

147189

UNIVERSIDAD    AUTONOMA    METROPOLITANA

C. S. H.

" EL ROOL  
DEL SUPERVISOR  
DE  
PRODUCCION :  
" investigación "

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

QUE PARA OBTENER EL PASE -  
APROBATORIO EN LA MATERIA DE SE  
MINARIO DE INVESTIGACION DEL ON  
CEAVO TRIMESTRE DE LA LICENCIA-  
TURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRE  
SAS

P R E S E N T A

Alberto Enrique Jiménez Parra

Iztapalapa D.F., Agosto de 1986

147189

UNIVERSIDAD    AUTONOMA    METROPOLITANA

MATERIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

PROFESOR:    Joaquín Padilla

ALUMNO:    Alberto Enrique Jiménez Parra

TRIMESTRE:    11<sup>o</sup>

TURNO:    MATUTINO

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

## INDICE

### INTRODUCCION

#### 1 HISTORIA DE LA SUPERVISION

El puesto del supervisor ..... 1

#### 2 EVOLUCION DE LAS RELACIONES DE PRODUCCION

Historia del origen de las relaciones de producción... 2

La fuerza de trabajo ..... 3

La plusvalía elemento de explotación capitalista ..... 4

La plusvalía absoluta ..... 5

La plusvalía relativa ..... 5

Plusvalía y supervisión ..... 6

El trabajador protegido constitucionalmente ..... 6

#### 3 TEORIAS Y TECNICAS EN LA ADMINISTRACION CIENTIFICA ... 7

La división del trabajo ..... 8

Historia de la administración científica ..... 9

Principios básicos de la administración científica ... 10

Efectos primarios de la administración científica .... 11

El lado negativo del Taylorismo ..... 11

La administración de Henry Fayol ..... 12

Principios de administración de Henry Fayol ..... 13

#### 4 LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

Escuela de las relaciones humanas ..... 16

Elton Mayo y el Humano-Relacionismo ..... 17

Otro punto de vista ..... 18

<b>5</b>	<b>TEORIA DE SISTEMAS Y LA SUPERVISION</b>	
	Sistema conductivista de organización .....	19
<b>6</b>	<b>EL ROOL DEL SUPERVISOR EN EL PRESENTE</b> .....	21
	Estilos de supervisión .....	22
	Teoría "X" y "Y" de Douglas Mc Gregor .....	22
	La motivación .....	24
	Teoría de Herzerberg .....	25
	El Grid para máxima eficiencia en supervisión .....	26
<b>7</b>	<b>INVESTIGACION SOBRE LA FUNCION DEL SUPERVISOR EN TRES EMPRESAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL VALLE DE ME- XICO.</b>	
	Empresa. General Foods de Mexico. S.A .....	28
	Empresa. Empacadora Búfalo. S.A. ....	31
	Empresa. Food Alimentos .....	32
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	35
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	37
	<b>FE DE ERRATAS</b> .....	38

## INTRODUCCION

Durante los últimos veinte años el mundo de la administración ha progresado mucho. Frente a un avance tecnológico continuo, una mejor administración se ha convertido en la clave para la aplicación de nuevas técnicas.

La nueva tecnología de las computadoras está proporcionando nuevas herramientas para permitir mejor control de las cosas y decisiones más efectivas en la toma de decisiones. No obstante este avance tecnológico, el recurso humano sigue requiriendo mejoramiento.

El concepto de sistemas es lo más aceptable y moderno en teoría administrativa, se considera a la empresa como un todo o sea, un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, y que si algo le pasa a uno le afecta al otro.

El elemento humano viene a ser un subsistema que tiene un papel tan importante como el dinero y el equipo en una organización.

Dentro de esa compleja estructura de una empresa el puesto de supervisor de producción, es el nivel administrativo más cercano al trabajador. El supervisor de producción se ha convertido en uno de los elementos más importantes de la administración. El tiene la responsabilidad de guiar a sus trabajadores para que sean cumplidos los objetivos de la empresa.

Es el responsable de llevar a cabo la producción de la manera más afectiva posible. Debe comprender los aspectos de su trabajo que le proporcionan liderazgo apropiado para quienes están a su cargo. El papel del supervisor juega un cargo muy importante en la productividad de las empresas.

Esta investigación tiene como objetivo principal saber - que papel desempeña el supervisor en la industria mexicana.

Como soporte teórico presento un recorrido histórico de la evolución de las relaciones de producción. El inicio del - capitalismo industrial, las teorías sobre las relaciones de - producción en esa revolución industrial, y la necesidad de -- cambios en las relaciones humanas en esta nueva etapa de la - sociedad.

Trataré la administración científica de Taylor, los prin - cipios administrativos de Fayol, el humanorelacionismo de El - ton Mayo, la escuela de las relaciones humanas de Mary Parker y otras teorías en manejo de personal.

Por último presento los datos obtenidos de la investiga - ción que realice en tres fábricas de productos alimenticios, - presentando cual es el papel real que representan los supervi - sores y comparo la teoría con la práctica y las posibles sali - das al problema.

## 1 HISTORIA DE LA SUPERVISION

### El puesto de supervisor

Históricamente el puesto de supervisor de producción surge en la industria, cuando los talleres artesanales de producción dejaron de ser independientes y se unieron para dar lugar a la formación de pequeñas empresas industriales.

En principio la supervisión en estas empresas la realizaban directamente sus propietarios y en algunos casos el dueño designaba a trabajadores de extrema confianza para que lo ayudaran en determinadas funciones administrativas que el no se daba abasto realizar.

Practicamente cuando se necesita un encargado de supervisar los procesos productivos, es con la creación de empresas bien estructuradas que incluían dentro de su organización el nivel jerárquico de supervisor de producción.

En las empresas ya establecidas los trabajadores obreros que más destacaban eran ascendidos al puesto de supervisor y como requisito necesario deberían conocer con cierto dominio los procesos de producción. (1)

En los talleres del maestro medieval, el control del trabajo estaba basado en la autoridad-obediencia que las costumbres de la época exigían de los trabajadores que se habían -- contratado para servir.

En el pasado, los encargados o capataces ejercían sobre los subordinados una autoridad del tipo "trabajas o te vas"; la autoridad-obediencia, fue la base de la supervisión que -- construyó pirámides, grandes navios, etc. Hoy en día este con

---

1. H. Paul Ecker, Vernon, Quellte, MANUAL PARA SUPERVISORES  
p.p 13

cepto ya es muy cuestionable, gracias a una nueva legislación en materia laboral, el trabajador cada día está más protegido, actualmente trabaja menos horas, tiene mayores prestaciones y esta afiliado a los sindicatos de trabajadores que le dan apoyo y protección.

Esta evolución en la protección al trabajador requirió - de un cambio en su manejo y, aquí es donde se requiere un nuevo estilo de supervisión. Éste va encaminado a buscar una compresión entre jefe y subordinado en la cual ambos llegan a - un acuerdo mutuo respecto al curso de acción que hay que to--mar y la forma de hacerlo.

En este caso, aun cuando el supervisor sigue investido - de la autoridad y responsabilidad en su trabajo, busca otros - medios de obtener resultados que redunden en una mayor eficiencia y actitud positiva de aquellos a quien supervisa. (2)

## 2 EVOLUCION DE LAS RELACIONES DE PRODUCCION

### Historia del origen de las relaciones de producción

El capitalismo es un régimen social en el que los instrumentos y medios de producción pertenecen a un reducido número de capitalistas, mientras que por otro lado una gran masa del pueblo tiene que vender su fuerza de trabajo a estos capita--listas para poder subsistir.

La producción capitalista surgió sobre la base de la producción mercantil simple. Este proceso no se operó de la no--che a la mañana, sino que ocupó un período prolongado en el - desarrollo de la sociedad humana.

---

2. Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton. EL GRID, para la máxima eficiencia en supervisión. Edit. Diana México 1977  
p.p 142



La producción mercantil simple y la capitalista tienen dos rasgos fundamentales comunes que son: La propiedad privada de los medios de producción y la división social del trabajo.

Existe también una diferencia entre la producción mercantil simple y la capitalista; en la producción mercantil simple el artesano produce la mercancía con su propio esfuerzo y él mismo es el propietario. En el capitalismo el productor y poseedor de la mercancía, no es la misma persona, por lo que la producción capitalista tiene como base la explotación del trabajo asalariado. (3)

El obrero es obligado a trabajar para el capitalista por que no tiene otro medio de vida. Ahora bien, el capitalista a su vez, aún poseyendo todos los medios de producción no puede poner en marcha su empresa sin el obrero. Esto hace que la fuerza de trabajo se constituya en un elemento importante de la producción en cualquier sociedad.

Las condiciones necesarias para que la fuerza de trabajo se convierta en mercancía son: La primera que el obrero sea libre en su persona para disponer tal como le convenga de su capacidad de trabajo; segunda, que este privado de los medios de producción u otras fuentes de subsistencia para que no le quede otro remedio que solicitar trabajo al capitalista.

### La fuerza de trabajo

El concepto "Valor de la fuerza de trabajo", en el proceso de producción, se da cuando el obrero utiliza su fuerza de trabajo creando con ayuda de máquinas un producto a base de materias primas; ya que como mercancía este producto tiene un valor. En el valor de la mercancía entra el de las materias

primas: combustible, renta del local, máquinas, herramientas y un valor nuevo creado por el trabajo de los obreros en el proceso de producción de esta mercancía. (4)

Este valor es mucho más alto que el valor de la fuerza de trabajo pagado por el capitalista. Esto es lo que para el capitalista representa una plusvalía.

En el capitalismo la productividad del trabajo es suficientemente alta para que el esfuerzo cotidiano del obrero proporcione muchos más productos de los que necesita para subsistir. Cuanto más alto es el nivel de la técnica, tanto menos tiempo requiere para producir los medios indispensables para la subsistencia del obrero. Ahora bien como el capitalista ha pagado el valor diario de la fuerza de trabajo, obliga al obrero a trabajar durante toda la jornada, por consiguiente, el obrero crea valor mayor que el de su fuerza de trabajo. (5)

#### La plusvalía elemento de explotación capitalista

El capitalista obtiene pues, plusvalía porque los obreros trabajan más tiempo de lo necesario para crear el valor equivalente al de su fuerza de trabajo. La plusvalía es aprovechada íntegramente por el capitalista sin remuneración alguna para el obrero. En la apropiación por los capitalistas de la plusvalía, fruto del trabajo de los obreros asalariados reside la esencia de la explotación capitalista. (6)

El afán de plusvalía constituye una fuerza colosal del desarrollo de la producción, fuerza que desconocieron tanto la sociedad esclavista como el feudalismo. Esta fuerza creó la gran industria, primero en Europa y Norteamérica y luego

---

4. Ibid p.p 232 - 233

5.- Ibid p.p 234 - 235

6.- Ibid p.p 236

en el mundo entero.

Al mismo tiempo, el afán de plusvalía engendra contradicciones entre los capitalistas y los obreros, imprimiendo un carácter antagónico al desarrollo de la producción capitalista.

### La plusvalía absoluta

La plusvalía absoluta es la que se obtiene al prolongar la jornada de trabajo sin variar el tiempo de trabajo necesario y quedando igual el valor de la fuerza de trabajo, pero aumenta el tiempo de trabajo adicional. Este método fue típico del primer período del capitalismo, cuando la técnica se encontraba en un bajo nivel. En el siglo XIX el estado burgués creó leyes para obligar al trabajador a aumentar su jornada de trabajo en beneficio del capitalista.

Estas exigencias de parte del capitalista y gobierno, -- crearon descontentos entre las agrupaciones obreras originándose movimientos de huelga. La lucha se inició en Inglaterra -- en donde a mediados del siglo XIX se limitó la jornada de trabajo de 16 a 10 horas, después continuó la lucha en todo el mundo hasta lograr las 8 horas que nos rigen actualmente.

### La plusvalía relativa

La plusvalía relativa es otro método que consiste en reducir el tiempo de trabajo necesario y aumentar a cuenta de esta reducción el tiempo de trabajo adicional y por lo tanto, la plusvalía, manteniendo invariable la duración de la jornada. -- La posibilidad de reducir el tiempo de trabajo necesario se debe a la evolución de la productividad del trabajo, ya sea --

---

utilizando nuevas técnicas o incrementando la eficiencia del obrero.(7)

Como conclusión se establece la convicción de que en el sistema capitalista se aprovechan todos los medios para aumentar la plusvalía. La producción de plusvalía es la ley fundamental de la sociedad capitalista.

### Plusvalía y supervisión.

Analizando el desarrollo de la humanidad, desde el nacimiento del capitalismo hasta nuestros días, ha habido una constante lucha de clases, por un lado los empresarios dueños de los medios de producción buscan a base de nuevos métodos, nueva tecnología, nuevos sistemas, incrementar la productividad, con esto, mantener la rentabilidad en la inversiones y de este modo continuar con el expansionismo capitalista. Por otro lado los trabajadores, la clase que ofrece su fuerza de trabajo como materia prima en la elaboración de los productos, busca también la forma de sacarle más provecho a esa explotación de que es objeto, para ello se han formado sindicatos para -- que unidos puedan defender sus derechos y hacer más equitativa su participación como trabajadores en las empresas.

### El trabajador protegido constitucionalmente

En la mayoría de los países del mundo se han creado leyes a nivel constitucional que reglamentan las relaciones entre trabajadores y empresarios, por ejemplo, en México estas relaciones están regidas por "La ley Federal del Trabajo" ; en esta ley están implícitos los derechos y obligaciones tanto

del trabajador como del patrón, si alguna de las dos partes - viola alguno de sus artículos, puede la parte afectada interponer una demanda ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que en este caso funge como árbitro y tiene como función básica defender al trabajador.

Conforme las relaciones sociales de producción van evolucionando al pasar el tiempo, el trabajador tiene más armas para defender sus derechos, todo este cambio implica que para poder manejarlo se tenga que cambiar de sistema, el método basado en la autoridad-obediencia "trabajarás o te vas" queda obsoleto, ahora se tiene que buscar nuevas técnicas.

### 3 TEORIAS Y TECNICAS EN LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

A finales del siglo XIX el avance industrial seguía sin detenerse. Así como a la primera revolución industrial es caracterizada por la utilización de la máquina de vapor y carbón, en la última década del siglo XIX con aplicación de la electricidad a gran escala se genera la segunda revolución industrial.

A finales del siglo XIX se produjeron grandes cambios -- técnicos con la metalurgia, la química y las construcciones mecánicas. El aumento de la producción de acero impulsó la -- construcción de máquinas y ferrocarriles, contribuyó al desarrollo de la industria y del transporte el invento de nuevos tipos de motores y medios de transporte, tales como el dínamo el motor de combustión interna, la turbina de vapor, el tranvía, el automóvil, la locomotora diesel y el aeroplano. (8)

Este cambio en la industrialización también implicó la - necesidad de otros cambios substanciales en el manejo de los - recursos humanos con vistas a un mejor aprovechamiento.

El cambio tecnológico industrial requirió aun más de la división en procesos de trabajo.

### La división del trabajo

El primer principio innovador del mundo capitalista de - producción fue la división del trabajo en las manufacturas, y en una u otra forma la división del trabajo ha sido y sigue - el principio fundamental de la organización industrial. (9 )

La división del trabajo en la producción comienza con el análisis del proceso de trabajo, lo cual significa la separación del trabajo de producción en sus elementos constitutivos.

Anteriormente la elaboración de un producto requería que desde el principio del proceso hasta el final, un solo trabajador realizara el trabajo. Al aumentar la necesidad de producir más para obtener más ganancias, fue necesario disminuir el tiempo del proceso de fabricación. Para ello se fraccionó el proceso de elaboración de un producto, se utilizó un trabajador para cada operación, y con esto se logró la eliminación de tiempos muertos de operación a operación y mayor eficiencia - en la ejecución. Esta división del trabajo trae consigo un aumento considerable en la producción, pero también el requerimiento de una mayor supervisión de cada una de estas operaciones y así evitar cuellos de botella en alguna fase del proceso. Aquí es, donde el supervisor de producción adquiere más relevancia, ya que dependiendo de como administre los recursos tanto materiales como humanos variaran los resultados tan

to en productividad, como en calidad.

### Historia de la administración científica

Tratando de resumir los antecedentes históricos de la administración científica diremos lo siguiente.- En primer lugar tenemos a uno de sus autores que revolucionó este aspecto de la administración.

Frederick W. Taylor (1856 - 1915), se le conoce como el creador de la administración científica en los E.E.U.U.

Taylor sentó las bases de la moderna administración. Su preocupación principal fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó en trabajo de los obreros y de las relaciones entre estos y su supervisor inmediato, la descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidéz, la selección científica de los trabajadores. (10)

Para lograr todo lo anterior, Taylor proponía que era necesario un cambio en la mentalidad, una revolución mental por parte de los trabajadores, en general, patronos, directivos.- En que consistía esta revolución mental?. Consiste en cambiar la mentalidad, en hacer las cosas mejores y trabajar más eficientemente para subir la productividad.

Taylor estaba seguro que la administración científica era la piedra angular que vendría a resolver la baja productividad en las empresas, decía, el aumento de la producción significa simplemente aportar más riqueza a este mundo, consideraba co-

---

10. Betancurt Romero Samuel. EL JEFE INTERMEDIO, fondo Ed. Co-parmex primera ed. 1978 p.p 26 - 27

mo un hecho que el aumento de la productividad del hombre, marca la diferencia entre los países civilizados y los no civilizados. Creía que gracias a los incrementos en la producción - la población de finales del siglo XIX vivía con menos carencias y más comodidades. (11)

La administración científica de Taylor esta basada la experiencia que adquirió primero al trabajar como obrero en el taller, después al ser jefe de sus mismos compañeros y a base de convencimiento y a un cambio en los métodos de trabajo logró aumentar la eficiencia en el trabajo.

Respecto a la supervisión, Taylor llegó a la conclusión que el conocimiento colectivo de los trabajadores era diez veces superior al de él y que por lo tanto para ser un buen jefe se necesitaba por lo menos tener los mismos conocimientos que los trabajadores respecto al trabajo a desarrollar, luego entonces era necesario dar capacitación y entrenamiento a jefes directores y dueños para que comprendieran mejor la labor del trabajador y de esta forma poder exigir más eficiencia.

### Principios básicos de la Administración científica.

Los cuatro principios básicos de la "Administración Científica de Taylor" son los siguientes:

-Primero: Reunir y clasificar gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los artesanos que trabajan en el taller y aprovechar este conocimiento para una mejor administración.

-Segundo: La segunda obligación de la dirección es el estudio, selección y mejora de los trabajadores, nos dice que



si a las máquinas se les estudia y clasifica, también al obrero se le debe de hacer lo mismo. Se deben seleccionar de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, personalidad, etc., y después se le debe capacitar y adiestrar para que sea mejor que sus antepasados.

- Tercera: Persuadir al trabajador seleccionado a hacer las cosas mejor.

- Cuarta: Que la dirección administrativa asuma gran parte de las responsabilidades que estaban a cargo de los trabajadores y colocar con esto a la dirección como dependiente-recíproca con los trabajadores. Taylor llegó a la convicción que el aparato directivo debe estar al servicio del trabajador y no el trabajador al servicio del directivo. (12)

#### Efectos primarios de la administración científica.

Los efectos primarios ocasionados por la administración científica de Taylor se identificaban por caer el obrero en un trabajo monótono rutinario. En un trabajo muy mecánico y poco pensante, es la separación de lo manual y de lo cerebral. El trabajador se vuelve autómeta.

El sistema Taylor tuvo consecuencias positivas para el capitalismo y muchas empresas adoptan este sistema.

#### El lado negativo del Taylorismo.

Por un lado la búsqueda y mejoramiento de métodos y sistemas para aumentar la productividad hace que el capitalista cuatriplique sus ganancias, mientras el obrero apenas si se elevan a 1 1/2 veces, esto trae consecuentemente que el trabajador se sienta explotado y necesite buscar nuevas formas de -

---

12. Ibid. p.p. 227

poder motivarlo para que acepte trabajar sin ese resentimiento.

En pleno auge del Taylorismo el supervisor juega un papel importante en la aplicación de la administración científica, porque tiene que buscar la manera adecuada de aplicarla y cumplir con las expectativas de la empresa.

### La administración por Henry Fayol.

Taylor concentró sus esfuerzos en el trabajo del taller, en la actividad del obrero y en la actividad administrativa del jefe. Henry Fayol consideró la administración preponderantemente desde los niveles superiores de los gerentes y directivos de empresas, fue él quien desde 1916 hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesto por diferentes funciones que son: Planeación, organización, mando, coordinación y control.

Fayol dividió las actividades de una empresa en operaciones diferentes:

- 1º .- Operaciones técnicas (producción, fabricación, -- transformación ).
- 2º .- Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas)
- 3º .- Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
- 4º .- Operaciones de seguridad (protección de bienes y -- de personas).
- 5º .- Operaciones de contabilidad (inventario, balance, -- costos).
- 6º .- Operaciones administrativas (previsión, organiza-- ción, mando, coordinación y control ).

Principios de Administración de Henry Fayol.

La función administrativa tiene su única manifestación a través de los miembros de la organización (cuerpo social). En tanto las demás funciones ponen en juego el material y las máquinas, la función administrativa opera sólo sobre el personal. La perfección y el buen orden de trabajo del cuerpo social descansa sobre cierto número de condiciones denominadas indistintamente principios, leyes, reglas. (13)

Los principios clave según Fayol son los siguientes:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación de los intereses individuales al interés general.
- 7.- Remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Escala en cadena
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad en la permanencia del personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de grupo

Todos los principios administrativos de Fayol son básicos para la supervisión de personal ya que en su aplicación esta la obtención de mejores resultados.

Algunos principios que son de aplicación en la supervisión de personal y que tienen más importancia son:

### -Autoridad y Responsabilidad-

La autoridad es el derecho para dar ordenes y el poder -- para exigir obediencia. Se debe distinguir entre autoridad -- oficial derivada del puesto y la autoridad personal integrada por la inteligencia, la experiencia, el valor moral, la capacidad directiva. En la formación de un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad oficial.

### -Disciplina-

En esencia la disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta, y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenios existentes entre empresa y empleados.

La prosperidad de un negocio no permite, en caso de ---- transgresión de la disciplina, desatender determinadas sanciones capaces de impedir o de reducir al mínimo su recurrencia. En conclusión, la disciplina es el respeto a los convenios -- que están encaminados a lograr obediencia, aplicación, energía y las muestras de respeto. Incumbe a los administradores en -- altos niveles, así como a los modestos empleados, y a los mejores medios para establecerla y mantenerla son:

- 1.- Buenos jefes en todos los niveles
- 2.- Acuerdos claros y justos como sea posible
- 3.- Sanciones, castigos aplicados juiciosamente. (14)

### - Unidad de mando-

Para cualquier acción, sea la que fuere, un empleado debe recibir órdenes de un superior únicamente. Esta regla es la -- unidad de mando.

-Unidad de dirección -

Este principio se expresa como una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Orden: En el caso de las cosas materiales, la fórmula es conocida "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". - Para el orden humano, la misma fórmula "Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar. El orden de las cosas es primordial en la administración de recursos.

Equidad: Para impulsar al personal a realizar obligaciones con toda la dedicación y lealtad de que es capaz, hay que tratarle con benevolencia, y la equidad es el resultado de la combinación de benevolencia y justicia.

Iniciativa: Decidir un plan y asegurar su éxito es una de las satisfacciones mayores que puede experimentar un hombre - inteligente. Es también uno de los estimulantes más poderosos del esfuerzo humano. Esa fuerza de decidir y ejecutar es lo - que se llama, iniciativa.

Espíritu de grupo: "La unión hace la fuerza", significa - que la unión entre las personas de una empresa logran fortale - za de la firma.

A Henry Fayol se considera como el padre de la adminis - tración por haber creado una base estructurada de la adminis - tración llamado proceso administrativo.

#### 4 LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

La administración del trabajo cronológicamente empezó -- con la utilización de la metodología eficientista, la selección científica del trabajador con el fin de conseguir la máxima correspondencia entre sus aptitudes y las exigencias de la tarea. Tal proposición indica ya la dirección que tomaría el movimiento de racionalización del trabajo. De hecho los psicólogos industriales aparecieron muy pronto en escena, uniendo su trabajo al del ingeniero de eficiencia. (15 )

Los factores que aceleraron el entrar en escena al psicólogo industrial, fue primero a la reacción hostil de los trabajadores a los principios mecanicistas de la administración científica y en segundo término por los experimentos avanzados en materia de comportamiento humano en la industria. Gracias a las nuevas teorías sobre relaciones humanas los directores comenzaron a conceder importancia a los factores humanos creyendo ya, en la nueva idea de que el elemento humano es lo más importante de las empresas.

#### Escuela de las relaciones humanas

Dentro de esta corriente encontramos en primer lugar a Mary Parker Follet con su aportación de su teoría sobre la administración como profesión cuya tendencia se dirige hacia una administración funcionalizada, es decir especializada. -- Buscar elementos humanos para cada función; otro aspecto que incluye esta teoría es la disminución de la autoridad arbitraria enfocándose más hacia el método de manejo de personal con principios científicos. En conclusión la administración como-

profesión implica que los hombres tienen que prepararse para esta profesión como para cualquier otra. "Tienen que darse -- cuenta de que como hombres totalmente profesionales están asu-- miendo una responsabilidad y que van a tomar parte creadora -- en una de las grandes funciones de la sociedad, una parte que créo yo, solo hombres adiestrados y disciplinados pueden tener la esperanza de desempeñar." (16)

Basándonos en el contenido del texto de Mary Parker y re-- lacionandolo con el aspecto supervisión considero que el su-- pervisor necesita estar preparado para desempeñar mejor su -- función.

#### Elton Mayo y el humano relacionismo

Elton Mayo, uno de los fundadores del movimiento de rela-- ciones humanas, sostuvo la convicción de que todo lo que se -- necesitaba para mejorar las habilidades sociales de quienes -- las dirigían y señalaban en particular las habilidades de la supervisión.

El enfoque de humano-relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la orga-- nización, utilizados dentro dentro de la administración como -- una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de cla-- ses en las empresas. Según Elton Mayo, debe mejorarse el cli-- ma de trabajo, evitar los conflictos abiertos y con esto, au-- mentar la eficiencia en la producción sin inversiones adiciona-- les.

Entre las técnicas concretas del humano-relacionalismo, --

se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre los trabajadores y supervisores a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación dirigidos a todos los miembros de la organización. (17)

#### Otro punto de vista

El aspecto obscuro de esta teoría del humano-relacionismo es el enfoque que hace aparecer las relaciones de explotación como relaciones entre hombres, entre "socios" que tienen en principio los mismos intereses. Este principio busca debilitar la fuerza de los trabajadores y la influencia de los sindicatos en las contradicciones de la organización; sin embargo, la fuerte racionalización del 'factor humano' la humanización y la armonía buscan en definitiva la elevación de la eficiencia, el aumento de utilidades y reconciliar al trabajador con la situación de desventaja en que se encuentra. (18)

Estas teorías son, en parte, una respuesta a necesidades concretas de desarrollo del capital y resultado de la creciente emancipación de la clase trabajadora, de la agudización permanente de la contradicción entre capital y trabajo y la necesidad del aumento consciente de la productividad del mismo dentro de sistemas de competencia. Aunque resulta contradictorio este aspecto del humano-relacionismo, este sistema aplicado con conciencia puede dar resultados positivos a la humanidad.

---

17. Ibid p.p 403

18. Ibid p.p 405



## 5 TEORIA DE SISTEMAS Y LA SUPERVISION

### Sistema conductivista de organización

Para tener una idea más general sobre el campo de la administración y considerando la supervisión como parte integral de la misma, debemos ampliar la escala de los conceptos que tenemos en nuestro pensamiento. Debemos hacer lugar en nuestra mente a factores administrativos, sociales, tecnológicos y económicos.

La idea de un sistema, o sea el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes; es un concepto fundamental que nos permitirá visualizar mejor el campo de la administración en donde se encuentran actuando todos los elementos. (19).

Conforme subimos en la escala social desde lo individual pasando por los grupos, hasta llegar a la multiplicidad de grupos, encontramos que se ponen en juego nuevas y variadas fuerzas, que determinan el comportamiento del sistema, en el cual se incluyen cambios en elementos materiales y técnicos como son: la planta, el equipo, los flujos de trabajo, supuestos programas, etc.

La teoría conductivista de complejidad progresiva permite ir más allá de los conceptos tradicionales sobre motivación humana, que involucran ciertas fuerzas, producto de la interacción de otros componentes de la organización.

La influencia del medio ambiente de la organización en el comportamiento de los individuos en el trabajo es determinante, influye en el papel que los individuos desempeñan en sus trabajos así como en los resultados esperados, también son

---

19. David R. Hamton. CONCEPTOS DE COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO. Ed. Contables Administrativas. S.A. 1981 p.p 87, 102

de tomarse en consideración otra serie de condiciones que afectan las relaciones de la gente en su trabajo como: Flujo de trabajo, la posesión jerárquica, los conflictos surgidos entre las actividades de unos con otros, etc. Definitivamente no podemos considerar los conflictos y tensiones en el trabajo como un producto del azar. Los conflictos y tensiones resultantes entre quien inspecciona y quien produce, entre el departamento de compras y el personal de ingeniería, entre la gente del departamento de crédito y el de ventas, entre los cocineros y meseros, entre auditores y los que son objeto de la auditoría.

Todos estos problemas tiene sus raíces en la yuxtaposición de la gente, de acuerdo a las relaciones establecidas por la estructura orgánica.

Esta estructura puede ser ilustrada si arbitrariamente seleccionamos tres niveles de complejidad relacionados con los ejecutivos. Son los niveles del individuo, del grupo, y de la organización.

Trasladando estos términos con los que son consistentes con nuestro tema de teoría de sistemas, tendremos el sistema de personal, el sistema interpersonal o sistema social y el sistema de los grupos múltiples formados con elementos no humanos. (20)

Para concluir con la teoría de sistemas dire que en lo que se refiere a la supervisión esta se ve involucrada como parte de un complejo sistema como es la empresa y que de antemano se ve interferida por todo lo que sucede en el medio ambiente de la empresa.

## 6 EL ROOL DEL SUPERVISOR EN EL PRESENTE

Analizando restropectivamente el papel del supervisor se gún las teorías que hemos visto, estableceré el siguiente resúmen referente, a cual es la posición con respecto a cada una de ellas.

Según Taylor.- En todo trabajo a realizar siempre se necesita alguien que diga como hacerlo y otro que lo haga, por lo tanto el supervisor es parte importante en la organización del trabajo, además debe buscar la forma de hacer mejor las cosas con el fin de incrementar la productividad.

Fayol considera y establece los principios básicos de administrar como son: Planeación, organización, integración, dirección y control, y los relaciona con la actividad de supervisar.

Mary Parker y Elton Mayo.- Le dan a la supervisión un enfoque apegado al uso de las buenas relaciones humanas para el trabajador y que se sienta satisfecho con su trabajo.

Teoría de sistemas.- Es el concepto más actualizado en el manejo de personal y marca como parámetro la interrelación de todos los elementos que componen la empresa y dice que lo que le pase a uno le afecta a los otros.

Ahora bien en conclusión cual de las teorías pueden calificarse como la que más beneficios traería en su aplicación?. Yo considero que la combinación de todas sería lo ideal y entre más humanizado este el control de la producción menor sera el grado de apatía hacia el trabajo y el trabajador se sentirá menos explotado.

---

## Estilos de Supervisión.

Con la intención de comprender aún más sobre el comportamiento de los trabajadores, a continuación se tratarán las teorías de Douglas Mc Gregor, Maslow y Herzberg. El objetivo es establecer su relación con el tema de investigación.

### Teoría X y Y de Douglas Mc Gregor.

Una visión de la naturaleza de las personas ha sido expresada en dos conjuntos de supuestos elaborados por Douglas Mc Gregor, estas son las teorías X y Y.

Los supuestos tradicionales acerca de la naturaleza de las personas que, de acuerdo a Mc Gregor, se incluyen en la Teoría X, son las siguientes:

- 1.- Los seres humanos promedio sienten un rechazo instintivo por el trabajo y lo evitan si pueden.
- 2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, las personas deben ser presionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que realicen esfuerzos adecuados para lograr los objetivos de la organización.
- 3.- Como seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades y tienen relativamente poca ambición, sobre todo desean seguridad.

Los supuestos de la teoría "Y" son:

- 1.- El ejercicio de esfuerzos físicos y mentales en el trabajo, es tan natural como jugar a descansar.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos hacia el logro de objetivos de la organización. Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos.

- 3.- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
- 4.- Los seres humanos promedio aprenden, bajo las condiciones apropiadas, no solo a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas.
- 5.- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de los problemas de la organización se distribuye en forma amplia en la población, y no en forma reducida.
- 6.- Bajo las condiciones de la vida industria moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente. ( 21)

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos son fundamentalmente diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir, el superior lo impone a los subordinados.

En contraste, la teoría "Y" es optimista, dinámica y flexible, y hace hincapié en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas de la organización.

Las teorías "X" y "Y" únicamente son supuestos que difícilmente se presentan en forma pura en el comportamiento de los trabajadores, realmente estos supuestos se presentan combinadamente y pueden servir de indicador para una buena dirección.

David R. Hampton autor de conceptos de comportamiento en administración se inclina definitivamente por la teoría "Y" -

ya que esta permite un control más amplio de supervisión. Dándole más importancia al factor humano en el trabajo la respuesta del trabajador es más productividad.

### La motivación

Esta tarea básicamente esta fundamentada en el razonamiento de que la gente, para realizar alguna actividad, es impulsada a llevarla a cabo en término general por deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Los motivos humanos estan basados en necesidades, las cuales existen en forma conciente o inconciente. Algunos son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sexo, sueño y abrigo. Otras necesidades pueden ser consideradas como secundarias, tales como la autoestima, posición social, afiliación, afecto, autorealización. Estas necesidades varian en tiempo y personas. (22)

La diferencia entre motivación y satisfacción.

La motivación es el impulso para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción es el bienestar que se experimenta cuando el deseo es cumplido.

Una de las teorías de la motivación que se menciona más frecuentemente es la teoría de la jerarquía de necesidades, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, el observó que las necesidades humanas van desde las inferiores hasta las superiores y cuando el conjunto de necesidades es satisfecho, deja de ser un motivador.

Maslow clasifica las necesidades en la forma siguiente:

- 1.- Fisiológicas: alimento, agua, calor, abrigo, sueño, satisfacción sexual.

- 2.- Necesidades de seguridad: Trabajo seguro, propiedad, habitación.
- 3.- Afiliación o aceptación: Dado que las personas son seres sociales necesitan pertenecer o ser aceptados -- por otros.
- 4.- Necesidades de estima: Poder, prestigio, etc.
- 5.- Autorrealización: La necesidad más alta se logra cuando la persona adquiere relevancia en su desarrollo.

En algunas investigaciones que se han realizado se ha comprobado que las necesidades según las clasificó Maslow, en la industria no funcionan en tal forma ya que las necesidades superiores se alcanzan no satisfaciendo las primarias si no depende del grado de carrera alcanzado dentro de la organización.

#### Teoría de Herzberg.

Según esta teoría las necesidades no son como dice Maslow sino que la motivación se compone de dos factores: En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y la administración de la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, la posición, la seguridad en el puesto y la vida personal. A estos elementos los clasifica como insatisfactores porque no producían motivación y los llamo factores de Higiene. (23)

Al otro grupo les llamo satisfactores y por lo tanto motivadores, ejemplo: reconocimiento, logro, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el puesto.

El análisis de esta clasificación a las necesidades nos -

conduce a terminar lo importante que resulta conocer como motivar al personal, un supervisor tiene a su cargo para obtener resultados más satisfactorios.

### El Grid para la máxima eficiencia en supervisión.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mounton, elaboraron un estudio de la mejor forma de supervisar personal y para ello -- crearon dos escalas en grados de interés, clasificándolas del 1 al 9.

Una escala representa el grado de interés por la producción y la otra el grado de interés por motivar a la gente.(24)

Al representar gráficamente estas dos escalas en los -- ejes coordenados X y Y, se establecen los puntos de intersección. Dependiendo de los estilos personales de supervisión de cada jefe, es el lugar donde se les clasifica.

La manera 9.9, de encarar el problema lo reconocen los -- supervisores como la mejor para lograr desempeños excelentes -- y dicha conclusión ha sido verificada por estudios hechos tanto en E.E.U.U, y resto del mundo.

La teoría 9.9, define un modelo que la gente, con toda -- convicción dice que desea no solo como guía de su propia conducta, sino también como modelo para todas las organizaciones. ( 25).

En la página siguiente se presenta la malla de clasificación de maneras de supervisar.

---

24. Robert R. Blake. op. cit. p.p 12 - 13

25.- Ibid p.p. 15



EL GRID DE LA SUPERVISION

<p>COMODO Y AGRADABLE. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que puedan causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación del trabajo. 1.9</p>		<p>LOGRO DE CALIDAD. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y estan dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros de los actos que ejerzan influencia en los resultados. 9.9</p>							
	5.5								
	<p>ACOMODACION Y ARREGLO. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero solo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.</p>								
<p>1.1. NEUTRALIDAD DE NO HACER NADA. Forma de encarar el problema asociada con poco interés "Cargándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".</p>		<p>9.1                  PRODUCIR O MORIR. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleando a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear el sistema" o cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir.</p>							
BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9 ALTO
<p>INTERES POR LOS RESULTADOS</p>									

7 INVESTIGACION SOBRE LA FUNCION DEL SUPERVISOR EN TRES EMPRESAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL VALLE DE MEXICO.

Esta investigación la llevé a cabo visitando personalmente tres empresas de productos alimenticios en el valle de México. El objetivo principal de las visitas fue entrevistar en forma individual a la mayoría de los supervisores, pero por problemas propios de sus labores de trabajo, entrevistamos solo a algunos de ellos. Sin embargo conseguimos mucha información con sus jefes inmediatos. ( En las siguientes páginas se encontrará el contenido de la investigación de campo.)

Empresa:      General Foods de México S.A.

Esta empresa se localiza en poniente 16 No. 553 Col. Industrial Vallejo D.F. Elabora productos alimenticios y su población de trabajadores a nivel producción se distribuye de la siguiente forma:

- 1 Gerente
- 2 Coordinadores
- 14 Supervisores
- 350 Trabajadores Sindicalizados

$$\frac{350}{14} = 25 \text{ Trabajadores promedio x supervisor}$$

De los 14 supervisores que laboran en esta empresa 2 son de sexo femenino y el resto del sexo masculino.

De las entrevistas que realizamos en General Foods, obtuvimos los siguientes datos.

**EDADES.-** Oscilan entre los 42 a 60 años, solo uno tiene 29 años, la mayoría son arriba de los 40 años.

**ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.-** La mayoría de los supervisores tienen más de 20 años en el puesto.

**ESCOLARIDAD.-** 4 supervisores con nivel educativo medio superior. (Preparatoria)

10 supervisores con nivel educativo básico (Primaria).

**INICIO COMO SUPERVISOR.-** 11 supervisores fueron promovidos de obreros a supervisores.

3 supervisores ingresaron con experiencia en otras empresas.

**CAPACITACION.-** Todos han sido capacitados en seminarios sobre relaciones humanas por el departamento de recursos humanos.

**CONOCIMIENTOS TEORICOS SOBRE SUPERVISION.-** 12 supervisores contestaron desconocer teorías.

2 supervisores contestaron conocer estilos de supervisor.

#### PREGUNTAS ESPECIFICAS

1.- Qué significa para usted supervisar.?

Todos se asemejan en sus contestaciones, dijeron: dirigir y controlar el trabajo de los trabajadores.

2.- Qué tipo de motivación da a su personal para que trabaje mejor?.

Todos contestaron que únicamente buen trato.

3.- A qué causas atribuye la dificultad que existe para incrementar la productividad del trabajador.?

Las contestaciones por orden jerárquico fueron:

Política laboral de la empresa

Bajos salarios

Ápatía del trabajador

Capacitación

Supervisión

4.- Considera al supervisor como instrumento de explotación - del trabajador para beneficio de la empresa?.

Lo consideraron que NO porque el personal recibe un salario a cambio de su trabajo.

5.- Se les preguntó cuál era su grado de interés por producir y cual es el interés por la motivación de su personal.

Según la clasificación de la malla del Grid de máxima eficiencia de Robert Blake, quedaron como sigue:

<u>9,10</u>	(1)	<u>8,8</u>	(1)	<u>8,9</u>	(1)	<u>6,4</u>	(1)
<u>6,6</u>	(2)	<u>8,5</u>	(2)	<u>7,7</u>	(3)	<u>8,6</u>	(3)

#### ENTREVISTA AL JEFE DE SUPERVISORES

1.- Se le preguntó al jefe de supervisores que cuál estilo de supervisión le parecía ideal.

Contesto.- Aquél que balancea su interés por producir y - por evitar conflictos con su personal.

2.-Cuál es su índice de productividad del trabajador.

Contesto.- Bajo como de un 80% ya que no se llega al Stan-  
dar.

Causa.- La empresa es paternalista.

Empresa: Empacadora\_Búfalo (Elabora productos alimenticios)

Se localiza en Avenida Prolongación San Antonio 212  
Colonia Alfonso 13 México, D.F..

Su población trabajadora a nivel producción se distribuye de la siguiente forma:

1 Gerente  
1 Supervisor  
200 Trabajadores  
1 Turno

En esta empresa se encontró con que solo tienen un turno de trabajo y un solo supervisor maneja a 200 trabajadores.

#### Datos del supervisor

SEXO.- Masculino  
EDAD.- 35 años  
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO.- 4 años  
COMO FUE CONTRATADO.- Experiencia en otras empresas.  
ESCOLARIDAD .- Media Superior (preparatoria)  
CONOCIMIENTOS TEÓRICOS.- Sí  
TEORIA.- Sistema eficientista Tayloriano basado en buscar mejores métodos para aumentar la producción y -- eficiencia del obrero.

#### PREGUNTAS ESPECIFICAS

- 1.- Qué significa para usted supervisar.  
Contestó,- Hacer que la gente trabaje bien
- 2.- Qué tipo de motivación utiliza para que su personal trabaje mejor?  
Contestó.- Los trato mejor.
- 3.- A qué causas atribuye la dificultad que existe para incre

mentar la productividad del trabajador?.

- 1.- Apatia del trabajador
- 2.- Capacitación
- 3.- Bajos salarios

4.- Considera al supervisor un instrumento de explotación del trabajador para beneficio de la empresa?. NO

Contesto.- Porque a mí me pagan por supervisarlos, y a ellos por trabajar.

5.- Cual es su interés por producir y cuál por su personal.

A este supervisor se le clasificó en la malla de Robert - Blake como ( 9,4 ), ya que su interés por producir resultó -- ser el mayor.

#### ENTREVISTA AL JEFE DE SUPERVISORES

1.- Cómo le gusta que sean sus supervisores?.

R= Que cumplan con los objetivos de producción.

2.- Qué índice de productividad tiene en su planta.

R= A veces rebasamos el 100 %.

3.- Tienen problemas con su personal ?.

R= Sí, alto desperdicio en materiales, algunos conflictos con el personal, pero ahí la llevamos.

Empresa: Food Alimentos

Está localizada en Ernesto Pugibet No. 2 Colonia Xalostoc Estado de México.

"El giro de esta empresa es el ramo alimenticio."

Su población de trabajadores de producción esta distribuida de la siguiente forma:

- 1 Jefe de producción
- 10 Coordinadores

40 Supervisores

800 Trabajadores

$$\frac{800}{40} = 20 \text{ trabajadores x supervisor}$$

En la visita que realizamos, por causas de fuerza mayor, no pudimos entrevistar a todos los supervisores, pero la información que obtuvimos de algunos de ellos, es buena para esta investigación.

#### DATOS

(Todos los supervisores son de sexo masculino)

EDAD.- De los 25 a los 50 años

ANTIGUEDAD- Oscila de 2 a 20 años

ESCOLARIDAD- 30 nivel básico ( primaria )

10 nivel medioS.( preparatoria )

INICIO DE SUPERVISOR.- 30 promovidos de obreros

10 estudios técnicos

CAPACITACION.- No la han tenido.

CONOCIMIENTOS TEORICOS

SOBRE SUPERVISION.- Ninguno.

#### PREGUNTAS ESPECIFICAS

1.- Qué tipo de motivación utiliza con su personal para que -  
trabaje mejor.

R= Sólo un buen trato y respeto a cambio de que trabajen  
bién.

2.- Qué problemas existe para incrementar su productividad.

R= Apatía del trabajador

Bajos salarios

Política de la empresa

Supervisión

3.- Considera al supervisor un instrumento de explotación del obrero a beneficio de la empresa?

R= Sí, pero estamos en un sistema capitalista que no podemos salirnos y las cosas así deben de ser.

4.- Respecto al interés por la producción y el personal los clasificamos así:

3 supervisores ( 7,3 )

2 supervisores ( 8,4 )

5.- Entrevistamos a un coordinador y le preguntamos lo siguiente:

¿Cómo le gusta que sean sus supervisores?

Contesto.- Qué cumplan con los objetivos productivos.

6.-Cuál es la política de la empresa respecto a controlar -- trabajadores.

Contesto.- Tener 50% de trabajadores de planta, y, 50% de eventuales con contrato de 3 meses.

¿ Por qué de esta causa? .- Porque se tiene menos compromiso con el personal eventual, si es mal elemento ya no lo controlamos y se acabó el problema, con el de planta es diferente.

7.-Cuál es el índice de productividad de la empresa?

R= Estamos un 10 % arriba del Standard.

8.- Cómo le han hecho para lograrlo.

R= La empresa lleva una política de mucho control de la eficiencia. El trabajador que no rinde, llegamos a un convenio para despedirlo.



## CONCLUSIONES

Aunque el alcance de esta investigación estubo limitado exclusivamente a tres empresas de la rama alimenticia, los datos obtenidos son suficientes para poder elaborar un juicio del actual papel de los supervisores de producción, es posible que en algunas empresas de otras ramas industriales el rol del supervisor tenga algunas variantes, pero en esta ocasión únicamente me concretaré al caso.

### Las conclusiones a las que llego son las siguientes:

De acuerdo a las teorías que utilicé como soporte, el ideal, es un cambio substantivo en el manejo de las relaciones humanas, encaminándolas hacia una mejor comprensión del trabajador con vistas a hacerlo más productivo, pero a la vez satisfacer más sus necesidades.

Las cosas en la realidad son muy diferentes:

Cada organización administra a su personal de acuerdo a sus objetivos individuales de empresa. Por ejemplo, General Foods de México. S.A., es más paternalista con sus trabajadores; en Búfalo S.A., hay un intercambio: a más trabajo más dinero; en Food Alimentos, el personal esta controlado y se sigue aplicando el método medieval autoridad-obediencia, o trabajas o te vas.

La mayor parte de los supervisores entrevistados han salido de la clase trabajadora obrera, y tienen en su mayoría poca noción de teorías sobre relaciones humanas, ya que han aprendido este trabajo líricamente y sí motivan a su personal es porque así las cosas les funcionan mejor.

El puesto de supervisor en estas empresas está bien remunerado y el trabajador que llega a escalar este puesto trata a toda costa de conservarlo, lo que limita a realizar un trabajo libre en la forma de decisiones. Esta es una de las razones por lo que muchos supervisores alcanzan una antigüedad -- muy alta en la empresa.

De todos los supervisores entrevistados encontré que algunos tienen un nivel académico superior medio, pero no han sido capacitados para desempeñar este puesto en especial. Lo que significa que no existen aún escuelas para supervisores. Todos los supervisores se tienen que hacer con la práctica.

Referente a la productividad del trabajador, los supervisores consideran muy difícil incrementarla por el camino de la motivación ya que los bajos salarios y la apatía natural del mexicano, al trabajo, son impedimentos.

Sin embargo la mayoría coincide que el trabajador responde mejor a la productividad siendo motivado con buen trato.

Según todas estas premisas obtenidas en las entrevistas y relacionándolas con el aspecto teórico, llego a la conclusión que un nuevo trato para el trabajador ya se está dando desde hace algunos años y conforme se vayan sustituyendo los elementos antiguos por nuevos, se podrá llegar hacer al trabajador más productivo y menos explotado.

Con esto quiero decir que los trabajadores deben recibir una remuneración económica y moral de acuerdo a su aportación en el proceso productivo.

**BIBLIOSRAFIA**

H. Paul Ecker, Vernon, Quellete, MANUAL PARA SUPERVISORES, Edit. Diana, 4<sup>a</sup> Impresión 1976, 212 pags.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mounton; EL GRID, para máxima eficiencia en supervisión, edit. Diana, México 1977 142 pags.

Marat Kuznetsov, COMPENDIO DE HISTORIA Y ECONOMIA, Edit, Cultura Popular, 4<sup>a</sup> Edi. México 1973 381 pags.

David R. Hamton, CONCEPTOS DE COMPORTAMIENTO EN ADMINISTRACION Ed. Contables administrativas, S.A. México 1981. 184 pags.

Antología. ADMINISTRACION I , Ed. Especial UAMI, México 1975 450 pags.

Bentacurt Romero Samuel, EL JEFE INTERMEDIO, fondo Editorial Coparmex 1<sup>a</sup> Ed. México 1978 103 pags.

Argule, Micheal, PSICOLOGIA DEL TRABAJO, Edit. Deusto, España 1977.

Harold Koontz O' Dónell, ELEMENTOS DE ADMINISTRACION, Edit. - Mc. Graw Hill 3<sup>a</sup> Edición. México 1983

Friedman, George, PROBLEMAS HUMANOS DEL MAQUINISMO INDUSTRIAL, Edit. Sad. Buenos Aires Argentina 1956.

Joséph Piffin, Ernest J. Mc. PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. Diana México 1874 10<sup>a</sup> Edición.

**FE DE ERRATAS**

En la página 1, párrafo 4:

Dice: Trabajarás

Debe decir: Trabajas

En la página 3 párrafo 5:

Dice: crando

Debe decir: creando

En la página 8 párrafo 2:

Dice: sigue el principio funda  
mental.

Debe decir: sigue siendo -  
el principio.

En la página 10 párrafo 2:

Dice: esta basada la experiencia

Debe decir: esta basada en  
la experiencia.

En la página 29, párrafo 7:

Dice: direjon

Debe decir: dijeron

