

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**SUPERVISIÓN POR RESULTADOS EN EL LOGRO DE
OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES - EMPRESA
APOYO TOTAL S.A. AREQUIPA, PERIODOS 2013 -2014**

TESIS

PRESENTADA POR:

RUBÉN CCOA QUIRO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO - PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

SUPERVISIÓN POR RESULTADOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA
GERENCIA DE OPERACIONES - EMPRESA APOYO TOTAL S.A. AREQUIPA,
PERIODOS 2013 -2014

TESIS PRESENTADA POR:

RUBÉN CCOA QUIRO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE :
Dr. ADOLFO DEL CÓNDROR Y CONDORI

PRIMER MIEMBRO :
M.Sc. GERMÁN JORGE MOLINA CABALA

SEGUNDO MIEMBRO :
Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANÍ

DIRECTOR DE TESIS :
Dr. TOMÁS VELIZ QUISPE

ASESOR :
M.Sc. GUINO PERCY GUTIÉRREZ TOLEDO

ÁREA : Administración de Recursos Humanos

TEMA : Supervisión

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 29 DE ENERO DE 2016

DEDICATORIA

A mis padres, Romualdo R. y Evangelina.

A mis Abuelos, Mariano Samuel y Aurelia.

A mis Tíos, Mercedes, Raymundo Idelfonso y Olivia.

A mis hermanos, Eliocim, Gidel y Vidali Eliezher.

A mis primos, Jhoel Milton y Lionel Randy.

AGRADECIMIENTOS

- **A Dios:** Fuente inagotable de sabiduría a quien le agradezco tantas bendiciones recibidas a cada instante de mi vida y profesional.
- **A mi madre:** Mil gracias por el apoyo incansable, sus sacrificios y su amor, que Dios siempre te bendiga y te cuide.
- **A mi padre:** Gracias por el apoyo incondicional, sacrificio y cariño, que Dios siempre te bendiga y te cuide.
- **A mi abuelo Samuel:** Quien siempre me apoyo y no dudo de mi capacidad, Dios le tenga en un lugar especial en el cielo.
- **A mi abuela Aurelia:** Mil gracias por ese apoyo incondicional, gracias por enseñarme a luchar por un sueño, Dios te tenga siempre a su lado.
- **A mi tía Mercedes:** Quien día a día me ha enseñado a luchar por mis metas y sueños, que Dios te bendiga siempre.
- **A mis hermanos:** Quienes me recordaron cada día que todo esfuerzo vale la pena y tiene una recompensa, alentándome juntos a seguir adelante para lograr mis objetivos. Gracias por su apoyo esmerado e incondicional en todas las etapas de mi vida.
- **A mis tíos:** Raymundo y Olivia, quienes siempre me impulsaron a realizar mis sueños y metas, y gracias por su apoyo incondicional, que siempre Dios le bendiga.
- **A mis primos:** Jhoel y Lionel, por su alegrías y su cariño.
- **A mi director de tesis:** Dr. Tomás Velíz Quispe, por su apoyo en este trabajo, y su motivación.
- **A mi asesor:** Lic. Adm. Guino Gutiérrez Toledo, gracias por el apoyo.
- **A mis jurados:** Gracias por su apoyo para la realización de mi tesis.
- **A:** Universidad Nacional Del Altiplano, a la Escuela Profesional de Administración, y toda la plana docente, quienes con sus conocimientos y experiencia contribuyeron notablemente en mi formación profesional
- **A:** Mis amigos, compañeros de universidad y trabajo por su apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
 CAPÍTULO I 	
INTRODUCCIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.1 Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
 CAPÍTULO II 	
REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.2.1 La Supervisión por resultados en las organizaciones.....	21
2.2.2. Estilos de supervisión.....	26
2.2.3. Característica de la supervisión.....	28
2.2.4. Importancia de la supervisión	32
2.2.5. Control administrativo	33
2.2.6. Los objetivos y su jerarquía en las empresas	37
2.2.7. Importancia de los objetivos	38
2.2.8. Jerarquía de objetivos.....	39

2.2.9. Meta.....	40
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.4.1. Hipótesis general	43
2.4.2. Hipótesis específicas	43
2.4.3. Operacionalización de variables	44

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
3.5.1 Análisis Documental	49
3.5.2 Encuestas.....	49
3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	49
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.7.1 Población.....	50
3.7.2 Muestra.....	50
3.8 ÁMBITO DE ESTUDIO	51
3.8.1 Ubicación de ámbito de estudio	51
3.8.2 La empresa Apoyo Total S.A.....	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA MÁS IMPORTANTES COMO: FIJACIÓN DE OBJETIVOS, PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS, CONTRASTACIÓN DE LA CALIDAD DE TRABAJO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.	54
4.2.	ANALIZAR LA APLICACIÓN DE CONTROL ADMINISTRATIVA PARA EL LOGRO DE LAS METAS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.	75
4.3.	PROPONER LA SISTEMATIZACIÓN DE FORMATOS DE SUPERVISIÓN POR RESULTADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.	82
4.4.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	87
V.	CONCLUSIONES.....	89
VI.	RECOMENDACIONES.....	91
VII.	BIBLIOGRAFÍA.....	93
	ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Fijación de los objetivos de supervisión	55
Tabla 2: Planificar los objetivos de supervisión	56
Tabla 3: Programación de tiempos de la supervisión.....	57
Tabla 4: Control tiempo de la supervisión	58
Tabla 5: Aspectos que se supervisan con mayor frecuencia	59
Tabla 6: Modalidad de supervisión	60
Tabla 7: Técnica de supervisión más utilizada	61
Tabla 8: Capacitación sobre supervisión.....	62
Tabla 9: Quejas del personal operativo de la supervisión	63
Tabla 10: Contrastación de la calidad de trabajo	64
Tabla 11: Presentacion de informes de los resultados	65
Tabla 12: Problemas en la supervisión.....	67
Tabla 13: Planificación de actividades.....	68
Tabla 14: Comunicación con los supervisores.....	69
Tabla 15: Liderazgo de los supervisores	70
Tabla 16: Organización de las actividades	71
Tabla 17: Supervisión de las normas de seguridad	72
Tabla 18: Genera incomodidad las actividades de supervisión	73
Tabla 19: Tiempos de estimación diaria de sus actividades	74
Tabla 20: Procedimientos estandarizados de las actividades	75
Tabla 21: Utilización del diagrama de Gantt	76
Tabla 22: Contrastación de actividades y reporte de control	77
Tabla 23: Informes de los resultados de control	78



Tabla 24. Reclamos del cliente o los usuarios 79

Tabla 25: Retroalimentación de la información obtenida del control..... 80

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Fijación de los objetivos de supervisión	55
Figura 2: Planificar los objetivos de supervisión	56
Figura 3: Programación de tiempos de la supervisión.....	58
Figura 4: Control tiempo de la supervisión	59
Figura 5: Aspectos que se supervisan con mayor frecuencia	60
Figura 6: Modalidad de supervisión	61
Figura 7: Técnica de supervisión más utilizada	62
Figura 8: Capacitación sobre supervisión.....	63
Tabla 9: Quejas del personal operativo de la supervisión	64
Figura 10: Contrastación de la calidad de trabajo	65
Figura 11: Presentación de informes de los resultados	66
Figura 12: Problemas en la supervisión.....	67
Figura 13: Planificación de actividades.....	68
Figura 14: Comunicación con los supervisores.....	69
Figura 15: Liderazgo de los supervisores	70
Figura 16: Organización de las actividades	71
Figura 17: Supervisión de las normas de seguridad	72
Figura 18: Genera incomodidad las actividades de supervisión	73
Figura 19: Tiempos de estimación diaria de sus actividades	74
Figura 20: Procedimientos estandarizados de las actividades	76
Figura 21: Utilización del diagrama de Gantt	77
Figura 22: Contrastación de actividades y reporte de control	78
Figura 23: Informes de los resultados de control	79

Figura 24: Reclamos del cliente o los usuarios	80
Figura 25: Retroalimentación de la información obtenida del control.....	81
Figura 26: Formato de programación de lectura de medidores.....	82
Figura 27: Formato de programación de instalaciones nuevas	83
Figura 28: Formato de zonificación de instalación de medidores.....	83
Figura 29: Formato de supervisión de las instalaciones nuevas.....	84
Figura 30: Formato para resumen de supervisiones	84
Figura 31: Formato para el control de las instalaciones nuevas.....	85
Figura 32: Formato para el control de materiales.....	86
Figura 33: Formato de inspección de implementos de seguridad del personal.....	86

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se titula “SUPERVISIÓN POR RESULTADOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES - EMPRESA APOYO TOTAL S.A. AREQUIPA, PERIODOS 2013 -2014.” El objetivo general es analizar la supervisión por resultados en el logro de objetivos en función a sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014.; La investigación es de tipo descriptivo, utilizándose el método de investigación deductivo. Como técnica se desarrolló una encuesta estructurada al personal exclusivamente que están relacionadas con el objeto de la investigación, es decir, personal que labora en la Gerencia de operaciones, donde se tiene una muestra de 57 trabajadores, esto es, personal administrativo y personal operativo. Se llegó a la siguiente conclusión: La supervisión por resultados es importante en la empresa, según a los resultados obtenidos, sus características administrativas y operativas ayudan al logro de los objetivos y metas; la supervisión minimiza cualquier tipo de deficiencias de las actividades, así mismo ayuda a mejorar la planificación, organización de las actividades, y actúan de acuerdo a las informaciones obtenidas.

Palabras clave: Gerencia de operaciones, logro de objetivos, resultados, supervisión.

ABSTRACT

The present research work is entitled “SUPERVISION FOR RESULTS IN THE ACHIEVEMENT OF OBJECTIVES OF THE OPERATIONS MANAGEMENT - TOTAL SUPPORT COMPANY S.A. AREQUIPA, PERIODOS 2013 -2014. “The general objective is to analyze the supervision by results in the achievement of objectives according to their characteristics of administrative and operational supervision of the Operations Management of the company Apoyo Total S.A. Arequipa, period 2013 - 2014; The research is descriptive, using the method of deductive research. As a technique, a structured survey was developed exclusively for personnel who are related to the object of the investigation, that is, personnel that works in Operations Management, where there is a sample of 57 workers, that is, administrative personnel and operational personnel. The following conclusion was reached: Supervision by results is important in the company, according to the results obtained, its administrative and operative characteristics help to achieve the objectives and goals; the supervision minimizes any type of deficiencies of the activities, likewise it helps to improve the planning, organization of the activities, and act according to the obtained information.

Keywords: Operations management, achievement of objectives, results, supervision.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad están implementando cambios significativos y diferentes actividades para mejorar la calidad, de esta forma incrementar la productividad y reducir los costos. Las actividades están enfocadas más a los empleados operativos. Por la tanto, los supervisores son cada vez más importantes porque son ellos los que asumen la responsabilidad de las actividades realizadas, porque son ellos los que planifican, organizan, dirigen y controlan en el nivel operacional, y además se hace responsable del personal que está a su cargo. En ese sentido, la investigación se realiza de la Supervisión Por Resultados En El Logro De Objetivos De La Gerencia De Operaciones - Empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, Periodos 2013 -2014., la misma que ha sido desarrollada en la ciudad de Arequipa, con el personal administrativo, operativo y de las cuales se plantea las siguiente interrogante general ¿Es adecuado la supervisión por resultados en el logro de objetivos en función a sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia De Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014?; y como objetivo general es: Analizar la supervisión por resultados en el logro de objetivos en función a sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014.

La metodología que se emplea, en la presente investigación parte de ser un estudio de carácter descriptivo porque en una primera instancia el objetivo es recabar información; es decir, se procura realizar una exhaustiva revisión de la literatura existente y del material empírico sobre supervisión, lo que permitió ayudar a reconocer, ubicar, determinar, con mayor exactitud la relación existente entre ambas variables. Se

aplica un método inductivo-deductivo, donde utilizamos técnicas como la encuesta estructurada que nos sirvieron y facilitaron de manera óptima el acopio de datos e información.

La presente tesis está estructurada en cinco capítulos:

Capítulo I – Introducción, planteamiento del problema y objetivos de la investigación. Donde se plantea el problema a estudiar, y objetivo general y específico relacionado supervisión y objetivos.

Capítulos II – Revisión de la literatura, antecedentes, marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la investigación. Dentro de este capítulo describimos a las variables de forma individual.

Capítulo III – Materiales y métodos. El diseño de la investigación es no experimental, tipo de investigación descriptivo, método de investigación de deductiva y ámbito de estudio. En ella se considera al personal de la empresa Apoyo Total S.A., específicamente de la gerencia de operaciones de la ciudad de Arequipa.

Capítulo IV - Resultados y discusión, finalizando en las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ser humano dentro de su proceso evolutivo ha demostrado la necesidad o la obligación de contar con una persona superior para poder desarrollar cualquier actividad física, esta persona no siempre era alguien que sometía a la otra o que podía ser las más experimentadas o la que tenga mayores conocimientos sobre un determinado echo y de esta manera poder guiar a los demás a realizar las determinadas tareas o actividades. Es así que siguiendo el lineamiento precedente y centrándonos en lo referido a la

supervisión, el autor Peter Druker, nos menciona que el trabajo del supervisor se deriva del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo haladores de sirga o de cavadores de zanjas.

La supervisión o seguimiento es parte de la gestión por resultados, donde las empresas del mundo actual se desarrollan a base de resultados de sus actividades o servicios. Para poder entender la gestión por resultados, es entender en que consiste este fenómeno administrativo, tan universal y aplicado en la actualidad en toda clase de empresas, instituciones u organizaciones. Este sistema se orienta al logro de resultados, en la cual cada gerencia, puesto o área define sus objetivos en términos de resultado a lograr; esto es por medio de un estilo diferente, que se basa en liderazgo que privilegia la participación y la delegación. La supervisión por resultados, es parte de uno de los dimensiones de la gestión por resultados, las grandes empresas la aplican para tener éxito, rentabilidad, y más que todo el logro de los objetivos y metas planificadas, puesto que si no habría un supervisor que haga el seguimiento correspondiente no se estaría cumpliendo los objetivos como lo planificado. La supervisión en nuestros tiempos, es una de las actividades mas importantes a realizar, si deseamos que nuestro trabajo y el de los demás involucrados en el, cumpla eficaz y eficientemente con todo lo planeado. Desde la segunda revolución industrial a la fecha actual, la supervisión está presente en todo los niveles de la realización de las diversas actividades humanas, el trabajo del personal operativo no es la excepción, ya que se encuentra en ella, el apoyo necesario para garantizar en todas las etapas de una obra o servicio y la dinámica administrativa para la realización de proyectos constructivos o servicios, que se cumpla con las metas y objetivos hasta obtener el producto final La obra o servicio terminada.

Los objetivos organizacionales en una empresa son muy importantes, en donde es una herramienta para establecer pautas hacia donde se quiere llegar, y así poder

maximizar el potencial de su empresa. En la actualidad las empresas utilizan sus objetivos para crear varias ventajas en el ambiente de la empresa, como por ejemplo, generar recursos, posicionarse en el mercado, aumentar las ganancias que le permite mejorar a la empresa y expandir sus actividades, entre otros.

En ese entender, la empresa Apoyo Total S.A., que se dedica a brindar servicios corporativos en diferentes especialidades a entidades del estado, y en esta investigación nos avocaremos a la Gerencia de Operaciones dentro de ello está ubicado el servicio de outsourcing empresas de servicios públicos. Las actividades que realiza la empresa Apoyo Total S.A. a través de outsourcing empresas de servicios públicos son: servicio de instalación y cambio de medidores; servicio de instalación y retiro de suministros eléctricos; servicio de corte y reconexión y servicio de lectura de medidores. Estas actividades en el área de operaciones de la empresa, requiere una supervisión, en donde la investigación realizada es conocer si es adecuada o no, la planificación de las actividades, con la programación de dichas actividades, la organización y el control; con respecto al logro de los objetivos esperados por la Gerencia de operaciones; a continuación se plantea la siguiente interrogante del problema:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Es adecuada la supervisión por resultados en el logro de objetivos en función a sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia De Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Son importantes las características de la supervisión administrativa y operativa como: fijación de objetivos, programación de tiempos, contrastación de la calidad de trabajo y presentación de informes para el logro de objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.?
- ¿Es adecuado el control administrativo para el logro de metas de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.?
- ¿Cómo se puede mejorar la supervisión por resultados de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Analizar la supervisión por resultados en el logro de objetivos en función a sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar las características de la supervisión administrativa y operativa más importantes como: fijación de objetivos, programación de tiempos, contrastación de la calidad de trabajo y presentación de informes para el logro de objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.
- Analizar el control administrativo para el logro de las metas de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.

- Proponer la sistematización de formatos de supervisión por resultados para el logro de los objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los antecedentes de investigación se refieren a los estudios y trabajos realizados que nos ayudaron y sirvieron de fundamento teórico; directamente para poder fortalecer con mucha claridad el trabajo de investigación y estos son:

Gil, Jesús y Gonzalez (2005) en su tesis “Análisis del proceso de supervisión de los empleados de área administrativa. Empresa servicio eléctrico de Monagas Y Delta Amacuro (SEMDA) C.A., Maturín estado Monagas, 2005”; para optar el título profesional de: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Los Señores graduandos, llegan a la siguiente conclusión:

autocrática; en su mayoría los empleados afirman que nunca son tomados en cuenta sus opiniones, para la toma de decisiones; en su mayoría los empleados consideran que algunas veces, participan para mejorar el funcionamiento de la empresa; el 43% de los empleados consideran que la toma de decisiones e el área laboral se corresponde algunas veces con la problemática existente; las técnicas utilizadas mayormente son la entrevista y reuniones; la relaciones interpersonales entre supervisores y supervisado no son adecuadas; algunas veces se estimulan al personal para destacar fortalezas; algunas veces el personal empleado es supervisado con la intención de mejorar el trabajo realizado; algunas veces se incorporan nuevos procedimientos y técnicas para mejorar la eficiencia de los empleados; en su mayoría, algunas veces o nunca consideran que la toma de decisiones se realizan previo análisis de la problemática presentada; el personal no es motivado por el trabajo realizado; la

información practicada mayormente por los supervisores es oral; un 64% de los supervisados afirmó que frecuentemente se practica la comunicación descendente y un 36% dijo algunas veces; el 71% de los supervisados aseveró que algunas veces se estimula la practica de la comunicación ascendente y un 29% dijo que frecuentemente; en su mayoría los incentivos recibidos son monetarios y otros felicitaciones verbales y escritas; en su mayoría 64% afirmó que existen barreras semánticas, en la comunicación de supervisor y supervisado.

Gonzales y Jerson (2009) en su tesis “Evaluación de los instrumentos de gestión y su influencia en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad provincial de puno, periodos 2008 -2009”

El graduando llega a la siguiente conclusion: “se ha determinado que existe una clara relación existente entre las metas y objetivos institucionales de la municipalidad provincial de puno trazados a corto, mediano y largo plazo respectivamente, y los instrumentos de gestión estratégicos, habiéndose evidenciado los vacios normativos (por la antigüedad), falta de actualización (apertura de procesos administrativos y/o legales), contenido irregular (vacío en la norma), carencia de implementación (incumplimiento de deberes funciones), entre otros”.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 La Supervisión por resultados en las organizaciones

Según Chiavenato (2001) La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa. El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los

subalternos, en parte como asistencia en la ejecución. En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo del subalterno.

Los supervisores de primer nivel se encargan de la responsabilidad de la dirección del trabajo del personal no administrativo de la empresa al que corresponde la ejecución pura y simple de las tareas y operaciones de la misma.

En general, los supervisores ocupan cargos con denominaciones que varían según la empresa: supervisores de sección, encargados de turno, jefes de sector, capataces, etc. Existen supervisores en el área financiera, de mercadeo, de producción, de recursos humanos, etc. Es un error pensar que los supervisores de primer nivel se hallen únicamente en el nivel operacional del área de producción. La especialización lleva a las personas a desarrollar diferentes orientaciones de trabajo, debido a su ambiente laboral. El individuo que trabaja en una fábrica está generalmente orientado al manejo y manipulación de cosas, mientras que el vendedor está orientado al trabajo con personas, y el especialista en publicidad crea y comunica ideas. Éstas son las tres principales orientaciones del trabajo: cosas, personas e ideas.

La orientación del trabajo del departamento tiende a determinar la manera como los gerentes consideran los problemas humanos y de producción de su área. Los supervisores de primera línea tienen que ver con el personal no administrativo, que ejecuta tareas especializadas o parciales. Por lo general, esto ocasiona la pérdida de la visión de conjunto, y lo que ocurre es una orientación enfocada hacia los aspectos locales e inmediatos del trabajo. A medida que se desciende en la escala administrativa, la especialización va tomando en cuenta la generalización.

Se el estudio realizado por la UNESCO (2011) la supervisión (o seguimiento) puede decirse que es una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de objetivos así como la utilización de los fondos asignados (CAD/OCDE, 2002).

La supervisión forma parte de la gestión del programa y por consiguiente no ha de verse en ella una tarea adicional únicamente útil a la hora de presentar informes. Permite mantenerse al tanto de los progresos realizados, comprobar que la ejecución sigue la buena dirección y tomar medidas correctivas de ser menester. Facilita además la presentación de informes a las principales partes interesadas y a la dirección sobre los progresos realizados de modo transparente y orientado hacia los resultados, con miras a proporcionar orientación para la adopción de decisiones y mejorar la futura concepción de las políticas y el programa.

La función de la supervisión es comparar la situación prevista y la situación real e introducir si es menester los cambios necesarios. Lo que nos interesa esencialmente aquí es la supervisión basada en los resultados.

La importancia que tiene el lograr un equilibrio adecuado entre Resultado, Alcance y Recursos en la concepción del programa. Estas tres variables son asimismo elementos clave de la supervisión de la ejecución. Por lo tanto, durante la fase de ejecución, el funcionario responsable deberá examinar de modo sistemático los datos y la información pertinente y comprobado relativos a:

- Los productos obtenidos.

- Los resultados (o resultados parciales) logrados con arreglo a los indicadores de resultados y objetivos de referencia determinados.
- El grado de satisfacción de las partes interesadas (grupos beneficiarios y asociados), así como el de cumplimiento con las funciones y atribuciones previstas.
- La zona geográfica abarcada.
- La utilización de los recursos humanos y financieros.

La supervisión basada en los resultados es pertinente tanto en el nivel de la actividad/proyecto como en niveles superiores. El funcionario encargado de un eje de acción o de un Gran Programa deberá pues examinar de modo sistemático si los resultados alcanzados en el plano de la actividad/ proyecto contribuyen efectivamente al logro de los resultados de nivel superior y después a los efectos directos, garantizando así la coherencia de la cadena de resultados.

Conseguir la participación de las partes interesadas facilita la apropiación, la creación de capacidad y la sostenibilidad de los resultados; dicha participación ha de ser pues habitual y es especialmente pertinente en la supervisión, y el funcionario responsable debe para ello:

- Mantenerse informado de los progresos gracias a exámenes sistemáticos;
- Determinar conjuntamente actividades correctivas de ser menester y velar en su calidad de responsable por que éstas sean comprendidas y aceptadas;
- Velar por que los resultados esperados o los que han sido alcanzados sigan siendo pertinentes desde el punto de vista de la experiencia práctica;

- Mantener una comunicación efectiva entre los interesados que propicie el compromiso, el apoyo y las iniciativas de las partes interesadas y facilite la determinación de los nuevos problemas que se plantean.

Según MINSA (1998) la supervisión es una herramienta muy útil en todas las fases de un programa, un proyecto o de un funcionamiento de un servicio salud. Especialmente en la fase de ejecución. La supervisión es muy importante para lograr la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios de salud. Es una piedra angular para garantizar una adecuada ejecución de los planes y programas.

La supervisión es una actividad muy valiosa que permite observar la calidad de los procesos al interior de los servicios de salud. Al darnos información de cómo se ejecutan las actividades, pueden indicarnos como se pueden reorientar si fuere necesario. La supervisión permite realimentar al equipo de trabajo y posibilita, de este modo, la superación continua de su desempeño, elevando su autoestima y su rendimiento.

La supervisión ayuda a obtener resultados previstos en el plan operativo, a descubrir a tiempo los problemas en la ejecución del plan relacionados con el desempeño del trabajador, analizarlos y elegir las soluciones adecuadas.

Para Solís (2006) la supervisión de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, supervisar es ejercer la inspección en trabajos realizados por otros. La teoría de la administración moderna (Suarez, 2001) se basa en un ciclo de cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control; siendo la supervisión del trabajo una de la herramientas usadas para ejercer la dirección.

En los proyectos de construcción, la supervisión es ejercida tanto por el constructor, como por el propietario. La supervisión que realiza el equipo del

constructor o contratista está altamente orientada a la función administrativa de la dirección, y hace uso principalmente del ejercicio de la autoridad, la delegación de funciones y la utilización de los medios de comunicación, entre un equipo humano. Sin embargo no es la única función administrativa que realiza, ya que participa también en el ejercicio del control. La supervisión es responsable de que el tiempo de ejecución y la calidad respondan con los planeados; y es corresponsable junto con el personal administrativo de la empresa ejercer el control de los costos. Además la supervisión, como parte del equipo contratista, tiene la responsabilidad legal y moral sobre la seguridad y la higiene del personal técnico y obrero asignado a la obra, y sobre el impacto que los procesos constructivos tengan sobre el medio ambiente.

Según el autor Marcos (2009) la supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aun que todo al administrador, en mayor o en menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a los diversos niveles jerárquicos.

2.2.2. Estilos de supervisión

Es el supervisor una de las personas en la empresa quien busca lograr las metas en coordinación con sus subordinados, en función con sus responsabilidades asignadas, por lo que una forma común de analizar su comportamiento es clasificándolo en los diferentes tipos de supervisión existentes y entre los tradicionales y las cuales son estas:

a) Supervisión autocrática

Es uno de los estilos de supervisión más difícil ya que se controla la conducta del trabajador mediante la aplicación de acciones disciplinarias y métodos legalistas y su importancia subyace en los controles, autoridades en la propia estructura y en la disciplina misma. Este tipo de supervisión trata de localizar defectos y errores para corregirlos, generalmente, se ocupa de los síntomas en lugar de investigar la causa de los problemas, no les da méritos ni bondades.

b) Supervisión democrática

La supervisión democrática está orientada hacia el trabajador, considera que el personal es bueno por naturaleza. Toma en cuenta la adaptación de los planes a la realidad aprovecha la planificación y el trabajo en equipo.

La supervisión democrática o participativa motiva al trabajador en la ejecución correcta de las actividades y permite mejorar su autoconfianza y productividad. Rescata su experiencia y sugerencias para mejorar los procesos. Por lo que es más eficaz. La supervisión democrática consulta, no impone. La supervisión participativa construye, no conquista, está dirigida fundamentalmente a lograr una mejora del desempeño en forma concertada y con la participación activa del trabajador.

c) Supervisión indiferente

Es aquel estilo donde no se toma ninguna responsabilidad o se delega a otro, es decir, de un jefe que no quiere serlo por lo tanto esto no asume su responsabilidad como supervisor y delega sus funciones al primero que se le acerca. Es decir el supervisor delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera que los trabajadores asuman la responsabilidad de su propia motivación guía y control.

Cualquiera que sea el estilo de supervisión, esta deberá ser científica:

- Investiga para hacer un diagnostico.
- Planifica.
- Utiliza diversos procedimientos, medios e instrumentos.
- Analiza situaciones.
- Analiza problemas.
- Toma de decisiones.
- Retroalimenta.
- Organiza.
- Coordina
- Coopera.
- Participa.
- Entrena al personal.

2.2.3. Característica de la supervisión

Según Chiavenato (2001) la principal característica de la supervisión de primera línea es el hecho de dirigir el trabajo del personal no administrativo en el nivel operacional de la empresa. Otras características importantes de la supervisión son:

- representa a la administración frente al personal no administrativo;
- depende de la pericia técnica;

- se comunica en dos lenguajes;
- sufre crisis personal de identidad;
- tiene autoridad limitada.

Veamos cada una de estas características de la supervisión de primera línea.

a. Representa a la administración frente al personal no administrativo

Los supervisores representan a la empresa y su administración frente al personal de ejecución y operación, ya que son ellos quienes aplican las normas, los reglamentos, procedimientos, políticas y directrices desde la cima hacia abajo.

De este modo, cuando los empleados de oficina y operarios piensan en la administración, toman a los supervisores como punto de referencia más próximo e inmediato. Cuando la administración encarga a los supervisores representar con precisión la filosofía, las políticas y las directrices de la empresa, les impone una difícil tarea, por el hecho de que muy rara vez los supervisores participan en las principales decisiones que afectan a las personas a quienes dirigen directamente.

b. Depende de la pericia técnica

Mientras que los demás administradores que están en el nivel institucional y el nivel intermedio se orientan más hacia la planeación, la organización y el control, los supervisores necesitan conocer con relativa profundidad el trabajo que supervisan. Puesto que emplean la mayor parte de su tiempo supervisando y dirigiendo las actividades de sus subalternos, deben enfrentar los problemas cotidianos e inmediatos de su área. Esto exige que los supervisores sean expertos y conocedores de las tareas especializadas que desempeñan sus subalternos. Los supervisores de primera línea

deben tener bastante habilidad técnica para poder instruir, desarrollar, dirigir y evaluar a los técnicos y a los demás subalternos.

c. Se comunica en dos lenguajes

La comunicación es un problema decisivo en los tres niveles de la empresa.

Sin embargo, para los supervisores de primera línea la comunicación es un problema especial: mientras que los administradores del nivel institucional e intermedio conversan con otros administradores que están por encima y por debajo de ellos, los supervisores deben comunicarse mediante dos lenguajes diferentes: el de los administradores y el de los no administradores. Las comunicaciones ascendentes se envían al personal administrativo, valiéndose de valores y de puntos de referencia típicamente administrativos, mientras que las comunicaciones descendentes se envían al personal de ejecución y de operación, valiéndose de valores y de puntos de referencia estrechamente conectados a las tareas y a las técnicas utilizadas. Estas orientaciones diferentes exigen enfoques también diferentes en cuanto a motivación, comportamiento, valores y puntos de referencia considerados.

d. Sufre crisis personal de identidad

Los supervisores de primera línea presentan una gran dificultad en cuanto a su identificación y a su posición dentro de la jerarquía de la empresa. No son ejecutores (operarios o empleados no administrativos), pero tampoco son aceptados por los administradores de los niveles más elevados de la organización. Aunque un supervisor sea un administrador colocado en el nivel operativo, su actividad, su estatus y su especialización son bastante diferentes, ya que dirige personal no administrativo, es decir, personal de ejecución y de operación. Por otra parte, muchos supervisores son promovidos y nombrados frecuentemente de las filas de los empleados y de los

operarios, lo cual hace pender sobre ellos una amenaza implícita de regresar a su anterior estatus, en caso de que su desempeño no sea satisfactorio, y esto hace que su estatus y su seguridad sean inciertos. Además, los empleados y operarios promovidos a supervisores encuentran dificultades en la manera de relacionarse con sus subalternos, antiguos colegas de trabajo o compañeros de actividades informales. Si un supervisor halla dificultad en ser aceptado por los niveles más elevados, esa dificultad también ocurre en relación con sus propios subalternos. Esto explica la crisis de identidad que se presenta entre los supervisores y el conflicto de roles resultante. Por un lado, predomina una orientación hacia la tarea, cuando se relaciona con el nivel de administradores (“asegúrese de que este trabajo se haga”); de otra parte, predomina la orientación hacia las relaciones, cuando se relaciona con los subalternos (“trátennos como seres humanos y consideren nuestros sentimientos”). Ante estas exigencias opuestas y de difícil compatibilidad, los supervisores se colocan en una situación de conflicto de roles.

e. Tiene autoridad limitada

En empresas pequeñas, los supervisores pueden tener autoridad plena sobre su área de acción. Esto ocurría hace algunas décadas. Sin embargo, hoy los supervisores necesitan tener un estilo menos autocrático que el de sus antecesores, para poder sobrevivir a las nuevas condiciones del mundo actual: deben adaptarse a las limitaciones y exigencias impuestas por las convenciones sindicales y aceptar el complicado sistema de presentación de quejas y reclamos que implantan las empresas, en beneficio de los operarios y empleados. Los supervisores quedan en mitad del sandwich, recibiendo presiones de los dos lados: por un lado, representando los intereses de la administración y de la empresa, y por otro lado, representando los intereses de los empleados.

Según Díaz (2010) las características de una supervisión son:

- Planificado
- Parte de gestion
- Integradora
- Participativa
- Equitativa
- Tiene un objetivo

2.2.4. Importancia de la supervisión

Según Marcos (2009) la supervisión o liderazgo es de gran importancia para la empresa, ya que inmediatamente se le imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relacion entre el jefe – subordinado.
- La correccion de errores.
- La observancia de la motivacion y del marco formal de la disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

2.2.5. Control administrativo

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición de desempeño con base en metas y planes, la detección de las desviaciones con respecto de las normas y la contribución de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

El control es una función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

Para Robbins y Coulter (2005) el control, es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades estén desempeñando según lo planeado. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado sino hasta que evalúan qué actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la

norma deseada.³ Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos. Cuanto más ayude a los gerentes a lograr los objetivos de su organización, mejor será el sistema de control.

Para Hitt, Black y Porter (2006) el control implica la regulación de actividades y conductas o comportamientos dentro de las organizaciones; ajuste o conformidad con las especificaciones o los objetivos.

a. La función del control en la administración. Una función importante del control es establecer la coordinación y el orden de los intereses diversos y de las conductas potencialmente diversas de los miembros. Por eso:

- Garantiza el ajuste o la conformidad con los objetivos.
- Asegura el ajuste o conformidad con las especificaciones.
- Regula las actividades.
- Regula el comportamiento. (Hitt, Black & Porter, 2006)

b. El proceso básico de control. Según (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012) las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad de producto o cualquier otra cosa. Donde quiera se encuentre y cualquiera que sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos: establecimiento de normas, medición de desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

- **Establecimiento de normas.** Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tenga que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

- **Medición del desempeño.** Aunque no siempre practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Si las normas son adecuadamente trazadas y si dispone de medios para determinar con toda precisión que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado se facilita enormemente. Sin embargo, hay muchas actividades para las cuales resulta difícil desarrollar normas exactas, además de lo cual hay muchas actividades difíciles de medir. Es muy sencillo establecer normas en horas-hombre para la fabricación de un objeto que se produce en serie, y puede ser igualmente simple medir el desempeño con base en esas normas. Pero si el objeto se hace a la medida, la evaluación del desempeño puede convertirse en una tarea descomunal, dada la dificultad de establecer normas al respecto.

- **Corrección de desviaciones.** Las normas deben de reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber dónde exactamente aplicar medidas correctivas.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con los demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas, o bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema de reintegración personal: el despido. Finalmente, también pueden corregir desviaciones por medio de una mejor dirección: explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.

El control administrativo es prácticamente igual al proceso básico de control presente en los sistemas físico, biológico y social. Muchos sistemas se controlan a sí mismos por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa de cambios. En otras palabras, los sistemas emplean parte de su energía para retroalimentarse con información que permita comparar el desempeño con una norma y emprender acciones correctivas.

El control administrativo suele ser considerado como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato domestico común. Este sistema ofrece una visión más compleja y realista del control que la que se desprende de

considerarlo simplemente como una cuestión de establecimiento de normas, medición de desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, lo comparan con las normas e identifican y analizan desviaciones. Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

2.2.6. Los objetivos y su jerarquía en las empresas

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración personal, la dirección y el control.

Para Chiavenato (2001) los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Objetivo son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha.

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías:

- La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de economía de la empresa.
- La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.

- La seguridad, corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro o continuidad.
- La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.

En consecuencia, utilidad, expansión, seguridad y autonomía son objetivos genéricos principales que las empresas deben alcanzar. Hasta cierto punto la utilidad asegura los otros tres objetivos. La utilidad, la seguridad y la autonomía son, básicamente, objetivos de supervivencia de la empresa, mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial.

2.2.7. Importancia de los objetivos

La importancia de los objetivos puede evaluarse por los siguientes aspectos:

- Los objetivos proporcionan una directriz o una finalidad común.
- Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- Sirven de base para evaluar planes y evitan errores debidos a la omisión.
- Mejoran las posibilidades de previsión del futuro. La organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las fatalidades o a la casualidad.
- Cuando los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio (Chiavenato, 2006).

2.2.8. Jerarquía de objetivos

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos: cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando una referencia de objetivos más amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdida de la unidad organizacional de la empresa.

Cada departamento de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de modo que su esfuerzo puede anular o comprometer el de otros departamentos, debido a su subobjetivación.

La jerarquía de objetivos es:

a. **Objetivos empresariales**

- Mayor retorno sobre la inversión empresarial.
- Aumento del retorno.
- Reducción de la inversión.

b. **Objetivos departamentales**

- Reducción de costos
- Aumento de facturación: Utilización intensiva del recurso existente (mejoramiento de los programas de utilización de equipos, aplicación eficiente de los recursos financieros y entrenamiento de los empleados) y adquisición de los recursos adicionales (adquisición de nuevos equipos, captación de recursos financieros y reclutamiento y selección de los nuevos empleados) (Chiavenato, 2001).

Como las organizaciones persiguen varios objetivos, surge el problema de cuáles son los más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan escalonarse en un orden gradual de importancia, de relevancia o de prioridad, en una jerarquía de objetivos, o en función de su contribución a la organización como un todo.

Cada organización tiene su jerarquía de objetivos. Los objetivos estratégicos, están por encima de los tácticos y estos por encima de los operacionales.

Así, existen tres niveles de objetivos:

- Objetivos estratégicos. Son llamados objetivos organizacionales; es decir, objetivos amplios que abarcan la organización como una totalidad. Sus características básicas son: globalidad y largo plazo.
- Objetivos tácticos. Son llamados objetivos departamentales; es decir, objetivos referentes a cada departamento de la organización. Sus características básicas son: conexión con cada departamento y mediano plazo.
- Objetivos operacionales. Son objetivos referentes a cada actividad o tarea. Sus características básicas son: desglose y a corto plazo
(Chiavenato, 2006)

2.2.9. Meta

Según Alvarez (2011) las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales, y forman los criterios para medir logros reales. Todo lo que hacen los miembros de la organización tiene que encauzarse a colaborar con las unidades de trabajo y, así, ayudar a que la organización alcance sus metas. Estas metas se

establecen a través del proceso tradicional de fijación de metas o mediante la administración por objetivos.

Las metas son los resultados deseados para los individuos, grupos y organizaciones enteras. Las metas son objetivos y usamos los dos términos indistintamente. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la planeación (Robbins & Coulter, 2005).

Son logros cuantificables al final de un proceso, usando los criterios de cantidad, calidad y tiempo. La exigencia de considerar metas es cada nivel de la jerarquía de objetivos fundamenta en la necesidad de explicar que cosa queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos.

Proceso para su elaboración:

- **Cuantificar** Definir en qué cantidad porcentual o nominal vamos a cambiar o modificar determinada realidad.
- **Calidad.** Establece específicamente el parámetro o marco de referencia para indicar lo que se mejorara de la realidad en la que vamos intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos.
- **Tiempo.** Especifica el horizonte temporal en el cual se alcanzarán los resultados. Se pueden expresar en años o meses.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Actividades.- Es un conjunto de tareas o acumulación de acciones y procedimientos en el que se combinan: recursos, tecnología, métodos con la finalidad de producir bienes o servicios (Álvarez, 2010, pág. 67).

Administración.- Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno.

Control.- Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas y verifica que todo ocurra según las reglas establecidas o de las órdenes dadas (Chiavenato, 2007, pág. 81).

Comunicación.- Es el conjunto de informaciones entre individuos. Significa hacer común un mensaje.

Dirección.- Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, con respecto a una tarea (Álvarez, 2010, pág. 66)

Liderazgo.- Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo (Chiavenato, 2007, pág. 123)

Metas.- (de un año o menos) es el resultado que debe de ser alcanzado durante un periodo determinado. Es como un punto de referencia o aspiraciones que la organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes coherentes y prioritarias (Chiavenato, 2007, pág. 157).

Objetivos.- Son los resultados deseados a corto, mediano y largo plazo, que una organización aspira a través de su misión.

Organización.- Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización para conseguir las metas.

Planificación.- Proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlos (Álvarez, 2010, pág. 66).

Resultados.- Es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto respecto a la situación inicial (Álvarez, 2010, pág. 63).

Supervisión.- Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello (Chiavenato, 2007, pág. 157).

2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. Hipótesis general

La supervisión por resultados es adecuado para el logro de los objetivos considerando sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014.

2.4.2. Hipótesis específicas

- **HE1.** Las características más importantes de la supervisión administrativa y operativa para el logro de los objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A., son: fijación de objetivos, programación de tiempos, contrastación de la calidad de trabajo y presentación de informes.

- **HE2.** El control administrativo es adecuada para el logro de las metas de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.

2.4.3. Operacionalización de variables

Hipotesis general

- Para la variable independiente: Supervision por resultados

Indicadores

- Fijación de objetivos
- Planificación de objetivos
- Programación de tiempos
- Contrastación de calidad de trabajo
- Informes de resultados de supervisión.

Para la variable dependiente: Objetivo

Indicadores:

- Cumplimiento de actividades.
- Calidad de trabajo.
- Cumplimiento de normas de seguridad.
- Uso de materiales
- Optimización de recursos financieros.

Hipótesis específica 1

Para la variable independiente: Características de la Supervisión.

Indicadores:

- Fijación de objetivos
- Planificación de objetivos
- Programación de tiempos
- Modalidad de supervisión
- Técnicas de supervisión
- Contrastación de calidad de trabajo
- Informes de resultados de supervisión

Para la variable dependiente: Objetivo.

Indicadores

- Cumplimiento de actividades.
- Calidad de trabajo.
- Cumplimiento de normas de seguridad.
- Uso de materiales
- Optimización de recursos financieros

Hipotesis específica 2**Para la variable independiente: Control administrativa****Indicadores**

- Procedimientos estandarizados
- Diagrama de actividades
- Reportes
- Informes
- Reclamos
- Retroalimentación

Para la variable dependiente: Metas**Indicadores**

- Nivel de productividad.
- Nivel de Satisfacción al cliente.
- Número de accidentes de trabajo.
- Nivel de optimización de materiales
- Nivel de optimización de recursos financieros.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri (2010) indica que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, son base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” de acuerdo a esta afirmación el enfoque de esta investigación es cuantitativo debido a que se ha respetado una serie de procesos iniciando por pensar en una idea con base a un tema de interés social, planteando el

problema y fijando objetivos e hipótesis, marco teórico con el fin de brindar un respaldo teórico, por último se realizó la recolección y análisis de datos y el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones de modo que se siguió una secuencia para probar la hipótesis.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación se considera el uso del diseño denominado no experimental en el cual se observan los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, para después analizarlos. Según Kerlinger y Lee “En este estudio no experimental los sujetos ya pertenecen a un grupo determinado de la variable independiente”. Dentro de este diseño no experimental usamos: “El diseño transaccional o transversal donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri., Fernández Collado y Baptista Lucio 2010), de donde el

propósito de nuestra investigación es describir nuestras variables, que se realizó en el Periodo 2013 y 2014.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Parte de ser un estudio de carácter descriptivo. Este es descriptivo, porque el objetivo es recabar información; es decir, se procura realizar una exhaustiva revisión de la información existente sobre supervisión, y de los documentos de supervisión.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer el cumplimiento en el logro de los objetivos, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación del aporte que existe entre las dos variables, es así que como investigador me corresponde recoger los datos sobre la base de una hipótesis, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se ha tomado el método inductivo-deductivo; según el autor (Bernal, 2010), nos señala que el método inductivo-deductivo se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular), e inductivo en sentido contrario de lo particular a lo general.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de investigación inicia por recabar información existente en materia de supervisión, como también el proceso de control, para ello se utilizarán técnicas e instrumentos destinados a concentrar y resumir la información obtenida en estudios

anteriores y libros especializados en el tema, así como en el propio proceso del trabajo en oficina y en campo.

3.5.1 Análisis Documental

Para el desarrollo de la investigación se usa esta técnica para medir la presencia o no de una o varias características de nuestras variables. Ésta técnica está basada en el uso de fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar el material documental, además de ser usado en la elaboración del marco teórico.

3.5.2. Encuestas

Considerado el representante más destacado del método cuantitativo es la encuesta. La encuesta es un método de investigación compatible con el empleo de la técnica e instrumento de recolección de datos que es la entrevista, que se empleará en la investigación. Este tipo de herramienta nos ayudará a obtener la información del personal de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.

En el aspecto técnico tiene gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de la información a recopilar se realizará a través de herramientas e instrumentos aplicados en estadística descriptiva.

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos que se aplicaran serán:

- Tabulación; técnica que consiste en tabular la información, recopilación en los cuadros, que servirán para demostrar los resultados.

- Hojas de Cálculo; los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos serán analizados, clasificados y tabulados utilizando hojas de cálculo en Excel.
- Determinación de Porcentajes y otros cálculos; método que permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes de una forma detallada y ordenada.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Población

Tomando como referencia el concepto señalado Hernández, Fernández y Baptista (2010) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones; y por otro lado tenemos la definición de (Gamarra & Berrospi, 2008) que señala lo siguiente: “ la poblacion es la totalidad de sujetos o elementos de un conjunto, delimitado por el investigador. Se llama tambien universo y su estudio se realiza mediante el censo, es decir el conteo de uno a uno de todos sus elementos”, tomando en cuenta dichas definiciones tenemos:

La empresa Apoyo Total S.A. cuenta con 143 trabajadores, en la ciudad de Arequipa. La cual se considera como población.

3.7.2. Muestra

La muestra es el subconjunto de la población. Para que un sector de la población sea considerado como muestra, se requiere que todos los elementos de ella pertenezcan a la población. No serán muestras cuando algunos sujetos de la muestra no pertenecen a la población (Gamarra & Berrospi, 2008) La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio

y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2010) Tomando estas definiciones, se determina la muestra para nuestra investigación, es de la siguiente manera:

La población es de 143 trabajadores (personal administrativo y operativo), de los cuales tomaremos el 40%, esto lo determinaremos según el autor (Charaja, 2005) Si la población de estudio (N) es menor de 500, se recomienda utilizar el 40% de la población, aplicando la regla de tres simple. Es decir, esta muestra se basa en la tabla de Fisher-Arkin-Colton; el resultado es 57 trabajadores como personal administrativo (coordinador y supervisor) que es en total 08, y personal operativo (49) a las cuales realiza las encuestas.

3.8. ÁMBITO DE ESTUDIO

3.8.1. Ubicación de ámbito de estudio

Arequipa es la capital y mayor ciudad del Departamento de Arequipa, es la sede del Tribunal Constitucional y la Capital Jurídica del Perú. También conocida como la Ciudad Blanca. La ciudad fue fundada el 15 de agosto de 1540, bajo la denominación de Villa Hermosa de Nuestra Señora de la Asunta, en nombre del marqués don Francisco Pizarro y el 22 de setiembre de 1541 el monarca Carlos V en Cédula Real ordena que se la llame Ciudad de Arequipa.

Población.- Es la segunda ciudad más poblada del Perú después de Lima, alcanzando el año 2014 los 869,351 habitantes según proyecciones del INEI.

Economía.- Arequipa constituye un importante centro industrial y comercial del Perú y gracias a su notable actividad industrial es catalogada como la segunda ciudad más industrializada del país; dentro de su actividad industrial destacan los productos

manufacturados y la producción textil de lana de camélidos con calidad de exportación; por lo que la ciudad mantiene estrechos vínculos comerciales con Chile, Bolivia y Brasil; vínculos con las ciudades conectadas por medio del Ferrocarril del Sur, así como con el puerto de Matarani.

Localización.- La ciudad se encuentra localizada a una altitud 2328 msnm, la parte más baja de la ciudad se encuentra a una altitud de 2041 msnm en el sector denominado el Huayco en el distrito de Uchumayo y la más alta se localiza a los 2810 msnm. La parte central de la ciudad es atravesada por el río Chili de norte a suroeste que a su paso forma un valle, denominado el valle de Arequipa o valle de Chili, que es protegido al norte y al este por la faja cordillerana andina y hacia el sur y oeste por las cadenas bajas de cerros. El valle juega un papel determinante, el valle de Arequipa abierto a la costa y a la sierra conforma a junto con su condición de oasis entre el desierto arenoso y la puna serrana una opción intermedia y razonable de articulación de los sistemas de comunicación y desarrollo propio, la ubicación actual misma que permite articular de manera estratégica la costa y la sierra siendo una ciudad en medio de ambas regiones.

Clima.- El clima de la ciudad es predominantemente seco en invierno, otoño y primavera debido a la humedad atmosférica, es también semiárido a causa de la precipitación efectiva y templada por la condición térmica. Es carente de los rigores de invierno y los abrumadores estíos de la costa, situación que asegura la presencia de un sol vital y un cielo diáfano con 300 días de sol al año y una cifra récord de 4000 horas de exposición al sol al año que justifican el apodo de Ciudad del eterno cielo azul.

3.8.2. La empresa Apoyo Total S.A.

La empresa Apoyo Total S.A., es un grupo empresarial con mas de 26 años de experiencia, dedicados principalmente a brindar servicios corporativos. Entre las cuales se encuentran Outsourcing a empresas de servicios publicos, asi como servicio de mensajería, servicio de vigilancia, servicio de limpieza, servicios publicitarios y de marketing en general, entre otros.

Generalidades:

Ubicación	:	Arequipa
RUC.	:	20100194199
Condicion	:	Activo
Actividad Principal	:	Obras de ingenieria mecanica.

Visión: Ser una empresa reconocida por la calidad de servicio brindado.

Misión: Contribuir al mejor desempeño de nuestros clientes, al garantizar el fiel cumplimiento de las actividades encomendadas y permitir que concentren todos sus esfuerzos en su crecimiento.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo, presentamos los resultados de nuestra investigación, realizado para conocer y tener una respuesta a nuestros interrogantes planteadas y alcanzar los objetivos propuestos; los cuestionarios y encuestas elaboradas fueron aplicadas al personal Administrativo y personal operativo de la empresa Apoyo Total S.A., quienes con sus respuestas nos hace alcance y así obtener mayor información requerida; a pesar de que se tiene información de las observaciones y entrevistas, con las cuales se contrastara las hipótesis planteadas.

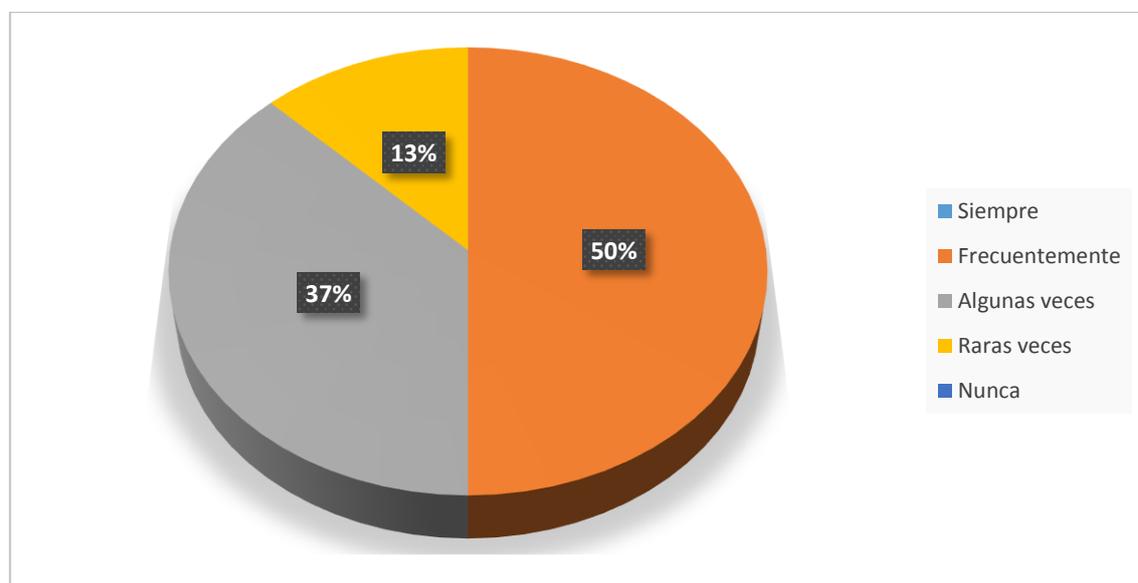
4.1. ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA MÁS IMPORTANTES COMO: FIJACIÓN DE OBJETIVOS, PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS, CONTRASTACIÓN DE LA CALIDAD DE TRABAJO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.

- A. Para la determinación de las características de la supervisión se realizó la encuesta al personal administrativo de la gerencia de operaciones de la empresa, de donde se obtiene los resultados que se reflejan a continuación:

Tabla 1: Fijación de los objetivos de supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	0	0,00	0,00
Frecuentemente	4	0,50	50,00
Algunas veces	3	0,38	37,50
Raras veces	1	0,13	12,50
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

**Figura 1:** Fijación de los objetivos de supervisión

FUENTE: Tabla 1.

En la tabla y figura 1, se puede observar que la fijación de los objetivos de supervisión por escrito lo realiza frecuentemente el 50% de los supervisores, normalmente lo realizan con la finalidad de hacer cumplir los objetivos que se han planificado sobre las actividades, como todo actividad de supervisión tiene que tener objetivos, porque el supervisor tiene que obtener resultados positivos a favor de la empresa; los que realizan frecuentemente su fijación de objetivos son los supervisores

de instalaciones nuevas, cortes, reconexión y reparaciones de suministros; el 37% de los supervisores, lo realiza algunas veces, y estos son los supervisores de lectura y reparto, puesto que tienen establecido sus objetivos durante la campaña de lectura de medidores y del mismo modo de su reparto; y 13% lo realiza raras veces, y son los supervisores de cambio y retiro de medidores, las cuales solo se avocan a su función.

Tabla 2: Planificar los objetivos de supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	0	0,00	0,00
Frecuentemente	2	0,25	25,00
Algunas veces	5	0,63	62,50
Raras veces	1	0,13	12,50
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo

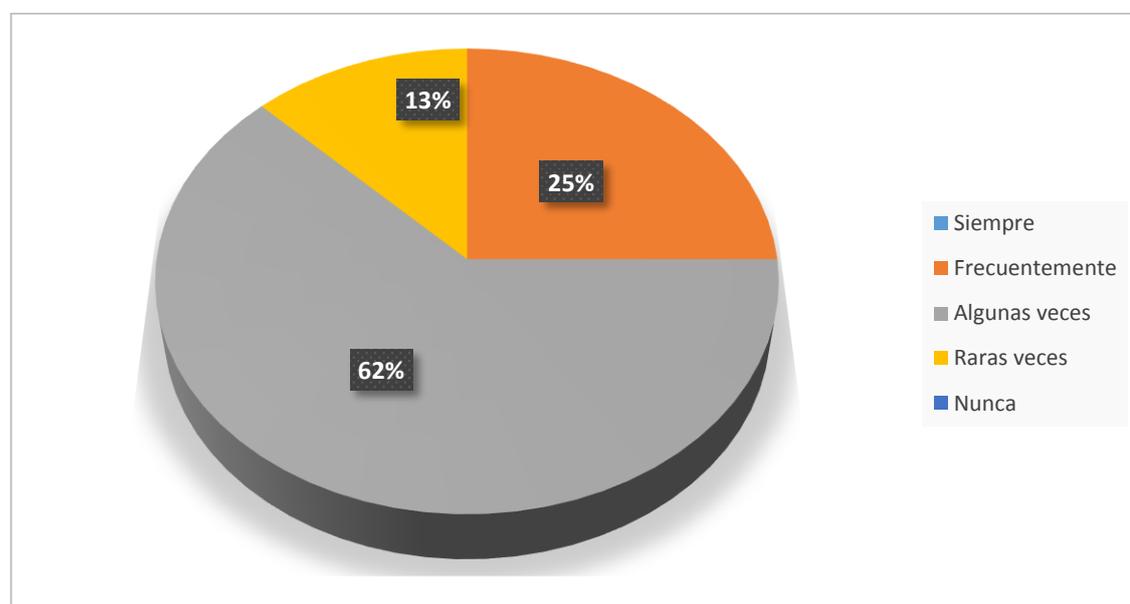


Figura 2: Planificar los objetivos de supervisión

FUENTE: Tabla 2.

En la tabla y figura 2, podemos observar que el 62% de los supervisores conjuntamente con el gerente si planifican algunas veces los objetivos de la supervisión, esto con la finalidad de lograr el cumplimiento adecuado, en las fechas establecidas, y las actividades que requieren este tipo de planificación son los lectura de medidores y reparto de recibos de suministros, cortes, reconexión y reparaciones de suministros; por otro lado tenemos el 25% de los supervisores se reúnen conjuntamente con los de la gerencia para planificar frecuentemente es sobre las actividades de instalaciones nuevas de medidores y los supervisores administrativos para ver el cumplimiento planificado de los objetivos a lograr, como por ejemplo: el cumplimiento de las instalaciones nuevas de medidores programadas y cumplir en plazos establecido por las normas que se rige el sector electricidad; además tenemos que el 13% se reúne con los de la gerencia raras veces, y dentro de esto están los coordinadores administrativos que llevan el control de todas las actividades.

Tabla 3: Programación de tiempos de la supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	5	0,63	62,50
Frecuentemente	3	0,38	37,50
Algunas veces	0	0,00	0,00
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

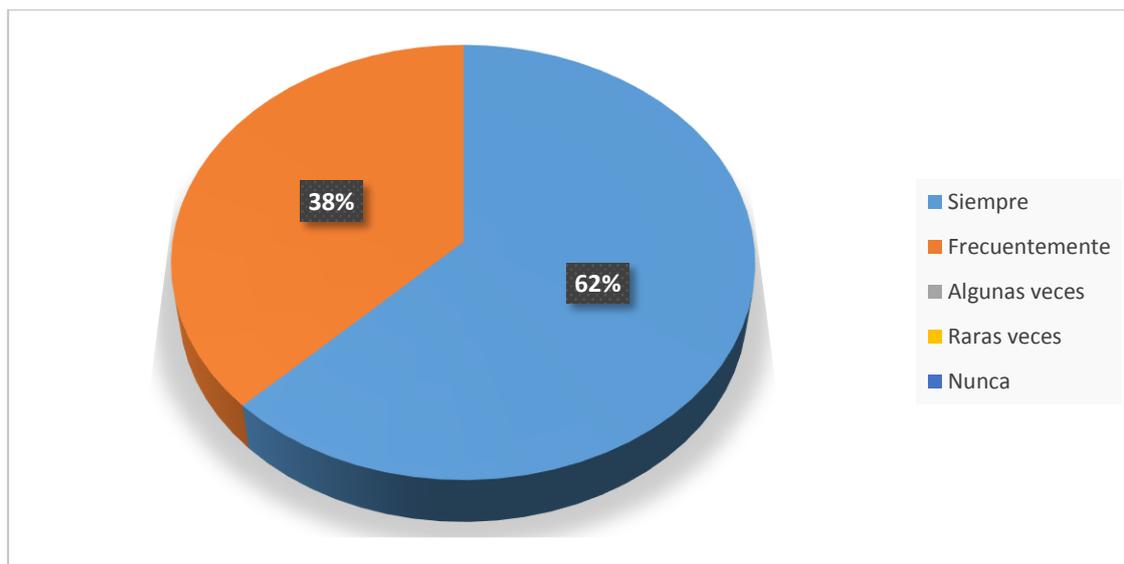


Figura 3: Programación de tiempos de la supervisión

FUENTE: Tabla 3.

En la tabla y figura 3, de acuerdo a la información obtenida vemos que el 62% de los supervisores cumplen siempre con la programación de tiempos de supervisión, esto con la multiplicidad de actividades, es decir, que una instalación nueva de medidores, solo tiene que supervisarse un determinado tiempo, y pasar a la siguiente grupo de trabajo, y de esta forma tener información de resultados; y por otro lado se observa que 38% de los supervisores cumplen frecuentemente con la programación de tiempos.

Tabla 4: Control tiempo de la supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Diario	5	0,63	62,50
Cada semana	3	0,38	37,50
Cada 15 días	0	0,00	0,00
Cada mes	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

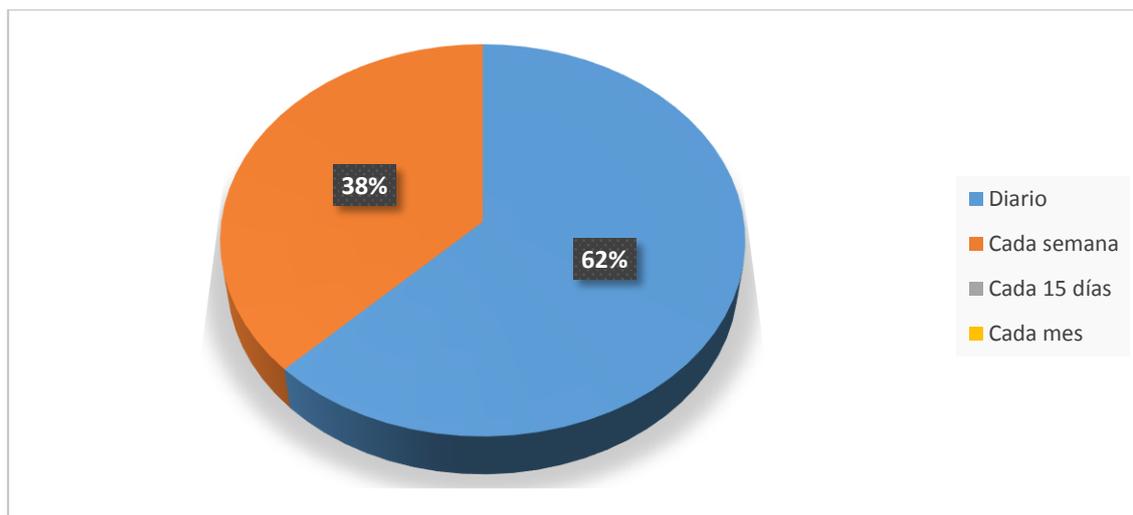


Figura 4: Control tiempo de la supervisión

FUENTE: Tabla 4.

En la tabla y figura 4, observamos el resultado de la encuesta realizada, en donde nos muestra que el 62% de los supervisores, realizan la actividad de supervisión diario, es decir que los supervisores de las instalaciones nuevas de medidores y cortes, reconexión y reparación de suministros y lectura de medidores y reparto de recibos tienen que realizar la supervisión diaria, y además estas actividades requieren el cumplimiento en fechas y horas establecidas según las normatividades que rigen actualmente; y el 38% de los supervisores realizan la supervisión cada semana, es como el caso de cambio y retiro de medidores, supervisores administrativos.

Tabla 5: Aspectos que se supervisan con mayor frecuencia

Ítems	f1	h1	h%
Calidad de trabajo	3	0,38	37,50
Trato al cliente	1	0,13	12,50
Uso de materiales	1	0,13	12,50
Tiempo empleado en la actividad	1	0,13	12,50
Equipos de protección	2	0,25	25,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo

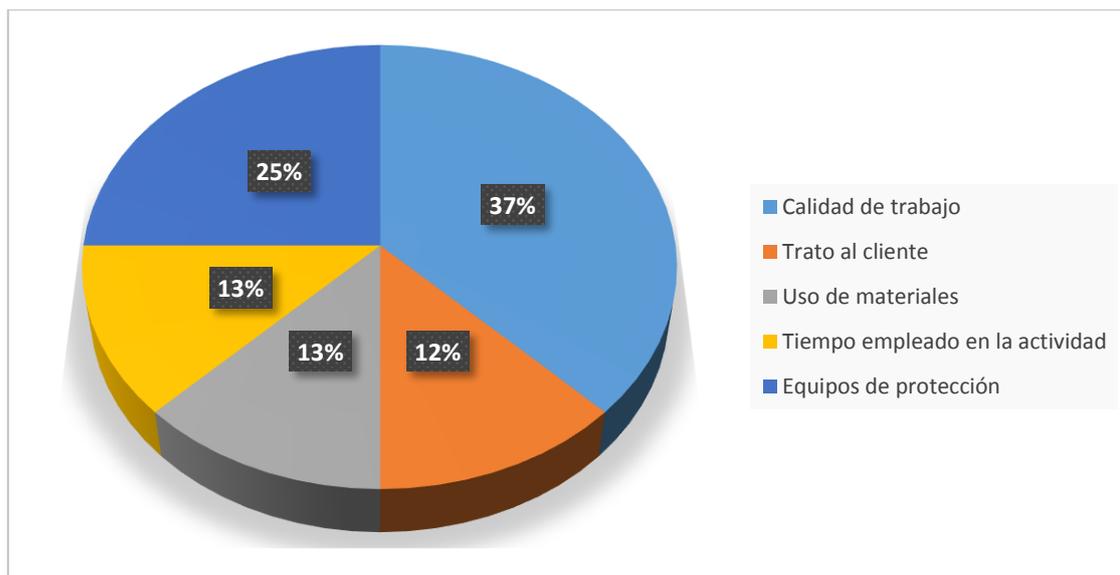


Figura 5: Aspectos que se supervisan con mayor frecuencia

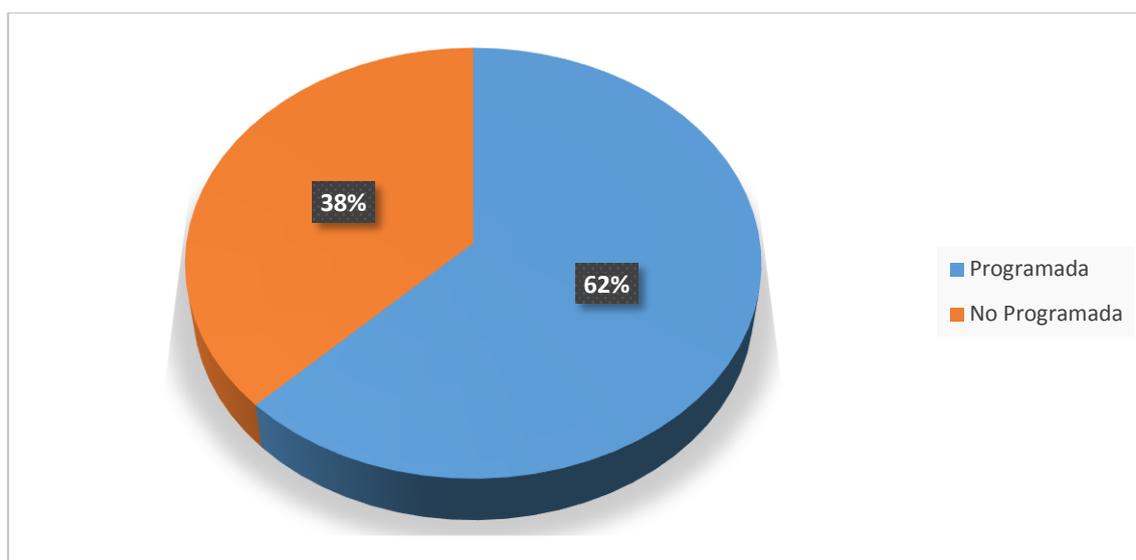
FUENTE: Tabla 5.

En la tabla y figura 5, se observa que el 37% de los supervisores realizan la supervisión la calidad del trabajo; en las actividades de las instalaciones nuevas de medidores, lectura de medidores y reparto de recibos, cortes, reconexión y reparación de suministros se enfatiza en la calidad que se tiene que realizar dichas labores; y el cumplimiento de las normas de seguridad está en todas las actividades, y se observa en el gráfico que el 25% se supervisa los equipos de protección personal, puesto que las actividades son de alto riesgo para la vida y la salud del personal; por otro lado con el 13% y 12%, se supervisan el uso de los materiales en las instalaciones nuevas de medidores, reparaciones de suministros, lectura y reparto de recibos; también el tiempo empleado en cada actividad, y finalmente el trato con el cliente.

Tabla 6: Modalidad de supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Programada	5	0,63	62,50
No Programada	3	0,38	37,50
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

**Figura 6:** Modalidad de supervisión

FUENTE: Tabla 6.

En la tabla y figura 6, se aprecia la modalidad de supervisión utilizado por los supervisores y los coordinadores es la supervisión programada, como muestra la gráfico, el 62% de los entrevistados utilizan esta modalidad, es decir, realizan las supervisiones con previo aviso, esto con la finalidad de supervisar según a los objetivos planificados y no generar molestias en el supervisado y, por otro lado se observa en el gráfico que el 38% lo realizan sin previo aviso anticipado, es decir, esto con la finalidad de encontrar algunas deficiencias o incumplimientos que podrías estar incurriendo el personal en campo, más que todo por velar la parte de la calidad de trabajo y seguridad de ellos; porque el personal en algunas oportunidades no cumplen con las normas establecidas.

Tabla 7: Técnica de supervisión más utilizada

Ítems	f1	h1	h%
Visitas	6	0,75	75,00
Reuniones	2	0,25	25,00
Entrevistas	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

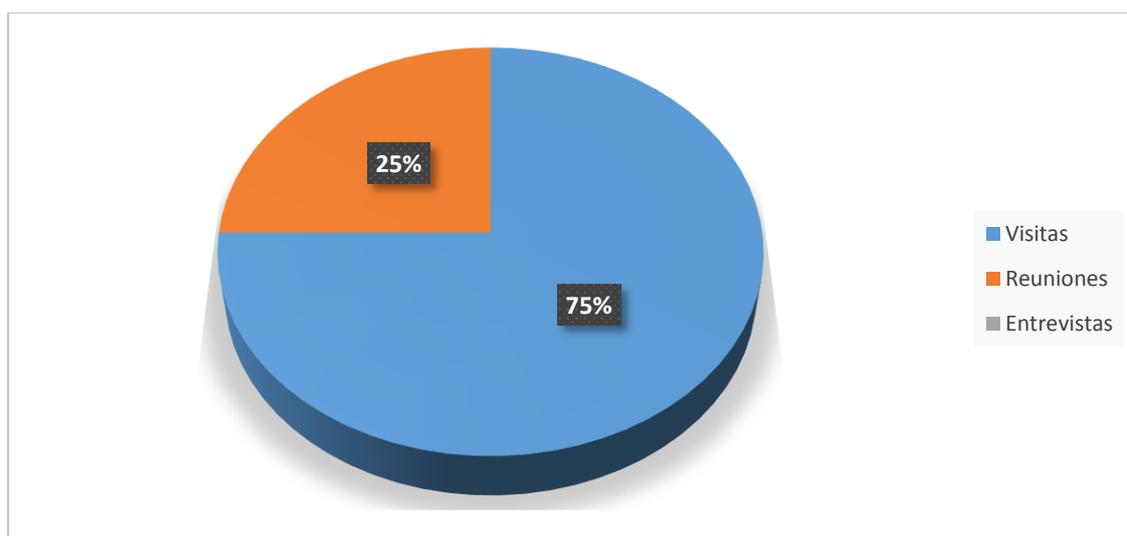


Figura 7: Técnica de supervisión más utilizada

FUENTE: Tabla 7.

En la tabla y figura 7, se aprecia que el 75% de los encuestados manifiestan que la técnica de supervisión más utilizada son las visitas, esta técnica de supervisión es determinante para la consecución de objetivos, mediante ella el personal operativo hará las cosas mucho mejor, porque con el supervisor al lado, cumplen con lo planificado; en cambio el 25% de los supervisores lo realizan a través de las reuniones, en las cuales realizan las entrevistas correspondientes al personal para así conocer los trabajos realizados y no realizados. Las actividades que requieren siempre las visitas en campo son las de instalaciones nuevas de medidores, lectura de medidores y reparto de recibos, cortes y reconexión, y más que todo por velar la seguridad del personal, puesto que muchos de ellos, sin la presencia del supervisor no cumplen con utilizar los EPP.

Tabla 8: Capacitación sobre supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Semanal	0	0,00	0,00
Mensual	7	0,88	87,50
Anual	1	0,13	12,50
No se realiza	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

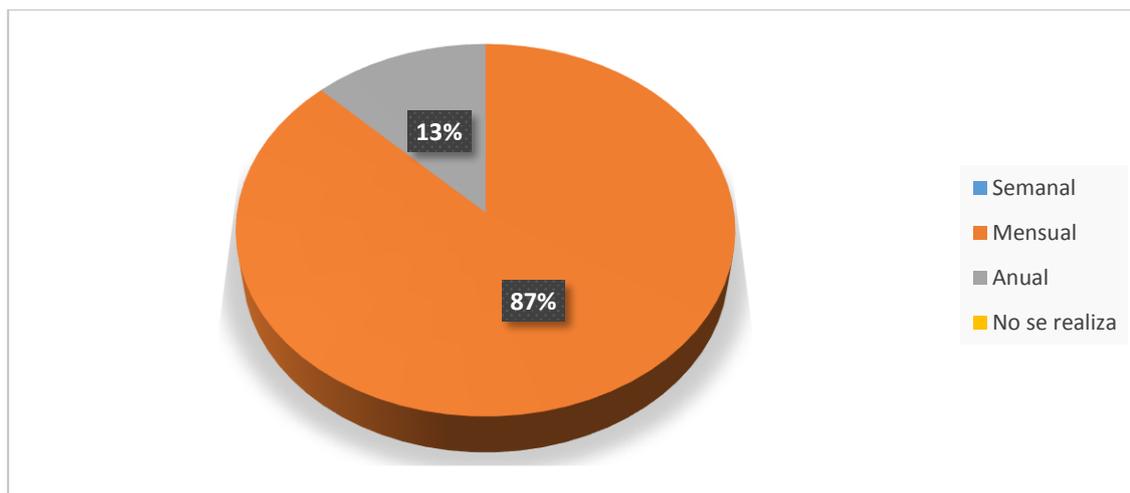


Figura 8: Capacitación sobre supervisión

FUENTE: Tabla 8.

En la tabla y figura 8, se observa que el 87% del personal encuestado indican que reciben capacitación mensual, esto con la finalidad de llevar una buena supervisión en las actividades que están asignadas, y por otro lado se tiene que el 13% recibe capacitación anual, esto es el caso de los supervisores y coordinadores administrativos, puesto que ellos con conocimientos de Administración tienen la ventaja de solucionar cualquier eventualidad o problema que se origine. Además el personal operativo, también recibe capacitaciones, de que aspectos se supervisa en el lugar de trabajo y en la oficina.

Tabla 9. Quejas del personal operativo de la supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	0	0,00	0,00
Frecuentemente	0	0,00	0,00
Algunas veces	1	0,13	12,50
Raras veces	3	0,38	37,50
Nunca	4	0,50	50,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

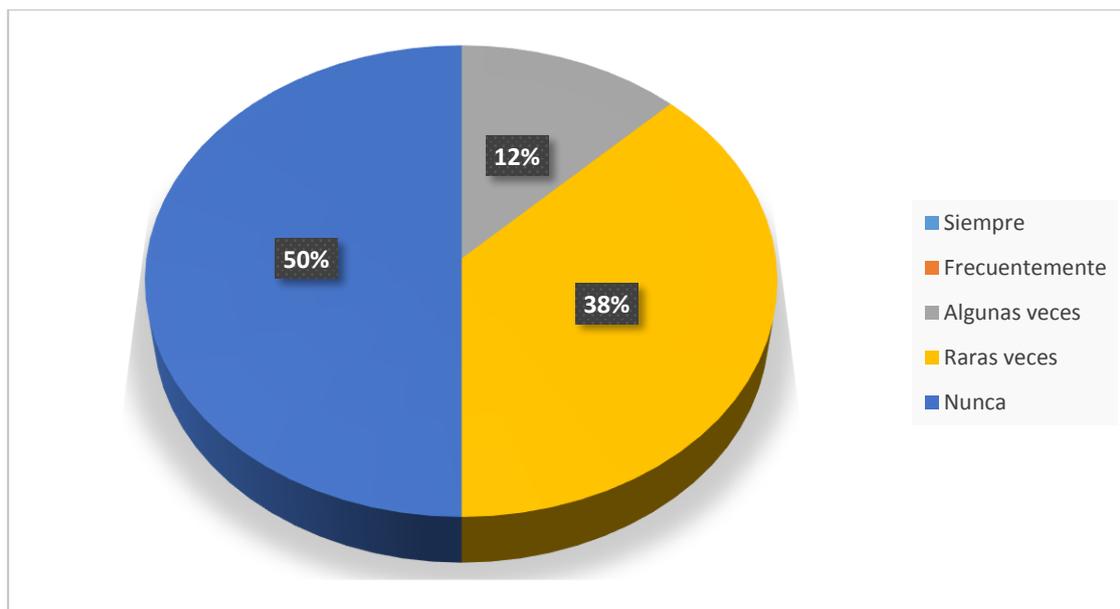


Tabla 9: Quejas del personal operativo de la supervisión

FUENTE: Tabla 9.

En la tabla y figura 9, se aprecia las quejas que tiene el personal de operativo de los supervisores; en donde el 50% de los supervisores indican que no tuvieron quejas o reclamos de las supervisiones realizadas, y el 38% de los supervisores indican que raras veces se presenta las quejas o algunas inquietudes, esto sucede por la misma rigurosidad que se tiene al cumplimiento de los objetivos planificados y normas de seguridad; y de por otro lado el 12% indica que alguna vez sufrieron quejas, reclamos o alguna incomodidad de la supervisión de parte del personal operativo.

Tabla 10: Contrastación de la calidad de trabajo

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	1	0,13	12,50
Frecuentemente	6	0,75	75,00
Algunas veces	1	0,13	12,50
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

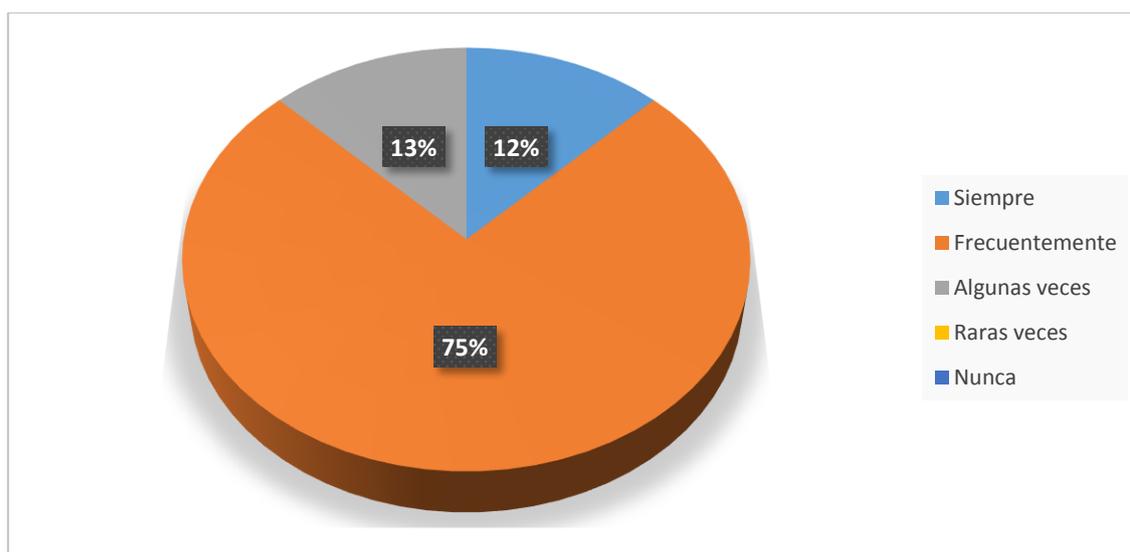


Figura 10: Contrastación de la calidad de trabajo

Fuente: Tabla 10.

En la tabla y figura 10, se observa que el 75% de los supervisores contrastan frecuentemente la calidad de trabajo en campo con lo planificado, según los materiales empleados, tiempo, trato al cliente y otros aspectos de cada actividad; y el 13% contrasta algunas veces, y el 12% contrasta siempre; los supervisores que realizan son de las actividades de lectura de medidores y reparto de recibos, las cuales no tienen que tener errores en las lecturas, sino que estarían causando un problema al cliente, y también a la empresa, porque surgir un reclamo y causar otros factores que afecte el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 11: Presentación de informes de los resultados

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	1	0,13	12,50
Frecuentemente	6	0,75	75,00
Algunas veces	1	0,13	12,50
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

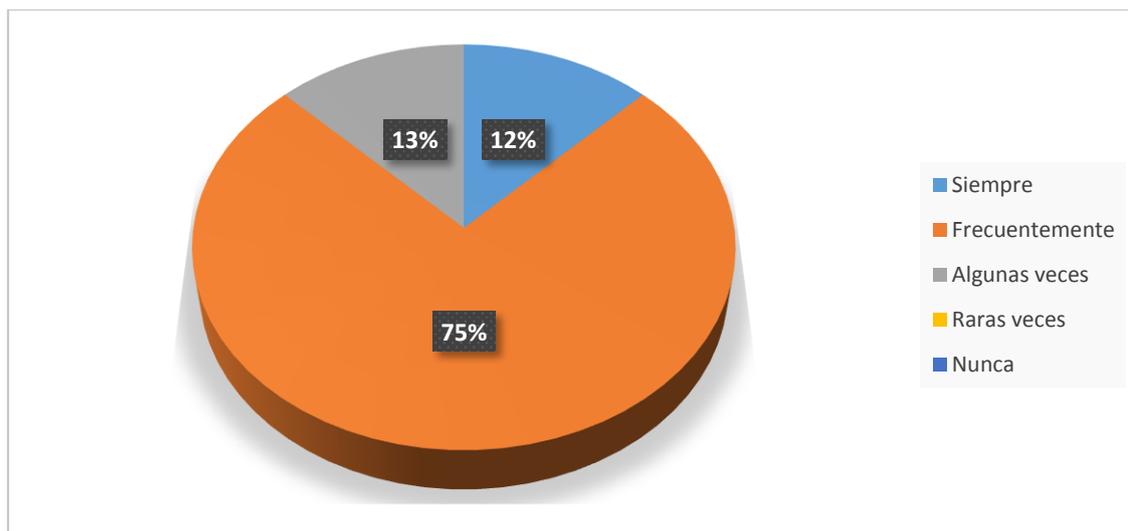


Figura 11: Presentacion de informes de los resultados

FUENTE: Tabla 11.

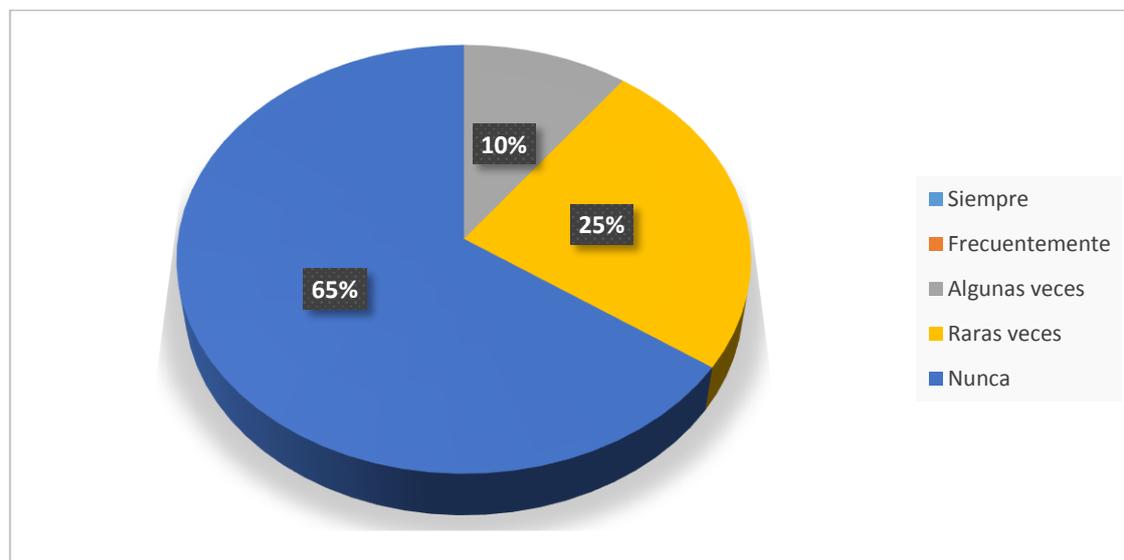
En la tabla y figura 11, se observa que el 75% de los supervisores presentan informes frecuentemente de sus actividades supervisadas, esto con la finalidad de realizar un mejor control y tomar decisiones en base a los resultados, también para controlar los objetivos planificados de todas las actividades, la presentación de los informes se tiene que realizar en el día en algunos actividades, para mejorar algunas deficiencias que se vienen presentado; mientras que el 13% de los supervisores presentan algunas veces, y el 12% lo presenta siempre, porque los resultados de dicha supervisión son determinantes para tomar decisiones y con ello la consecución de los objetivos y metas. Por ejemplo: se tiene que presentar informes diarios de las instalaciones nuevas de medidores, cortes, reconexiones y reparaciones, y lectura de medidores y reparto de recibos, puesto que dichas actividades tienen plazos establecidos y cortos para su ejecución; estos informes sirven para tomar decisiones sobre la optimización de recursos humanos, económicos, materiales, etc.

B. Resultados de la encuesta realizada al personal operativo sobre la supervisión.

Tabla 12: Problemas en la supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	0	0,00	0,00
Frecuentemente	0	0,00	0,00
Algunas veces	5	0,10	10,20
Raras veces	12	0,24	24,49
Nunca	32	0,65	65,31
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

**Figura 12:** Problemas en la supervisión

FUENTE: Tabla 12.

De los resultados obtenidos que se tiene en la tabla y figura 12, se observa que el 65% del personal operativo encuestado indica que nunca observó ningún tipo de problemas en la supervisión realizada a ellos en la zona de trabajo u oficina; el 25% indica que observó raras veces algunos problemas de supervisión, y 10% indica que observó algunas veces; de la observación que se hizo es que los problemas de supervisión son particularmente algunos descoordinaciones en la planificación, falta de

comunicación y dirección, y el supervisor está capacitado para solucionar estos detalles, y así mejorar para lograr los objetivos esperados.

Tabla 13: Planificación de actividades

Ítems	f1	h1	h%
Muy adecuada	9	0,18	18,37
Adecuada	35	0,71	71,43
Ni adecuada ni inadecuada	5	0,10	10,20
Inadecuado	0	0,00	0,00
Muy inadecuado	0	0,00	0,00
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

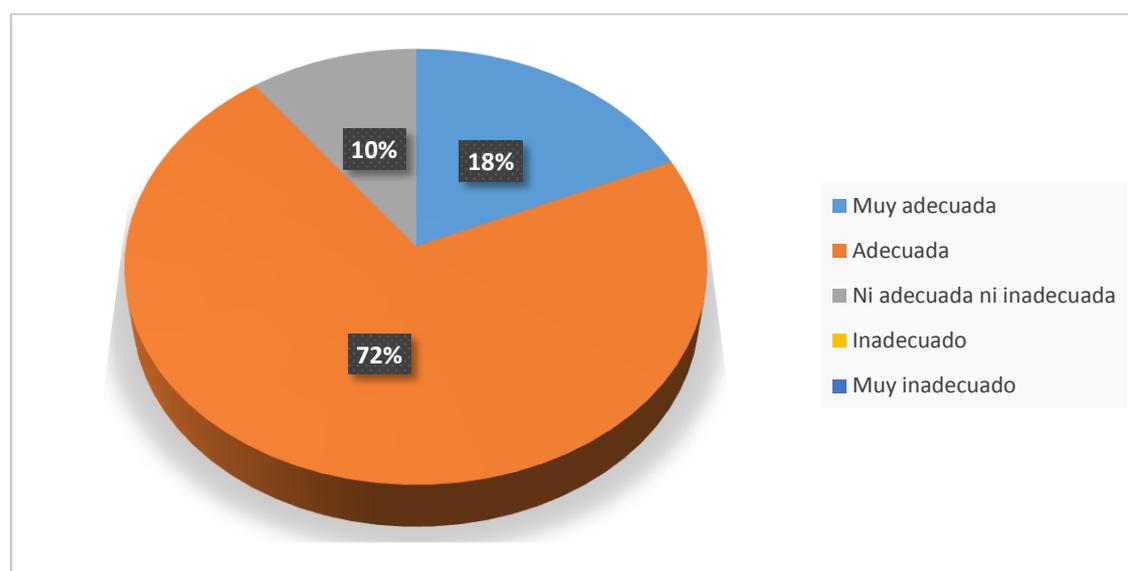


Figura 13: Planificación de actividades

FUENTE: Tabla 13.

Según la tabla y figura 13, tenemos lo siguiente: el 72% del personal entrevistado señala que es adecuada la planificación, y, gracias a la buena planificación de las actividades, ellos cumplen con las actividades asignadas en los tiempos estimados; y el 18% señala que es muy adecuada, y el 10% señala que es ni adecuada ni inadecuada; de esto podemos deducir que la mayoría del personal está de acuerdo con la

supervisión, además la planificación es en oficina que se traslada al campo, lo cual es una actividad bien planificada, organizada y dirigida genera confianza con el subordinado, y se cumple los objetivos esperados.

Tabla 14: Comunicación con los supervisores

Ítems	f1	h1	h%
Muy adecuada	18	0,37	36,73
Adecuada	27	0,55	55,10
Ni adecuada ni inadecuada	3	0,06	6,12
Inadecuado	1	0,02	2,04
Muy inadecuado	0	0,00	0,00
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

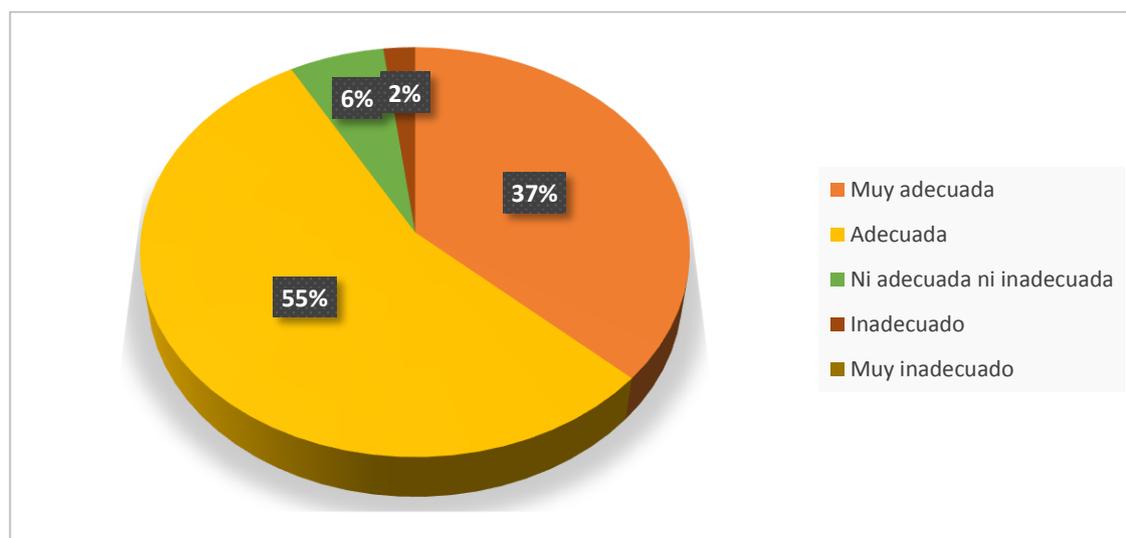


Figura 14: Comunicación con los supervisores

FUENTE: Tabla 14.

Los resultados de la tabla y figura 14, nos indica que el 55% del personal operativo considera que es adecuada la comunicación, y cuando hay una buena comunicación, todos miran al mismo objetivo, por ejemplo la comunicación debe ser muy importante en la actividad de cortes, reconexión y reparación de suministros, en

donde los usuarios pueden requerir una reconexión o reparación, en cualquier momento del horario laborable, una vez tomado conocimiento el supervisor, tiene que comunicarse con el personal en campo, para que se apersona a atender la solicitud. Ahora el 37% de los entrevistados señalan que es muy adecuada, obviamente no todo los supervisores tienen esa calificación, podemos observar que el 6% señala que no es ni adecuado ni inadecuado, y el 2% señala que es inadecuado.

Tabla 15: Liderazgo de los supervisores

Ítems	f1	h1	h%
Muy adecuada	7	0,14	14,29
Adecuada	39	0,80	79,59
Ni adecuada ni inadecuado	2	0,04	4,08
Inadecuado	1	0,02	2,04
Muy inadecuado	0	0,00	0,00
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

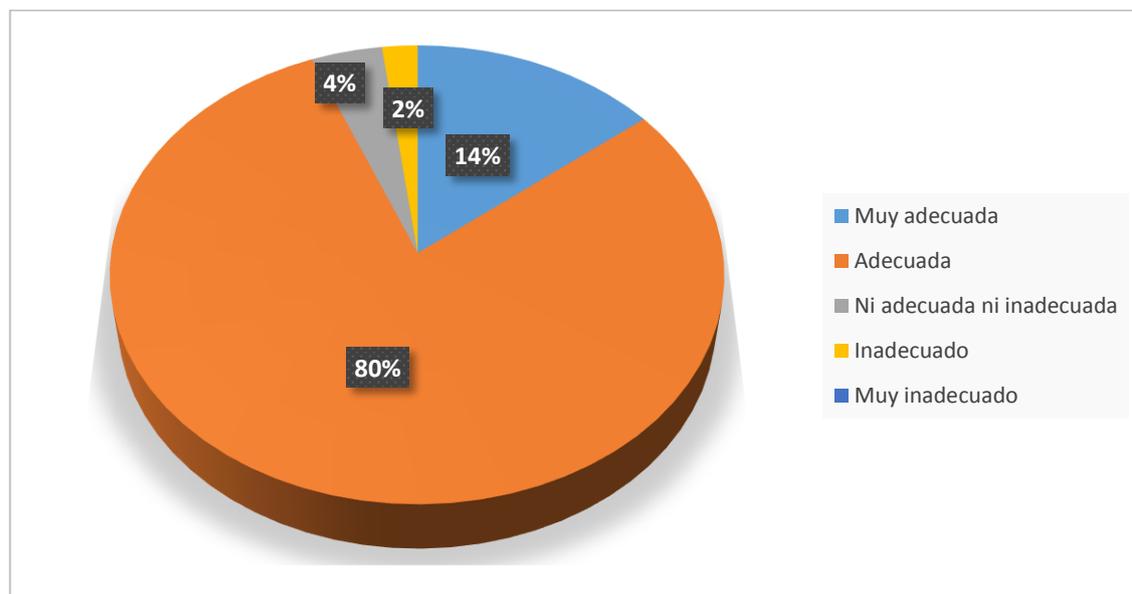


Figura 15: Liderazgo de los supervisores

FUENTE: Tabla 15

En la tabla y figura 15, se observa que el 80% del personal operativo señala que el liderazgo es adecuado. Además el 14% indica que es muy adecuada, pero el 4% indica que no está ni adecuada ni inadecuada. De la información podemos analizar que si un supervisor tiene un buen liderazgo y buenas relaciones con el personal operativo, los objetivos planificados o esperados se llegan a cumplir.

Tabla 16: Organización de las actividades

Ítems	f1	h1	h%
Muy adecuada	4	0,08	8,16
Adecuada	44	0,90	89,80
Ni adecuada ni inadecuada	1	0,02	2,04
Inadecuado	0	0,00	0,00
Muy inadecuado	0	0,00	0,00
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

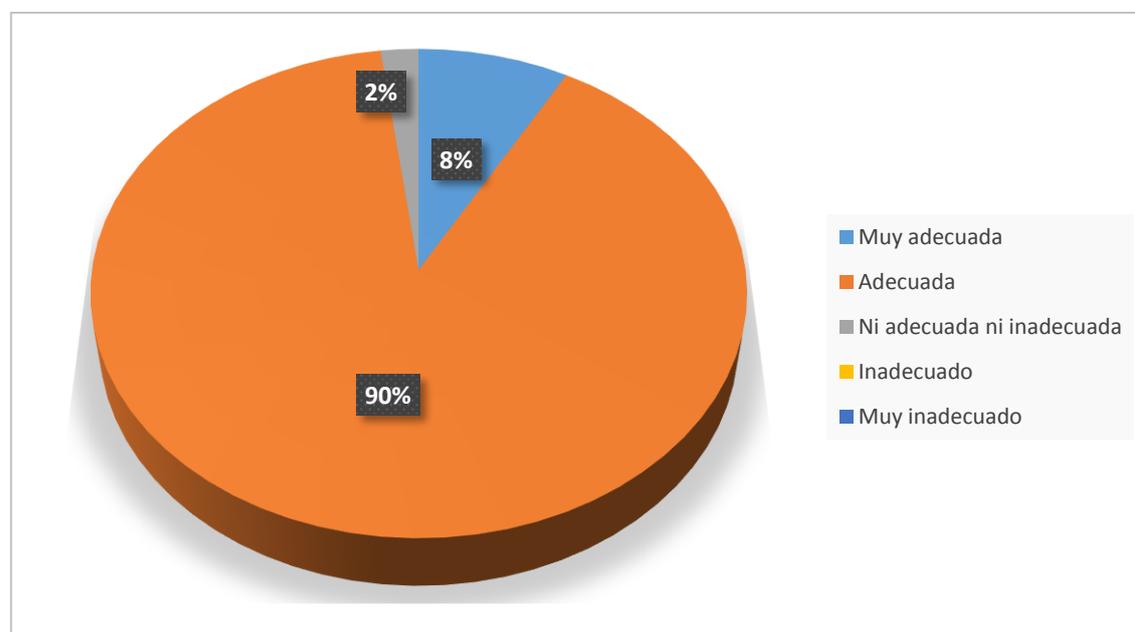


Figura 16: Organización de las actividades

FUENTE: Tabla 16.

En la tabla y figura 16, se aprecia el 90% del personal entrevistado indica que la organización de actividades y otros es adecuada, además que la organización lo realiza el supervisor; por otro lado el 8% señala que es muy adecuado. Y el 2% señala que no es ni adecuada ni inadecuada. De esto podemos analizar el siguiente: la actividad de la organización es necesaria para realizar muchos aspectos de la empresa, las actividades programadas deben cumplir o alcanzar los objetivos.

Tabla 17: Supervisión de las normas de seguridad

Ítems	f1	h1	h%
Muy adecuada	16	0,33	32,65
Adecuada	33	0,67	67,35
Ni adecuada ni inadecuada	0	0,00	0,00
Inadecuado	0	0,00	0,00
Muy inadecuado	0	0,00	0,00
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

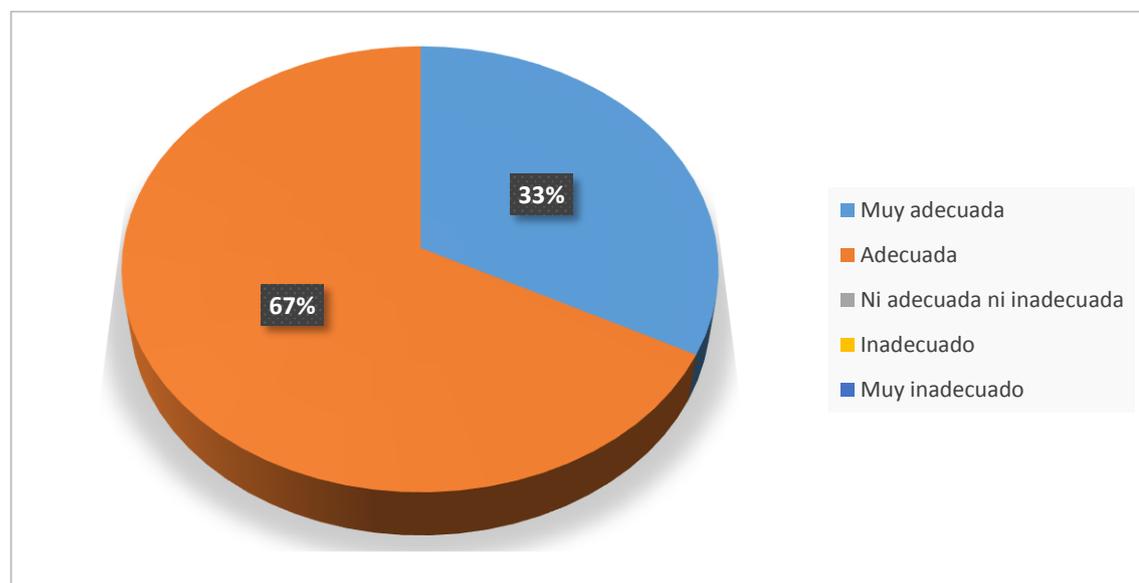


Figura 17: Supervisión de las normas de seguridad

FUENTE: Tabla 17.

En la tabla y figura 17, se observa que el 67% del personal entrevistado considera que es adecuado la supervisión de las normas de seguridad, es muy importante este punto dentro en la empresa, como los trabajos son con energía eléctrica, y las normatividades en este aspecto son muy estrictas a cumplir, por eso pone énfasis en este aspecto, esto con la finalidad de no tener accidente de trabajo, que puede afectar el logro de los objetivos; y la otra parte de los entrevistados, el 33% consideran a la supervisión de las normas de seguridad y equipos de protección personal muy adecuado; analizando este punto, la actividad con mayores riesgos son las de instalaciones nuevas de medidores, corte, reconexión y reparación y cambio y retiro de suministros.

Tabla 18: Genera incomodidad las actividades de supervisión

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	0	0,00	0,00
Frecuentemente	0	0,00	0,00
Algunas veces	9	0,18	18,37
Raras veces	23	0,47	46,94
Nunca	17	0,35	34,69
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

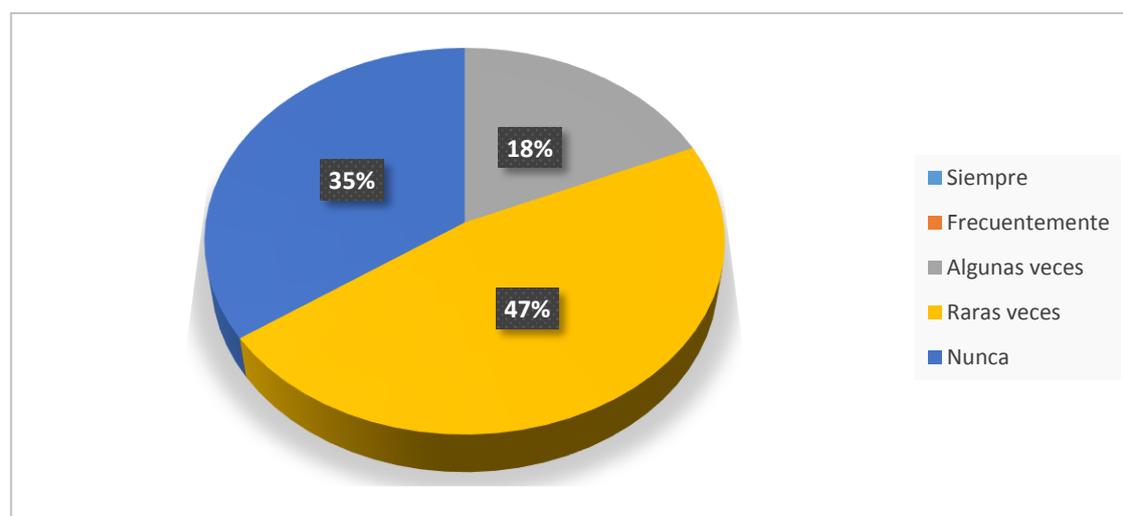


Figura 18: Genera incomodidad las actividades de supervisión

FUENTE: Tabla 18.

De la información que nos muestra la tabla y figura 18, se observa que el 47% considera que le incomoda raras veces la supervisión de sus trabajos, al 35% asegura que nunca le incomoda la supervisión, mientras que el 18% asegura que algunas veces le incomoda; en este aspecto el personal operativo muestra que la molestia por la supervisión, es porque no se adaptan al cambio de las normas, y a la presión del cumplimiento de las actividades.

Tabla 19: Tiempos de estimación diaria de sus actividades

Ítems	f1	h1	h%
Al 100%	16	0,33	32,65
De 80 % al 99%	31	0,63	63,27
De 50% al 79%	2	0,04	4,08
De 30% al 49%	0	0,00	0,00
Total	49	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal operativo.

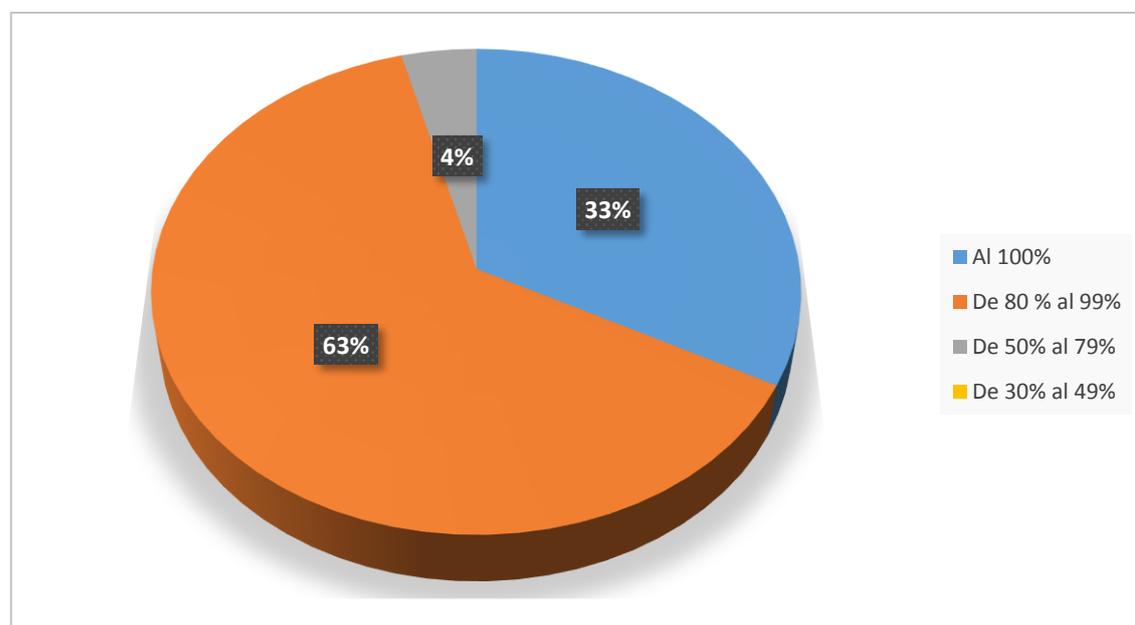


Figura 19: Tiempos de estimación diaria de sus actividades

FUENTE: Tabla 19.

En la tabla y figura 19, se aprecia que el 63% de los entrevistados cumplen sus trabajos en un tiempo de estimación establecida, como es de 80% al 99%, lo cual significa que el personal tiene un tiempo límite para una determinada actividad, pero para que cumpla todo esto, la planificación del supervisor con los usuarios ya están anticipados, por ejemplo: una instalación nueva de medidor, lo cual el supervisor planifica y organiza con el cliente, ya que su domicilio tiene que cumplir algunos aspectos de instalación adecuada, y estos detalles hace que cumpla en el tiempo establecido, ahora por otra parte el 33% señala que llega al cumplir sus actividades en un 100%, esto sucede como en el caso de las cortes, reconexión o reparaciones; y el 4% señala que llega de 50% al 79%, del cumplimiento de tiempos; los tiempos no están normados, si no que se lleva una presión para que haiga productividad, y así llegar al cumplimiento de metas u objetivos.

4.2. ANALIZAR LA APLICACIÓN DE CONTROL ADMINISTRATIVA PARA EL LOGRO DE LAS METAS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.

Para la determinación de la aplicación del control se obtiene los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo, de la cuales se tiene los resultados que se refleja a continuación:

Tabla 20: Procedimientos estandarizados de las actividades

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	3	0,38	37,50
Frecuentemente	5	0,63	62,50
Algunas veces	0	0,00	0,00
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

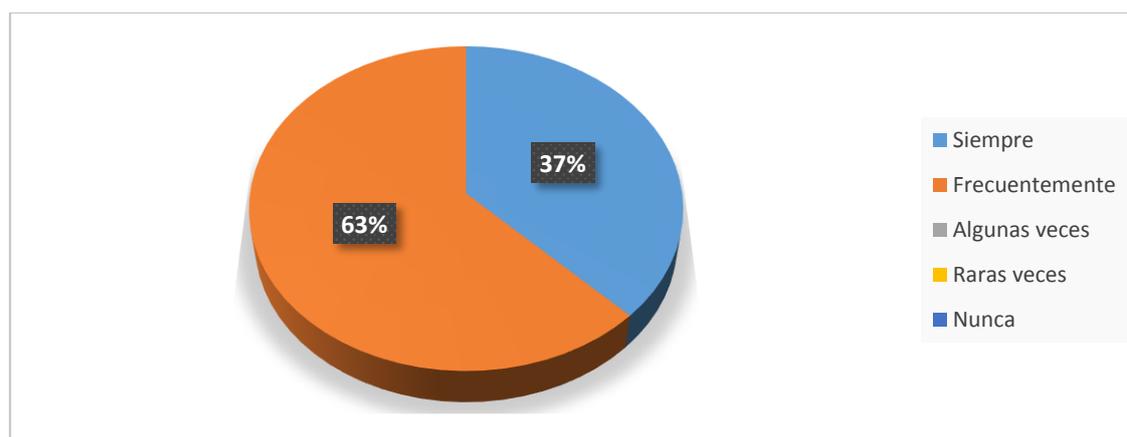


Figura 20: Procedimientos estandarizados de las actividades

FUENTE: Tabla 20.

De la tabla y figura 20, se tiene la siguiente información como se observa en el gráfico, que el 37% de los entrevistados indican que siempre se realiza el control a partir de los procedimientos estandarizados que tienen cada una de las actividades, como por ejemplo: la actividad de instalación nueva de medidores, ya están estandarizados por procedimientos para su instalación, inicia con la solicitud de suministro, que el usuario tiene que cumplir ciertos requisitos que ya están estandarizadas, de igual forma las actividades de lectura de medidores y reparto de recibos, cortes, reconexión y reparación de suministros, y cambio y retiro de medidores, y el control administrativo es utilizado en base de su procedimiento estandarizado; por otro lado tenemos que el 63% de los supervisores realizan el control frecuentemente a base a los procedimientos de las actividades.

Tabla 21: Utilización del diagrama de Gantt

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	2	0,25	25,00
Frecuentemente	5	0,63	62,50
Algunas veces	1	0,13	12,50
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

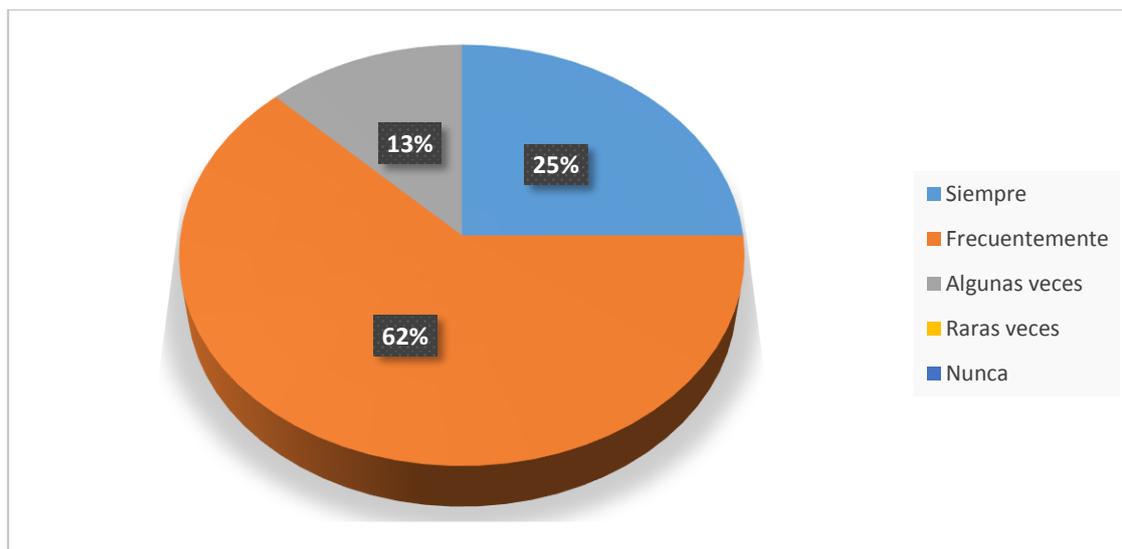


Figura 21: Utilización del diagrama de Gantt

FUENTE: Tabla 21.

La información que se obtiene de la tabla y figura, es como se observa, que el 62% de los supervisores utilizan frecuentemente el diagrama de Gantt, para llevar un control adecuado sobre cada actividad que se vienen realizando, más que todo lo aplican los supervisores administrativos, ya que ellos se encargan de planificar los objetivos; ahora el 25% de los supervisores lo utilizan siempre, los coordinadores y supervisores administrativos llevan el control a través de esta herramienta en algunas actividades; como por ejemplo: la lectura de medidores y reparto de recibos que están planificados por fechas, y su cumplimiento es riguroso.

Tabla 22: Contrastación de actividades y reporte de control

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	1	0,13	12,50
Frecuentemente	6	0,75	75,00
Algunas veces	1	0,13	12,50
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo

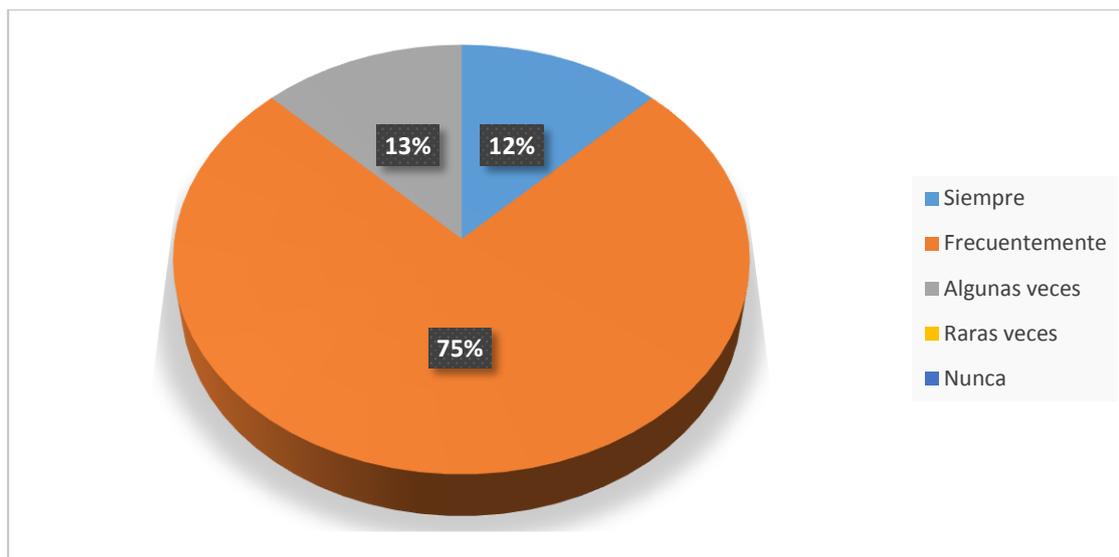


Figura 22: Contrastación de actividades y reporte de control

FUENTE: Tabla 22.

En la tabla y figura 22, se observa la siguiente información, que el 75% de los supervisores realizan un contraste de las actividades planificadas frecuentemente con la finalidad de generar un reporte de control, esto con el propósito de tomar una decisión al respecto o retroalimentar en el momento, si en caso que haya problemas, por otro lado el 13% de los supervisores algunas veces realizan las contrastaciones de sus actividades; y el 12% realiza siempre la contrastación, esto sucede con los supervisores de la actividad de corte, reconexión y reparación de suministros.

Tabla 23: Informes de los resultados de control

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	6	0,75	75,00
Frecuentemente	1	0,13	12,50
Algunas veces	1	0,13	12,50
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

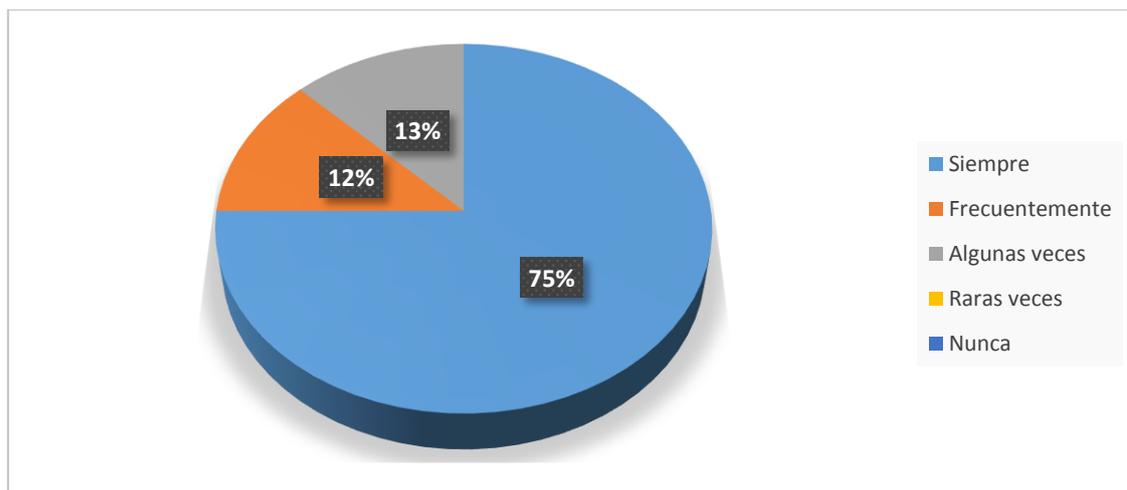


Figura 23: Informes de los resultados de control

FUENTE: Tabla 23.

En la tabla y figura 23, se observa que el 75% de los supervisores presentan siempre un informe de los resultados obtenidos de las actividades de control, las cuales son entregados a los jefes superiores, mediante ello llevan el control de metas alcanzados hasta ese momento y tomar una decisión adecuada para el logro de las actividades; mientras tanto que el 13% y 12% de los supervisores realizan sus informe frecuentemente o algunas veces, esto es más que todo de las actividades como cambio o retiro de medidores de suministro.

Tabla 24. Reclamos del cliente o los usuarios

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	0	0,00	0,00
Frecuentemente	1	0,13	12,50
Algunas veces	5	0,63	62,50
Raras veces	2	0,25	25,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

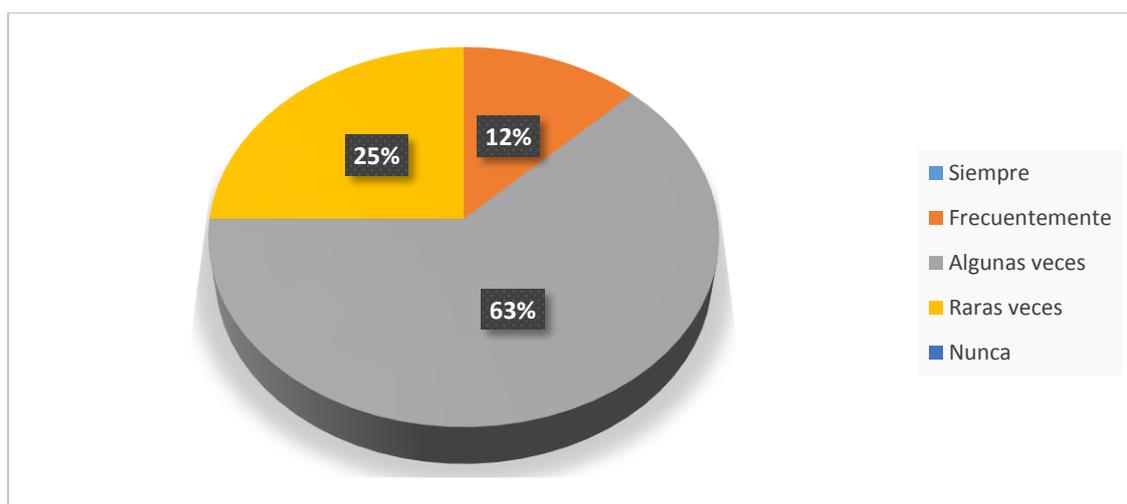


Figura 24: Reclamos del cliente o los usuarios

FUENTE: Tabla 24.

En la tabla y figura 24, se aprecia que el 63% de los supervisores alguna vez se presentaron reclamos de los clientes o usuarios, que es normal que un cliente tenga reclamos sobre los servicios que se le brinda, ya sea en la instalación nueva de medidor, puede ser que suceda que tenga sobre-carga de energía eléctrica o caída de tensión en algunos casos, los reclamos más notables que se obtiene según la revisión de información documentaria es la lectura de medidores o reparto de recibos; otro dato que nos muestra que el 25% se presentaron reclamos en raras veces, y el 12% de los usuarios han reclamado frecuentemente de los servicios que brinda.

Tabla 25: Retroalimentación de la información obtenida del control

Ítems	f1	h1	h%
Siempre	3	0,38	37,50
Frecuentemente	4	0,50	50,00
Algunas veces	1	0,13	12,50
Raras veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	8	1	100

FUENTE: De la encuesta realizada al personal administrativo.

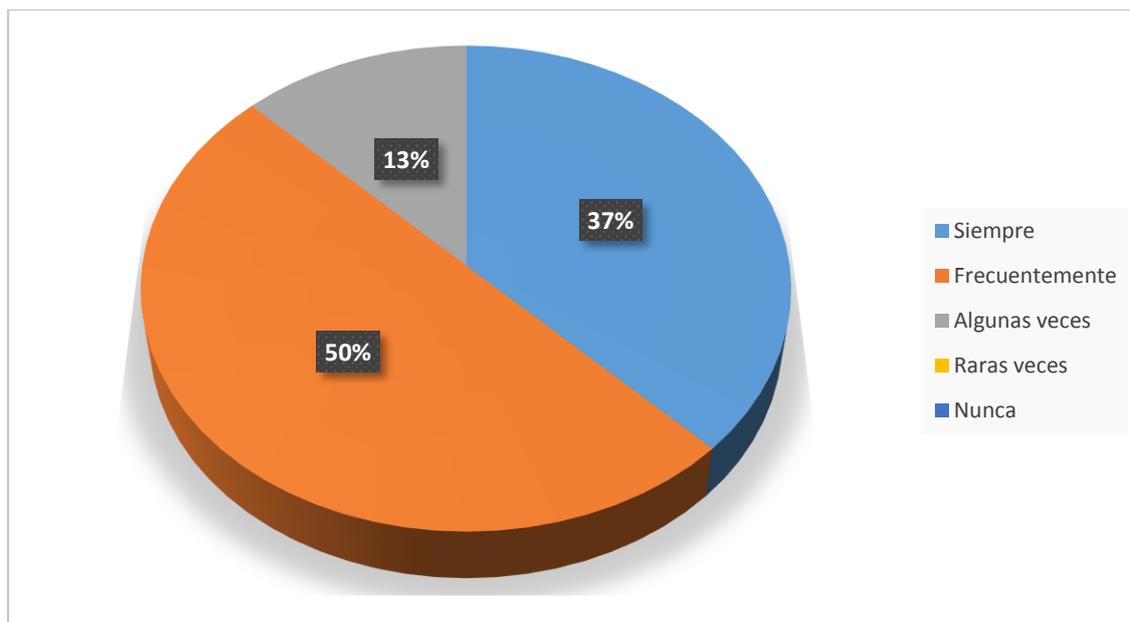


Figura 25: Retroalimentación de la información obtenida del control

FUENTE: Tabla 25.

Como se muestra en la tabla y figura 25, se observa que el 50% de los supervisores realizan la retroalimentación del control que realizan frecuentemente, y esto les facilita la información para tomar acciones correspondientes cuando hay errores o problemas en las actividades, además los supervisores no pueden esperar que algún problema sea solucionado por la gerencia o jefes inmediatos, el supervisor es el administrador que toma las decisiones adecuadas para el logro de los objetivos esperados, el supervisor realiza su trabajo por resultados, tiene accionar y planificar por resultados,; por otro lado tenemos la información que el 37% realiza siempre la retroalimentación de la información obtenida del control, y el 13% lo realiza algunas veces.

4.3. PROPONER LA SISTEMATIZACIÓN DE FORMATOS DE SUPERVISIÓN POR RESULTADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.

La supervisión es muy importante para la consecución de objetivos y metas, pero los supervisores carecen de unos formatos de supervisión, en esta investigación, propongo una sistematización de varios documentos como herramientas de supervisión, esto con la finalidad de uniformizar dicha actividad, y tener la facilidad de llevar el control.

A. Formatos de planificación de actividades

MES	Zona	ZONA FACTURACION	Fecha de Lectura	Fecha de Emisión	Entrega de recibo	Corte del recibo	Dias Facturado
JUNIO 2013 30	1	Arequipa					
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	8						
	9						
	10						
	11						
	12						
	13						
	14						
	15						
	16						
	17						
	18						
	19						
	20						
	21						
	22						
	23						
	24						
	25						
	26						
	27						
	28						

Figura 26: Formato de programación de lectura de medidores

Este formato de programación de la actividad de lectura de medidores, en donde, este formato ayuda al supervisor que planifica las fechas de la actividad, lugar, y otros aspectos que mejoran en todo el proceso de dicha actividad.

Fecha De Programación		09-feb-14		INSTALACIONES NUEVAS				
Nº	Solicitud	Nombre Solicitante	Dirección Solicitante	Nº Medidor	Fec.Pago	Nº B/Vta.-Fact	SECTOR	F. INSTALAC
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
Arequipa, 09/02/2014								

Figura 27: Formato de programación de instalaciones nuevas

Las actividades de las instalaciones nuevas, nos ayuda a tener mayor control, el personal tendrá que iniciar los trabajos asignados por el número uno, así sucesivamente se movilizara hasta culminar hasta el número final, previamente este plan de trabajo ya tiene conocimiento el cliente, a qué hora aproximado de su instalación, y otros aspectos más nos ayuda este formato.

EXPED. DE INSTALACION NUEVA A INSTALAR				M. MONOFASICOS
Nº	CODIGO	NOMBRES	DIRECCION	Nº Medidor
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

Figura 28: Formato de zonificación de instalación de medidores

B. Formato de supervisión de las actividades

OBSERVACIONES ENCONTRADAS EN SUPERVISION DE INSTALACIONES								
FECHA SUPERVISIÓN : 07-NOV-2014				RESP:				
ITEM	Nro. Solicitud	Nombre	Dirección	Falta Precinto Forza	Falta Precinto Medidor	Falta Ident. Fases en Cajatoma	Falta Codificación Cajatoma	Observaciones Varios
1								MEJORAR O RETIRAR EL CABLE ENROLLADO, MEJORAR LA ALTURA DE LA CAJATOMA A 1,20
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								

Figura 29: Formato de supervisión de las instalaciones nuevas

Este formato ayuda al supervisor tener las observaciones encontradas en el lugar de trabajo, además, este mismo formato ayuda a tener mayor control de sus actividades.

RESUMEN DE SUPERVISIÓN								
ITEM	NRO. DE SOLICITUD	RESPONSABLE	FECHA	CONFORME		OBSERVACIONES	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	
				SI	NO		SUBSANADO	FIRMA DE CONFORMIDAD DEL SUPERVISOR
							SI	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								

SUPERVISOR RESP: _____

Figura 30: Formato para resumen de supervisiones

El formato que se muestra, nos ayuda a resumir las actividades supervisadas, y su posterior control, así tener en cuenta las actividades a subsanar para no tener problemas posteriores con los clientes o usuarios. Los formatos de supervisión ayudara a los supervisores tener mejor control sobre sus supervisiones visitadas en campo, además se podrá realizar un monitoreo de quienes son los encargados de dichas actividades.

C. Formato de control de las actividades

EXPED. DE INSTALACION NUEVA (FALTAN) INSTALAR				M. MONOFASICOS
Nº	CODIGO	NOMBRES	DIRECCION	Nº Medidor
1				
2				
3				
4				

EXPED. DE INSTALACION NUEVA (FALTAN) INSTALAR				M. TRIFASICOS
Nº	CODIGO	NOMBRES	DIRECCION	Nº Medidor
1				
2				
3				
4				

Figura 31: Formato para el control de las instalaciones nuevas

Este formato nos ayuda a tener mayor control de las instalaciones nuevas que no se realizó, esto con la finalidad de reprogramar dichas actividades en los plazos especificadas, y cumplir con las metas esperadas.

CONTROL DE MATERIAL INSTALACIONES NUEVAS - APOYO TOTAL S.A. - AREQUIPA											RESP.ALMAC.			
Nº	CODIGO	NOMBRES	DIRECCION	Nº Medidor	CAJA	A.T	T. Bast	CO	PRE MED.	PRE	TEMP	TerM	Bo.LV.	CABLE
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
TOTALES				100	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0

Figura 32: Formato para el control de materiales

Este formato nos ayuda a tener mayor control de materiales, y su uso en cada actividad, esto, con la finalidad de optimizar los materiales y los gastos.

FICHA DE INSPECCIÓN DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD PERSONAL Y EQUIPOS						
LUGAR DE INSPECCIÓN :	_____					
NOMBRES Y APELLIDOS :	_____					
CODIGO :	_____					
CARGO :	CHOFER	Nº UNIDAD :	_____	PLACA :	_____	
FECHA :	____ / ____ / 2011					
Nº	IMPLEMENTOS Y/O HERRAMIENTAS	SI	NO	BUENO	MALO	OBSERVACIONES
1	CALZADO DE SEGURIDAD DIELECTRICO DE COLOR NEGRO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	CASCO DE SEGURIDAD DIELECTRICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Color : Anaranjado
3	BARBIQUEJO PARA CASCO DE SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	GUANTES DE BADANA / CUERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INSPECCIÓN UNIFORME DE TRABAJO						
Nº	DETALLE	SI	NO	BUENO	MALO	OBSERVACIONES
1	UNIFORME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	PANTALÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	CAMISA CON LOGOTIPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	CASACA CON LOGOTIPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	CARNÉ DE IDENTIFICACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
NOMBRE : _____			NOMBRE : _____			
CÓDIGO : _____			CÓDIGO : _____			

Figura 33: Formato de inspección de implementos de seguridad del personal

Este el formato de la inspección de los implementos de seguridad del personal, esto nos ayuda a tener en cuenta las herramientas que se viene utilizando en las actividades, y su deterioro para su cambio; las normas de seguridad es uno de los objetivos de los supervisores que tienen que tener en cuenta, el objetivo de este supervisión es tener cero accidentes de trabajo, y por ende, no tener gastos que afecten los objetivos o metas esperadas.

4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez concluido el análisis de la información obtenida a lo largo de la investigación, se procederá a la contrastación de las hipótesis anteriormente planteadas:

Hipótesis específica 1: LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA SON: FIJACIÓN DE OBJETIVOS, PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS, CONTRASTACIÓN DE LA CALIDAD DE TRABAJO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.

En la contrastación de la hipótesis específica 01, se tomó la información de los resultados que muestran en los cuadros N° 01, N° 03, N° 10 y N° 11 de parte del personal administrativo y del personal operativo se observa los resultados de los cuadros N° 13, N° 14, N° 15 y N° 16, los que indican que si son las características más importantes de la supervisión; por lo tanto damos por validada y aceptada la hipótesis.

Hipótesis específica 2 - EL CONTROL ADMINISTRATIVO ES ADECUADA PARA EL LOGRO DE LAS METAS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA APOYO TOTAL S.A.

En la contrastación de la hipótesis específica 2, se tomó la información de los resultados que muestran en los cuadros N° 21, N° 22 y N° 23, en los que indican que si es adecuada la aplicación de control administrativa; en donde se utiliza algunas herramientas de control de las actividades, las cuales son muy importantes para la consecución de los objetivos y metas; por lo tanto damos por validada y aceptada la hipótesis.

Hipótesis general - La supervisión por resultados es adecuado para el logro de los objetivos considerando sus características de supervisión administrativa y operativa de la gerencia de operaciones de la empresa apoyo total s.a. Arequipa, periodo 2013 - 2014.

Dado que la contrastación de las Hipótesis Específicas 1 y 2, se han VALIDADO por sí mismas como verdaderas y siendo estas un desagregado de la Hipótesis General, podemos concluir que se considera la verificación de la Hipótesis General planteada como ACEPTADA.

V. CONCLUSIONES

En la presente tesis se pretende dar a conocer si es adecuado la supervisión por resultados en el logro de los objetivos de la Gerencia de Operaciones; a través de estos concluimos que:

PRIMERA: Al analizar los resultados obtenidos de las características de la supervisión administrativa y operativa, nos señala que la fijación de objetivos lo realizan frecuentemente el 50 % de los supervisores, puesto que ellos establecen los objetivos a cumplir y también las actividades del personal; la programación de tiempos lo realizan siempre el 62%, esto con la finalidad de mejorar la productividad; la contrastación de la calidad del trabajo lo realizan frecuentemente el 75% de los supervisores, con el fin de minimizar los reclamos, materiales, etc., y presentan frecuentemente informes de los resultados el 75%, para realizar el control respectivo de las actividades planificadas; por lo tanto que estas características son realmente importantes en el logro de los objetivo esperados de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.

SEGUNDA: El control administrativo es uno de los factores que ayuda a cumplir las metas establecidas, esto según los resultados obtenidos, en donde el 62% de los supervisores utilizan frecuentemente el diagrama de Gantt para su control; así mismo el 75% de los supervisores realizan frecuentemente reportes de control de las supervisiones, y el 75% realizan frecuentemente informes de los resultados de los resultados del control, estas herramientas de control administrativo según los resultados son importantes, y gracias a ello, se pueden determinar el cumplimiento de los objetivos y metas.

TERCERA: La supervisión por resultados es importante en la empresa, según a los resultados obtenidos, sus características administrativas y operativas ayudan al logro de

los objetivos y metas; la supervisión minimiza cualquier tipo de deficiencias de las actividades, así mismo ayuda a mejorar la planificación, organización de las actividades, y actúan de acuerdo a las informaciones obtenidas. En el mundo actual la supervisión ya no es un simple concepto, sino que en la actualidad se viene utilizando mucho en las grandes empresas, y no solo los ingenieros u otras profesiones relacionadas a las construcciones o similares tienen que ser supervisores; sino el mundo actual es muy competitivo, es cambiante, en ese entender, los administradores se vienen adecuando a ese ritmo del mundo empresarial, ahora se tiene que tener supervisores administrativos, las cuales supervisan el aspecto del personal, productividad, logística, actividades, y que los administradores tenemos que velar los objetivos y metas de la empresa, como también del personal, porque gracias a ello se puede lograr los objetivos organizacionales.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Después de desarrollar esta investigación sobre SUPERVISIÓN POR RESULTADOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES - EMPRESA APOYO TOTAL S.A. AREQUIPA, PERIODOS 2013 - 2014. Y realizar sus implicancias, limitaciones y análisis de los respectivos resultados, considero importante las siguientes recomendaciones:

SEGUNDA: La empresa a través de su gerencia, debe de tomar mucha importancia en los supervisores, porque el supervisor es la persona que planifica los objetivos, programa los tiempos que se deben de cumplir en las actividades, realiza la supervisión de la calidad de trabajo realizado y contrasta con lo planificado, realiza informe para su respectivo control y toma de decisiones de los superiores; además el supervisor es la persona que se interrelaciona a diario con el personal, llegando a conocer su habilidades, defectos, y otros aspectos.

TERCERA: Es indispensable el control administrativo, porque gracias a ello, se toman las decisiones que ayuden a mejorar las actividades, la optimización de materiales, tiempo, control de productividad, recursos financieros, procedimientos estandarizado; en este aspecto sugiero la capacitación adecuada de los supervisores operativos, porque son las personas que están conjuntamente con el personal operativo.

CUARTA: La supervisión busca sobre todo, prevenir o solucionar a tiempo los problemas de ejecución de actividades, y que supervisar se requiera hacer uso de varias técnicas y herramientas de supervisión, dentro de las cuales no debe de faltar el diálogo con las personas operativas y con entorno que este trabajando. Para mi persona es fundamental que el supervisor cuente con un plan de supervisión, y desarrollar herramientas según al tipo de actividad que realiza el personal operativo, esto con la

finalidad de no sorprender al supervisado, o improvisar a su la actividad de supervision;
el personal tiene que tener conocimiento de que aspectos sera supervisado.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez J. (2011). *Gestion por resultados e indicadores de medicion* (1ra. Edic.). Breña: Pacifico Editores S.A.C.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Charaja, F. (2005). *Investigacion cientifica*. Puno: Nuevo mundo.
- Charaja, F. (2005). *Investigacion cientifica*. Puno: Nuevo mundo.
- chiavenato, I. (2001). *Administracion: teoria, proceso y practica* (3ra. Edicion). Bogota, Colombia: mcgraw-hill interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (7ma. Edic.). Mexico: mcgraw-hill interamericana S.A.
- Diaz, J. (02 de octubre de 2010). *Slideshare.net*. Obtenido de https://www.slideshare.net/http://es.slideshare.net/edupraxis/supervisin?qid=7dfcfd5-5379-41e5-ab9c-454250920ef3&v=qf1&b=&from_search=4
- Gamarra, G. y Berrospi, J. (2008). *Estadistica e investigacion*. Lima: Editorial San Marcos EIRL.
- Hernández, R., fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Koontz, H., weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administracion: una perspectiva global y empresarial* (14 Edic.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Marcos, P. (2009). *Concepto, importancia, y principios de la dirección*. Santa fé, Argentina: El Cid Editor.
- MINSA. (1998). Supervision, monitoreo y evaluacion. *Curso de gestion en las redes de establecimientos y servicios de salud.*, 139-140.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2005). *Administracion* (8va. Edic.). Mexico: Pearson Educacion.
- Solis, R. (2006). Supervision de una obra. *Ingenieria revista academica*, 55-56.
- UNESCO. (2011). El método de programación, gestión y supervisión basadas en los resultados (GBR) y su aplicación en la UNESCO. *Gestion basada en resultados*, 33-34.

ANEXOS

ANEXO 1**ENCUESTA**

A.- Al personal Administrativo (Gerente, Coordinador y Supervisor) de la Gerencia de Operaciones, sírvase llenar la encuesta de Supervisión por resultados para los que está escrita marcar la respuesta que considera la más adecuada.

I. SUPERVISIÓN POR RESULTADOS

1. ¿Fija usted los objetivos de supervisión por escrito?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

2. ¿La gerencia reúne a los supervisores para planificar los objetivos de supervisión?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

3. ¿Cada cuánto tiempo realiza la supervisión?
 - a. Diario
 - b. Cada semana
 - c. Cada 15 días
 - d. Cada mes

4. ¿Cumple con la programación de tiempos de la supervisión?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

5. ¿Qué aspectos se supervisan con mayor frecuencia?
 - a. Calidad de trabajo
 - b. Trato al cliente
 - c. Uso de materiales
 - d. Tiempo empleado en la actividad
 - e. Equipos de protección de personal

6. ¿Cuál es la modalidad de supervisión?
 - a. Programada
 - b. No programada.

7. ¿Cuál es la técnica de supervisión más utilizada?
 - a. Visitas
 - b. Reuniones
 - c. Entrevistas

8. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación sobre supervisión?
 - a. Semanal
 - b. Mensual
 - c. Anual
 - d. No se realiza

9. ¿Se presenta quejas del personal operativo de la supervisión realizada?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

10. ¿Contrasta la calidad de trabajo planificado con la supervisión realizada?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca
11. ¿El personal encargado de la supervisión presentan informes de los resultados de la supervisión?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

II. CONTROL ADMINISTRATIVO

12. ¿Se realiza el control administrativo a partir de los procedimientos estandarizados de las actividades?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces

- d. Raras veces
 - e. Nunca
13. ¿Utiliza un diagrama de Gantt en el control de sus actividades?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca
14. ¿Hace un contraste de actividades planificadas para generar un reporte de control?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca
15. ¿Presentan un informe de los resultados de las actividades de control realizado?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces

- d. Raras veces
 - e. Nunca
16. ¿Se presenta reclamos del cliente o los usuarios?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca
17. ¿Realiza la retroalimentación de la información obtenida del control realizado?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

ANEXO 2**ENCUESTA**

B.- Al personal operativo de la empresa Apoyo Total SA, sírvase llenar la encuesta de supervisión por resultados para los que está escrita marcar la respuesta que considera la más adecuada.

1. ¿Observa algunos problemas en la supervisión?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

2. ¿Es adecuada la planificación de actividades por parte de los supervisores?
 - a. Muy adecuada
 - b. Adecuada
 - c. Ni adecuada ni inadecuada
 - d. Inadecuado
 - e. Muy inadecuado

3. ¿Es adecuada la comunicación con usted y los supervisores?
 - a. Muy adecuada
 - b. Adecuada
 - c. Ni adecuada ni inadecuada
 - d. Inadecuado
 - e. Muy inadecuado

4. ¿Es adecuada el liderazgo por parte de los supervisores?
 - a. Muy adecuada
 - b. Adecuada
 - c. Ni adecuada ni inadecuada
 - d. Inadecuado
 - e. Muy inadecuado

5. ¿Es adecuada la organización de las actividades por parte de los supervisores?
 - a. Muy adecuada
 - b. Adecuada
 - c. Ni adecuada ni inadecuada
 - d. Inadecuado
 - e. Muy inadecuado

6. ¿Es adecuada para usted la supervisión de las normas de seguridad y EPP?
 - a. Muy adecuada
 - b. Adecuada
 - c. Ni adecuada ni inadecuada
 - d. Inadecuado
 - e. Muy inadecuado

7. ¿Le genera incomodidad las actividades de supervisión?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Algunas veces
 - d. Raras veces
 - e. Nunca

8. ¿Cumple con los tiempos de estimación diaria de sus actividades programadas?
 - a. Al 100%
 - b. De 80 % al 99%
 - c. De 50% al 79%
 - d. De 30% al 49%

ANEXO 3

Encuesta realizada a los supervisores de la empresa Apoyo Total S.A. y el objetivo es conocer sobre el cumplimiento de las actividades por parte del personal operativo; que a continuación se muestra:

Tabla 1. Cumplimiento de actividades planificadas

Preguntas	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Raras veces	Nunca	total de entrevistados
¿Se cumplen los objetivos planificados de las instalaciones nuevas?	7	1	0	0	0	8
¿Se cumplen los objetivos planificados de corte, reconexión y reparaciones de suministros?	6	2	0	0	0	8
¿Se cumplen los objetivos planificados de cambio y retiro de medidores?	7	1	0	0	0	8
¿Se cumplen los objetivos planificados de lectura de medidores y reparto de recibos?	6	1	1	0	0	8

FUENTE: encuesta realizada al personal supervisor.

ANEXO 4
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: SUPERVISIÓN POR RESULTADOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES - EMPRESA APOYO TOTAL S.A. AREQUIPA, PERIODOS 2013 -2014.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema general ¿Es adecuado la supervisión por resultados en el logro de objetivos en función a sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014?</p>	<p>Objetivo general Analizar la supervisión por resultados en el logro de objetivos en función a sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014.</p>	<p>Hipótesis general La supervisión por resultados es adecuado para el logro de los objetivos considerando sus características de supervisión administrativa y operativa de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. Arequipa, periodo 2013 - 2014.</p>	<p>VI- Supervisión por resultados</p>	<p>Fijación de objetivos Planificación de objetivos Programación de tiempos Contratación de calidad de trabajo Informes de resultados de supervisión Cumplimiento de actividades. Calidad de trabajo. Cumplimiento de normas de seguridad. Uso de materiales Optimización de recursos financieros.</p>
<p>Problema específico 1 ¿Son importantes las características de la supervisión administrativa y operativa como: fijación de objetivos, programación de tiempos, contratación de la calidad de trabajo y presentación de informes para el logro de objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.?</p>	<p>Objetivo específico 1 Analizar las características de la supervisión administrativa y operativa más importantes como: fijación de objetivos, programación de tiempos, contratación de la calidad de trabajo y presentación de informes para el logro de objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.</p>	<p>Hipótesis específico 1 Las características más importantes de la supervisión administrativa y operativa para el logro de los objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A. son: fijación de objetivos, programación de tiempos, contratación de la calidad de trabajo y presentación de informes.</p>	<p>VI- Características de la Supervisión</p>	<p>Fijación de objetivos Planificación de objetivos Programación de tiempos Modalidad de supervisión Técnicas de supervisión Contratación de calidad de trabajo Informes de resultados de supervisión</p>
<p>Problema específico 2 ¿Es adecuado el control administrativo para el logro de metas de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.?</p>	<p>Objetivo específico 2 Analizar el control administrativo para el logro de las metas de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.</p>	<p>Hipótesis específico 2 El control administrativo es adecuado para el logro de las metas de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.</p>	<p>VI- Control administrativo</p>	<p>Procedimientos estandarizados Diagrama de actividades Reportes Informes Reclamos Retrosalimentación Nivel de productividad. Nivel de Satisfacción al cliente. Número de accidentes de trabajo. Nivel de optimización de materiales</p>
<p>Problema propuesto ¿Cómo se puede mejorar la supervisión por resultados de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.?</p>	<p>Objetivo propuesto Proponer la sistematización de formatos de supervisión por resultados para el logro de los objetivos de la Gerencia de Operaciones de la empresa Apoyo Total S.A.</p>		<p>VD- Metas</p>	<p>Nivel de optimización de recursos financieros.</p>
			<p>VI- Sistematización de documentos</p>	
			<p>VD- Objetivos</p>	

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ARTÍCULO CIENTÍFICO

**“SUPERVISIÓN POR RESULTADOS EN EL LOGRO DE
OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES - EMPRESA
APOYO TOTAL S.A., AREQUIPA, 2013 – 2014”**

**PRESENTADA POR:
RUBÉN CCOA QUIRO**



DIRECTOR DE TESIS

:

Dr. TOMÁS VÉLIZ QUISPE

**COORDINADOR DE
INVESTIGACIÓN**

:

Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMÁN

PUNO - PERÚ

2015

**SUPERVISIÓN POR RESULTADOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA
GERENCIA DE OPERACIONES - EMPRESA APOYO TOTAL S.A.**

AREQUIPA, 2013 – 2014

**SUPERVISION BY RESULTS IN THE ACHIEVEMENT OF OBJECTIVES OF
THE OPERATIONS MANAGEMENT - APOYO TOTAL S.A. AREQUIPA, 2013
- 2014**

RUBÉN CCOA QUIRO

rubenccoa@gmail.com

RESUMEN

La investigación se realizó con el **objetivo** de analizar la supervisión por resultados en el logro de objetivos de la gerencia de operaciones en la empresa Apoyo Total S.A. de la ciudad de Arequipa, entre los periodos 2013 – 2014. Para lo cual se empleó como **métodos** un diseño no experimental, de tipo descriptivo y se consideró como muestra a 57 trabajadores (08 de personal administrativo entre coordinadores y supervisores y 49 personal operativo) de una población de 143 trabajadores de la empresa, a los cuales se realizó las encuestas. Por tanto, los **resultados** en relación a las características de la supervisión administrativa y operativa fueron que: los supervisores fijaron objetivos con frecuentemente fueron el 50 %, los que programaron tiempos siempre el 62%, los que contrastaron la calidad del trabajo frecuentemente y presentaron frecuentemente informes de los resultados fueron el 75%. Por otro lado, en el control administrativo el 62% de los supervisores utilizan frecuentemente el diagrama de Gantt para su control y el 75% realizaron frecuentemente reportes de control de las supervisiones e informes de los resultados de control. En **conclusión**, las características son importantes en el logro de los objetivos esperados de la gerencia de operaciones de la empresa Apoyo Total S.A., gracias a ello, se pueden determinar el cumplimiento de los objetivos y metas. Además, la supervisión por resultados minimiza cualquier tipo de deficiencias de las actividades mejorando la planificación, organización de las actividades y actuando de acuerdo a las informaciones obtenidas.

Palabras clave: Gerencia de operaciones, logro de objetivos, supervisión por resultados.

ABSTRACT

The investigation was carried out with the **objective** of analyzing the supervision by results in the achievement of objectives of the operations management in the company Apoyo Total S.A. of the city of Arequipa, between the periods 2013 - 2014. For which a non-experimental, descriptive type was used as **methods** and 57 workers were considered as sample (08 of

administrative personnel among coordinators and supervisors and 49 operative personnel) from a population of 143 workers of the company, to which the surveys were carried out. Therefore, the **results** in relation to the characteristics of the administrative and operational supervision were that: the supervisors set objectives with frequently they were 50%, those that programmed times always 62%, those that contrasted the quality of the work frequently and presented frequently Reports of the results were 75%. On the other hand, in administrative control, 62% of supervisors frequently use the Gantt chart for their control and 75% frequently made reports of control of supervisions and reports of control results. In **conclusion**, the characteristics are important in achieving the expected objectives of the operations management of the company Apoyo Total S.A., thanks to this, the compliance of the objectives and goals can be determined. In addition, supervision by results minimizes any type of deficiencies in the activities by improving the planning, organization of activities and acting according to the information obtained.

Keywords: Achievement of objectives, Operations management, supervision by results.

INTRODUCCIÓN

La supervisión o seguimiento es parte de la gestión por resultados, donde las empresas del mundo actual se desarrollan a base de resultados de sus actividades o servicios. Para poder entender la gestión por resultados, es necesario conocer en que consiste este fenómeno administrativo, tan universal y aplicado en la actualidad en toda clase de empresas, instituciones u organizaciones. Este sistema se orienta al logro de resultados, en la cual cada gerencia, puesto o área define sus objetivos en términos de resultado a lograr; esto es por medio de un estilo diferente, que se basa en liderazgo que privilegia la participación y la delegación. La supervisión por resultados, es parte de uno de los dimensiones de la gestión por resultados, las grandes empresas la aplican para tener éxito, rentabilidad, y más que todo el logro de los objetivos y metas planificadas, puesto que si no habría un supervisor que haga el seguimiento correspondiente no se estaría cumpliendo los objetivos como se ha planificado. La supervisión en nuestros tiempos, es una de las actividades más importantes a realizar, si deseamos que nuestros trabajos y el de lo demás involucrados en el, cumpla eficaz y eficientemente con todo lo planeado. Estas actividades en el área de operaciones de la empresa, requiere una supervisión, en donde el objetivo de la investigación es analizar la supervisión por resultados en el logro de objetivos de la gerencia de operaciones en la empresa Apoyo Total S.A. de la ciudad de Arequipa, entre los periodos 2013 al 2014.

La supervisión o también conocido como seguimiento, es una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados de avance y logro de objetivos

para proporcionar a los administradores y partes interesadas (UNESCO, 2011), los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración personal, la dirección y el control (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012). Ellas pueden agruparse en cuatro categorías: la de utilidad, seguridad y autonomía o independencia, expansión. Los tres primeros son objetivos de supervivencia de la empresa, mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial. Además la supervisión es vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente (Marcos, 2009). Por tanto constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. El término se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución (Chiavenato, 2001). También forma parte de la gestión del programa que permite mantenerse al tanto de los progresos realizados, comprobar que la ejecución adecuada y tomar medidas correctivas de ser necesaria. Quien desarrolla esta función es el supervisor, ellas son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa en las diversas áreas como financiera, mercadeo, producción, recursos humanos, entre otros y ocupan cargos con denominaciones que varían según la empresa: supervisores de sección, encargados de turno, jefes de sector, capataces, entre otros (OCDE, 2002).

La supervisión basada en los resultados es pertinente tanto en el nivel de la actividad/proyecto como en niveles superiores. El funcionario encargado de un eje de acción o de un gran programa deberá examinar de modo sistemático si los resultados alcanzados en el plano de la actividad/ proyecto contribuyen efectivamente al logro de los resultados de nivel superior y después a los efectos directos, garantizando así la coherencia de la cadena de resultados. Según MINSa (1998) la supervisión es una herramienta muy útil en todas las fases de un programa, un proyecto o del funcionamiento de un servicio. Especialmente en la fase de ejecución. La supervisión es muy importante para lograr la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios para garantizar una adecuada ejecución de los planes y programas. Por otro Solis (2006) manifiesta que la supervisión significa acción de supervisar para ejercer la inspección en trabajos realizados por otros. Además la teoría de la administración moderna (Suarez, 2001) se basa en un ciclo de cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control; siendo la supervisión del trabajo una de las herramientas usadas para ejercer la dirección. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores y quien lleva a cabo esta función es el supervisor.

El supervisor, es quien busca lograr las metas en coordinación con sus subordinados, en función a sus responsabilidades asignadas, por lo que una forma común de analizar su comportamiento

es clasificándolo en los diferentes estilos de supervisión, entre ellas tenemos: i) supervisión autocrática, es más difícil ya que se controla la conducta del trabajador mediante la aplicación de acciones disciplinarias y métodos legalistas y se basa en el control, la autoridad y disciplina; ii) supervisión democrática, es considerada como la más eficaz, es participativa donde se consulta a los subordinados para construir y lograr los metas, es decir está dirigida fundamentalmente a lograr una mejora del desempeño en forma concertada y con la participación activa del trabajador; y iii) supervisión indiferente, es aquel estilo donde no se toma ninguna responsabilidad, es decir, el jefe no asume su responsabilidad como supervisor y delega sus funciones al primero que se le acerca (Chiavenato, 2006). Además Gil y Gonzalez (2005) en su investigación afirman que el estilo de supervisión predominante es la autocrática, las técnicas utilizadas con mayor frecuencia es la entrevista y reuniones, el personal no es motivado por el trabajo realizado, la información practicada por los supervisores es oral, la comunicación descendente y existen barreras semánticas en la comunicación entre el supervisor y el supervisado.

Lo anterior nos lleva a las características de una supervisión, que corresponde a la planificación, gestión, integración, participación, equidad y objetivos (Días, 2010). Por otro lado la principal característica de la supervisión de primera línea es el hecho de dirigir el trabajo del personal no administrativo en el nivel operacional de la empresa. Además de ello representan a la administración frente al personal no administrativo y aplican normas, reglamentos, procedimientos, políticas y directrices desde la cima hacia abajo. También dependen de la pericia técnica, enfrentan los problemas cotidianos e inmediatos de su área, por lo que deben tener habilidad técnica para poder instruir, desarrollar, dirigir y evaluar a los técnicos y subalternos. Asimismo se comunica en dos lenguajes, una de manera ascendentes con el personal administrativo y otra de forma descendentes con el personal de ejecución y operación, lo que exige enfoques diferentes en cuanto a motivación, comportamiento, valores y puntos de referencia. Igualmente sufre crisis personal de identidad, debido a que presentan una gran dificultad en cuanto a su identificación y a su posición dentro de la jerarquía de la empresa, ya que no son ejecutores, pero tampoco son aceptados por los administradores de los niveles más elevados de la organización. Y por último tiene autoridad limitada, debido a que se encuentran en la mitad entre los administrativos y no administrativos recibiendo presiones de los dos lados. Por un lado, representando los intereses de la administración y la empresa, y por otro lado, representando los intereses de los empleados. (Chiavenato, 2001).

Control administrativo, Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición de desempeño con base en metas y planes, la detección de las

desviaciones con respecto de las normas y la contribución de estas. Por otro lado para Robbins & Coulter (2005), es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Además implica la regulación de actividades y conductas o comportamientos dentro de las organizaciones, ajuste o conformidad con las especificaciones o los objetivos (Hitt, Black, & Porter, 2006). Entonces un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

El control administrativo como proceso consiste en el establecimiento de normas, medición de desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes. Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) el establecimiento de normas es el primer paso del proceso que implica establecer planes; segundo, la medición del desempeño debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Por último la corrección de desviaciones, es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con los demás funciones administrativas. El control administrativo es prácticamente igual al proceso básico de control en los sistemas: físico, biológico y social. Muchos sistemas se controlan a sí mismos por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa de cambios.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio corresponde al enfoque cuantitativo, diseño no experimental – transeccional y de carácter descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). La población fue de 143 trabajadores entre el personal administrativo y operativo, de los cuales se tomó como muestra el 40% (Charaja, 2005) que representa a 57 trabajadores (coordinador y supervisor 08 y personal operativo 49) de la empresa Apoyo Total S.A. de la ciudad de Arequipa, localizada al Sur de Perú a una altitud 2 328 metros sobre el nivel del mar. A ellos, se les aplicó la técnica de encuesta basadas en entrevista cara a cara y como instrumento el cuestionario estructurado de 17 preguntas. Por último, en el tratamiento de datos estadísticos se recurrió a la ayuda de Microsoft Excel y el programa SPSS 20.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1: Características de la supervisión según el personal supervisor

Escala	Fijación de objetivos		Programación de tiempos		Contrastación de la calidad de trabajo		Informes de los resultados	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	0	0	5	62	1	12	1	12
Frecuentemente	2	50	3	33	6	75	6	75
Algunas veces	5	37	0	0	1	13	1	13
Raras veces	1	13	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	100	8	100	8	100	8	100

FUENTE: Encuesta realizada al personal administrativo supervisor, periodos 2013 – 2014.

Se puede observar en la tabla 1, que la fijación de los objetivos de supervisión por escrito lo realizan frecuentemente el 50% de los supervisores de la empresa Apoyo Total S.A., con la finalidad de hacer cumplir los mismos que se han planificado sobre las actividades. Además los que realizan frecuentemente fijación de objetivos son los supervisores de instalaciones nuevas, cortes, reconexión y reparaciones de suministros. Segundo, el 62% de los supervisores cumplen siempre con la programación de tiempos de supervisión, esto con la multiplicidad de actividades, es decir, que una instalación nueva de medidores, solo tiene que supervisarse un determinado tiempo, y pasar al siguiente grupo de trabajo, y de esta forma tener información de resultados. Tercero, el 75% de los supervisores contrastan frecuentemente la calidad de trabajo en campo con lo planificado, según los materiales empleados, tiempo, trato al cliente y otros aspectos de cada actividad. Por último, el 75% de los supervisores presentan informes frecuentemente de sus actividades supervisadas, esto con la finalidad de realizar un mejor control y tomar decisiones sobre la base de los resultados, también para controlar los objetivos planificados de todas las actividades, la presentación de los informes se tiene que realizar en el día en algunas actividades, para mejorar algunas deficiencias que se vienen presentado. En suma los hallazgos de este estudio van en la misma vía de la literatura estudiada de Marcos (2009), UNESCO (2011), OCDE (2002). MINSA (1998), Solis (2006) y de Suarez (2001) en relación a la fijación de objetivos de supervisión, programación de tiempos, contrastación de la calidad de trabajo y la presentación de informes de los resultados de la supervisión.

Tabla 2: Características de la supervisión según el personal operativo

Escala	Planificación de actividades		Comunicación de los supervisores		Liderazgo de los supervisores		Organización de las actividades	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy adecuada	9	18	18	37	7	14	4	8
Adecuada	35	72	27	55	39	80	44	90
Ni adecuada ni inadecuada	5	10	3	6	2	4	1	2
Inadecuado	0	0	1	2	1	2	0	0
Muy inadecuado	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	49	100	49	100	49	100	49	100

FUENTE: Encuesta realizada al personal operativo, periodos 2013 – 2014.

En la tabla 2, se observa los resultados sobre las características de la supervisión según el personal operativo de la empresa Apoyo Total S.A. Primero que nada, el 72% del personal entrevistado señala que es adecuada la planificación, y, gracias a la buena planificación de las actividades, ellos cumplen con las actividades asignadas en los tiempos estimados. Por lo cual se deduce que la mayoría del personal está de acuerdo con la supervisión, además la planificación es en oficina que se traslada al campo, lo cual es una actividad bien planificada, organizada y dirigida genera confianza con el subordinado, y se cumple los objetivos esperados. Segundo, el 55% del personal operativo considera que es adecuada la comunicación, y cuando hay una buena comunicación todos miran hacia el mismo objetivo. En particular, la comunicación entre los supervisores y el personal operativo de la empresa Apoyo Total S.A. es importante en la actividad de cortes, reconexión y reparación de suministros, en donde los usuarios pueden requerir una reconexión o reparación, en cualquier momento del horario laborable, una vez tomado conocimiento el supervisor, tiene que comunicarse con el personal en campo, para que se apersona a atender la solicitud. Tercero, el 80% del personal operativo señala que el liderazgo es adecuado. En consecuencia, si un supervisor tiene un buen liderazgo y buenas relaciones con el personal operativo, los objetivos planificados o esperados se llegan a cumplir. Por último, el 90% del personal entrevistado indica que la organización de actividades de supervisión es adecuada. Ello, es necesaria para realizar otros aspectos y actividades programadas de la empresa que deben cumplir para alcanzar los objetivos. Estas manifestaciones están en la línea con la literatura planteada por Días (2010), Chiavenato (2006), Gil y Gonzalez (2005) sobre a la planificación de actividades, comunicación de los supervisores, liderazgo o estilo de los supervisores y organización de las actividades de los supervisores.

Tabla 3: Control Administrativo según el personal supervisor

Escala	Utilización diagrama de Gantt		Contrastación y reporte de control		Informes de resultados de control		Retroalimentación obtenida del control	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	2	25	1	12	6	75	3	37
Frecuentemente	5	62	6	75	1	13	4	50
Algunas veces	1	13	1	13	1	12	1	13
Raras veces	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	100	8	100	8	100	8	100

FUENTE: Encuesta realizada al personal administrativo supervisor, periodos 2013 – 2014.

Se observa en la tabla 3, que el 62% de los supervisores utilizan frecuentemente el diagrama de Gantt, para llevar un control adecuado sobre cada actividad que se vienen realizando, más que todo lo aplican los supervisores administrativos, ya que ellos se encargan de planificar los objetivos. Por ejemplo en el caso de la lectura de medidores y reparto de recibos que están planificados por fechas, y su cumplimiento es riguroso. Segundo, el 75% de los supervisores realizan un contraste de las actividades planificadas frecuentemente con la finalidad de generar un reporte de control, con el propósito de tomar una decisión al respecto o retroalimentar en el momento, si en caso que haya problemas. Por ejemplo esto sucede con los supervisores de la actividad de corte, reconexión y reparación de suministros. Tercero, el 75% de los supervisores presentan siempre un informe de los resultados obtenidos de las actividades de control, las cuales son entregados a los jefes superiores, mediante ello llevan el control de metas alcanzados hasta ese momento y tomar un decisión adecuada para el logro de las actividades, esto es más que todo de las actividades como cambio o retiro de medidores de suministro. Por último, el 50% de los supervisores realizan la retroalimentación del control que realizan frecuentemente, y esto les facilita la información para tomar acciones correspondientes cuando hay errores o problemas en las actividades, además los supervisores no pueden esperar que algún problema sea solucionado por la gerencia o jefes inmediatos, el supervisor es el administrador que toma las decisiones adecuadas para el logro de los objetivos esperados. Por consiguiente, los resultados de este estudio refuerzan y van en el mismo sentido de la literatura de Koontz, Weihrich & Cannice (2012), Robbins & Coulter (2005), Hitt, Black & Porter (2006) y Chiavenato (2001) en relación a la utilización diagrama de Gantt, contrastación y reporte de control, informes de resultados de control y retroalimentación obtenida del control.

CONCLUSIONES

La supervisión de las actividades operativas en las organizaciones es imprescindible para el logro de los objetivos establecidos de la gerencia operativa. Por tanto, los resultados obtenidos de las características de la supervisión administrativa y operativa, nos señala que la fijación de objetivos lo realizan frecuentemente el 50 % de los supervisores, puesto que ellos establecen los objetivos a cumplir y también las actividades del personal; la programación de tiempos lo realizan siempre el 62%, esto con la finalidad de mejorar la productividad; la contrastación de la calidad del trabajo lo realizan frecuentemente el 75% de los supervisores, con el fin de minimizar los reclamos, materiales, etc., y presentan frecuentemente informes de los resultados el 75%, para realizar el control respectivo de las actividades planificadas; por lo tanto que estas características son realmente importantes en el logro de los objetivo esperados de la Gerencia de Operaciones de la empresa. Por otro lado, el control administrativo es uno de los factores que ayuda a cumplir las metas establecidas, esto según los resultados obtenidos, en donde el 62% de los supervisores utilizan frecuentemente el diagrama de Gantt para su control; así mismo el 75% de los supervisores realizan frecuentemente reportes de control de las supervisiones, y el 75% realizan frecuentemente informes de los resultados de los resultados del control, estas herramientas de control administrativo según los resultados son importantes, y gracias a ello, se pueden determinar el cumplimiento de los objetivos y metas. En suma la supervisión como medio de control va ligada a los objetivos como elemento de la planeación.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Charaja, F. (2005). *Investigación Científica*. Puno: Nuevo Mundo.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion: teoria, proceso y practica* (3ra. Edicion). Bogota, colombia: mcgraw-hill interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (7ma. edic.). Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana S.A.
- Diaz, J. (02 de octubre de 2010). *Slideshare.net*. Obtenido de [https://www.slideshare.net:
http://es.slideshare.net/edupraxis/supervisin?qid=7dfcfd5-5379-41e5-ab9c-
454250920ef3&v=qf1&b=&from_search=4](https://www.slideshare.net/http://es.slideshare.net/edupraxis/supervisin?qid=7dfcfd5-5379-41e5-ab9c-454250920ef3&v=qf1&b=&from_search=4)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hitt, M., black, J. & porter, I. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.

- Koontz, H., weihrich, H. & cannice, M. (2012). *Administracion: una perspectiva global y empresarial* (14 Edic.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Marcos, P. (2009). *Concepto, importancia, y principios de la dirección*. Santa fé, Argentina: El Cid Editor.
- MINSA (1998). Supervision, monitoreo y evaluacion. *Curso de gestion en las redes de establecimientos y servicios de salud.*, 139-140.
- Robbins, P. & Coulter, M. (2005). *Administracion* (8va. Edic.). Mexico: Pearson Educacion.
- Solis, R. (2006). Supervision de una obra. *Ingenieria revista academica*, 55-56.
- UNESCO. (2011). El método de programación, gestión y supervisión basadas en los resultados (GBR) y su aplicación en la UNESCO. *Gestion basada en resultados*, 33-34.