Todos estos elementos exigen constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales las cuales denominaremos competencias en la persona que cumple esta misión.

## Objetivos de la supervisión

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

## El supervisor y sus características

En los actuales momentos la labor del supervisor resulta importante, difícil y exigente debido a que esta consta de la supervisión del trabajo ajeno. A lo que Bartle (2011) expresa:

Es por ello que los conocimientos, habilidad, sentido común y previsión resultan imprescindibles más que en cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento.(On Line)

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

El termino supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros.

Para Bartle el supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores. Por su parte Nuñez (2007) agrega “ sin una supervisión que asegure el cumplimiento de los elementos planeación, organización, dirección, motivación, capacitación, control, solución de problemas, las organizaciones difícilmente alcanzarían sus propósitos”

#### Características del Supervisor

Debido al cúmulo de responsabilidad que se ejercen una vez que se supervisa el trabajo de otros, resulta imprescindible tener un patrón de elementos básicos que debe tener la persona que ejerce tan ardua labor. Bartle (2007) las define como:

**Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

**Conocimiento de sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

**Habilidad Para Instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

**Habilidad Para Mejorar Métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

**Habilidad para Dirigir:** El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

Así mismo deja en claro las funciones de los supervisores de manera muy general, se puede decir que todo supervisor tiene cuatro (4) grandes funciones que luego permitirán evaluar su labor :

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

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

**Desarrollar:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de

adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.

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

La planeación y el control son inseparables: los gemelos siameses de la administración. La acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir la tarea del control, a menos que se sepa de antemano a donde se quiere ir la tarea de la planeación. Los planes proporcionan, por tanto, los estándares de control.

Analizar las competencias técnicas del proceso de supervisión y el desempeño laboral en la empresa Solintex de Venezuela S.A						
Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Ítems	Instrumento		Fuente
Describir las competencias técnicas existentes en los supervisores.	Competencias Técnicas	• Conocimientos	• Conocimiento del Área	Cuestionario	1	Gerentes de Solintex de Venezuela S.A
			• Preocupación por el orden, la calidad y la precisión		2	
			• Formación para el desempeño del Cargo		3	
			• Procesos y Practicas Organizacionales		4	
			• Tiempo Efectivo de Trabajo.		5	
		• Habilidades	• Dirección de Personas		6	
			• Trabajo en Equipo y Cooperación		7	
			• Experiencia Técnica y Profesional		8	
			• Planificación y Organización		9	
			• Comunicación Oral		10	
			• Responsabilidad		11	
Identificar la percepción que tienen los gerentes hacia el desempeño laboral de los	Desempeño Laboral	• Dimensiones del Desempeño	• Eficiencia en las Tareas específicas del trabajo.	Cuestionario	12	Gerentes de Solintex de Venezuela S.A
			• Eficiencia en las tareas no específicas del trabajo.		13	
			• La comunicación		14	

supervisores.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rendimiento</li> <li>• La esfera del rendimiento</li> <li>• Facilitar desempeño de los pares y el equipo.</li> <li>• Supervisor o Componente de Mando.</li> <li>• Directivo y rendimiento administrativo.</li> <li>• Desempeño Contextual</li> </ul>		<p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20-25</p>	
Determinar los controles del proceso de supervisión para el desempeño laboral	Controles del proceso de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Desarrollar</li> <li>• Controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y Planificar</li> <li>• Grado de Efectividad de sus colaboradores</li> <li>• Delegación de autoridad</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Desarrollo de aptitudes en el trabajo.</li> <li>• Desarrollo de prácticas y métodos</li> <li>• Desarrollo de Talentos</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	Cuestionario	<p>1-2</p> <p>3</p> <p>4-6</p> <p>7</p> <p>8-9</p> <p>10</p> <p>11-12</p> <p>13-15</p>	Supervisores de Solintex de Venezuela S.A

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

##### **Nivel de la investigación**

En lo que respecta al nivel de la investigación, se considera de carácter descriptivo, porque plantea caracterizar un grupo, con el fin de conocer su estructura y funcionamiento. Para Sabino (2000: 39) en la investigación descriptiva la preocupación primordial radica en “describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza”, Esto permite detallar los procesos relacionados con la investigación, de tal manera que se puedan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que aporta. En este sentido, se adoptarán todos los pasos metodológicos que permitirán el estudio profundo de la situación problema y a través del valor agregado generar un conocimiento metodológico. Por lo tanto, primeramente, se tiene que este trabajo se desarrollará bajo la modalidad de un estudio de campo, puesto que se centrará en establecer las relaciones entre la causa y el efecto y en particular analizar las competencias técnicas del proceso supervisorio y desempeño laboral en la empresa Solintex de Venezuela.

## **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación de acuerdo a Arias (2004: 55) es “la estrategia que se adopta en la investigación para responder al problema planteado”, en atención al diseño, la investigación se clasifica: en documental, experimental y de campo.

El diseño de esta investigación es de campo, ya que de acuerdo a Sabino (Ob. cit.) “los datos de interés se recogerán de forma directa de la realidad, estos datos son llamados primarios, porque son datos originales, de primera mano”. Los datos se recolectaron en un solo momento de tiempo, por lo tanto, se trata de una investigación de tipo transversal. De acuerdo a Hurtado y Toro (2001: 82) definen al alcance transversal como “un corte perpendicular de una situación en un momento dado para estudiarla”.

## **Población y Muestra**

Hernández y otros (2002:210), define una población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Para la presente investigación la población seleccionada está constituida por nueve supervisores de planta distribuidos en planta de emulsión y planta solventes de la empresa Solintex de Venezuela S.A

La muestra es definida por Murria (1991: 89) como "una parte de la población a estudiar que sirve para representarla", y para efectos del presente estudio es de acuerdo a Martínez (1998: 54) “intencional o basada en criterios”, es decir, cuando es el propio investigador quien define los criterios necesarios para la selección de dicha muestra. El principal criterio

que se utilizó fue el interés de los supervisores en participar en la presente investigación.

### **Fuentes de información**

Se realizó una amplia revisión de material bibliográfico tales como libros, enciclopedias, revistas electrónicas, artículos de prensa, leyes, y cualquier fuente confiable de información que sirviese como apoyo al tema tratado en la presente investigación, y la información aportada por los entrevistados.

### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

Definido el tipo de estudio es necesario elegir como recabar los datos necesarios para el logro de los objetivos, ya que estos no pueden ser tomados desordenada y arbitrariamente, de allí que, se procederá a incorporar las técnicas metodológicas que permitirán tomar sólo la información de interés; las técnicas de recolección depurarán el proceso de captación y según Tamayo y Tamayo (1999:180): “Es la parte operativa del diseño de investigación. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos”. Dichas técnicas deberán materializarse con la implementación de instrumentos propios, y ambos dependerán del tipo de datos manipulados; por lo tanto en este estudio se hará uso de la observación directa no participante, la encuesta a través de un cuestionario estructurado y la revisión documental.

La Observación: la primera técnica es la observación; pues las investigadoras deben formarse una estructura visual de la realidad estudiada. Al respecto Méndez (2001: 114) señala que esta técnica es: “El uso

sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”. Mediante la observación, se podrá distinguir las características visibles de los supervisores referentes a habilidades y destrezas en el puesto de trabajo; la observación aplicada es inicial es no participante, profundizándose posteriormente a través de la aplicación de la encuesta.

La revisión Documental: Esta tendrá lugar a través de una observación documental sobre revisiones bibliográficas, ya que se recurrirá a la búsqueda de información a través de todos aquellos documentos tales como: Libros de consulta, folletos, revistas, publicaciones y otras fuentes relacionadas con el tópico estudiado, para comprobar a lo largo del mismo y en forma concreta sus objetivos tanto generales como específicos, relacionados con el tema de competencias y su influencia en el desempeño laboral. Según, el Manual de Trabajos de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006) la investigación documental se entiende como:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (p. 20).

La revisión documental le brindará al investigador la información necesaria que las orientará en la recolección de datos directamente de la realidad, a través de la encuesta evitando que se desvíen del tema y de los objetivos tratados. Los datos se obtuvieron por medio de un cuestionario

(Ver anexo 1) elaborado previamente por el investigador, el cual fue diseñado con afirmaciones empleando la escala de Lickert. Este instrumento constituye una herramienta fácil de aplicar, ya que los datos que se obtienen son confiables, en virtud que las respuestas obtenidas por los informantes, permiten una sencilla codificación, análisis e interpretación de los datos.

### **Validación del instrumento**

Para Ruiz (2004: 58) la validez, “trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio del contenido de la propiedad que se desea medir”. Es decir, determinar el grado en el cual existe coherencia metodológica entre lo que se pretende identificar y lo que se recogerá con la aplicación del instrumento.

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos, se hizo necesario someterlo a consideración de tres expertos en la materia: uno en metodología de la investigación, uno en estadística, y uno en relaciones laborales, quienes cuentan con amplia experiencia metodológica y experticia científica en el área de estudio. (Ver anexo 2)

En este sentido, el conjunto de tres expertos realizaron una evaluación exhaustiva en lo referente a:

- Pertinencia de los ítems con respecto a la investigación.
- Claridad en la redacción de las afirmaciones.
- Coherencia con los objetivos de la investigación.

Al ser consultados, se obtuvieron diferentes observaciones y recomendaciones para ser incorporadas al instrumento, con la finalidad que las afirmaciones guarden un orden lógico en función a los objetivos planteados inicialmente y no se induzca una respuesta, evitando una investigación sesgada.

Una vez diseñado el instrumento y validado por los expertos, se procedió a utilizar el método del Coeficiente de Alfa de Crombach, debido que permite estimar la consistencia interna de las afirmaciones. La fórmula de este procedimiento estadístico, es la siguiente:

$$= \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

En donde:

: Es el coeficiente de confiabilidad

K: Es el número de ítems que contiene el instrumento

$S_i^2$ : Es la sumatoria de la varianza individual de los ítems

$S_t^2$ . Es la varianza total de la prueba

Este coeficiente produce valores que oscilan entre 0 y 1 donde el coeficiente cero (0) produce coeficiente nulo y el uno (1) máxima confiabilidad. Al reemplazar los valores que se refieren con la fórmula del cálculo de confiabilidad del instrumento a ser aplicado en este estudio, se obtiene el siguiente resultado:

$$= 0.9256$$

De acuerdo con el resultado anterior ( $r = 0.9256$ ), se aprecia que el instrumento de recolección de datos, tiene una alta confiabilidad, en vista que el resultado oscila en un rango entre 0.90 y 1 en la escala del coeficiente de confiabilidad.

### **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Los datos sólo tienen significado luego de ordenarlos y someterlos a un adecuado tratamiento analítico, ya que de esta manera es que se puede obtener la información buscada. En este sentido, se organizaran, clasificaran, codificaran y tabularan los resultados, sometiéndose posteriormente a un análisis cuantitativo, el cual explica Sabino (2000, p. 180) como sigue:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.

Dicho en otras palabras, los resultados de la recopilación de la información se presentaran numéricamente por medio de tablas de frecuencia acompañadas por sus respectivos porcentajes y expresadas en gráficos de pastel, para lograr una mejor interpretación de los mismos manteniéndose la objetividad como base del análisis.

En lo que respecta al tratamiento analítico de los datos de procedencia secundaria, los mismos fueron objeto de un análisis cualitativo, entendiéndose como lo indica Sabino (p. 190):

Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas

de uno u otro tipo. Una vez clasificadas éstas, es preciso tomar cada uno de los grupos que hemos así formado para proceder a analizarlos. El análisis se efectúa cotejando que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información

## CAPÍTULO IV

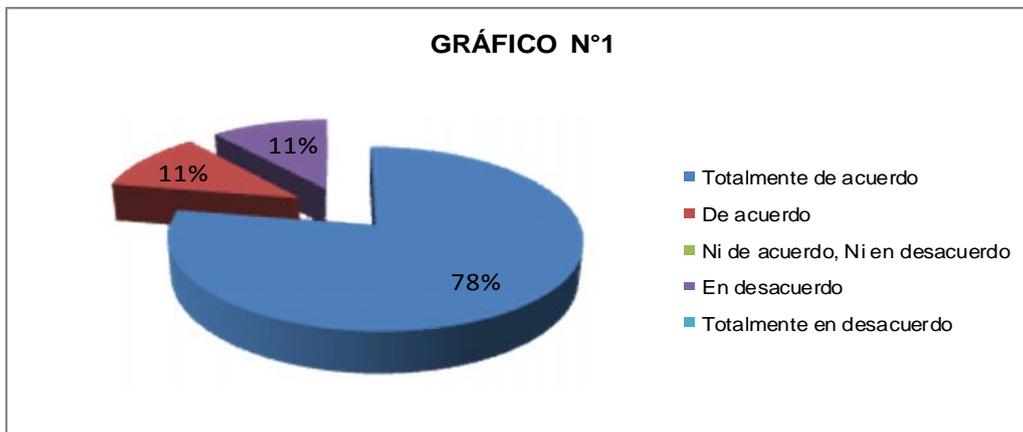
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene como finalidad dar respuesta al objetivo general de la presente investigación, el cual consiste en analizar las competencias técnicas del proceso de supervisión y el desempeño laboral en la empresa Solintex de Venezuela S.A. a partir de los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario. En las siguientes páginas encontrarán las respectivas tablas y gráficos de las cuarenta afirmaciones, junto al respectivo análisis que corresponda.

**Objetivo N° 1 describir las competencias técnicas existentes en los supervisores.**

1. Posee los conocimientos para el desarrollo eficiente de las tareas asignadas.

TABLA N°1		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	78%
De acuerdo	1	11%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	1	11%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

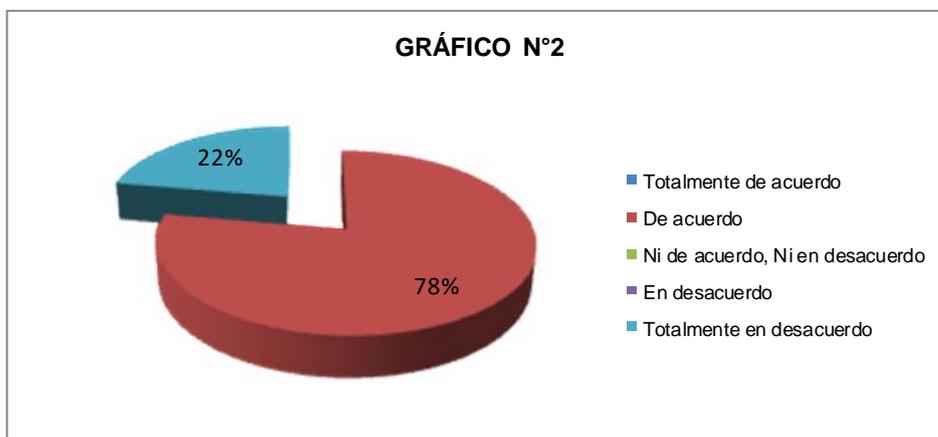


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados manifiestan en un 78 por ciento estar Totalmente de acuerdo con que los supervisores poseen los conocimientos para el desarrollo eficiente de las tareas asignadas, un 11 por ciento está de acuerdo y solamente el 11 por ciento expresa estar en desacuerdo, por lo tanto, se puede inferir que casi la totalidad de los evaluados poseen la competencia de conocimiento del área.

2. Se preocupa por lograr los estándares de calidad establecidos para el cumplimiento de sus procesos de trabajo.

<b>TABLA N°2</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	7	78%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo	2	22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

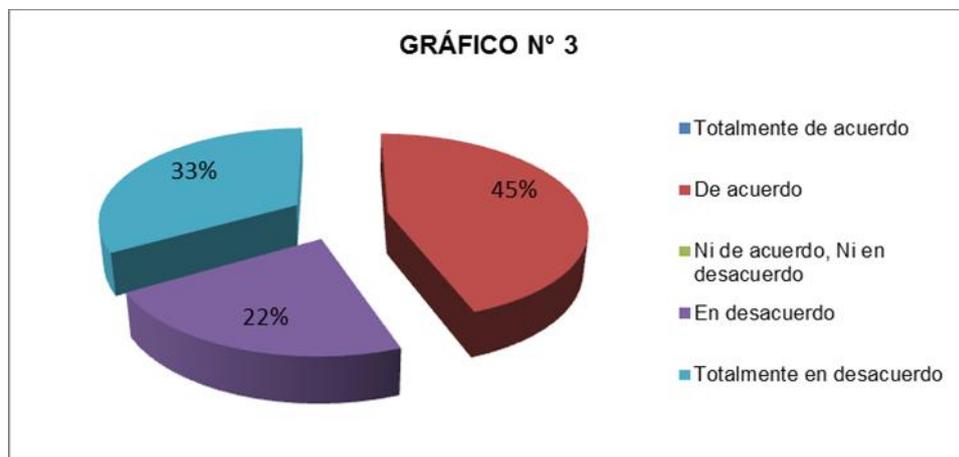


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 78 por ciento de los supervisores evaluados cumplen con la afirmación que indica que se preocupan por lograr los estándares de calidad establecidos para el cumplimiento de sus procesos de trabajo, solo un 22 por ciento no refleja la presencia de esta competencia en el desenvolvimiento de sus funciones diarias.

3. Se mantiene actualizado con los conocimientos para desempeñar su labor.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	2	22%
Totalmente en desacuerdo	3	33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

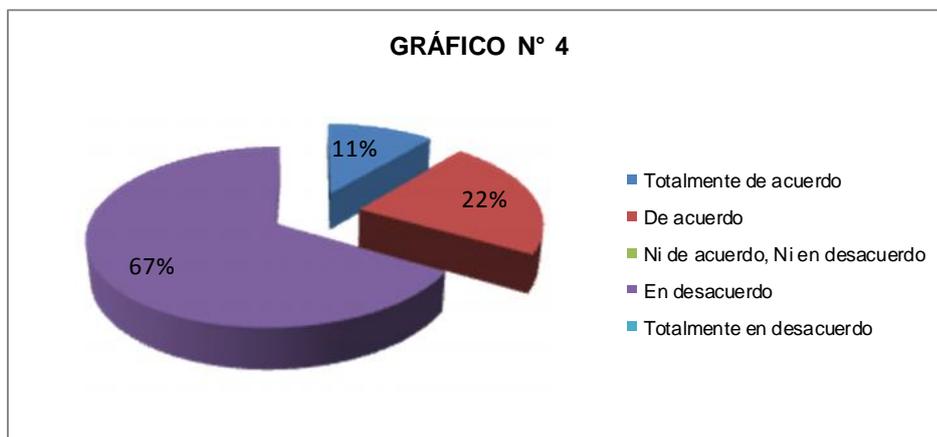


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados reflejaron que solo el 45 por ciento de los supervisores evaluados se mantienen actualizados con los conocimientos para desempeñar su labor, un 22 por ciento señala estar en desacuerdo con dicho señalamiento, el restante 33 por ciento refleja estar totalmente en desacuerdo con dicha afirmación, de lo cual se evidencia que un 55 por ciento del total los supervisores evaluados no cumplen con la competencia de formación para el desempeño del cargo.

4. Posee la capacidad para adquirir con facilidad nuevos conocimientos que tienen que ver con los procesos organizacionales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	11%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	6	67%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

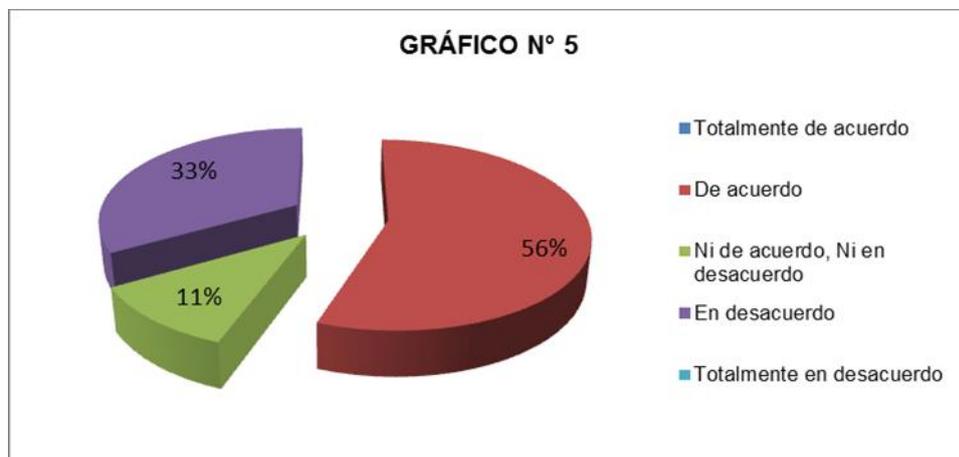


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo que un 11 por ciento de los supervisores evaluados poseen la capacidad para adquirir nuevos conocimientos que tienen que ver con los procesos organizacionales junto a otro 22 por ciento con lo que se está de acuerdo, sin embargo, un 67 por ciento de los evaluados no cumplen con lo expresado en esta afirmación, por lo tanto, más de la mitad de las personas evaluadas no posee la competencia técnica de procesos y practicas organizacionales.

5. Siempre se dedica al trabajo logrando así conseguir los resultados deseados en el tiempo estipulado.

<b>TABLA N° 5</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	5	56%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	11%
En desacuerdo	3	33%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

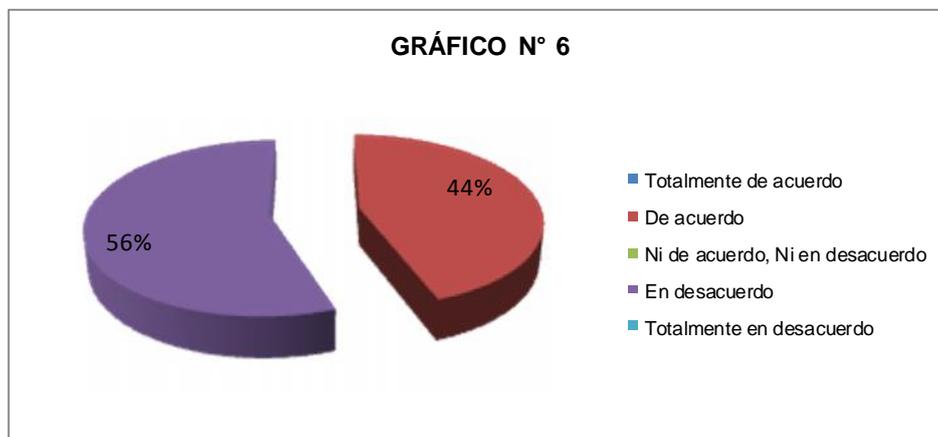


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados expresan estar de acuerdo con que el 56 por ciento de los supervisores evaluados siempre se dedican al trabajo logrando así conseguir los resultados deseados en el tiempo estipulado, sin embargo, el restante 44 por ciento se agrupa en las opciones ni de acuerdo ni en desacuerdo (11 por ciento), en desacuerdo (33 por ciento), con dicha afirmación, es por ello, que en la mayoría de los supervisores se evidencia la presencia de la competencia tiempo efectivo de trabajo.

6. Tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos.

<b>TABLA N° 6</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	5	56%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



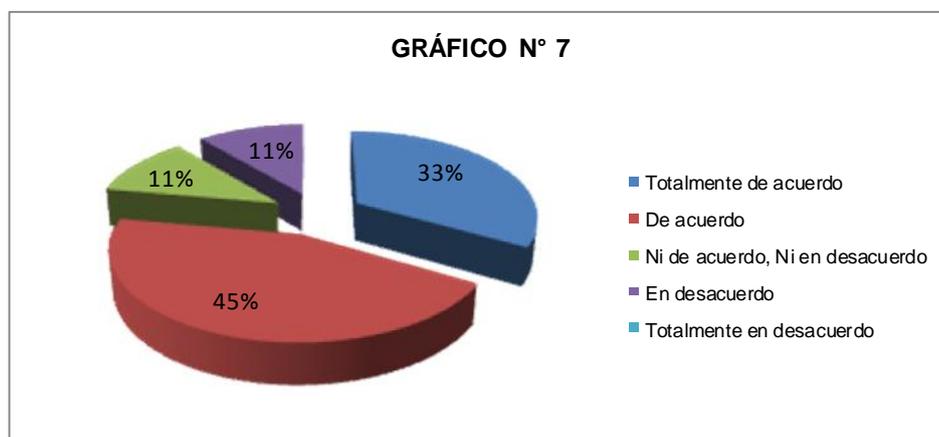
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados manifestaron que el 44 por ciento de los supervisores evaluados, tienen la capacidad de dirigir a sus subordinados con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos, entre tanto, el 56% de los evaluados no cumplen con lo expresado en dicha afirmación, por lo tanto, la mitad de los supervisores evaluados no poseen la habilidad de dirigir las personas a su cargo.

7. Participa y colabora de manera efectiva entre los miembros de su equipo de trabajo.

**TABLA N° 7**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	33%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	11%
En desacuerdo	1	11%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

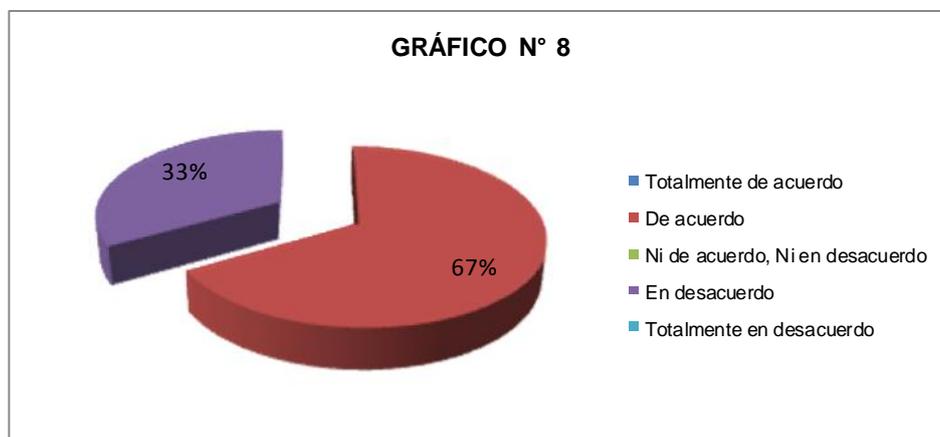


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados manifiestan en un 33 por ciento estar totalmente de acuerdo, junto a otro 45 por ciento que expresa estar de acuerdo con la participación y colaboración de manera efectiva entre los miembros de su equipo de trabajo por parte de los supervisores evaluados, sin embargo, el restante 22 por ciento de los evaluados se agrupa entre los que afirman no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (11 por ciento), y en desacuerdo (11 por ciento) con dicha afirmación. Evidenciándose de esta forma que el 78 por ciento de los supervisores evaluados poseen la habilidad de trabajo en equipo y cooperación.

8. Posee la capacidad para resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.

<b>TABLA N° 8</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	6	67%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	33%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

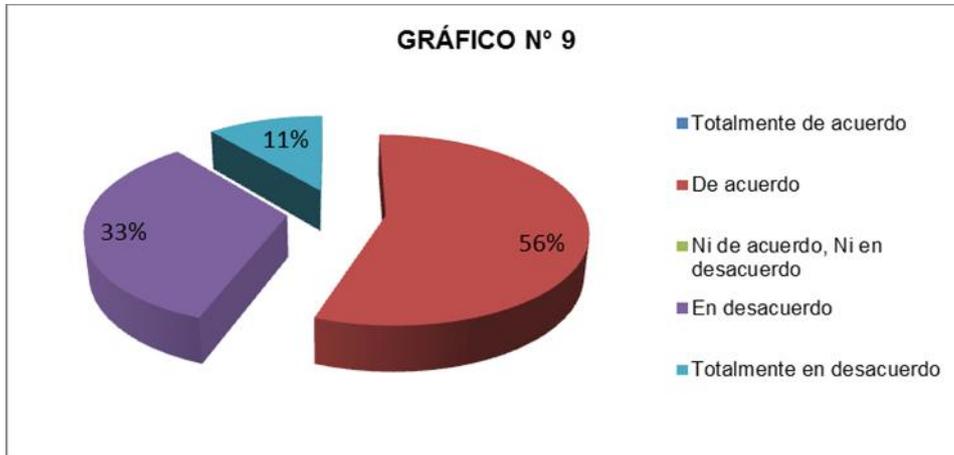


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados mencionan estar de acuerdo con que el 67 por ciento de los supervisores evaluados poseen la capacidad para resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones, y mencionan estar en desacuerdo con esta afirmación para un 33 por ciento de los evaluados.

9. Organiza su esquema de trabajo según las directrices estratégicas de la empresa.

<b>TABLA N° 9</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	5	56%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	33%
Totalmente en desacuerdo	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

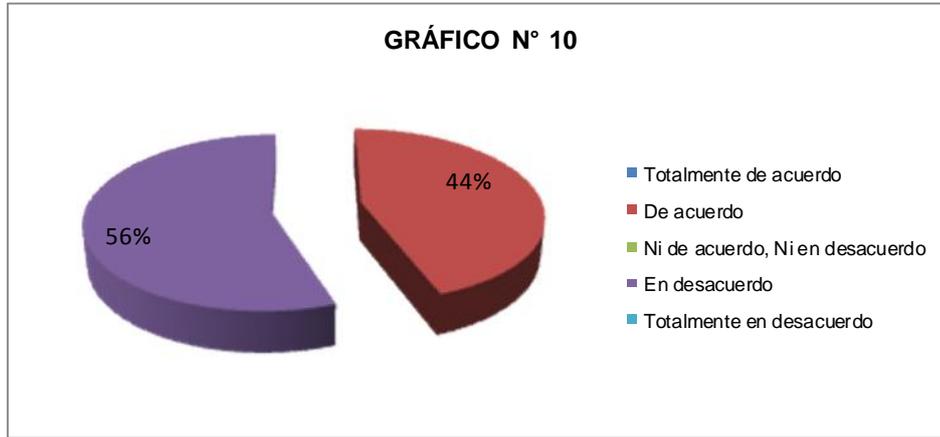


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados manifiestan estar de acuerdo que el 56 por ciento de los supervisores evaluados organiza su esquema de trabajo según las directrices estratégicas de la organización, sin embargo, un restante 44 por ciento restante se divide en 33 por ciento (en desacuerdo) y 11 por ciento (totalmente en desacuerdo), evidenciándose en su mayoría la presencia de la habilidad planificación y organización del trabajo.

10. Mantiene un estilo de comunicación directa y clara con sus subordinados.

<b>TABLA N° 10</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	5	56%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

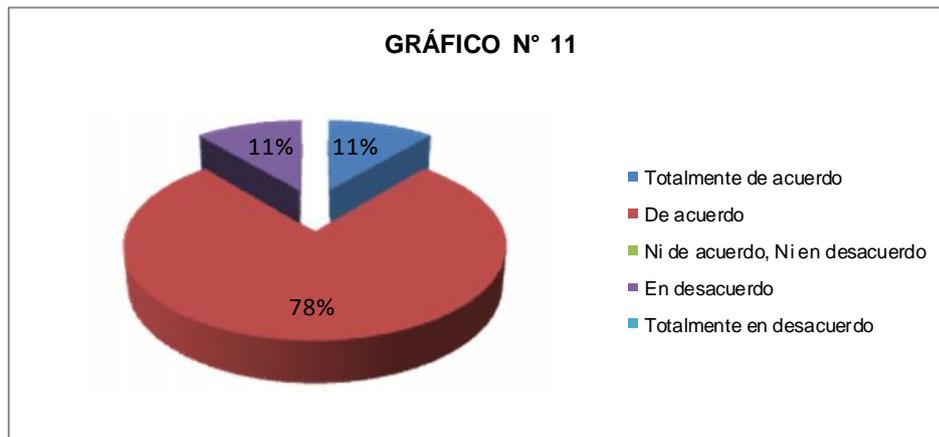


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados expresan estar de acuerdo que un 44 por ciento de los supervisores evaluados mantiene un estilo de comunicación directa y clara con sus subordinados, sin embargo en un 56 por ciento de los evaluados los gerentes opinan no estar en desacuerdo con dicha idea.

11.El supervisor es responsable con el cumplimiento de las actividades asignadas.

<b>TABLA N° 11</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	1	11%
De acuerdo	7	78%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	1	11%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados manifestaron estar totalmente de acuerdo en 11 y de acuerdo en un 68 por ciento con respecto a la responsabilidad del supervisor con el cumplimiento de las actividades asignadas, el restante 11 por ciento entra en la alternativa en desacuerdo con lo expresado en la afirmación, por lo que, deja en evidencia la presencia de la habilidad de responsabilidad en los supervisores evaluados.

Una vez analizadas las afirmaciones relacionadas con el primer objetivo, se procedió a describir las competencias técnicas existentes en los supervisores, tomando en consideración los planteamientos y observaciones realizadas por los gerentes consultados, el cual se presenta a continuación

- Conocimiento del área: Grado de conocimiento que tiene el supervisor referente a los procesos, prácticas y metodología de un determinado trabajo y producto.
- Preocupación por el Orden, la calidad y la precisión: Capacidad que tiene el supervisor por mantener patrones de organización y

eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral cumpliendo con los estándares establecidos .

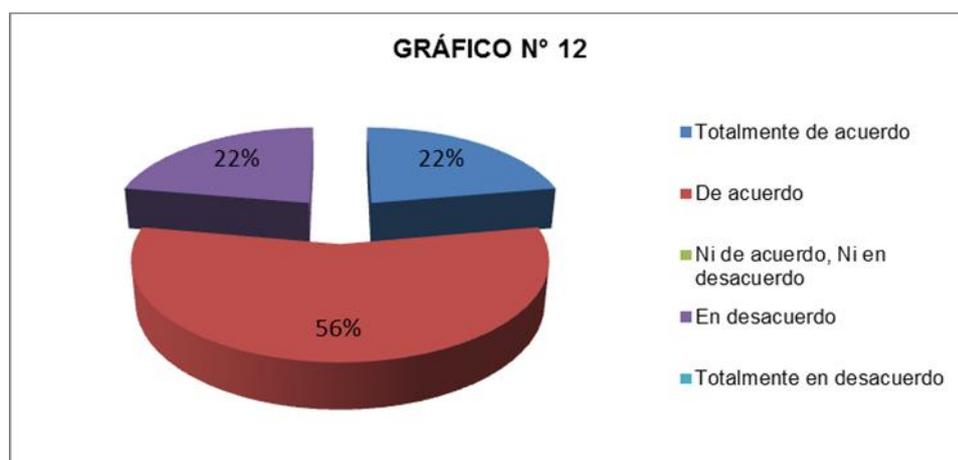
- **Tiempo efectivo de Trabajo:** Capacidad que posee el supervisor para establecer criterios y prioridades en la etapa de implementación de planes o estrategias, sustentándose en la visión proyectada que aprovechen el tiempo de la actividad y optimicen el logro de los objetivos
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad del supervisor para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.
- **Experiencia Técnica y Profesional:** Capacidad desarrollada por el supervisor a través del tiempo de ejecución de sus funciones que le permite ver más allá de lo tangible, trascendiendo el plano de la lógico formal a lo abstracto, encontrando los factores causales de los problemas, así como las soluciones requeridas, con los resultados son sustentados en un alto nivel de eficacia y confiabilidad.
- **Planificación y Organización:** Habilidad que tiene el supervisor para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros según el esquema de trabajo con el objetivo de alcanzar las metas establecidas.
- **Responsabilidad:** Hace referencia al compromiso que tiene el supervisor, relacionado con el alto sentido del deber, que se traduce

en el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

**Objetivo Nº 2 identificar la percepción que tienen los gerentes hacia el desempeño laboral de los supervisores.**

12. El supervisor es eficiente en el desarrollo de las tareas específicas del cargo.

TABLA Nº 12		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	22%
De acuerdo	5	56%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	2	22%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

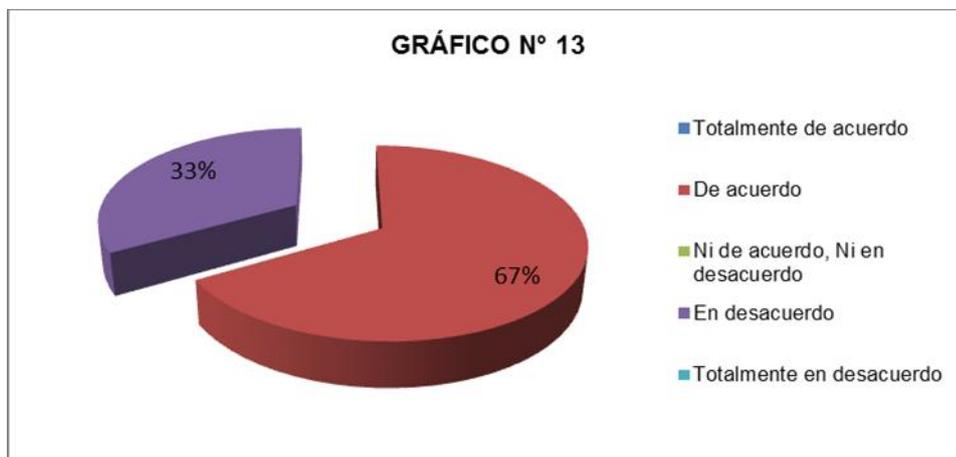


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** Los gerentes consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo en un 22 por ciento y un 56 por ciento de acuerdo con la afirmación que dice que el supervisor es eficiente en el desarrollo de las tareas específicas del cargo, sin embargo consideran que un 22 por ciento se puede ubicar en la alternativa en desacuerdo, por lo tanto, más de la mitad de los evaluados concuerda con el primer factor sostenido por Campbell (1990) en su investigación donde intenta capturar las dimensiones del desempeño, donde afirma que el primer factor es la tarea comportamientos específicos que incluye aquellos comportamientos que un individuo emprende como parte de un trabajo, es decir, tareas sustanciales principales que delinear un trabajo del otro.

13.El supervisor es eficiente en el desarrollo de tareas que no pertenecen a un trabajo previamente definido para su cargo.

<b>TABLA N° 13</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	6	67%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	33%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

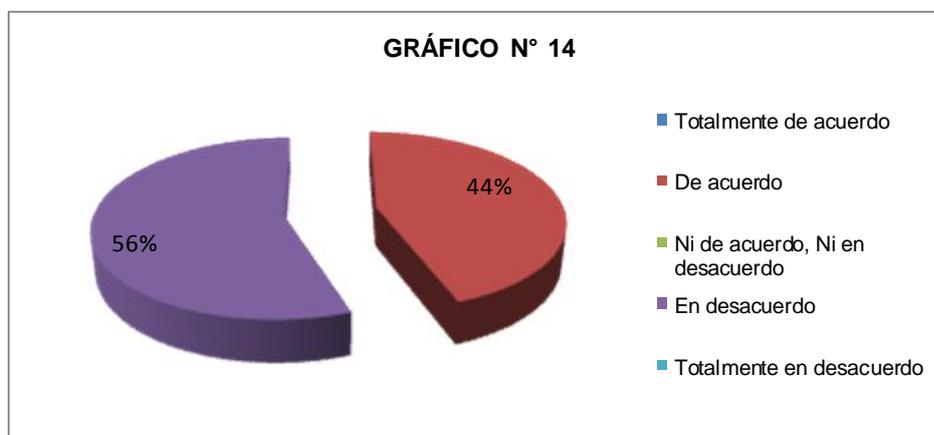


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 67 por ciento de los supervisores evaluados se ubican en la alternativa de acuerdo según los gerentes consultados, solo un 33 por ciento fueron ubicados en la alternativa en desacuerdo, por lo tanto, la casi la totalidad de los evaluados con su desempeño respaldan dicha afirmación, con lo cual se cumple el segundo factor postulado en el modelo de Campbell, que señala los comportamientos que se requiere que un individuo emprende que no pertenecen solo a un trabajo particular.

14.El supervisor es eficiente en las tareas de comunicación oral.

<b>TABLA N° 14</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	5	56%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

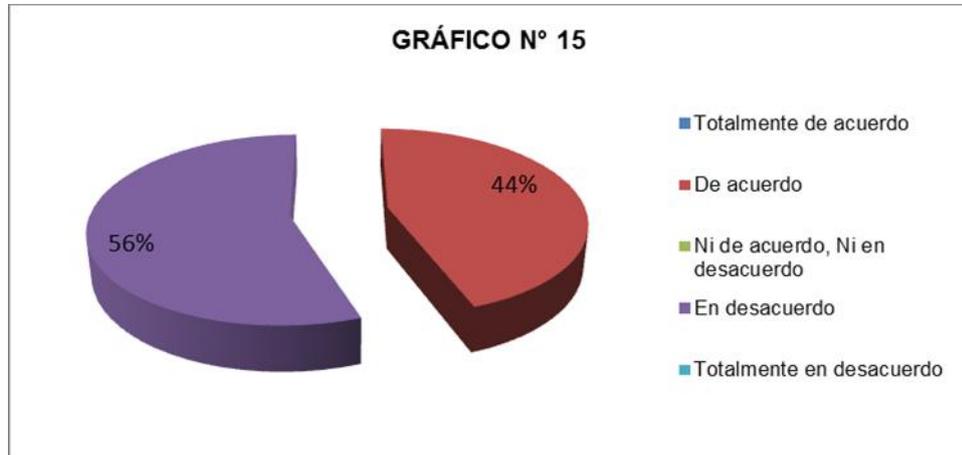


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 44 por ciento de los gerentes consultados opina que está de acuerdo, con que el supervisor es eficiente en las tareas de comunicación oral, sin embargo, el restante 56 por ciento expresa estar en desacuerdo con dicha afirmación, por lo que más de la mitad de los consultados presenta una opinión desfavorable al respecto, con lo cual no se da cumplimiento a lo dispuesto en el tercer factor en el modelo de Campbell, el cual señala la comunicación escrita y oral de tareas se refiere a actividades donde el titular se evalúa, no en el contenido de un mensaje necesariamente, pero si en los canales utilizados para transmitir la información.

15. El supervisor cumple con los objetivos propuestos en los tiempos establecidos.

<b>TABLA N° 15</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	5	56%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

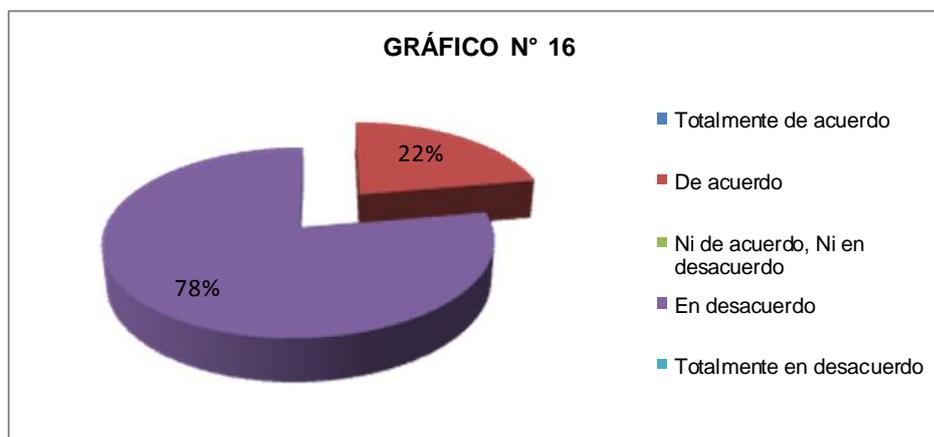


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los gerentes consultados expresa estar en desacuerdo, con que el supervisor cumple con los objetivos propuestos en los tiempos establecidos, sin embargo, el restante 44 por ciento de los consultados se agrupan entre los que están de acuerdo, por lo tanto, la mayoría de los supervisores evaluados no presentan en gran medida el cuarto factor considerado por Campbell, que implica el rendimiento en términos de esfuerzo, reflejando así el grado al cual la gente se compromete a cumplir con las tareas asignadas en los tiempos establecidos.

16.El supervisor se esfuerza por mantener una disciplina personal que represente un ejemplo a seguir.

<b>TABLA N° 16</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	7	78%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

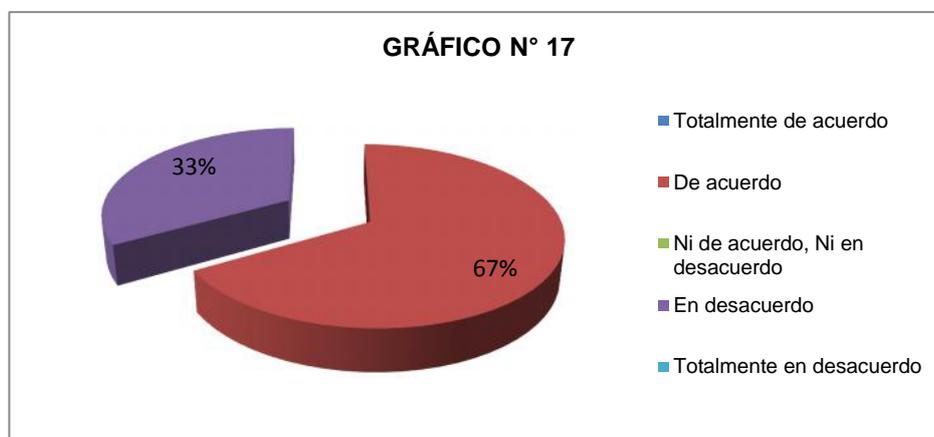


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 78 por ciento de los gerentes consultados manifiesta estar en desacuerdo, con que el supervisor se esfuerza por mantener una disciplina personal que represente un ejemplo a seguir, sin embargo, existe un restante 22 por ciento de los consultados, que están de acuerdo con dicha afirmación, por lo cual casi la totalidad de los gerentes consultados no concuerda con lo referido por el modelo de Campbell en el factor número cinco donde expresa la esfera del rendimiento que tiene que ver con el cumplimiento de normas, políticas y directrices organizacionales pero que también incluye aspectos de la disciplina personal.

17.El supervisor facilita el desempeño de su equipo de trabajo.

<b>TABLA N° 17</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	6	67%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	33%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

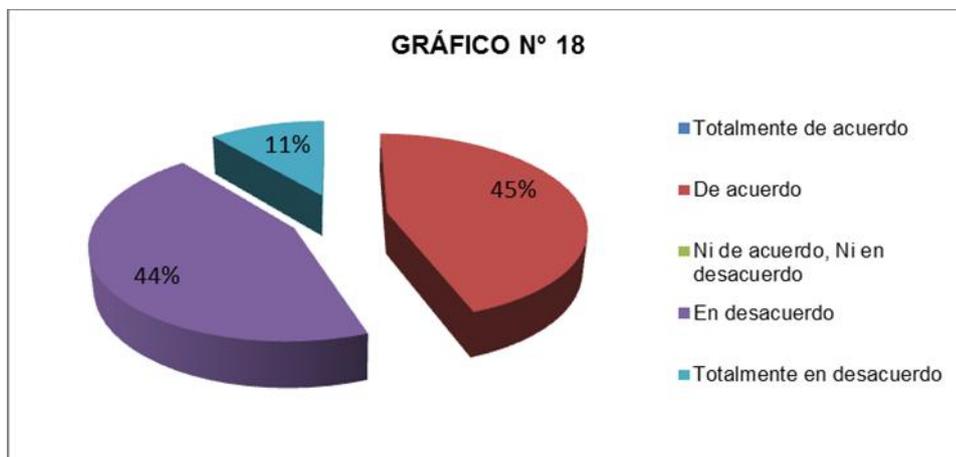


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 67 por ciento de los gerentes consultados expresa estar de acuerdo, con que el supervisor facilita el desempeño de su equipo de trabajo, solo un 33 por ciento opina estar en desacuerdo con dicha afirmación, por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los supervisores evaluados concuerda con el sexto factor establecido por Campbell que se refiere al trabajo en equipo donde la persona facilita el rendimiento de los pares y el resto del equipo de trabajo.

18.El supervisor se preocupa por ejercer de forma adecuada su función supervisoria.

<b>TABLA N° 18</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	44%
Totalmente en desacuerdo	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

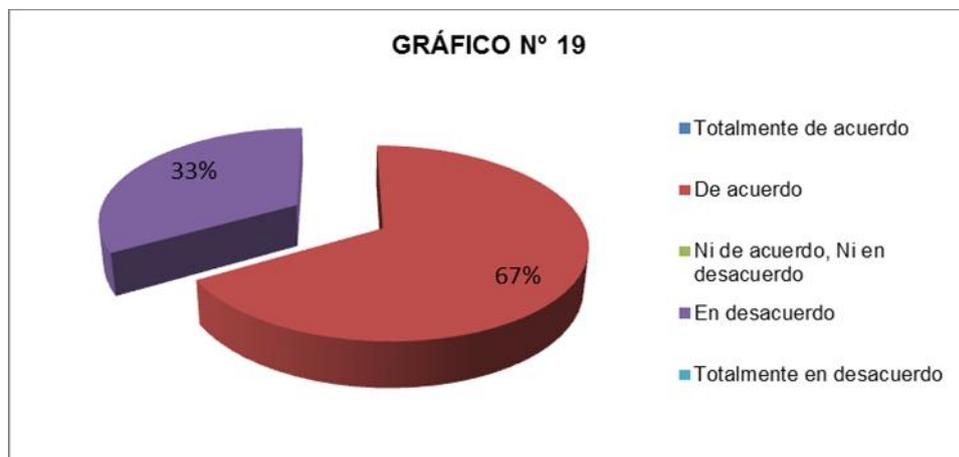


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 44 por ciento de los gerentes consultados manifiesta estar en desacuerdo, junto a un 11 por ciento que opina estar totalmente en desacuerdo, con que el supervisor se preocupa por ejercer de forma adecuada su función supervisoria, sin embargo, un 45 por ciento se encuentra de acuerdo con la afirmación, por lo tanto, la mayoría de los consultados considera que el factor de supervisión y liderazgo expresado por Campbell no se manifiesta en gran medida.

19. El supervisor se preocupa por los aspectos relacionados a la administración de sus funciones.

<b>TABLA N° 19</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	6	67%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	33%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

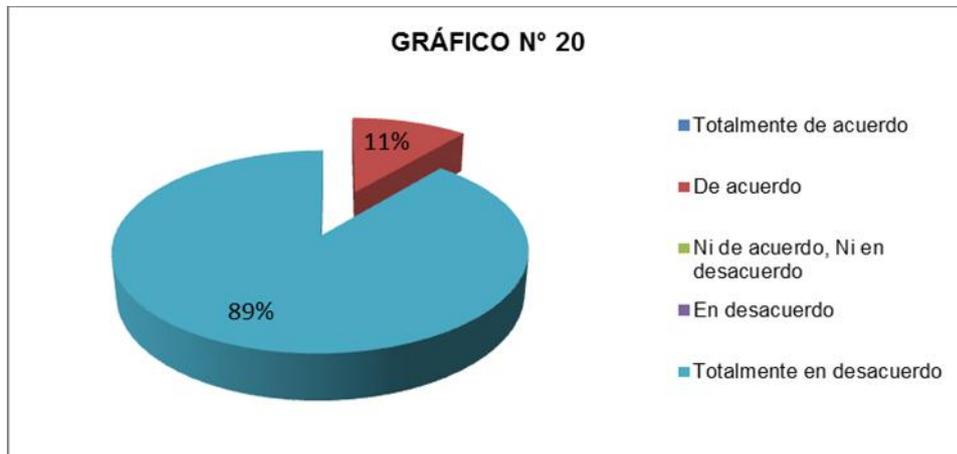


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 67 por ciento de los gerentes consultados expresa estar de acuerdo, con que el supervisor se preocupa por los aspectos relacionados a la administración de sus funciones, sin embargo, el restante 33 por ciento de los consultados está en desacuerdo con dicha afirmación, es por ello que la mayoría de los gerentes puede apreciar lo señalado por Campbell el cual afirma que el factor directivo y rendimiento administrativo implica aquellos aspectos de un trabajo que sirven al grupo u organización pero no implican la supervisión directa.

20. El supervisor evita pérdidas de tiempo en pausas innecesarias.

<b>TABLA N° 20</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	1	11%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo	8	89%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

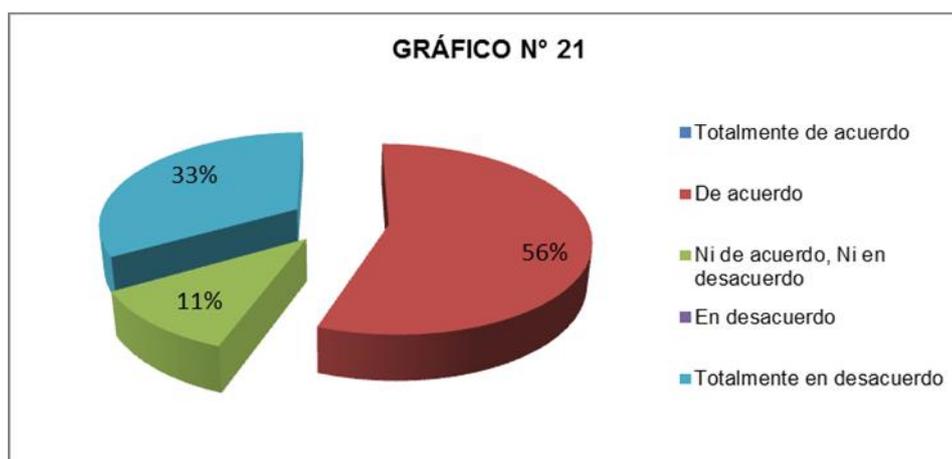


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 89 por ciento de los gerentes consultados opina que está totalmente en desacuerdo, con que el supervisor evita pérdidas de tiempo en pausas innecesarias, sin embargo, el restante 11 por ciento expresa estar de acuerdo con dicha afirmación, por lo que más de dos tercios de los consultados presenta una opinión desfavorable al respecto, con lo cual se observa que a pesar de que Williams y Anderson (1991) indica que el evitar pérdidas innecesarias de tiempo es considerado un comportamiento que beneficia a la organización, en este caso los supervisores tienen comportamiento poco beneficiosos.

21. El supervisor mantiene la efectividad en el desarrollo de sus funciones cuando se presentan cambios en las condiciones de trabajo.

TABLA N° 21		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	5	56%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	11%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo	3	33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



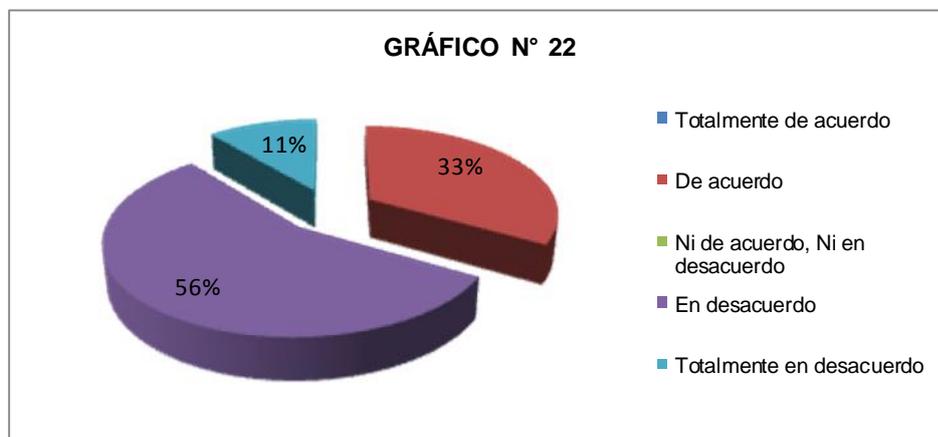
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los gerentes consultados expresa estar de acuerdo, con que el supervisor mantiene la efectividad en el desarrollo de sus funciones cuando se presentan cambios en las condiciones del trabajo, sin embargo, el restante 44 por ciento de los consultados se agrupa entre los que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo (11 por ciento), y totalmente en desacuerdo (33 por ciento) con esa afirmación, por lo tanto, la mayoría de los consultados considera que el supervisor tiene un desempeño que va más allá

del puesto, de conformidad con lo establecido por Borman(2001) en su taxonomía del desempeño contextual en la dimensión referente a la persistencia.

22.El supervisor tiene la capacidad de determinar la organización más eficaz para alcanzar una meta.

TABLA N° 22		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	3	33%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	5	56%
Totalmente en desacuerdo	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



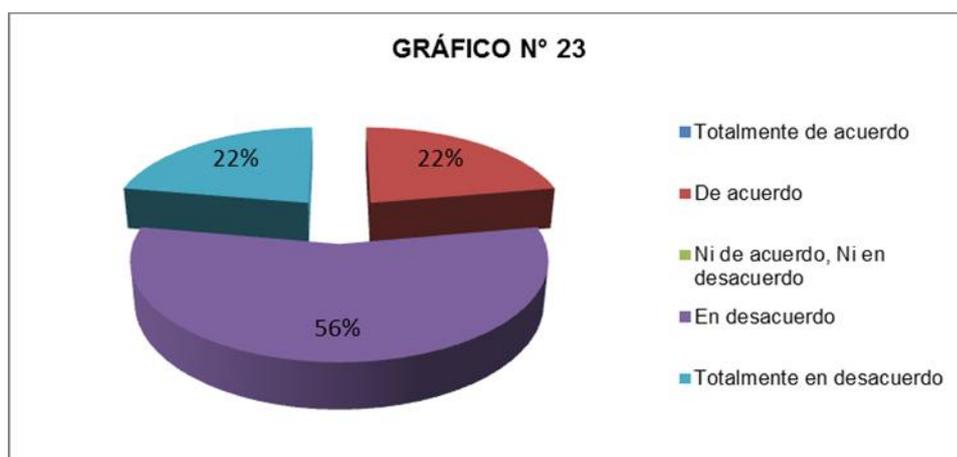
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los gerentes consultados manifiesta estar en desacuerdo, junto a un 11 por ciento que expresa estar totalmente en desacuerdo, con que el supervisor tiene la capacidad de determinar la

organización más eficaz para alcanzar una meta, existe un restante 33 por ciento de los consultados, que no está de acuerdo dicha afirmación, por lo cual casi la totalidad de los gerentes no creen que exista manifiesto del quinto componente compromiso con la eficacia de la organización referido por Van Dyne y Graham (1994) en su constructo de conducta cívica organizacional.

23. El supervisor establece metas de desempeño y desarrollo para su personal de forma objetiva.

TABLA N° 23		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	5	56%
Totalmente en desacuerdo	2	22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

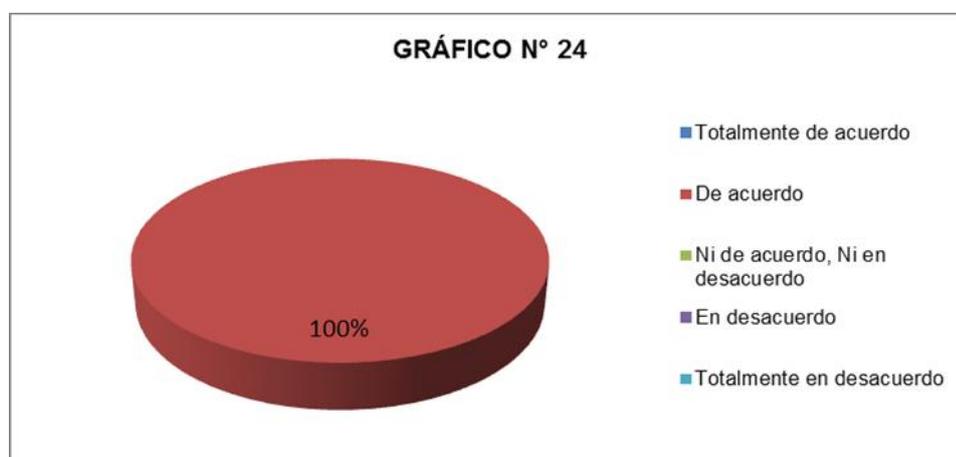


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los gerentes consultados expresa estar en desacuerdo, junto a un 22 por ciento que opina estar totalmente en desacuerdo, con que los supervisores establecen metas de desempeño y desarrollo para su personal de forma objetiva, solo un 22 por ciento de los consultados está de acuerdo con esta afirmación.

24. El supervisor fomenta la adaptación de los nuevos empleados.

TABLA N° 24		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	9	100%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



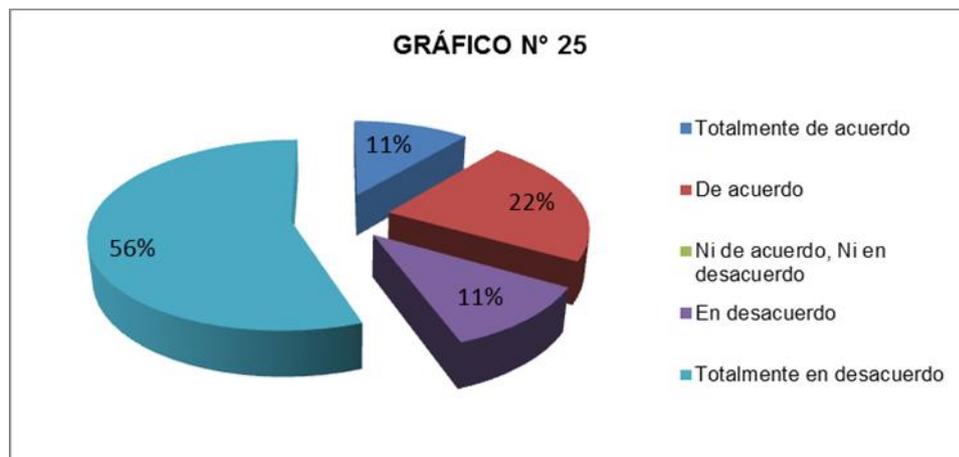
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 100 por ciento de los gerentes consultados manifiesta estar de acuerdo, con que el supervisor fomenta la adaptación de los nuevos

empleados, por lo tanto, la totalidad de los gerente comparte lo expresado por Williams y Anderson (1991) quién señala entre los comportamiento que benefician a la organización está la ayuda a la adaptación de los nuevos empleados.

25. El supervisor trabaja más de lo que se le pide, tomando la iniciativa para hacer todo lo que se requiera con el fin de conseguir los objetivos planteados.

TABLA N° 25		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	11%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	1	11%
Totalmente en desacuerdo	5	56%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los gerentes consultados opina estar totalmente en desacuerdo, junto a un 11 por ciento que manifiesta estar en desacuerdo, con que el supervisor trabaja más de lo que se le pide tomando la iniciativa para hacer todo lo que se requiere con el fin de conseguir, los objetivos planteados, embargo, el restante 33 por ciento de los consultados se agrupa entre los que expresan estar totalmente de acuerdo (11 por ciento), y los que de acuerdo (22 por ciento) con dicha afirmación, es por ello que la mayoría de los consultados consideran que no existe la presencia de la dimensión desempeño más allá del puesto mencionado por Borman (2011).

Finalizado el respectivo análisis de cada una de las afirmaciones correspondientes al objetivo número dos, se procedió a identificar la percepción que tienen los gerentes hacia el desempeño laboral de los supervisores, todo esto basado en las premisas del modelo de los ocho factores propuesto por Campbell (1990). Del cual se derivan una serie de conductas que están presentes en los individuos y que se relacionan directamente con el desempeño de tareas.

Este desempeño de tarea incluye conductas y comportamientos positivos en favor de la organización por parte de los supervisores, que fueron apreciados por los diferentes gerentes concordando así con el esquema planteado por Campbell es los siguientes factores:

- Eficiencia en las tareas específicas del cargo relacionada con los comportamientos que el individuo emprende como parte de un trabajo, en este caso el cumplimiento de las tareas específicas como supervisor.

- Eficiencia en las tareas no específicas del cargo relacionado con los comportamientos que se requiere el individuo emprenda que no pertenecen a un trabajo previamente definido para su cargo.
- Facilitar desempeño de los pares y el equipo relacionado directamente con la competencia de trabajo en equipo, donde se observan comportamientos que incluyen dar consejo, ayuda constante a los colaboradores, desarrollo de talentos entre otros.
- Directivo y rendimiento administrativo implica aquellos aspectos de un trabajo que sirven el grupo u organización pero que no implica la supervisión directa.

Por otra parte, la consulta a los gerentes evidencia el no cumplimiento de los siguientes factores en el comportamiento de los supervisores:

- La comunicación referente a las tareas transmisión efectiva de informaciones, normas, procedimientos y metodologías de trabajo al personal.
- Rendimiento supervisor que se puede tasar en términos de esfuerzo, demostrando cumplimiento de los objetivos propuestos en los tiempos establecidos.
- La esfera del rendimiento que se relaciona con los comportamientos y conductas que implica disciplina personal.
- Componente de mando y directivo asociado directamente por el cumplimiento de la función supervisoria a través de la delegación y el control.

En lo que respecta al desempeño Contextual o el también llamado comportamiento de ciudadanía que contempla los comportamientos que

contribuyen a los objetivos de la organización a través de su efecto en las condiciones sociales y psicológicas, de los cuales se tomaron como referencia cinco de los esbozados por los autores Williams y Anderson (1991) tienen presencia en los supervisores los siguientes como comportamientos positivos:

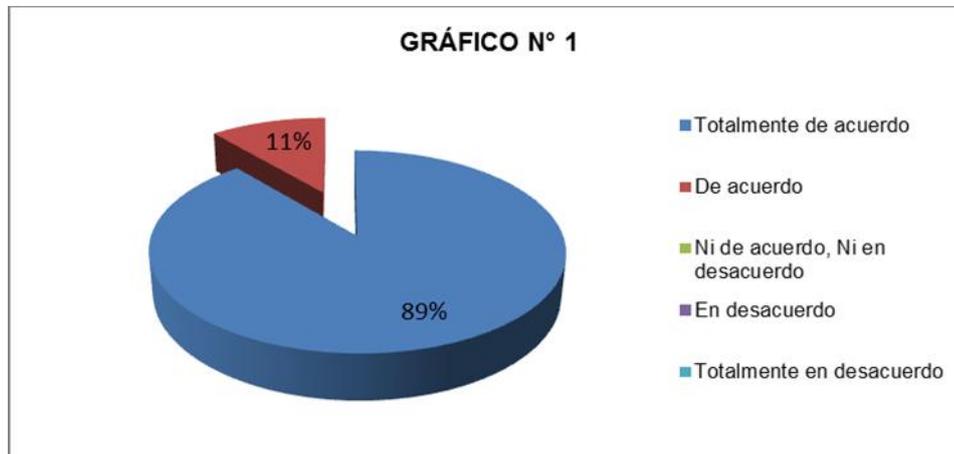
- La eficiencia en el desarrollo de las funciones por parte del supervisor cuando se presentan cambios en la organización del trabajo.
- Fomentar la adaptación de los nuevos empleados.

Por su parte el aprovechamiento del tiempo de trabajo, el establecimiento de metas para el personal, la organización del trabajo y la demostración del esfuerzo continuo no constituyen en lo supervisores parte de sus conductas positivas hacia la organización.

**Objetivo N° 3 Determinar los controles del proceso de supervisión para el desempeño laboral**

1. La observación regular de las actividades diarias de sus subordinados constituye una herramienta en la programación de sus actividades.

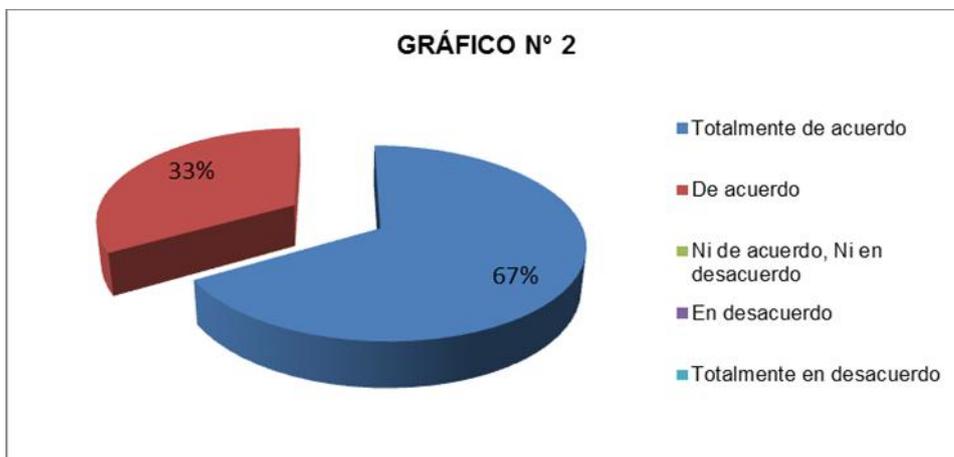
<b>TABLA N° 1</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8	89%
De acuerdo	1	11%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 89 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo, junto a un 11 por ciento que señala estar de acuerdo, con que la observación regular de las actividades diarias de sus subordinados constituyen una herramienta en la programación de sus actividades, se evidencia que la totalidad de los consultados concuerdan con Bartle (2011) quien expresa que la supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un programa o proyecto.

2. La planificación permite establecer la prioridad para el cumplimiento de los objetivos.

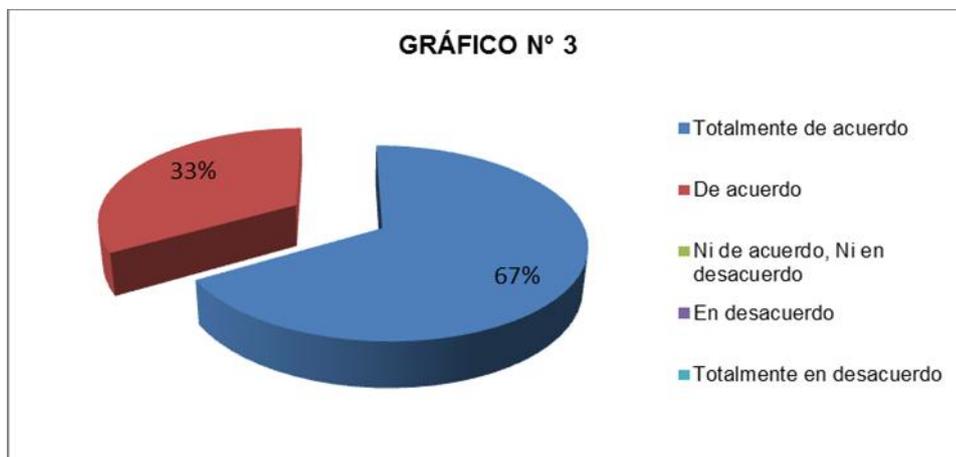
<b>TABLA N° 2</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	67%
De acuerdo	3	33%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 67 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo, junto a otro 33 por ciento que señala estar de acuerdo, con la planificación permite establecer la prioridad para el cumplimiento de los objetivos, por lo que, la totalidad de los supervisores está en concordancia lo estipulado por Bartle (2007) donde describe las cuatro grandes funciones de los supervisores que permiten evaluar su función y una de ellas es proyectar que tiene inmerso la planificación.

3. La distribución de funciones de forma oportuna eleva el grado de efectividad de los colaboradores.

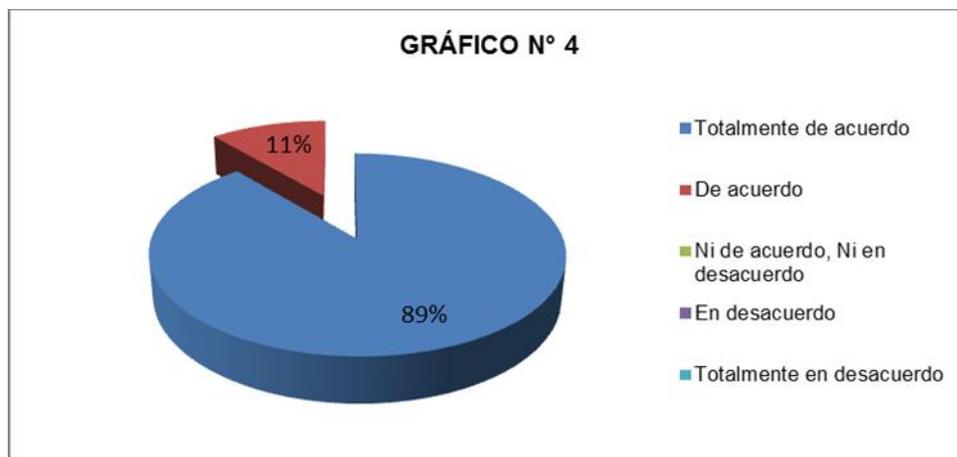
<b>TABLA N° 3</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	67%
De acuerdo	3	33%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 67 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar de acuerdo, junto a otro 33 por ciento que expresa estar totalmente de acuerdo, con que la distribución de funciones de forma oportuna eleva el grado de efectividad de los colaboradores, sin embargo, es por ello, que la totalidad de los empleados considera importante y necesario realizar la distribución de funciones para elevar el grado de efectividad de los colaboradores, con lo cual se da cumplimiento a lo estipulado en por Bartle (2007) en su función de proyectar.

4. El supervisor debe girar instrucciones explícitas dejando en claro las actividades que cada subordinado debe realizar.

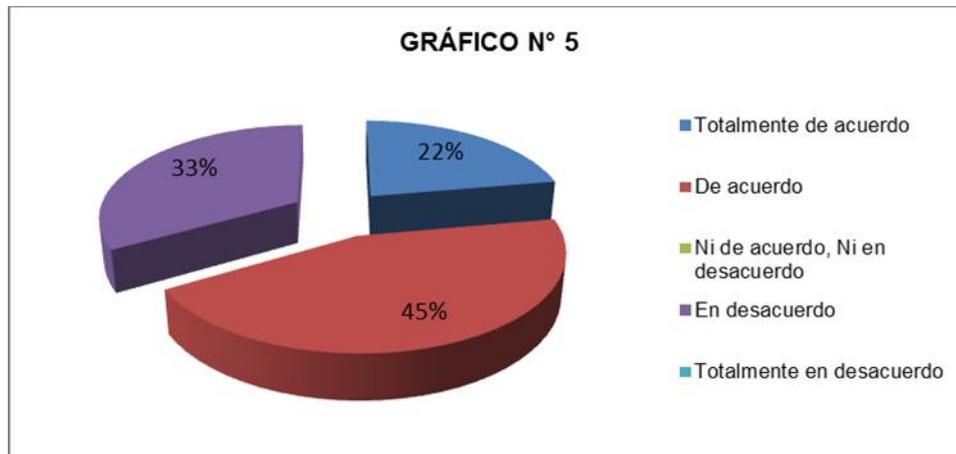
<b>TABLA N° 4</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8	89%
De acuerdo	1	11%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 89 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo, junto a otro 11 por ciento que expresa estar de acuerdo, con que el supervisor debe girar instrucciones explícitas, con lo cual se observa el conocimiento y cumplimiento de la delegación de autoridad establecida por Bartle(2007) en su función de dirigir donde expresa que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

5. El supervisor permite que sus colaboradores tomen decisiones inherentes a los procesos que tienen a su cargo.

<b>TABLA N° 5</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	2	22%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	33%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

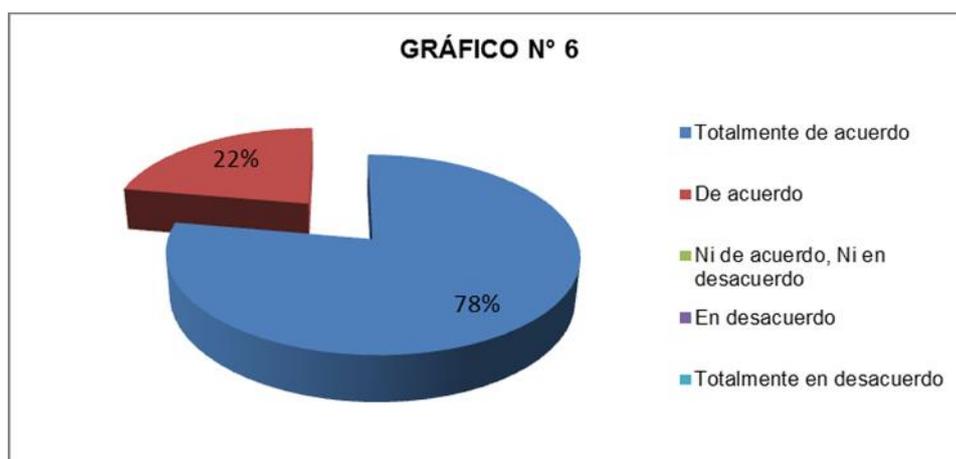


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 45 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar de acuerdo, junto a otro 22 por ciento que opina estar totalmente de acuerdo, con el supervisor permite que sus colaboradores tomen decisiones inherentes a los procesos que tienen a su cargo, sin embargo, el restante 33 por ciento de los consultados está en desacuerdo, con dicha afirmación, por lo tanto, más de la mitad de los trabajadores considera que la toma de decisiones por parte de los colaboradores es un proceso implícito dentro de la función de dirigir del supervisor, por lo que estos resultados concuerdan con lo señalado por Bartle (2007) quien considera que la función de dirigir la delegación de autoridad en todos los sentidos.

6. El supervisor asigna responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

TABLA N° 6		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	78%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

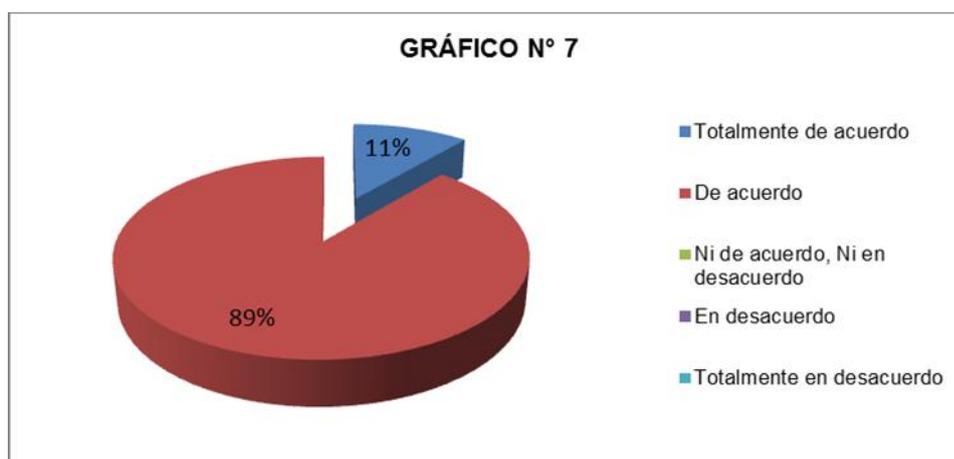


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 78 por ciento de los supervisores consultados opina estar totalmente de acuerdo, junto a un 22 por ciento que expresa estar de acuerdo, con que el supervisor asigna responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo, por lo tanto, la totalidad de los consultados reconoce los esfuerzos que realizan cada uno de los miembros del equipo de trabajo cumpliendo así con lo establecido por Bartle (2007) en la función de dirigir en la dimensión de la delegación de autoridad.

7. El tomar decisiones para abordar con prontitud los problemas laborales inherentes a su campo de acción fomenta la maximización del desempeño de las tareas.

TABLA N° 7		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	11%
De acuerdo	8	89%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

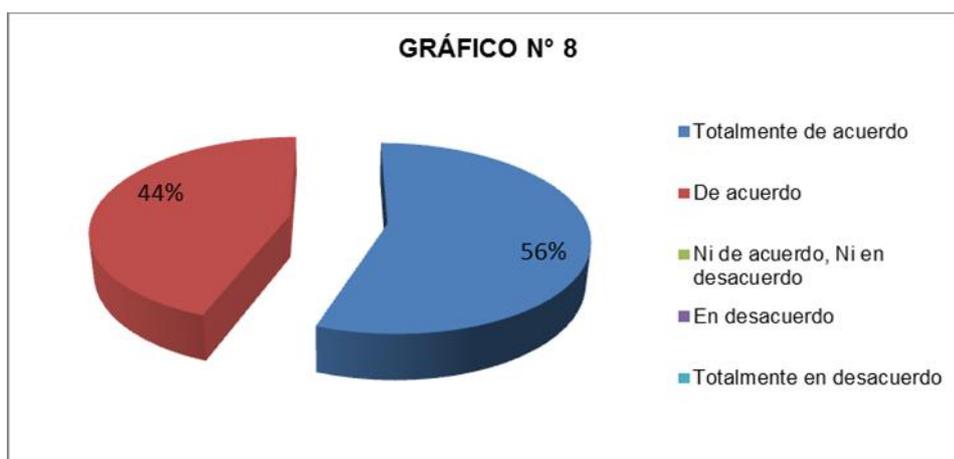


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 89 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar de acuerdo, junto a un 11 por ciento que está totalmente de acuerdo con que el tomar decisiones para abordar con prontitud los problemas laborales inherentes a su campo de acción fomenta la maximización del desempeño de tareas, es por esto que las opiniones expresadas ratifican lo expresado por Bartle (2007) en la dimensión de la toma de decisiones.

8. El desarrollar las competencias de los colaboradores constituye una herramienta para mejorar la productividad.

TABLA N° 8		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	56%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

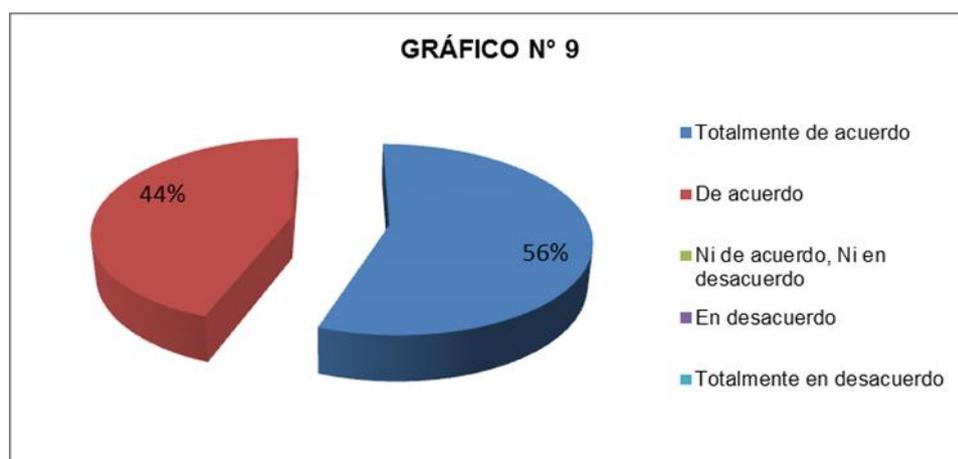


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los supervisores consultados expresa estar totalmente de acuerdo, junto a un 44 por ciento que opina estar de acuerdo, con que el desarrollar las competencias de los colaboradores constituye una herramienta para mejorar la productividad.

9. El desarrollo de planes de adiestramiento constituye un elemento fundamental en la planificación de su gestión.

TABLA N° 9		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	56%
De acuerdo	4	44%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



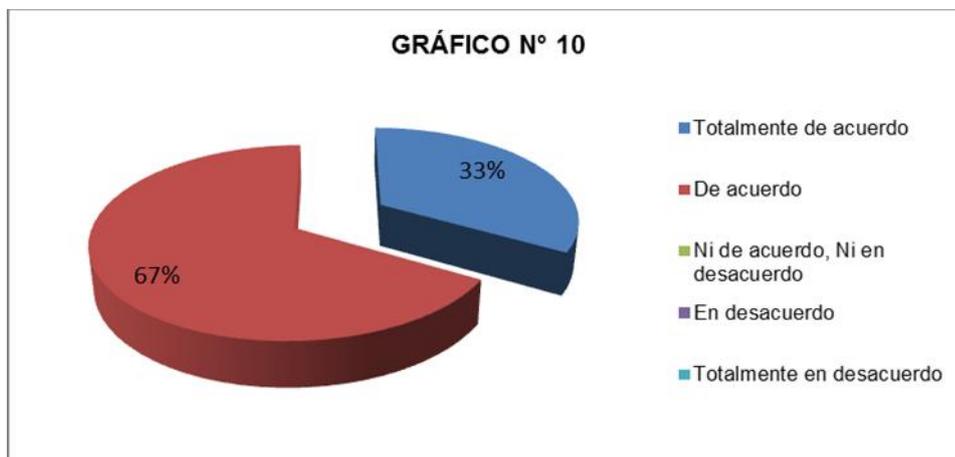
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los supervisores consultados expresa estar totalmente de acuerdo, junto a un 44 por ciento que opina estar de acuerdo, con que el desarrollo de planes de adiestramiento constituye un elemento fundamental en la planificación de sus gestión, lo que indica que la totalidad de los consultados concuerda con lo sostenido por Bartle (2007) en su función de desarrollar que tiene que ver con la responsabilidad del supervisor

de mejorar constantemente a su personal puesto permitirá elevar los niveles de eficiencia de sus colaboradores.

10. El análisis de nuevos métodos de trabajo facilita el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

TABLA N° 10		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	33%
De acuerdo	6	67%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



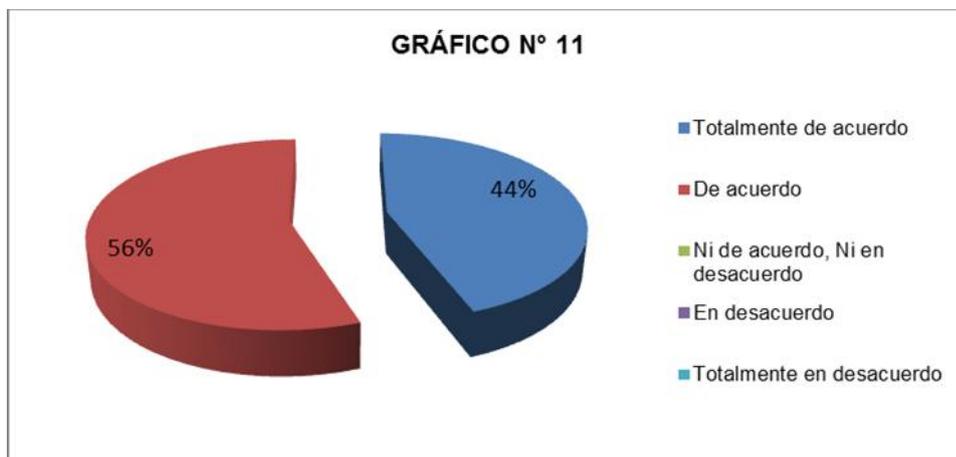
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 33 por ciento de los supervisores consultados expresa estar totalmente de acuerdo, junto a un 67 por ciento que opina estar de acuerdo, con que el análisis de nuevos métodos de trabajo facilita el desarrollo de las

funciones de los colaboradores, demostrando así el cumplimiento de esta dimensión dentro de la función desarrollar mencionada por Bartle (2007).

11. El desarrollo de talentos dentro del equipo de trabajo permite obtener un trabajo de alta calidad.

TABLA N° 11		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	44%
De acuerdo	5	56%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



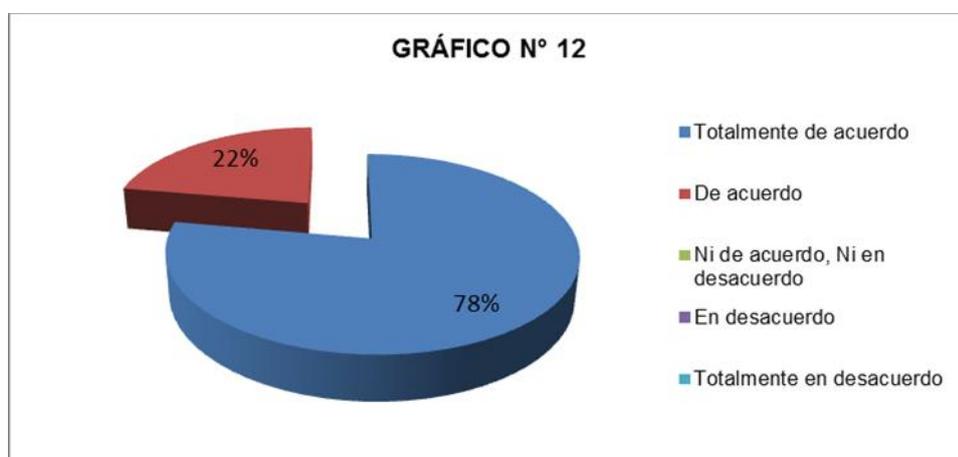
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar de acuerdo, junto a otro 44 por ciento que opina estar totalmente de acuerdo, con que el desarrollo de talentos dentro del equipo de trabajo permite obtener un trabajo de alta calidad, la totalidad de los trabajadores considera que este

proceso implícito dentro de la función de desarrollar, concuerda con lo señalado por Bartle (2007) quien considera que esto propicia la motivación hacia el trabajo, aumentara la satisfacción laboral propiciando así un trabajo de alta calidad y productividad.

12. El aporte de ideas por parte de los colaboradores permite la mejora de los procesos.

TABLA N° 12		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	78%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

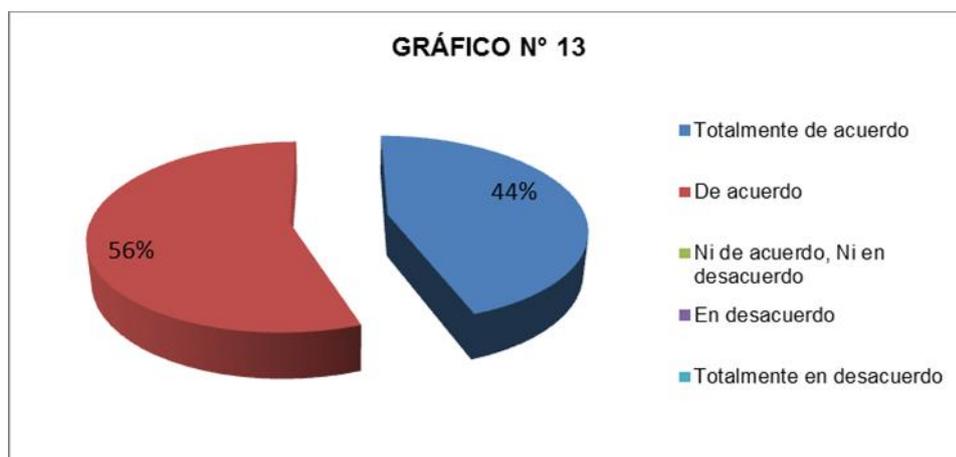


Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 78 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar Totalmente de acuerdo, junto a otro 22 por ciento que opina estar de acuerdo, con la afirmación el aporte de ideas por parte de los colaboradores permite la mejora en los procesos.

13. La evaluación constante permite detectar en qué grado los planes se están obteniendo.

TABLA N° 13		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	44%
De acuerdo	5	56%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



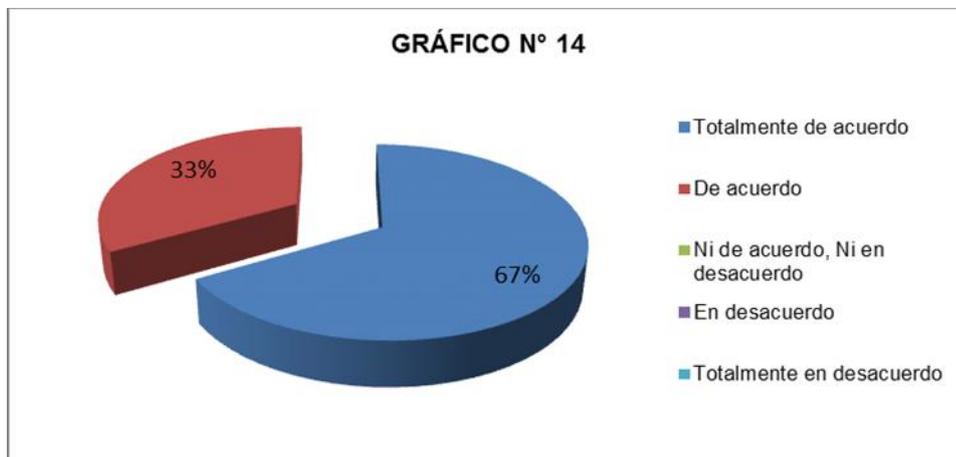
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 56 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar de acuerdo, junto a otro 44 por ciento que opina estar totalmente de acuerdo, con la afirmación la evaluación constante permite detectar en qué grado los planes se están obteniendo, lo cual confirma lo expuesto por Bartle (2007) quien expresa el control requiere mantener encauzadas las actividades,

corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales, constituyendo la evaluación la herramienta indispensable para cumplir este objetivo.

14. La evaluación del cumplimiento de las metas de productividad determina la eficiencia del desarrollo de las actividades de sus colaboradores.

TABLA N° 14		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	67%
De acuerdo	3	33%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



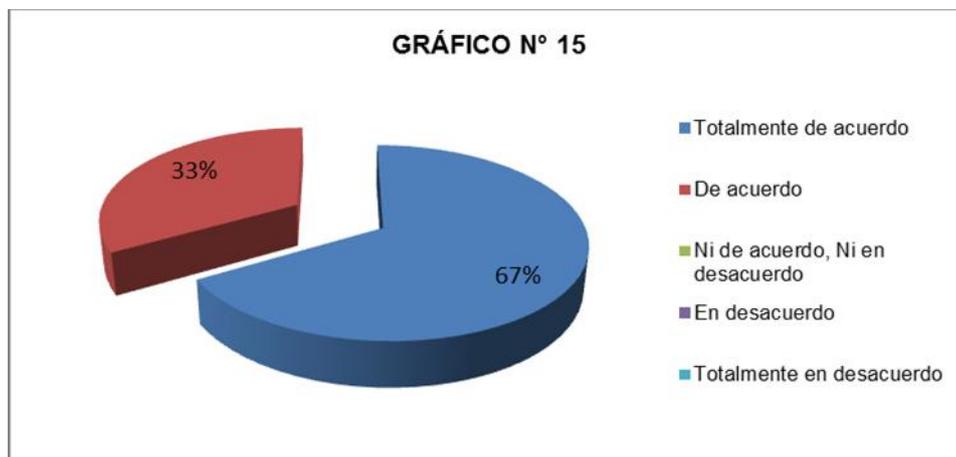
Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 67 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo, junto a otro 33 por ciento que opina estar de acuerdo, con la afirmación la evaluación del cumplimiento de las metas de

productividad determina la eficiencia del desarrollo de las actividades de sus colaboradores.

15. La evaluación de la metodología de trabajo constituye un elemento indispensable en el cumplimiento de sus funciones.

TABLA N° 15		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	67%
De acuerdo	3	33%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Fuente: Pérez (2015)

**Análisis:** El 67 por ciento de los supervisores consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo, junto a otro 33 por ciento que opina estar de acuerdo, con la afirmación la evaluación de la metodología de trabajo constituye un elemento indispensable en el cumplimiento de sus funciones.

Después de realizado el análisis de las afirmaciones correspondientes al objetivo número tres de esta investigación, a continuación se procede a determinar los controles del proceso de supervisión para el desempeño laboral en la empresa.

### **Proyectar**

Esta función de acuerdo a Bartle (2007) constituyen un conjunto de acciones que permitirán determinar el curso a seguir; los supervisores de la empresa consciente de ello, realizan una serie de actividades que sustentan las fases implícitas en este proceso como lo son la programación y la planificación de las actividades referentes a su proceso productivo; permitiendo así establecer el orden y la prioridad en su trabajo de acuerdo a las directrices previamente establecidas por la gerencia de su área. Así mismo la observación regular y la distribución de funciones se convierten en herramientas fundamentales para ejecución de sus actividades diarias.

### **Dirigir**

En lo que respecta a esta función los supervisores opinan que la comunicación directa y la delegación de las responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo constituyen la actividad primordial para la ejecución de esta fase; sin embargo están conscientes que muchas veces lo que respecta a la toma de la responsabilidad por parte del subordinado, constituye una tarea difícil es por ello que permitir que los subordinados tomen decisiones inherentes a los procesos que tienen a su cargo puede convertirse en un problema

## **Desarrollar**

Los trabajadores consultados manifiestan que el desarrollo de las diferentes actitudes, habilidades y destrezas en su equipo de trabajo permiten el logro de forma más eficiente de los objetivos planteados, es por ello que el adiestramiento y el análisis de los procesos de trabajo juega un papel fundamental en su gestión, sin embargo manifiestan que muchas veces este control no logra ser ejecutado como debería ser, ya que la falta de motivación del personal aunado con algunas directrices administrativas de la gerencia de producción impiden la implementación de nuevas ideas o desarrollo de talentos .

## **Controlar**

En lo que respecta a la función de controlar los supervisores opinan que la evaluación del personal constituye la pieza fundamental de para medir en qué grado se está cumpliendo con los objetivos, expresan que ellos realizan evaluaciones constante de su personal pero de forma muy informal al igual que en los procesos de trabajo.

## CONCLUSIONES

Una vez analizadas las 25 afirmaciones del cuestionario con el cual se evaluó a los supervisores del Área Producción de la empresa Solintex de Venezuela S.A. y tomando en consideración el marco teórico referencial de la presente investigación se concluye lo siguiente:

Con respecto al objetivo número uno el cual pretende describir las competencias técnicas existentes en los supervisores se evidencia que los gerentes consultados manifiestan que estos poseen 7 de las 11 competencias técnicas definidas para la ejecución del proceso supervisorio de la empresa, el cual resulta sumamente importante ya que constituye el proceso técnico y especializado que permite la concatenación de los diferentes factores inmersos en el proceso productivo para el logro de los objetivos planteados.

El conocimiento del área, la preocupación por el orden, la calidad y la precisión, el tiempo efectivo de trabajo, el trabajo en equipo, la experiencia técnica y profesional, la planificación y la organización; y la responsabilidad forman parte del conjunto de competencias presentes en el proceso supervisorio; sin embargo se pudo evidenciar la ausencia de las competencias formación para el desempeño del cargo, procesos y practicas organizacionales, direccion de personas, comunicación oral en el proceso de supervisorio.

Conforme a lo planteado en el objetivo número dos referido a identificar la percepción que tienen los gerentes hacia el desempeño laboral de los supervisores, en lo que respecta al desempeño de tareas se manifiesta de acuerdo a los gerentes consultados el cumplimiento de cuatro de los ocho

factores propuestos por Campbell (1991) en su modelo que intenta capturar el rendimiento de los trabajadores, los factores relacionados a la eficiencia de las tareas específicas del cargo, eficiencia en las tareas no específicas del cargo, facilitación del desempeño de los pares y equipo de trabajo, directivo y rendimiento administrativo constituyen las variables a nivel individual que están generando un resultado considerado eficiente por parte de los gerentes de área. El resto de los factores de este modelo como lo son la comunicación, el rendimiento, la esfera del rendimiento y el componente de mando no son cumplidos por los supervisores. Estableciéndose así un desempeño considerado como medio por parte de los gerentes en base al cumplimiento de los factores del modelo de Campbell.

Lo que respecta al desempeño contextual que tiene que ver con los comportamientos que benefician a la organización y que se exceden a los esperados en el desempeño del cargo promoviendo un mejor funcionamiento según lo expresado por Williams y Anderson (1991) solo resaltaron el mantenimiento de la efectividad en presencia de los cambios en la organización del trabajo y la fomentación de la adaptación de los nuevos empleados; mientras que los comportamientos relacionados con evitar las pausas innecesarias, determinación de la organización de trabajo más eficiente, establecimiento de metas objetivas y esforzarse más de lo acordado no aplicaron para la descripción de este perfil.

En relación al objetivo número tres determinar los controles del proceso de supervisión para el desempeño laboral, una vez analizado las 15 afirmaciones del cuestionario aplicado a los supervisores se pudo determinar que la planificación, la programación, la observación, la delegación de responsabilidades, el desarrollo del personal y la evaluación constituyen los

controles utilizados por los supervisores con la finalidad de obtener los objetivos establecidos.

El proceso supervisorio constituye el punto de impacto que ayuda a concatenar las directrices y metas de la empresa con las actividades diarias de ejecución para el cumplimiento de los objetivos, si bien es cierto que los gerentes tienen claro el significado de esta premisa; los ejecutores de esta función aun no reúnen por completo los conocimientos y habilidades imprescindibles para el desempeño óptimo de sus funciones. El no cumplimiento al cien por ciento de los factores y comportamientos inmersos dentro de las dimensiones del desempeño de tareas y el desempeño contextual demuestran como la falta del desarrollo de ciertas competencias definidas para este proceso pueden influenciar directamente en el éxito o fracaso de la ejecución de sus funciones.

Competencias relacionadas con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. La búsqueda de herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. La capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja. La capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere para el logro de los objetivos. Se tornan indispensables para el proceso supervisorio.

Debido a que este proceso ayuda a enfrentar adecuadamente las demandas y exigencias del contexto donde opera, los controles del

desempeño laboral se verán directamente afectados por la serie de características individuales, entre ellas las capacidades, habilidades y conocimientos que tenga el supervisor.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que a continuación se mencionan se hacen con la finalidad de mejorar el desarrollo del proceso supervisorio que lleva a cabo la empresa.

Informar acerca de la importancia del desarrollo eficiente de las funciones del proceso supervisorio, tomando en consideración los aspectos que tienen que ver con los comportamientos individuales que se toman como ejemplo a seguir por parte de los subordinados.

Fomentar la capacitación de los supervisores, de tal manera, que puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades, que le permitan manejar de forma más eficiente las distintas situaciones que se les puedan presentar en el desarrollo de sus funciones.

Realizar revisiones periódicas del perfil de competencias requerido para el desarrollo de las funciones supervisorias en las diferentes plantas de producción.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Agut, Sonia; Grau, Rosa (2001). **Una Aproximación psicosocial al estudio de las competencias**. Proyecto social: Revista de relaciones laborales, ISSN 1133-3189, N° 9, 2001 , págs. 13-24 Disponible <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924>. Consulta: 2015, Marzo.
- Alles, Martha (2005). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**. Editorial Granica Buenos Aires.
- Alles, Martha (2004). **Gestión por Competencias**. Editorial Granica Buenos Aires.
- Arias, Fidias (2004). **El proyecto de investigación**. Primera Edición. Editorial Episteme. Caracas
- Barrios, Pamela (2011). **Propuesta de un modelo de la gestión de la calidad por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico**. Investigación de Magister. Universidad Católica Andrés Bello.
- Boffil, Gladis (2011). **La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias – competencias – y desempeño en la empresa Direco C.A.** Investigación Magister. Universidad de Carabobo.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. y Motowidlo, S. J. (2001). **Personality predictors of citizenship performance**. International Journal of Selection and Assessment, 9, 52-69.
- Boyatzis, R.E (1982). **The competent manager**. New York: Willey.
- Campbell, J.P. (1990). **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**. In M. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687-731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press
- Cejas; Grau (2004). **La formación como factor estratégico en las organizaciones**. Cornell de Llobregat. Editorial Graficas de Rey S.I. España. Disponible <http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved>

[=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2483098.pdf&ei=xBv9VOWKJ8qsyASlwYHQcg&usg=AFQjCNHNX8aPCZgwS9uTmPiFNByTjfXn-Q](http://dialnet.unirioja.es/?download=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2483098.pdf&ei=xBv9VOWKJ8qsyASlwYHQcg&usg=AFQjCNHNX8aPCZgwS9uTmPiFNByTjfXn-Q). Consulta: 2015, Marzo.

Coleman, V. I. y Borman, W. C. (2000). **Investigating the underlying structure of the Citizenship Performance domain**. Human Resource Management Review, 10, 25-44.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, Bogotá

De Ansonera, A. (1996) **15 Pasos para la selección de personal con éxito: Metodos e Instrumentos**. Barcelona: Paidós. Disponible [http://books.google.co.ve/books?id=Nv\\_zVOrP510C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=Nv_zVOrP510C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Consulta: 2015, Marzo.

De Faria, Mello (2004). **Desarrollo organizacional**. Editorial Limusa S.A Mexico.

Furnham, Adrián. (2000). **El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones**. Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.

Gorritii, Mikeli. (2005). **Nuevos Enfoques de la gestion de RRHH en la Administracion Publica**. Disponible. [http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3342252.pdf&ei=tOb8VNfmNofjsAS-IYDwAw&usg=AFQjCNFjXyw7rj3esHsNxXQiVECL\\_Nt0bg](http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3342252.pdf&ei=tOb8VNfmNofjsAS-IYDwAw&usg=AFQjCNFjXyw7rj3esHsNxXQiVECL_Nt0bg) Consulta: 2015, Marzo.

Guedez, Victor (2002). **Las competencias en las organizaciones del Siglo XXI**. Asuntos. Año 4 N° 7. Mayo 2002. PDVSA CIED. Caracas.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan; Solum, John (2002). **Adminsitracion: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9na Edicion. Thomson Editores. S.A de C.V Mexico.

Martínez, Miguel (1998). **La investigación cualitativa etnográfica en educación**. Primera Edición. Editorial Trillas. México

Méndez, Carlos. (2001). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación (3a. ed.)**. Colombia, Bogotá: Mc Graw – Hill.

- Ministerio de educación de Argentina .Consejo Federal de Cultura y Educacion.  
Res. N° 55/96.
- Murria, Spiegel (1991). **Teoría elemental del muestreo**. Primera Edición.  
Editorial McGraw-Hill, México.
- Reyes, Alejandro; Velásquez José (2008) .**Cambio Organizacional**.  
Disponible:  
<http://www.monografias.com/trabajo13/cborgdef/cborgdef.shtml/resist>. Consul  
ta 2015, Marzo.
- Robbins, Stephen. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Edit. Prentice  
Hall. Octava Edición, México.
- Ruiz C, Jocelyne; Silva Neif; Vanga Maria (2008). **Etica empresarial y el  
desempeño laboral en las organizaciones de alta tecnología (OAT)**.  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 13 N° 43. 417-441. Universidad  
del Zulia. ISSN 1315-9984.
- Ruiz, T. (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill  
Interamericana. México
- Rodriguez, Nelson (1994). **La medición de las competencias**. Escuela de  
Psicología Universidad Central de Venezuela. Psico Consult C.A. Disponible  
[http://www.psycoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-  
db2311923f0b/La-Medicion-de-las-Competencias.aspx](http://www.psycoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/La-Medicion-de-las-Competencias.aspx)
- Sabino, Carlos (2000). **El proceso de investigación**. Primera Edición. Editorial  
Panapo. Caracas
- Spencer y Spencer (1993). **Competencia en el trabajo, el modelo de  
evaluación superior**. John Wiley & San, INC, New York. Estados Unidos
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica**.  
(3a. ed.). Caracas: LIMUSA Noriega Editores.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



El siguiente, es un cuestionario que ha sido diseñado y validado por un conjunto de expertos en el área de talento humano, y consiste en recabar la información necesaria para desarrollar el Trabajo de Investigación titulado **“LAS COMPETENCIAS TECNICAS DEL PROCESO DE SUPERVISION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SOLINTEX DE VENEZUELA S.A”** para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo de esta investigación y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

En nombre de la Universidad de Carabobo, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el Área de Estudios de Postgrado le agradecen su colaboración.

## Instructivo para el llenado del cuestionario

Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la opción que mejor refleje su apreciación u opinión.

El instrumento, considera un conjunto de afirmaciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal. Para indicar su respuesta u opinión, **marque con una equis (x)** la opción correspondiente. A continuación, se muestran las opciones de respuestas:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

En caso de tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor comunicarse a las siguientes direcciones electrónicas: [angeilyperez@hotmail.com](mailto:angeilyperez@hotmail.com).

El instrumento, considera un conjunto de afirmaciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal para evaluar a sus supervisores. Para indicar su respuesta u opinión, **marque con una equis (x)** la opción correspondiente. A continuación, se muestran las opciones de respuestas: **5 Muy de acuerdo 4 De acuerdo 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en desacuerdo**

Ítems	Tópico	Respuestas				
		5	4	3	2	1
	<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>					
1	Posee el grado de conocimiento para el desarrollo eficiente de las tareas asignadas					
2	Se preocupa por lograr los estándares de calidad establecidos para el cumplimiento de sus procesos de trabajo.					
3	Se mantiene actualizado con la información necesaria para desempeñar su labor con eficiencia.					
4	Posee la capacidad para adquirir con facilidad nuevos conocimientos que tienen que ver con los procesos organizacionales.					
5	Siempre se dedica al trabajo logrando así conseguir los resultados deseados en el tiempo estipulado					
6	Tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos					
7	Participa y colabora de manera efectiva entre los miembros de su equipo de trabajo.					
8	Posee la capacidad para resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.					
9	Organiza su esquema de trabajo según las directrices estratégicas de la empresa.					
10	Mantiene un estilo de comunicación directa y clara, con sus subordinados.					
11	El supervisor es responsable con el cumplimiento de las actividades asignadas.					

Ítems	Tópico	Respuestas				
		5	4	3	2	1
	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
12	El supervisor es eficiencia en el desarrollo de las tareas específicas del cargo.					
13	El supervisor es eficiencia en el desarrollo de tareas que no pertenecen a un trabajo previamente definido para su cargo					
14	El supervisor es eficiente en las tareas de comunicación oral.					
15	El supervisor cumple con los objetivos propuestos en los tiempos establecidos.					
16	El supervisor se esfuerza por mantener una disciplina personal que represente un ejemplo a seguir.					
17	El supervisor facilita el desempeño de su equipo de trabajo.					
18	El supervisor se preocupa por ejercer de formar adecuada su función supervisoría y de componente de mando					
19	El supervisor se preocupa por los aspectos relacionados a la administración de sus funciones					
20	El supervisor evita pérdidas de tiempo en pausas innecesarias.					
21	El supervisor mantiene la efectividad en el desarrollo de sus funciones cuando se presentan cambios en las condiciones y organización del trabajo					
22	El supervisor tiene la capacidad de determinar la organización más eficaz para alcanzar una meta					
23	El supervisor establece metas de desempeño para su personal de forma objetiva					
24	El supervisor fomenta la adaptación de los nuevos empleados.					
25	El supervisor trabaja más de lo que se le pide, tomando la iniciativa para hacer todo lo que se requiera con el fin de conseguir los objetivos planteados.					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



El siguiente, es un cuestionario que ha sido diseñado y validado por un conjunto de expertos en el área de talento humano, y consiste en recabar la información necesaria para desarrollar el Trabajo de Investigación titulado **“LAS COMPETENCIAS TECNICAS DEL PROCESO DE SUPERVISION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SOLINTEX DE VENEZUELA S.A”** para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo de esta investigación y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

En nombre de la Universidad de Carabobo, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el Área de Estudios de Postgrado le agradecen su colaboración.

## Instructivo para el llenado del cuestionario

Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la opción que mejor refleje su apreciación u opinión.

El instrumento, considera un conjunto de afirmaciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal. Para indicar su respuesta u opinión, **marque con una equis (x)** la opción correspondiente. A continuación, se muestran las opciones de respuestas:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

En caso de tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor comunicarse a las siguientes direcciones electrónicas: [angeilyperez@hotmail.com](mailto:angeilyperez@hotmail.com).

El instrumento, considera un conjunto de afirmaciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal para evaluar los controles de supervisión practicados por usted. Para indicar su respuesta u opinión, **marque con una equis (x)** la opción correspondiente. A continuación, se muestran las opciones de respuestas: **5 Muy de acuerdo 4 De acuerdo 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en desacuerdo**

Ítems	Tópico	Respuestas				
		5	4	3	2	1
	<b>CONTROLES DE SUPERVISION</b>					
1	La observación regular de las actividades diarias de sus subordinados constituye una herramienta en la programación de sus actividades					
2	La planificación permiten establecer la prioridad para el cumplimiento de los objetivos					
3	La distribución de funciones de forma oportuna permite elevar el grado de efectividad de los colaboradores.					
4	El supervisor debe girar instrucciones explícitas dejando en claro las actividades que cada subordinado debe realizar.					
5	El supervisor permite que sus colaboradores tomen decisiones inherentes a los procesos que tienen a su cargo					
6	El supervisor asigna responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo de trabajo.					
7	El tomar decisiones para abordar con prontitud los problemas laborales inherentes a su campo de acción fomenta la maximización del desempeño de las tareas.					
8	EL desarrollar las competencias de los constituye una herramienta para mejorar la productividad.					
9	El desarrollo de planes de adiestramiento constituye un elemento fundamental en la planificación de sus gestión.					
10	El análisis de nuevos métodos de trabajo facilita el desarrollo de las funciones de los colaboradores.					

<b>11</b>	El desarrollo de talentos dentro del equipo de trabajo permite obtener un trabajo de alta calidad.					
<b>12</b>	El aporte de ideas por parte de los colaboradores permite la mejora en los procesos					
<b>13</b>	La evaluación constantemente permite detectar en qué grado los planes se están obteniendo.					
<b>14</b>	La evaluación del cumplimiento de las metas de productividad determina la eficiencia del desarrollo de las actividades de sus colaboradores					
<b>15</b>	La evaluación de la metodología de trabajo constituye un elemento indispensable en el cumplimiento de sus funciones					