

PERFIL IDEAL DE LOS CUADROS MEDIOS SUPERVISORIOS  
DESDE LA PERSPECTIVA GERENCIAL

por María H. Rodríguez Behrens y Valentina Rojas Martínez de Lauría.

SUMARIO: A.INTRODUCCION. B.RASGOS DEL PERFIL IDEAL de un SUPERVISOR: 1.Rasgos Personales. 2.Formación. 3.Desarrollo de Carrera. 4.Funciones y motivaciones 5.Dedicación y Remuneración adecuada 6.Actitud ante el impacto de la Tecnología. 7.Dimensiones socio-laborales de la posición de Supervisor. 8.Otras reflexiones. C.CONCLUSIONES.

A.INTRODUCCION

El presente Estudio, realizado por las Licenciadas María H. Behrens y Valentina Rojas, para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, y del cual publicamos aquí un breve resumen, forma parte de una serie de investigaciones en torno a la figura de los Supervisores de planta, que se han venido llevando a cabo en las tres filiales de la Industria Petrolera (Maraven, Lagoven y Corpoven) y en un gran número de empresas privadas de la Zona Metropolitana y de la región central del país, bajo la dirección del Departamento de Investigaciones Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB. Los resultados de estas investigaciones fueron presentados en forma de Memorias de Grado, en los años escolares de 1992 a 1994.

Se deseaba, no obstante, conocer también cómo veían los Ejecutivos de estas mismas empresas el perfil ideal de un Supervisor, en función de la experiencia habida con ellos en los años del ejercicio de su función gerencial y de las expectativas que pudieran tener respecto a los mismos.

Para conseguir este objetivo, se adaptó la Encuesta utilizada con los propios Supervisores y se pasó a un grupo de ejecutivos, seleccionados en forma estructural de acuerdo a sus actividades, presentes o pasadas, en las industrias contempladas en los estudios anteriores. La información obtenida fue procesada en un Modelo diseñado en Hoja Electrónica de Cálculo, de acuerdo al Manual "Mastering Statistics with Excel", tal y como se hiciera en los estudios llevados a cabo directamente con los Supervisores.

Un amplio marco teórico, donde se desarrollan algunos conceptos pertinentes sobre la Gerencia y las funciones administrativas, los Cuadros Medios supervisorios y sus respectivas niveles, acompaña a este estudio, así como una detallada explicación del instrumento y la metodología utilizada. Por exigencias de la revista, nos limitaremos a presentar los análisis de este trabajo de investigación y sus conclusiones; aspectos que consideramos pueden ser de especial interés para nuestros lectores, teniendo en cuenta que se procesa la información suministrada por sesenta y seis gerentes de la industria venezolana, en respuesta a un largo cuestionario.

Entre los institutos de adiestramiento mencionados, cabe señalar, en primer lugar el INCE, seguido de Fundametal, Apoyo Técnico, IESA (Cursos de Extensión), IDO, CODADO, DELNU, HOLOS, INESTED e IBM. Este resultado revela un reconocimiento claro a la labor que cumple el INCE en Venezuela, desde su fundación.

En cuanto a la calidad de los cursos, el 67,74%, de quienes dijeron conocer la existencia de Centros de Formación, opinó que la calidad de los cursos era buena; un 19,35% la calificó de muy buena; y el 12,90% restante de regular. Ninguno opinó que el grado de calidad de los cursos es malo.

| 2.4. ¿Qué grado de calidad tienen sus cursos? | %       |
|---|---------|
| Muy Buenos                                    | 19,35%  |
| Buenos  | 67,74%  |
| Regular                                       | 12,90%  |
| Malos   | 0,00%   |
| Totales                                       | 100,00% |

#### 2.5. El mejor camino para la formación del CM: ¿la práctica o los cursos?

También se sondeó, con carácter de chequeo, mediante una pregunta de selección múltiple, ¿cuál sería el mejor camino para conseguir la formación cabal de los Supervisores? Los resultados, teniendo en cuenta la frecuencia de las respuestas, muestran que los gerentes piensan que es conveniente un equilibrio entre la formación práctica y la formación teoría, ya que un 33,33% subraya la importancia de la práctica mientras un 30,07% la de los cursos.

Estas dos posiciones extremas se re-confirman con las otras alternativas señaladas, bien sea por la falta de claridad de la pregunta o bien por no haberse diferenciado bien las alternativas: un 20,26% piensa que la educación formal es la mejor vía para formar al Cuadro Medio Supervisorio y al mismo tiempo un porcentaje algo inferior pero bastante significativo pues representa un 16,34%, indica que las cualidades naturales del trabajador son la base principal en la formación del cuadro medio, algo que pareciera tener que ver con la práctica más que con la teoría, sin que implique alguna exclusión.

| El Cuadro Medio se forma mejor... | %       |
|-----------------------------------|---------|
| -Por la práctica                  | 33,33%  |
| -Por Cursos.                      | 30,07%  |
| -Por educación formal             | 20,26%  |
| -Por cualidades naturales         | 16,34%  |
| -Mencione Otros medios            | 0,00%   |
| Totales                           | 100,00% |

### 3.Desarrollo Ideal de Carrera para el cargo de Supervisor

En cuanto al desarrollo profesional del Supervisor se pretendía determinar: en primer lugar, la edad ideal, para iniciarse como Supervisor, luego para alcanzar madurez y finalmente para ser relevado del cargo; en segundo lugar, la experiencia necesaria como requisito para llegar al cargo; y en tercer lugar, su planificación de carrera.

#### 3.1.Edad ideal para iniciarse como Supervisor, madurar y ser relevado

La mayoría de los gerentes encuestados, el 62,12%, consideró conveniente las edades comprendidas entre los 24 y 28 años, para iniciarse en el cargo de Supervisor; una minoría, representada por el 15,15%, prefirió que el Supervisor se iniciara en esta posición a partir de los 29 años; mientras que el 22,73% restante se inclinó por un Supervisor ideal más joven, de 19 a 23 años.

| 3.1.a. Edad más conveniente para iniciarse... | Media.  |
|---|---------|
|   | 25      |
| Por rangos (de cinco años)                    | %       |
| antes de 18 años                              | 0,00%   |
| de 19 a 23 años                               | 22,73%  |
| de 24 a 28 años                               | 62,12%  |
| de 29 o más                                   | 15,15%  |
| Totales                                       | 100,00% |

Con respecto a la edad de madurez en el cargo de Supervisor, el 30,30% de los gerentes seleccionó el rango comprendido entre los 24 y 29 años; seguido de un 27,27% que prefirió ubicarlo entre las edades de 30 a 34 años. Un 22,73% opinó que, entre los 35 y 39 años, estaba la madurez ideal de un Supervisor. Por último un 3,03% colocó el rango de 45 a 54.

| 3.1.b.¿A qué edad alcanza su madurez...? | %       |
|--|---------|
| de 24 a 29 años                          | 30,30%  |
| de 30 a 34 años                          | 27,27%  |
| de 35 a 39 años                          | 22,73%  |
| de 40 a 44 años                          | 16,67%  |
| de 45 a 54 o más                         | 3,03%   |
| Totales                                  | 100,00% |

La edad que se considera más razonable para relevar al Supervisor del cargo, teniendo en cuenta el promedio de las respuestas, sería de 52 años; con un máximo prolongable hasta los 60 años y un mínimo de 47 años. Si analizamos los resultados por rangos, la edad tope para ser relevado un Supervisor de su cargo estaría ubicada, según los gerentes encuestados, entre los 40 y 44 años, según la opinión dominante del 39,39% de los gerentes encuestados. Un 19,70% se inclinó por edades comprendidas entre los 60 y 64 años ó más; mientras un 16,67% consideró como edad tope de los 45 a los 49 años; un 15,15%, entre los 50 y 54 años; y por último un 9,09% entre los 55 y 59 años.

| 3.1.c.¿Cuál sería la edad tope de relevo...? | Media:  |
|--|---------|
|  | 52      |
| Por rangos de 5 años                         | %       |
| Entre 40 y 44 años                           | 39,39%  |
| Entre 45 años y 49 años                      | 16,67%  |
| Entre 50 y 54 años                           | 15,15%  |
| Entre 55 y 59 años                           | 9,09%   |
| Entre 60 y 64 años o más                     | 19,70%  |
| Totales                                      | 100,00% |

Como se puede ver, por todo lo señalado hasta aquí, la mayoría de los gerentes coincidió en ubicar la madurez en una edad bastante temprana. En cuanto al relevo de una persona del cargo de Supervisor, conviene advertir que muchos de los gerentes que respondieron esta pregunta, con una fecha temprana, es decir siendo un trabajador todavía joven, indicaron que no se trata de pasarlo a retiro o de una jubilación, sino de abrir la posibilidad de promoverlo a otro tipo de cargos superiores, por méritos o por otras razones estratégicas.

### 3.2. Conveniencia de una experiencia en otros puestos de trabajo

Un 81,82 % de los gerentes, es decir la gran mayoría, opinó que los Supervisores deberían tener experiencia en otros puestos de trabajo, antes de ocupar el cargo. Algunos señalaron, en notas marginales, escritas con su puño y letra, que este es un punto muy importante, ya que un trabajador tiene que hacer méritos para poder llegar a un cargo de esta índole, alcanzando los conocimientos propios de las distintas funciones que se cumplen con los equipos del taller o planta de que se trate. Sólo así habrá garantía de que pueda cumplir con las funciones de Supervisor.

| 3.2.¿Debería tener experiencia en otros puestos? | %       |
|--|---------|
| -Si debería, es importante.                      | 81,82%  |
| -No es tan necesario o importante.               | 18,18%  |
| Totales  | 100,00% |

### 3.3.Desarrollo planificado de Carrera

Una gran mayoría de los gerentes, el 87,88%, consideró muy importante, y de todo punto necesario, que los Supervisores se ajusten a un desarrollo planificado de carrera. Esta posición mayoritaria, que fue subrayada por algunos gerentes con una observación marginal en la Encuesta, se ajusta a las exigencias que contemplan todos los manuales teórico-prácticos sobre la Importancia y Formación de los Cuadros Medios supervisorios.

| ¿Es necesario que se ajusten a un desarrollo de carrera? | %       |
|--|---------|
| -Es necesario.   | 87,88%  |
| -No es necesario   | 12,12%  |
| Totales  | 100,00% |

### 4.Naturaleza, funciones y motivaciones de la posición de Supervisor

Para la determinación del perfil ideal del Supervisor, resulta importante tener clara su posición jerárquica, el papel y misión fundamentales que debe cumplir, funciones, los motivadores propios del cargo, las ventajas que ofrece, los criterios para su nombramiento, etc.

#### 4.1.Denominación

El concepto que definiría mejor la posición del cuadro medio de primera línea, de acuerdo al 75% de los gerentes encuestados, es el de "Supervisor"; en segundo término, un 11,11% prefirió la denominación de "Jefe"; y por último, se señalaron los de "Superintendente", que como es sabido es la denominación de los Cuadros Medios del más alto nivel, y el Maestro. Uno de los encuestados, que se inclinó por la opción "Maestro", explica en el anverso de la Encuesta, donde se encontraba la pregunta, que "la denominación de maestro es en realidad la más antigua, y se debe a que la función docente de este cargo dominaba sobre todas las otras funciones que se le atribuían; pero, con el tiempo, el término anglosajón se ha impuesto, subrayando la responsabilidad de velar sobre la actividad laboral de los trabajadores bajo su responsabilidad."

| 4.1.Denominación más adecuada: | %       |
|--------------------------------|---------|
| Superintendente                | 8,33%   |
| Supervisor                     | 75,00%  |
| Jefe                           | 11,11%  |
| Maestro                        | 5,56%   |
| Totales                        | 100,00% |

Las funciones específicas de la Posición Supervisora  
visión jerarquizada.

| 4.5.Funciones principales del CM Sup. | fc  | %       |
|---------------------------------------|-----|---------|
| Motivar...                            | 49  | 14,85%  |
| Organización del tr.                  | 45  | 13,64%  |
| Planificación del tr.                 | 38  | 11,52%  |
| Control del trabajo                   | 31  | 9,39%   |
| Coordinación de grupo                 | 27  | 8,18%   |
| Dirección del trabajo                 | 26  | 7,88%   |
| Transmitir información                | 24  | 7,27%   |
| Velar por la seguridad                | 21  | 6,36%   |
| Control de calidad                    | 21  | 6,36%   |
| Implantación de métodos               | 19  | 5,76%   |
| Fomentar la comunicación              | 13  | 3,94%   |
| Distribución de tareas                | 10  | 3,03%   |
| Negociación Colect.                   | 6   | 1,82%   |
| Totales                               | 330 | 100,00% |

A las funciones tradicionales, arriba mencionadas y recogidas en el Cuadro de "Las Funciones de la Posición de Supervisor", se añaden otras funciones que, aun cuando fueron señaladas con una frecuencia bastante inferior, hoy día se consideran muy propias de esta posición, debido al influjo de las nuevas corrientes administrativas, como la Administración por Objetivos, la teoría Z, etc. Entre ellas, las más importantes son: la "transmisión de información", la preocupación "por la seguridad en el trabajo" y el "control de calidad", la implantación de métodos y el fomento de la comunicación.

La distribución de tareas, cuya frecuencia sólo alcanzó un 3,03%, suele incluirse en función tradicional de la organización del trabajo, según esquemas de Taylor y Fayol.

En cuanto a la "negociación con los sindicatos", que obtuvo una frecuencia del 1,82%, debido a que algunos de los gerentes la consideraron pertinente o propia de la función supervisora, cabe señalar en función de los Estudios realizados hasta el presente, que no suele asignárseles en la práctica a los Supervisores de línea, ya que implica conocimientos y procesos para los cuales no estarían preparados<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>. Véase en la Bibliografía la serie de Estudios sobre "El Supervisor", llevados a cabo bajo la dirección del Departamento de Estudios Laborales del IIES-UCAB.

#### 4.6. Motivadores de la posición del Cuadro Medio Supervisor

Con respecto a los aspectos motivadores que implica la posición del Cuadro Medio Supervisor, los resultados de los señalamientos hechos por los gerentes, han sido jerarquizados en razón del peso de sus frecuencias, obteniendo un resultado una ponderada combinación de motivadores higiénicos y de auto-realización, que se expresan en porcentos distribuidos de la siguiente manera: "la posibilidad de obtener un salario más elevado", el 28,28%; "la posibilidad de un mayor desarrollo profesional", el 25,76%; "el poder de decisión", el 15,15%; "un mayor prestigio", el 13,13%; la aceptación de una "mayor responsabilidad", el 12,63%. Bien podría elaborarse una pirámide con los porcentos de estas expectativas motivacionales, que llenaría la atención por similitud a la establecida teóricamente por el propio Herzberg<sup>5</sup>.

| 4.6. Motivadores del puesto de Supervisor | fc  | %       |
|---|-----|---------|
| Mejor salario                             | 50  | 25,25%  |
| Oportunidad de formación                  | 42  | 21,21%  |
| Poder de decisión                         | 41  | 20,71%  |
| Posibilidad de creatividad                | 28  | 14,14%  |
| Mayor prestigio social                    | 25  | 12,63%  |
| Más seguridad                             | 9   | 4,55%   |
| Otros                                     | 3   | 1,52%   |
| Totales                                   | 198 | 100,00% |

#### 4.7. Autonomía de la posición supervisora

Por lo que se refiere a la autonomía que debe tener la posición de Supervisor, una mayoría absoluta, el 86,36% de los gerentes encuestados, señaló que habría que otorgársele a esta posición una autonomía parcial para el desempeño de las funciones requeridas.

| 4.7. Autonomia del Supervisor            | %       |
|--|---------|
| Debe tener autonomía o libertad total.   | 13,64%  |
| Debe tener autonomía o libertad parcial. | 86,36%  |
| No debe tener autonomía o libertad.      | 0,00%   |
| Totales                                  | 100,00% |

<sup>5</sup>Cfr. Frederick Herzberg, "Work and the Nature of Man", World, 1956.

#### 4.8. La Autoridad en la posición de Supervisor

Con respecto a la autoridad, con que se debe investir el cargo de Supervisor, el 65,15% de los gerentes piensa que se le debería reconocer una autoridad parcial; en tanto que el 34,85% opina que sería necesario una autoridad total para la buena realización de sus labores. Predomina, como se ve, una visión del cuadro medio Supervisorio no tanto basada en la autoridad cuanto en la cualificación y las funciones de instrucción, etc., antes destacadas.

| 4.8. Autoridad requerida por el Supervisor | %       |
|--|---------|
| -requiere autoridad total.                 | 34,85%  |
| -requiere autoridad parcial.               | 65,15%  |
| -no requiere autoridad                     | 0,00%   |
| Totales                                    | 100,00% |

#### 4.9. Número ideal de subordinados y relación con los mismos

En relación al número de subordinados, es decir de personas bajo supervisión, que sería viable para el cumplimiento cabal de las funciones de esta posición, la media se ubicó en 14 personas; y, en la distribución por rangos, la mayoría de los gerentes, el 46,97%, coincidió en señalar como adecuado un rango de 6 a 10 trabajadores; mientras que un buen número lo estableció entre 11 y 30, o más personas. Cabe recordar que, teóricamente, suele decirse que, a nivel más bajo, mayor el ámbito o *span* de control, y a nivel más alto, menor el ámbito o *span* de control.

Nº de subordinados ideal (la media y por rangos).

| 4.9. Numero ideal de subordinados. | La Media |
|------------------------------------|----------|
|                                    | 14       |
| Por rangos de 10:                  | %        |
| <1-5                               | 9,09%    |
| >=6-10                             | 46,97%   |
| >=11-15                            | 22,73%   |
| >=16-20                            | 7,58%    |
| >=21-25                            | 4,55%    |
| >=26-30                            | 4,55%    |
| >=31 o más                         | 4,55%    |
|                                    | 100,00%  |



#### 4.10. Estilo de Mando más apropiado para el cargo de Supervisor

Todo cargo, con un cierto nivel de autoridad, implica un estilo adecuado de mando. En este sentido, la mayor parte de los gerentes, es decir, el 78,79%, opina que la función propia de la posición supervisora se cumple mejor siendo democráticos en el ejercicio de la autoridad, es decir, "consultando con sus subordinados" antes de tomar decisiones importantes. Un 10,61% va todavía más allá indicando que se debería "aceptar lo que la mayoría del grupo decida", lo cual supone un estilo de organización del trabajado basado en el equipo, que no es muy frecuente encontrar, y puede resultar peligroso.

| 4.10. Estilo de Mando del Cuadro Medio       | %       |
|--|---------|
| Autocrático: decidir por sí, sin consultar.  | 10,61%  |
| Democrático: consultando a sus subordinados. | 78,79%  |
| Flexible: aceptar la decisión del grupo.     | 10,61%  |
| Totales                                      | 100,00% |

#### 4.11. Factores clave para trabajar en forma democrática y en equipo

Bajo el supuesto de la importancia que tiene en la función supervisora la obligación de generar tanto un trabajo orientado por actitudes democráticas o de consulta como un verdadero trabajo en equipo, se trató de conseguir información ulterior sobre los factores clave que harían posible este empeño. Para ello, como en otros casos, se ofreció un listado de factores tal y como se presentan el cuadro que se ofrece a continuación.

| 4.11. Factores claves para trabajar en equipo | fc  | %       |
|---|-----|---------|
| Responsabilidades bien definidas              | 45  | 31,69%  |
| Objetivos y resultados definidos              | 40  | 28,17%  |
| Preocupación por buen trabajo                 | 22  | 15,49%  |
| Solidaridad y camaradería                     | 20  | 21,83%  |
| Confianza en el Jefe                          | 15  | 10,56%  |
| Totales                                       | 142 | 100,00% |

Se consideró de primera importancia, el saber establecer "responsabilidades bien definidas", con un peso del 31,69%; y, en segundo lugar, el plantear "objetivos y resultados bien definidos", con un peso del 28,17%; siguiéndole "la preocupación por un buen trabajo", "la solidaridad y camaradería", y, en última instancia, un clima de confianza con el jefe.

#### 4.12.La información en el puesto de Supervisor

Otra de las dimensiones importantes de la posición supervisora, suele ser el nivel y alcance de la información requerida para el buen desempeño de las funciones que lleva inherentes. Todos los gerentes rechazan la idea de que el Supervisor esté totalmente informado; pero un 98,48% mayoritario piensa que debe estar "bien informado", y en forma permanente (como lo señalaron expresamente en los márgenes de las encuestas) por sus jefes inmediato, acerca de todo lo relacionado con su trabajo y la empresa.

| 4.12.La información de los Supervisores. | %       |
|--|---------|
| Deben estar totalmente informados.       | 0,00%   |
| Deben estar bien informados.             | 98,48%  |
| Deben estar medianamente informados.     | 1,52%   |
| No deben estar informados.               | 0,00%   |
| Totales                                  | 100,00% |

#### 4.13.Criterios para el nombramiento de un Supervisor

Otro aspecto que consideramos interesante, es la forma o criterios que se siguen para el nombramiento de una persona para la posición de Supervisor. Para ello se suministró un listado de posibles criterios, que podían señalarse, dejándose abierta la posibilidad de incluir los que el encuestado considerase convenientes. La ponderación jerarquizada de las respuestas, destacó los siguientes criterios más importantes: por los "resultados obtenidos en el puesto anterior", por "su formación", por "las buenas relaciones con sus compañeros", por la "laboriosidad". Con escasa ponderación, nos encontramos los criterios de "buena relación con el Superior", "antigüedad", y "azar".

| 4.13.Criterios para nombrar a un Supervisor | fc  | %       |
|---|-----|---------|
| Por los resultados en el puesto anterior    | 61  | 33,15%  |
| Por su formación                            | 58  | 31,52%  |
| Por las buenas relaciones con compañeros    | 24  | 13,04%  |
| Por su laboriosidad                         | 21  | 11,41%  |
| Por su buena relación con el Superior       | 9   | 4,89%   |
| Por antigüedad                              | 9   | 4,89%   |
| Por azar                                    | 2   | 1,09%   |
| Por su identificación con la empresa        | 0   | 0,00%   |
| Totales                                     | 184 | 100,00% |

4.14.Dificultades más frecuentes en la posición de Supervisor

Ateniéndose a una lista tipificada, que, de acuerdo a los resultados obtenidos en los Estudios anteriores sobre la Función Supervisoria, se presentó en la encuesta, los gerentes determinaron en forma jerárquica (según las frecuencias de escogencia), que las dificultades más comunes y frecuentes en la posición de Supervisor, suelen ser: "el contar con personal poco calificado", la "falta de información", "la falta de precisión de objetivos", la "dificultad en la transmisión de ideas"; las "malas relaciones con los subordinados", "la falta de personal", y la "insuficiente de autonomía para realizar sus funciones". Otras de menor peso, que se señalaron, son: "el aumento de la carga de trabajo", "los cambios organizativos frecuentes, la "falta de concertación con la gerencia" y "el cambio frecuente de tecnologías".

| 4.14.Dificultades en el desempeño del cargo | fc  | %       |
|---|-----|---------|
| Contar con personal poco calificado         | 44  | 21,57%  |
| La falta de información                     | 43  | 21,08%  |
| La falta de precisión de objetivos          | 29  | 14,22%  |
| La dificultad para transmitir ideas         | 21  | 10,29%  |
| Las malas relaciones con los subordinados   | 19  | 9,31%   |
| La falta de personal                        | 13  | 6,37%   |
| Insuficiente autonomía...                   | 12  | 5,88%   |
| Aumento de la carga de trabajo              | 9   | 4,41%   |
| Cambios organizativos frecuentes            | 6   | 2,94%   |
| Falta de concertación con la Gerencia       | 6   | 2,94%   |
| El cambio frecuente de tecnologías          | 2   | 0,98%   |
| Totales                                     | 204 | 100,00% |

5.Dedicación y remuneración adecuada para el puesto de Supervisor

Se trató, también de determinar la dedicación ideal que exige el cargo de Supervisor, haciendo una pregunta de triple escogencia: sólo jornada ordinaria; con horas extras remuneradas; con horas extras no remuneradas. Se considera, en general, que lo razonable para la posición del Supervisor es "una jornada ordinaria", pero con disposición a trabajar tanto horas extras remuneradas como no remuneradas.

| 5.a.Horas de dedicacion al trabajo. | %       |
|-------------------------------------|---------|
| -Jornada ordinaria                  | 45,33%  |
| -Horas extras remuneradas           | 28,00%  |
| -Horas extras no remuneradas        | 26,67%  |
| Totales                             | 100,00% |

Según se aprecia en el Cuadro presentado en forma jerarquizada, las características más positivas, si las enumeramos según su importancia por el peso porcentual alcanzado: la "mayor aceleración del adiestramiento"; el "abaratamiento de los costos de adiestramiento"; estas tecnologías dan "mayor eficacia al adiestramiento", la "familiarización con la tecnología", la posibilidad de una "mejor adecuación de la máquina al hombre", la "posibilidad de mantenerse actualizado".

#### 6.6. Características más negativas de estas nuevas técnicas

Entre las características más negativas (en orden decreciente, según el peso de las respuestas), que afectan a la posición del Supervisor por razón del impacto de la tecnología, son: una mayor dificultad en conseguir instructores cualificados para esa posición (es decir se da una especie de elevación de exigencias, los que los gerentes americanos llaman up-grading), una especial dificultad para el desarrollo del software en países como Venezuela de escasa preparación en lo referente a estas tecnologías, y, si esto resulta posible, los excesivos costos materiales.

| 6.6. Características negativas de estas técnicas.       | %       |
|---|---------|
| Se acrecienta la dificultad para conseguir Instructores | 38,24%  |
| Resulta difícil el desarrollo de software nacional      | 36,76%  |
| Excesivos costos  | 20,59%  |
| Escasa eficacia de estos programas                      | 4,41%   |
| Excesiva complejidad de los programas                   | 0,00%   |
| Totales   | 100,00% |

### C. CONCLUSIONES

En forma de conclusiones, nos limitaremos a resumir lo que sería el "perfil ideal" para la posición supervisora, de primera línea, de acuerdo a las opiniones recogidas en el resultado de las encuestas cuyo análisis concreto acabamos de presentar.

#### 1. Rasgos personales que mejor se adecúan al cargo

Sería indiferente que el Supervisor sea una persona de sexo masculino o femenino, en tanto sea competente, pero hay cierta inclinación a considerar el sexo masculino como conveniente. La edad ideal para el desempeño del cargo se ubicó en un rango de 21 a 30 años, y la nacionalidad la venezolana.

## 2. Formación requerida

Se considera que la formación ideal para la posición del Supervisor sería la de técnico superior. Pero sus conocimientos deberían ser complementados con una instrucción informal adicional permanente, impartida preferentemente antes de ocupar el cargo y continuada después. Los cursos complementarios pueden ser recibidos tanto dentro como fuera de la empresa y deben estar relacionados con el puesto de trabajo o la actividad empresarial en general. Las instituciones más apropiadas para dictarlos son los Institutos tanto Públicos como Privados especializados en este campo; y es conveniente que se otorgue un diploma al finalizarlos.

Se considera que los cursos complementarios contribuyen en gran medida a que el Supervisor piense y actúe mejor; y deberían reforzarse, sobre todo, sus conocimientos humanísticos y culturales, al tiempo que se amplíen sus conocimientos técnicos y de idiomas (inglés), combinando en forma equilibrada la formación práctica y la formación teórica.

## 3. Desarrollo de Carrera

En cuanto al desarrollo de carrera conveniente para la posición de Supervisor: la edad ideal para iniciarse se consideró de 25 años; la edad de madurez, la comprendida entre 24 a 29 años, y la máxima, los 52 años. Pero, se considera, como un requisito previo, la experiencia de trabajo en otros puestos inferiores, dentro de un plan ordenado conforme a un programa que contemple todas las posibilidades de ascenso y desarrollo de la empresa.

## 4. Naturaleza, funciones y motivadores

La denominación ideal para el cargo que venimos estudiando, a nivel de primera línea, es la de "supervisor", y reportaría a los Jefes de Sección o a los Supervisores Mayores (Superintendentes).

El papel principal a cumplir en esta posición sería el de constituirse en puente entre las relaciones de los trabajadores (nivel operativo) y la gerencia (nivel directivo). Su misión, o función general, sería la de "supervisar", de ahí el nombre que se le asigna; pero incluiría también, y casi en la misma medida, la instrucción, y cierta dosis de mando. En términos más específicos, se espera del ocupante de esta posición que sepa: motivar; organizar, planificar, controlar y dirigir el trabajo, coordinar el grupo asignado a través de una buena transmisión de información, fomentar la comunicación, y tener una constante preocupación por la seguridad de todos en el trabajo.

Entre los aspectos motivadores del cargo de Supervisor, cabría destacar en primer lugar el salario (factor higiénico según la terminología de Herzberg), pero al mismo tiempo se incluyen otros motivadores de índole superior, que tienen que ver con la auto-realización, como son: la posibilidad de un desarrollo profesional, un mayor poder de decisión, posibilidades de creatividad, y un mayor prestigio social, entre otras.

Se piensa que el Supervisor debería contar en el ejercicio de sus funciones con una libertad de decisión y un nivel de autoridad parciales y que el número de sus subordinados podría oscilar entre 10 o 15 trabajadores, siendo su estilo de mando preferentemente democrático.

Los criterios más adecuados para nombrar a un Supervisor, serían: los resultados obtenidos en el puesto anterior, la formación adquirida o acumulada hasta el momento, la ascendencia con los compañeros de trabajo y la capacidad de liderazgo grupal. Este último factor tiene especial importancia por lo que se refiere al desarrollo del trabajo en equipo y a la motivación, que sólo con una buena imagen de líder puede llevarse a cabo con éxito.

#### 5. Dedicación y Remuneración más adecuada

La dedicación ideal para el cargo de Supervisor debería incluir, además del cumplimiento de la jornada diaria completa, una predisposición favorable a la aceptación de una carga adicional de horas extras, remuneradas, e incluso, en algunos casos, no remuneradas.

Se considera que el salario básico razonable que puede asignársele al cargo, en la actual situación económica que atraviesa el país, estaría comprendido entre los 60.000 y 120.000 bolívares, con una media de 80.000; con la advertencia de que al tratarse de un puesto "clave" en los procesos de producción debe hallarse la forma de incentivarlo con aumentos de escala o de desempeño. En otros términos, debe tratar de remunerársele de acuerdo a la importancia de la función que cumple.

#### 6. Impacto tecnológico sobre el cargo

La tecnología ha afectado a la posición del Supervisor en forma positiva, facilitando el cumplimiento de sus funciones; pero, a su vez, ha aumentando notablemente las exigencias de adiestramiento, que será en adelante algo esencial para esta posición. En esta tarea se espera ayuden los avances didácticos conseguidos por el sistema instruccional conocido como la "enseñanza por multimedia", que presenta dos dificultades en nuestro país: conseguir personas capaces de desarrollar el software necesario e instructores cualificados, que conozcan el mundo de la informática.

BIBLIOGRAFIA fundamental, extractada del estudio original (Memoria de Grado):

MUJICA, Dayana y RECOVER, Susana; *Diagnóstico sobre los Cuadros Medios de las Grandes Industrias Ubicadas en la Región Capital*, Memoria de Grado, UCAB, Caracas, 1992. Este estudio fue el primero de otros doce, realizados entre 1992 y 1994, bajo la dirección del Dept. de Investigaciones Laborales del IIES-UCAB y fue publicado en la Serie Cuadernos Universitarios, UCAB, 1993. Los estudios mencionados pueden ser consultados en la Biblioteca de la UCAB.

ENCICLOPEDIA PARA MANDOS INTERMEDIOS, dirigida por Riccardo Riccardi, Editorial Interciencia, Iberconsult S.A., Madrid, 1966. Se publicaron 30 Volúmenes, todos referentes a los Cuadros o Mandos Medios y sus funciones.