

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE CONTABILIDAD,  
ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA  
ADMINISTRACION DE PERSONAL QUE LLEVA A  
CABO EL MAYORDOMO EN LA INDUSTRIA DEL  
VIDRIO DE LA CIUDAD DE MONTERREY

TESIS QUE PRESENTA  
JAVIER IRIONDO VEREA  
EN OPCION AL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 1963

TL  
HD31  
.175  
1963  
c.1



1080110845

I. T. E. S. M.  
BIBLIOTECA

DONATIVO DE Luz París  
Guillermo Varela - \$5.00

de \_\_\_\_\_ de 19\_\_

ENCUADERNACION  
*Monterrey*

GARIBALDI 915 SUR  
TELEFONO 2-55-77

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
ESCUELA DE CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL QUE LLEVA A CABO EL MAYORDOMO EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO DE LA CIUDAD DE MONTERREY

TESIS QUE PRESENTA

Javier Iriondo Vereá

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MONTERREY, N.L.

MAYO 1963.

*MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO  
A TODOS USTEDES QUE HICIERON  
POSIBLE LA REALIZACION DE ES-  
TE TRABAJO.*

I N D I C E

CAPITULO

PAGINA

<i>I</i>	<i>INTRODUCCION.</i>	
	<i>1.- LIMITACIONES. . . . .</i>	<i>4</i>
	<i>2.- ACLARACION DE TERMINOS. . . . .</i>	<i>4</i>
	<i>3.- METODOLOGIA. . . . .</i>	<i>5</i>
<i>II</i>	<i>EL PAPEL DEL MAYORDOMO.</i>	
	<i>1.- COMO REPRESENTANTE DEL PATRON. . . . .</i>	<i>7</i>
	<i>1.1.- Doctrina mexicana. . . . .</i>	<i>8</i>
	<i>1.2.- Doctrina extranjera. . . . .</i>	<i>11</i>
	<i>1.3.- Resumen. . . . .</i>	<i>11</i>
	<i>2.- COMO INTERMEDIARIO ENTRE LA GEREN-</i>	
	<i>CIA Y LOS TRABAJADORES. . . . .</i>	<i>13</i>
	<i>2.1.- La consecución del fin últi-</i>	
	<i>mo de la empresa. . . . .</i>	<i>14</i>
	<i>2.2.- El proceso administrativo. . . . .</i>	<i>17</i>
	<i>2.3.- Resumen. . . . .</i>	<i>22</i>
	<i>3.- FRENTE AL TRABAJO, AL EQUIPO Y AL</i>	
	<i>PRODUCTO. . . . .</i>	<i>22</i>
<i>III</i>	<i>EL SUPERVISOR Y LAS RELACIONES DE TRA-</i>	
	<i>BAJO.</i>	
	<i>1.- RELACIONES CON EL TRABAJADOR. . . . .</i>	<i>26</i>
	<i>1.1.- Deseos y actitudes de la -</i>	
	<i>fuerza de trabajo. . . . .</i>	<i>27</i>

CAPITULOPAGINA

1.1.1.- Naturaleza y extensión de las diferencias individuales y su influencia sobre el individuo. . . . .	27
1.1.2.- Aprovechamiento de las diferencias individuales. . . . .	30
1.1.3.- Naturaleza de la moral y espíritu de grupo y la influencia de estos sobre el individuo. . . . .	33
1.2.- El supervisor debe ser un líder..	37
1.2.1.- Concepto. . . . .	37
1.2.2.- Clases de líderes. . . . .	38
1.2.3.- Relación obrero-supervisor. . . . .	39
2.- RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. . . . .	41
2.1.- Administración de personal. . . . .	41
2.2.- El departamento de personal. . . . .	42
2.3.- El supervisor y las políticas de personal. . . . .	44
2.4.- Su responsabilidad. . . . .	45
3.- RELACIONES CON EL SINDICATO. . . . .	46
3.1.- Su posición. . . . .	46
3.2.- Los conflictos de trabajo. . . . .	47

CAPITULOPAGINA

IV PRINCIPALES FUNCIONES DE PERSONAL QUE DEBE DESARROLLAR EL MAYORDOMO.

1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. . . . .	49
1.1.- Requisitos del puesto. . . . .	50
1.2.- Entrevista de selección. . . . .	53
1.2.1.- Objeto de la entrevista. . . . .	56
2.- LA INDUCCION Y EL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL. . . . .	59
2.1.- Generalidades. . . . .	59
2.2.- El supervisor y la inducción de nuevos trabajadores. . . . .	62
2.2.1.- Programa de inducción. . . . .	63
2.3.- Quien debe llevar a cabo el entrenamiento. . . . .	64
2.3.1.- Hábitos y cualidades del instructor. . . . .	66
2.3.2.- Beneficios de un adiestramiento organizado. . . . .	69
2.4.- Adiestramiento dentro de la empresa. . . . .	70
2.4.1.- Concepto. . . . .	71
2.4.2.- Método. . . . .	72
2.4.3.- Planeación y programa. . . . .	74

CAPITULOPAGINA

3.- INTERVENCION DEL MAYORDOMO EN EL ANA-	
LISIS Y VALUACION DE PUESTOS. . . . .	75
3.1.- Análisis. . . . .	76
3.2.- Responsabilidad del supervisor en	
el análisis de puestos. . . . .	77
3.3.- El supervisor y la valuación. . .	78
4.- LA CALIFICACION DE MERITOS. . . . .	80
4.1.- Propósito. . . . .	81
4.2.- Factores de métodos. . . . .	82
4.3.- El supervisor y la calificación	
de méritos. . . . .	85
5.- DISCIPLINA. . . . .	86
5.1.- Quejas. . . . .	89
5.2.- Transferencias, separaciones, -	
suspensiones y despidos. . . . .	92
5.3.- Asiduidad y asistencia. . . . .	94
6.- SEGURIDAD.. . . . .	96
6.1.- Reglas de seguridad y hábitos de	
Trabajo. . . . .	96
6.2.- Principales causas de accidentes.	99
 V HABILIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL MAYORDOMO,	
EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO.	
1.- DETERMINACION DEL CAMPO DE ESTUDIO Y -	
LIMITACIONES. . . . .	102

<u>CAPITULO</u>	<u>PAGINA</u>
2.- PROCEDIMIENTO PARA LAS ENTREVISTAS. ..	105
3.- RESPONSABILIDAD DEL MAYORDOMO EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO. . . . .	107
3.1.- Responsabilidad por personas. ..	108
3.2.- Responsabilidad por funciones. .	110
3.2.1.- Selección de personal. .	111
3.2.2.- Inducción. . . . .	116
3.2.3.- Entrenamiento. . . . .	117
3.2.4.- Calificación de méritos. . . . .	118
3.2.5.- Disciplina. . . . .	120
3.2.6.- Seguridad. . . . .	122
3.3.- Responsabilidad por valores. . .	122
4.- HABILIDAD DEL MAYORDOMO EN LA INDUS- TRIA DEL VIDRIO. . . . .	124
 VI CONCLUSIONES.	
1.- SITUACION Y PAPEL DEL MAYORDOMO EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO. . . . .	126
2.- SUS RELACIONES. . . . .	127
3.- RESPONSABILIDAD POR PERSONAS.. ..	128
4.- RESPONSABILIDAD POR FUNCIONES. . . . .	128
5.- RESPONSABILIDAD POR VALORES. . . . .	136
6.- HABILIDAD DEL MAYORDOMO. . . . .	137
 BIBLIOGRAFIA.	139

CAPITULOPAGINA

## APENDICE.

"A" RESUMEN GRAFICO EN PORCENTAJES SOBRE ALGUNAS FUNCIONES DEL MAYORDOMO Y SUS SUBORDINADOS.	143
"B" CUESTIONARIO.	147

INDICE DE CUADROS, TABLAS, FORMAS Y GRAFICAS

	<u>PAGINA</u>
<i>CUADRO COMPARATIVO ENTRE TRABAJO PRODUCTIVO Y DE INSTRUCCION DEL SUPERVISOR.</i>	61
<i>FORMA DE CALIFICACION DE MERITOS.</i>	84
<i>TABLA DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE ACCIDENTES.</i>	100
<i>FORMA DE REPORTE DE ACCIDENTE INTERNO.</i>	101
<i>GRAFICAS DE ORGANIZACION.</i>	105
<i>FORMA DE SOLICITUD DE PERSONAL.</i>	112
<i>FORMA DE SOLICITUD DE TRABAJO.</i>	113
<i>RESUMEN GRAFICO EN PORCENTAJES.</i>	143
<i>CUESTIONARIO.</i>	147

## C A P I T U L O I

### INTRODUCCION

*Si se compara la actual empresa industrial con el sistema de producción llevado a cabo hace cinco o más décadas, podemos darnos cuenta de los innumerables cambios sufridos a lo largo de esos años de progreso y desarrollo. En la industria las tendencias más importantes han sido un enorme incremento en tamaño y los cambios consecuentes que ésto representa en la naturaleza de las relaciones de autoridad. Obviamente, mientras mayor sea el tamaño de la empresa menor será el contacto que tengan entre sí y con sus superiores los integrantes de la misma. Este problema se agudiza con el último nivel, la relación personal de la gerencia con el trabajador individual es imposible de mantener, debido precisamente al número tan grande de individuos que integran una planta industrial moderna.*

*El supervisor es el encargado de proporcionar a la gerencia el contacto con el último nivel, fungiendo precisamente, como el eslabón que une a los dos; no es solamente lo anterior lo que hace que adquiera tanta importancia la actividad de supervisión, sino que, como representante de la gerencia, es el encargado de llevar a cabo y hacer cumplir las políticas de la compañía, de ahí, la imperio-*

sa necesidad de disponer de personas capacitadas y responsables para ése puesto.

El supervisor es la persona encargada de desarrollar la actividad supervisoria de la producción misma, ésto trae como consecuencia un contacto directo y continuo con los trabajadores, la mayor parte de su tiempo lo ocupa en la planta misma, supervisando personalmente el trabajo que se lleva a cabo; no participa en la elaboración de políticas generales; su orientación está dirigida hacia los trabajadores y sus problemas, y su autoridad se concreta generalmente a dirigir a los trabajadores técnicamente.

No existe un acuerdo general acerca de cuales son las atribuciones del supervisor, ningún puesto ha despertado una controversia igual en lo que respecta a posición y funciones. En adición al hecho de que su posición y funciones varían de acuerdo con la planta o tipo de planta de que se trate, su posición se encuentra en un estado de transición, especialmente en México, ya que el país se encuentra en etapa de desarrollo, en la cual se presentan continuamente cambios que afectan la estructura y funcionamiento operacional de las plantas, afectándose también la posición de sus integrantes. Sin embargo la práctica americana moderna señala que el supervisor no --

únicamente deberá asegurar que los planes de producción - dictados por los ejecutivos se cumplan, sino que además, - deberá resolver todas aquellas eventualidades que pongan - en peligro el cumplimiento de ese objetivo. F. J. Roethlisberger, en un artículo sobre la posición del supervisor moderno, revela que los programas de adiestramiento -- supervisonal comprenden áreas tan diversas como:

- "1.- Políticas y reglas empresariales.
- 2.- Sistemas de costos, pagos, inspección y producción.
- 3.- Estudios generales sobre tiempos y movimientos.
- 4.- Derecho del trabajo, en lo que respecta a contratación, sindicatos, bajas, etc.
- 5.- Sistemas inductivos de instrucción y adiestramiento.
- 6.- Quejas.
- 7.- Seguridad.
- 8.- Disciplina.
- 9.- Moral y espíritu de grupo" (1).

De lo anterior, podemos darnos cuenta de la envergadura del trabajo del supervisor. Sin embargo, en la práctica generalmente no desarrolla estas funciones, una investigación de las funciones que desarrolla efectivamente el supervisor en la Industria del Vidrio en esta ciudad, nos permitirá encontrar las diferencias que existen

(1) ROETHLISBERGER, F.J., "Management & Morale", Harvard University Press. Cambridge, Mass, 1941, p. 48.-

entre los principios técnicos de supervisión y la labor - que desarrolla actualmente.

### 1.- LIMITACIONES.

Las limitaciones para esta tesis podemos resumirlas en dos apartados:

a).- Se desarrolló únicamente en las empresas que forman la Industria del Vidrio en la ciudad de Monterrey, a saber:

"FABRICACION DE MAQUINAS, S.A." - "VIDRIERA MONTERREY, S.A." - "CRISTALERIA, S.A." - "CRISTALES MEXICANOS, S.A." y "VIDRIO PLANO, S. A."

b).- Los datos obtenidos, fueron exclusivamente los proporcionados por los jefes de los departamentos de Personal como los proporcionados por mayordomos y supervisores.

### 2.- ACLARACION DE TERMINOS.

En el desarrollo de este trabajo usamos el nombre de supervisor para designar al "individuo que tiene la autoridad en el interés del patrón para suspender, separar, promover, asignar, premiar ó ejercer actos disciplinarios en un empleado ó tener la responsabilidad para dirigirlas" (2). Debemos aclarar también que por supervisor ó

(2) IBID., Op. Cit., p. 11.-

mayordomo, entendemos la persona que se encuentra en el nivel inmediato superior a los trabajadores de primera línea (aunque en algunos casos, su nivel no es el inmediato superior a la primera línea, por contar con supervisores subordinados a él, los cuales lo ayudan en la supervisión directa de los trabajadores).

### 3.- METODOLOGIA.

El desarrollo seguido en éste trabajo fué el siguiente:

La primera parte ó parte teórica, abarca los capítulos del II al IV inclusive, los cuales tratan exclusivamente sobre lo que es un mayordomo ó supervisor, y analizan las funciones que debe realizar.

En la segunda parte (ó parte práctica) que abarca los capítulos V y VI, señalamos las funciones que realizan efectivamente los supervisores de las empresas citadas y las conclusiones obtenidas, con base en un cuestionario que contiene una serie de preguntas relacionadas directamente con la habilidad y responsabilidad, así como las principales funciones de personal, que lleva a cabo el citado mayordomo. Una vez analizados los resultados obtenidos en nuestra encuesta y comparados con los principios teóricos expuestos en la primera parte del trabajo,

*obtendremos las conclusiones que constituyen el objeto --  
primordial de nuestro estudio.*

## C A P I T U L O    I I

### EL PAPEL DE MAYORDOMO

En este capítulo trataremos las diferentes situaciones que puede tener un mayordomo; primeramente trataremos de establecer su posición con respecto a la empresa -- misma, tanto desde el punto de vista legal como el práctico. En seguida trataremos al mayordomo en su papel de intermediario entre la gerencia (a la que él mismo pertenece, por ser su representante) y los trabajadores, analizando en primer lugar que debe entenderse por fin último de la empresa, luego discutiremos el proceso administrativo -- que debe ser llevado a cabo por todo administrador y por consiguiente por el mayordomo. Por último, analizaremos su posición frente al trabajo, al equipo y al producto.

#### 1.- COMO REPRESENTANTE DEL PATRON.

Un mayordomo ó supervisor es todo aquel individuo que tiene "La autoridad en el interés del patrón, para suspender, separar, promover, asignar, premiar ó ejercer -- actos disciplinarios en otros empleados ó tener la responsabilidad para dirigirlos" (1). Por la definición anterior nos podemos dar cuenta que para que esta persona pueda llevar a cabo los actos antes ennumerados, necesariamen

(1) ROETHLISBERGER, F.J., "Management & Morale", Harvard -- University Press., Cambridge, Mass. 1941, p. 11.-

te deberá tener un cierto grado de autoridad, que únicamente pudo haberle sido conferido por el patrón, ya que éste tiene la necesidad de delegar funciones, y por lo tanto -- conferir autoridad a ciertas personas, para permitir así -- la dirección y el control sobre todos los elementos que -- forma la empresa, además debemos tomar en cuenta el aspecto legal, el cual es decisivo en esta cuestión.

### 1.1.- Doctrina Mexicana.

La tesis aceptada en nuestro país es la de reconocer a todos los empleados de confianza como representantes del patrón, prueba de lo anterior es que la Ley Federal de Trabajo establece diferencias entre los trabajadores normales y el empleado de confianza, señalando precisamente las razones por las cuales se diferencian. La ley antes mencionada, en su artículo 48 establece que: "Las estipulaciones del contrato colectivo se extienden a todas las personas que desempeñan puestos de dirección, y de inspección de las labores, así como a los empleados de confianza en trabajos personales del patrón, dentro de la empresa" (2). Por el artículo anteriormente citado, es obvio que debemos considerar al supervisor como un empleado de confianza ó representante del patrón, la posición que guarda el supervisor debido a las actividades por él desa-

(2) TRUEBA Urbina, Alberto. "Ley Federal del Trabajo Reformada", 36a. Ed., Art. 48. Editorial Porrúa, S.A., México, 1963.-

rrolladas deben ser necesariamente las de un representante, ya que esta persona, lleva a cabo funciones de dirección, de fiscalización y de vigilancia.

"Se considerarán representantes de los patrones a las personas que en nombre de otro ejerzan funciones de dirección ó administración" (3).

La fracción X del artículo 126 establece, que - el contrato de trabajo terminará: "Por perder la confianza del patrón, el trabajador que desempeñe un empleo de - dirección, fiscalización ó vigilancia" (4).

Mario de la Cueva, en su *Derecho Mexicano del Trabajo*", hace las siguientes aclaraciones: "Existe una - serie de dificultades en lo que se refiere a la interpretación de los artículos antes citados, los términos de -- esos preceptos son vagos e imprecisos y han provocado serias dificultades en su interpretación y aplicación" (5). Sin embargo, las dificultades que él señala son únicamente en el aspecto de interpretación legal y no afectan en modo alguno las conclusiones a que nosotros hemos llegado, prueba de ello, es lo que él mismo señala más adelante: "Hemos dicho que la Ley no tiene valor, precisamente,

---

(3) IBID., Art. 40.-

(4) IBID., Art. 126, Fracción X.-

(5) DE LA CUEVA, Mario, "Derecho Mexicano del Trabajo" -- Quinta Edición, Inciso "C". p. 421.-

por el significado gramatical de las palabras que emplea, ahora bien, nos parece que se trata, no de varios tipos de empleados, sino más bien que se trata de una institución única, determinada por las exigencias de las empresas y -- que los varios términos gramaticales son la expresión legal del concepto, empleado de confianza" (6) y agrega: "Serán pues y desde luego, (refiriéndose a los empleados de confianza) las personas que tengan en sus manos la marcha general de la negociación, a cuya habilidad y honradex queda confiada, directores y administradores, encargados de supervisar las labores, puestos superiores de vigilancia, vigilancia general de los establecimientos, encargados de mantener el orden y disciplina" (7). Como podemos observar por lo anterior, no existe duda que el supervisor sería clasificado bajo el punto de vista legal como un empleado de confianza. Esto es perfectamente lógico, todas las actividades que desempeñe un representante del patrón, deberán incluir elemento confianza, de otra manera no se podría concebir que el patrón ó la organización, cedieran autoridad a una persona que no estuviera identificada perfectamente con el sentimiento general de la empresa, y que su dirección, administración, vigilancia, etc., no se encaminarán a cumplir con la responsabilidad que le fuere conferida.

---

(6) IBID., p. 421.-

(7) IBID., p. 421.-

### 1.2.- Doctrina Extranjera.

Algunos países, entre ellos, los Estados Unidos de América y Bélgica, reconocen legalmente el término empleado de confianza. "La ley exceptúa muchas categorías de trabajadores: 1º.- Las personas que desempeñan un puesto de dirección ó puesto de confianza" (8). Por el extracto anterior nos podemos dar cuenta, que la legislación sobre el trabajo en Bélgica, sí toma en cuenta el concepto de empleado de confianza ó representante patronal, igualmente en Estados Unidos existe esa tesis, prueba de ello la encontramos en el siguiente extracto: "El Acta Nacional de Relaciones Obrero-Patronales Americana, reconoce al supervisor como a un representante de la compañía, y por esta Acta Nacional, ninguna organización requerirá reconocer a un sindicato formado por supervisores" (9). Lo citado anteriormente, no debe dejar lugar a duda, por lo tanto el supervisor pertenece indiscutiblemente a la gerencia, obrando con respecto a sus subordinados como un representante de la compañía.

### 1.3.- Resumen.

Por los conceptos antes mencionados, podemos inferir que sí hay una interpretación semejante en todos estos casos. El término empleado de confianza ó represen-

(8) IBID., p. 425.-

(9) SPRIEGEL-SCHULZ-SPRIEGEL, "Elements of Supervisión" - 2th. Ed. John Wiley & Sons, Inc. Cap. V, p. 42.-

tante del patrón existe, y por lo tanto el supervisor o mayordomo es en realidad un verdadero representante, por consiguiente deberá aceptar toda la responsabilidad que de esto se deriva, debiendo hacer frente y resolviendo a satisfacción los problemas que se le presenten, sin embargo deberá tener muy en cuenta, que toda acción que tome será inmediatamente evaluada por sus subordinados; un desempeño satisfactorio le traerá el reconocimiento de los mismos, lo cual a la larga podría representar la confianza y el aprecio hacia él y hacia la compañía que representa. Por el contrario, un mal desempeño ó falta de responsabilidad en el puesto, podría representar una pérdida total de interés y cooperación por parte de sus subordinados, no únicamente hacia él, sino también, a la empresa para la cual trabajan y de la cual el supervisor es representante. La actitud del trabajador hacia la compañía se refleja pues, por la actitud que tiene hacia el supervisor, ya que éste representa a la compañía, es fácil para él olvidarse de este hecho y representar su propia actitud ó sus sentimientos en lugar del verdadero sentimiento de la empresa, únicamente cuando el supervisor reconoce su responsabilidad como representante, y dedica su capacidad máxima a la representación digna de la empresa, puede ésta esperar empleados satisfechos.

2.- COMO INTERMEDIARIO ENTRE LA GERENCIA Y LOS TRABAJADOS  
RES.

Si estableciéramos una comparación entre un supervisor a principios de siglo y un supervisor actual, encontraríamos una serie de cambios radicales en su posición, lo anterior se debe fundamentalmente al aumento que se ha experimentado en el tamaño de las empresas. Si a principios de siglo se contaba con una industria formada preferentemente por empresas de tipo familiar, podemos darnos cuenta que esto ha cambiado, experimentándose actualmente una tendencia generalizada hacia la conversión de estas empresas de tipo familiar, en empresas de tipo "Sociedad" -- tanto de pequeña, como de gran escala; el contacto que existía entre los integrantes de una empresa determinada a principios de siglo era muy grande, sin embargo, ahora, -- por los aumentos constantes de personal que han surgido, -- entre otras causas por la industrialización, este contacto entre los miembros de la organización se ha reducido cada vez más, ya que la comunicación entre los distintos niveles de una organización de tipo medio ó grande es muy difícil de obtener, por el número tan grande de personas que la integran.

Como podemos observar por lo expuesto anteriormente, posiblemente sea el supervisor la única persona en

toda la organización, que esté capacitado (por su posición dentro de la compañía) para tener contacto directo con el último nivel y al mismo tiempo con niveles superiores, lo cual le permitirá, servir como intermediario entre la gerencia y los trabajadores.

Para que el supervisor pueda cumplir con esta labor de intermediario ó eslabón de unión entre los niveles superior e inferior, deberá estar plenamente identificado con ambos, pudiéndolo lograr únicamente, si conoce perfectamente los objetivos de ambos niveles, para ello, deberá tratar por todos los medios a su alcance, de dar a conocer y aclarar perfectamente a sus subordinados, cual debe ser el fin último y razón de ser de la compañía para la cual se trabaja y a su vez comunicar a los ejecutivos los intereses, tendencias y opiniones de los trabajadores.

### 2.1.- La consecución del fin último de la empresa.

La consecución del fin de la organización puede lograrse únicamente, mediante el establecimiento de objetivos, los cuales pueden ser definidos como: "Metas establecidas con el objeto de guiar los esfuerzos de la compañía y de sus componentes" (10). Únicamente mediante el establecimiento de objetivos puede la organización crecer

(10) ALLEN Louis, A. "Management Organization", Mc Graw Hill Book Co. Inc. New York. 1958.- p. 27.-

y cambiar de acuerdo a las necesidades en forma ordenada y progresiva, si faltaran éstos, lo más seguro sería encontrar una actividad errática, utilización pobre de recursos y resultados mediocres en la operación a largo plazo de la empresa: No se deberán establecer únicamente objetivos generales o totales para la organización, sino -- que ya que cada componente puede cumplir solo con trabajos limitados, deberán establecerse objetivos departamentales los cuales sirvan como guías específicas para unidades subordinadas a esos departamentos. Muchas compañías americanas, como por ejemplo: "Cleveland Electric Illuminating Co., Jones & Laughlin Steel Co. definen sus objetivos hasta la última unidad organizacional; en niveles superiores, los objetivos son generales aplicándose para la compañía como unidad, en niveles inferiores estos objetivos, se puntualizan, especifican y detallan perfectamente" (11).

Por lo Expuesto anteriormente, "Una organización que tenga en cuenta y lleve a cabo sus objetivos y -- políticas, y sus integrantes ejecutivos (incluyendo a los supervisores) estén perfectamente compenetrados y convencidos de la necesidad de ese objetivo, éste se convertirá en un poderoso elemento de control propio" (12), no son -

---

(11) IBID., p. 27.-

(12) SPRIEGEL - W. SCHULTZ-SPRIEGEL., Op. Cit. p. 7.-

necesarias instrucciones detalladas y se podrá esperar -- eficacia en el cumplimiento de sus tareas, si los supervisores conocen y aceptan los objetivos, asimismo, el individuo podrá llevar a cabo su labor administrativa más eficientemente guiándose por los objetivos y políticas fijados.

El conocimiento que tenga el supervisor sobre -- los principios en los cuales se basan las políticas y objetivos de la organización, le permitirán aplicar, interpretar y explicar éstas últimas a los trabajadores, y hacerlo en tal forma, que éstos comprendan y acepten las políticas y el razonamiento para su aplicación. El concepto del trabajador sobre la compañía y sus políticas, es -- el resultado del contacto que guarda con los supervisores, la influencia de éstos sobre sus subordinados es mucha, -- por lo tanto mayor deberá ser la responsabilidad del supervisor al interpretar adecuadamente y con completa imparcialidad esas políticas, de no hacerlo así fallaría en su responsabilidad tanto con los operarios, como hacia la organización misma y dejaría de cumplir esa función de intermediario tan necesaria para ambas partes. Una vez entendido porqué el supervisor necesita comprender perfectamente los objetivos y políticas de la compañía, y la necesidad de interpretar éstas a sus hombres, podrá llevar a cabo adecuadamente el proceso administrativo que le co--rresponde.

## 2.2.- El proceso administrativo.

Las actividades que componen básicamente este proceso las cuales deben necesariamente ser aplicadas ó desarrolladas por todo administrador, (por lo tanto también por el supervisor) son:

**LA PLANEACION.-** Podríamos definirla como "La determinación de un curso de acción con miras a obtener un resultado deseado" (13). La planeación del supervisor deberá hacerse dentro de las políticas y objetivos de la compañía. Como administrador de su departamento deberá aceptar la responsabilidad por la planeación de su producción, esa planeación es fundamental, ya que es necesaria para que la producción misma sea económica, eficiente y justa. Para que su planeación sea correcta deberá anticipar el trabajo a desarrollar, analizándolo en una forma ordenada y sistemática, de no hacerlo así puede existir la posibilidad y el peligro de que una situación imprevista ó una emergencia deba solucionarse de inmediato, dejando de prestar atención al trabajo normal e imposibilitándolo para cumplir con él adecuadamente, no es suficiente para el mayordomo conocer qué es lo que va a hacer, sino cómo y cuándo deberá llevarlo a cabo. Si el supervisor deja de prestarle importancia a la planeación, las cosas que hu--

---

(13) ALLEN Louis, A. Op. Cit. p. 25.

biera podido evitar ésa misma, podrían presentarse, y por prestarle atención a esa emergencia dejaría de planear su trabajo adecuadamente, lo cual requeriría un mayor tiempo y esfuerzos innecesarios para su corrección; los síntomas de una planeación pobre pueden evidenciarse de muchas maneras, las más importantes son las siguientes: Falta ó exceso de operarios, pagos de tiempo extra ó falta de trabajo, insatisfacción, asignación incorrecta de los trabajos, altos costos, alta rotación interna, accidentes, falta ó exceso en los materiales, confusiones ó errores y -- una secuencia desorganizada del trabajo.

Un supervisor competente analiza su trabajo, determina la importancia relativa de cada aspecto y el tiempo que debe dedicar a él, determina qué trabajo puede ser delegado y a quién puede delegarse, se permite un tiempo prudente diariamente para la corrección de emergencias y dedica parte de su tiempo administrando y planeando efectivamente, únicamente así podrá el mayordomo coordinar -- los esfuerzos del grupo humano, adaptándolo a las políticas generales dictadas para la organización, actuando de esta manera como enlace entre la gerencia y sus subordinados, los cuales de hecho son los que llevan a cabo en último caso, lo planeado por la primera.

LA ORGANIZACION.- La podemos definir como: "El mecanismo

o estructura que permite a los seres vivos trabajar unidos en forma efectiva" (14), ó también, "Inter-relación funcional y estructural entre las partes necesarias para llevar a cabo los objetivos generales de la empresa" (15). Podríamos también añadir los principios generales de organización, los cuales son imprescindibles a toda organización y tan lógicos en sí mismos que podríamos tomarlos como definición: 1.- División de las labores. 2.- Autoridad y responsabilidad. 3.- Relaciones.

*División de las labores:* En toda empresa debe privar el orden, orden tanto en los sistemas, como en los órganos mismos; los sistemas en un organismo están especializados para lograr la unidad y el orden propio e integrados de tal manera que cada parte opera eficientemente para sí misma y en relación con el conjunto. Si el conjunto quiere alcanzar sus objetivos, cada parte deberá contribuir mediante su trabajo especializado a la consecución del objetivo común. Esa inter-relación estructural entre las partes, puede ser lograda únicamente con el fin de cumplir con los objetivos, si el mayordomo como representante y punto de unión, integra a su gente de tal manera que su actividad opere o se lleve a cabo en perfecta armonía con el resto de la organización.

(14) ALLEN Louis, A. Op. Cit. Cap. 3, p. 52.-

(15) THOMPSON, Claude E., "Personnel Management for Supervisors", Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.Y., U.S.A. p. 17.-

*Autoridad y Responsabilidad:* El establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad tiene por objeto, lograr el apoyo y el esfuerzo de todos los miembros ó unidades de una organización cualquiera, hacia las metas fijadas, haciéndolo en una forma coordinada y eficiente. Si el mayordomo no logra, mediante su actividad, un apoyo y esfuerzo decidido por parte de sus subordinados, su papel de representante de la compañía se estará desvirtuando totalmente.

*Relaciones:* Con objeto de lograr la cooperación de esfuerzos entre los miembros de la organización y lograr la armonía en el trabajo, deberán establecerse estas relaciones con bases permanentes y constantes, lográndose así una actividad más efectiva entre las partes. -- Únicamente podrá llevarse a cabo si existe una actuación decidida y positiva por parte del mayordomo, el cual como representante tanto de la gerencia como de su propio grupo, deberá tratar de lograr por todos los medios a su alcance, este entendimiento entre las partes, estableciendo para ello relaciones armónicas de todos sus subordinados para con el resto de la organización.

*LA MOTIVACION.* Debido al hecho de que la motivación es una parte muy importante de la actividad de supervisión será tratada íntegramente en otro capítulo, por ello aquí

nos concretaremos a señalar que comprende áreas ó aspectos muy diversos, pudiendo señalar por orden de importancia: - La participación, la apreciación, ayuda, consejo, comunicación, adiestramiento, dirección, etc. Todas esas fases ó aspectos deben ser tomados en cuenta por el supervisor, el cual como representante e intermediario, buscará lograr -- por todos los medios a su alcance, la cooperación y eficacia de sus subordinados; de la tolerancia y comprensión de la gente y sus debilidades y de su habilidad para tratar-- los, dependerá en gran parte el éxito en el cumplimiento de los objetivos fijados.

*EJECUCION Y CONTROL.*- La primera puede entenderse en términos generales como: Llevar a cabo acciones, basadas en decisiones previamente planeadas con objeto de lograr que el trabajo sea llevado a cabo de acuerdo al tiempo programado, debiendo tomar en cuenta el supervisor, la asignación correcta de materiales y equipo para los operarios.

El control tiene por objeto permitir al supervisor entre otras cosas, establecer normas de actuación para sus subordinados, evaluar y medir su trabajo por medio de una recopilación adecuada de datos, ó bien premiar y motivar a su gente ó permitirle una acción correctiva, todo -- ello con el objeto de lograr que sus subordinados desarrollen sus actividades en perfecta coordinación con el resto

de la organización, de la cual el mayordomo es representante.

### 2.3.- Resumen.

El supervisor puede ser intermediario entre la gerencia y los trabajadores únicamente si está verdadera y positivamente identificado con los objetivos y políticas generales de su propia compañía, como verdadero administrador que es, el conocimiento de esos lineamientos generales le permitirán elaborar sus propias políticas y objetivos, ciñéndolos al marco general de la organización. Lo anterior le permitirá por consiguiente, llevar a cabo su labor administrativa, por lo tanto desarrollará su actividad de planeación, organización, motivación, dirección y control, logrando así el desarrollo eficiente de la producción con el máximo de aprovechamiento y costeabilidad y con un mínimo de esfuerzo.

### 3.- FRENTE AL TRABAJO, AL EQUIPO Y AL PRODUCTO.

La organización depende del supervisor para lograr la producción misma, la disponibilidad de la maquinaria, equipo, materiales, herramientas y el elemento humano, no significa necesariamente que exista la producción; para lograrla es necesario que los obreros trabajen eficientemente de acuerdo a un plan, usando esas máquinas, -

materiales y herramientas en forma apropiada; la secuencia en el trabajo, la producción constante y a un ritmo determinado dependerán de la calidad y desarrollo del trabajo de los obreros. Necesariamente alguna persona deberá verificar que este trabajo se lleve a cabo en una secuencia correcta, lográndo así obtener una cantidad y calidad adecuada en el tiempo previsto. El trabajo deberá planearse, ejecutarse y controlarse perfectamente, debiéndose contar además con el hecho de que esta producción deberá tener un costo mínimo; principalmente en su responsabilidad por el costo, es cuando el supervisor realiza mayormente su actividad administrativa, en las actividades anteriormente citadas, si realiza por supuesto actividades gerenciales, pero menormente que la actividad supervisoria propiamente dicha.

El supervisor tiene grandes responsabilidades al unificar y hacer efectivos a sus operarios con los factores materiales de su departamento, debiendo dirigir esa unidad, hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, el trabajo o labor individual de un obrero al que se le suministran materiales y equipo para llevar a cabo el trabajo, deberá estar en coordinación perfecta con el trabajo que ejecuten sus compañeros, eso permite mayor fluidez en el desarrollo del trabajo del departamen

to. Además las pérdidas o desperdicios al ejecutar un trabajo, aumentan los costos, disminuyen la eficiencia en el uso de herramientas y equipo y aumentan por consiguiente los costos de los materiales, el supervisor deberá evitar lo anterior, para ello podrá hacer uso de métodos e instrumentos administrativos que le permitan un mayor control, por lo tanto una mejor corrección de las operaciones o métodos, el uso de reportes, reglas o requisiciones sobre materiales, equipo, etc., bien pueden simplificar y hacer más efectivo su trabajo, permitiéndole lograr una óptima coordinación, aprovechamiento y utilización de los elementos que forman su departamento.

En adición a lo expuesto anteriormente, el supervisor deberá conocer con qué equipo cuenta y en la condición que éste se encuentra, tratará de resolver los problemas que se le presenten para mejorar ese equipo y para cumplir mejor con las demandas de su departamento, deberá llevar a cabo un mantenimiento adecuado del mismo y las herramientas que éste utiliza, para ello deberá hacer un análisis del trabajo a desarrollar. Es responsabilidad propia de él, entrenar a sus hombres para manejar las máquinas en términos del trabajo a desarrollar. Puede llegarse a necesitar una mejor adaptación de las máquinas al trabajo, o puede ser necesario entrenar a sus hombres para esos

*usos máquinas ya adaptadas a un tipo de trabajo especial -  
requerido, todo ésto demandará de él una asesoría técnica  
y eficiente.*

## C A P I T U L O     I I I

### EL SUPERVISOR Y LAS RELACIONES DE TRABAJO

#### 1.- RELACIONES CON EL TRABAJADOR.

"Los cambios en la naturaleza de la vida del individuo sometido a las condiciones actuales que privan en una sociedad industrial moderna y las complicaciones que - ésto trae consigo, crean enormes dificultades para él mismo" (1).

Actualmente, el individuo que presta sus servicios para una organización de gran escala, tiene mayormente, solo relaciones impersonales con el conjunto de empleados que la forman, se pone énfasis en la producción y los trabajos; el individuo mismo sólo recibe, si acaso, atención secundaria. La capacidad de adaptación del individuo, en organizaciones actuales, varía grandemente, sin embargo, gran número de compañías han aceptado su obligación social y tratan por todos los medios a su alcance, de lograr que haya una mayor y mejor adaptación de los individuos al trabajo. Todos estos esfuerzos se llevan a cabo continuamente, para tener una fuerza de trabajo satisfecha y eficiente. Esto tiene una relación directa con el supervisor; él es, de hecho, la persona más capacitada, por su posición,

---

(1) MAYO, Elton, "Social Problems of and Industrial Civilization", Harvard University School, Boston, Mass. -- 1945. p. 38.-

para llevar a cabo y solucionar el problema de la impersonalización, tan común en nuestros días.

1.1.- Deseos y actitudes de la fuerza de trabajo.

Una de las principales tareas que debe llevar a cabo el supervisor consiste en:

Colocar a sus subordinados de tal manera que les permita hacer un uso especial de sus propias habilidades, tendientes todas ellas a procurar al propio trabajador, una mayor satisfacción en su trabajo.

Los individuos varían marcadamente en lo que se refiere a intereses y capacidades, el reconocimiento de esas diferencias individuales permitirá al supervisor conocer mejor a sus subordinados, reconociendo: 1°.- La naturaleza y extensión de las diferencias individuales. 2°.- La influencia de éstas sobre las acciones del individuo. 3°.- Aumentos en la eficiencia, resultantes del buen uso y aprovechamiento de estas diferencias, aplicadas a obtener resultados en el trabajo mismo. 4°.- La naturaleza y método en el funcionamiento de la moral y actitudes de grupo. 5°.- La influencia de la moral y actitud de grupo sobre el trabajador individual.

1.1.1.- Naturaleza y extensión de las diferencias individuales y su influencia sobre el individuo.

Son innumerables las diferencias que pueden existir de un individuo a otro; diferencias en educación, costumbres, inteligencia, etc. El supervisor que se toma el tiempo suficiente para estudiar a sus subordinados, debe reconocer necesariamente la necesidad de tratar en forma diferente a distintos individuos; deberá desarrollar una habilidad que le permita medirlos. Normalmente un individuo tiene mayores variaciones en lo que se refiere a diferencias emocionales y mentales, que a diferencias físicas, sin embargo no por ello dejarán de tener importancia éstas últimas, la susceptibilidad o disposición para contraer enfermedades profesionales, podría ser un buen ejemplo de ello: Un trabajador puede afectarse seriamente al tratar una substancia o material integrante de un producto sobre el cual trabaja; otro, por el contrario, no se ve afectado en lo absoluto; sin embargo, como dijimos anteriormente, es el aspecto emocional y las diferencias de estabilidad entre individuos, en lo que el supervisor puede verdaderamente llevar a cabo una labor efectiva, y es para él, por su posición, un factor importantísimo. Cualquiera supervisor puede encontrar bajo su mando, individuos no estables emocionalmente, por lo tanto, deberá necesariamente tratar de conocer las causas que motivan ese estado, con objeto de prevenirlas y corregirlas.

El interés, deseos y habilidades varían también

de acuerdo al individuo, algunos le darán mayor importancia a la cantidad que se les paga por su trabajo, ó a su necesidad de trabajar "horas extras", para ganar mayor cantidad de dinero; otros en cambio, estarán contentos con lo que reciben normalmente y encontrarán otros incentivos más de su agrado, como podrían ser por ejemplo: La seguridad o el trabajo específico que les fuere asignado.

La influencia de las condiciones de trabajo, se hacen sentir; algunos preferirán trabajos de escritorio y aún aceptarán un menor sueldo, que desempeñar un trabajo de taller. Cuando por circunstancias especiales los salarios en el taller aumentan y no así los salarios en la oficina, y los costos de la vida van en constante aumento, tal y como sucede en nuestro país, todos esos individuos que hagan su transferencia de trabajos de oficina a trabajos propios de operadores en el taller, deberán ser estudiados y observados por el supervisor con el objeto de aprovechar habilidades especiales que puedan demostrar.

Un supervisor que llegue a desarrollar una reputación buena, que se le considere como a una persona considerada y responsable, se encontrará en una posición envidiable para manejar los problemas de su gente, ya que estarán dependiendo de él, y por lo tanto, podrá influir considerablemente en el individuo, cambiando o moldeando aspectos negativos de su persona.

La dependencia del trabajador hacia su supervisor es muy marcada, depende de él en relación a su trabajo y a la continuidad del mismo; a los ascensos con sus correspondientes aumentos en el salario. También depende del supervisor en cuanto que la opinión que éste tenga del trabajador será el núcleo del prestigio del último, así como algunas otras satisfacciones tanto personales como sociales.

"Los trabajadores exageran su dependencia sobre el supervisor; como ha sido demostrado, más de una vez, -- por encuestas llevadas a cabo sobre actitudes" (2). Sin embargo, esta dependencia variará de acuerdo con cada individuo, algunos se dejarán guiar, otros por el contrario -- ofrecerán resistencia tenaz a cualquier indicación o ayuda que el supervisor pueda ofrecerles; por lo tanto, es necesario que el supervisor tome muy en cuenta lo expuesto anteriormente, ya que una actitud de ayuda y consejo de su parte, puede dar resultados positivos y negativos también.

#### 1.1.2.- Aprovechamiento de las diferencias individuales.

Los exámenes físicos, las pruebas psicológicas estandarizadas, los datos contenidos en los archivos de eficiencias de taller, el ausentismo, la asiduidad,

(2) THOMPSON, Claude E., "Personnel Management for Supervisors", Industrial Relations and Personnel Series, -- Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.Y., U.S.A. -- Cap. IV, p. 46.-

los accidentes, y prácticamente cualquier desviación "marcada" del promedio general, pueden indicar una diferencia individual. Muchas personas se jactan de poder clasificar y juzgar a los individuos, únicamente mediante observaciones sin base o preguntas orales; es lógico suponer la falsedad de un juicio de tal naturaleza, ningún supervisor deberá basar sus juicios única y exclusivamente en su habilidad personal para conocer a sus subordinados. Existen pruebas o "tests" estandarizados y debidamente probados en la práctica, los cuales podrían ser de muy buen uso para el supervisor; si de verdad quiere desarrollar una labor efectiva, deberá hacer uso de las puntuaciones de esas pruebas como parte integrante del conocimiento de sus subordinados. Sin embargo, "La eficiencia real del trabajador, es el mejor método para conocer y medir la capacidad del individuo en su trabajo específico" (3) y por lo tanto, también, la medida de las diferencias individuales.

Ocurre muy frecuentemente, que una persona que ocupa un puesto de taller (productivo) y desarrolla una eficiencia muy alta, la cual le permite ocupar otro puesto en el cual no desarrolla prácticamente nada. Es responsabilidad del supervisor vigilar, si esa persona posee la habilidad, conocimiento o responsabilidad para po-

(3) SRPEIGEL-W. SCHULTZ-SPRIEGEL, "Elements of Supervision", John Wiley & Sons Inc., 2a. Edición, Cap. 9, New York, p. 94.-

der llevar a cabo sus nuevas labores, "Antes de llevar a la práctica esa transferencia, y no después", como ocurre en la mayoría de los casos.

Los datos o estadísticas personales sobre sus subordinados le permitirán al supervisor recordar datos que haya olvidado, y que aumenten la exactitud en el conocimiento que sobre ellos tiene, esta es una de las herramientas más importantes con que dispone para lograr la de tectación de diferencias individuales de sus subordinados y la mejor utilización de los mismos.

Los individuos difieren grandemente entre sí en muchos aspectos, pero también el supervisor deberá aceptar que tienen muchas cosas en común; las diferencias son de grado y detalle, pero se debe considerar que las diferencias mentales y emocionales son considerablemente mayo res que las físicas, y para la industria moderna mucho -- más importantes; por lo tanto, el supervisor deberá tomar como regla general de aplicación, para resolver los pro blemas que se le presenten originados por aspectos emocio nales o mentales, que a los individuos deberá tratárseles en forma individual, ya que de no hacerlo así, la queja o conflicto individual se podría convertir fácilmente en un conflicto de grupo, acarreando con ello mayores complicaciones y dificultades.

1.1.3.- Naturaleza de la Moral y Espiritu de grupo y la influencia de éstos sobre el individuo.

Un buen supervisor deberá manejar y controlar perfectamente a sus subordinados, con base en las diferencias individuales de cada uno de ellos. Sin embargo, cuando trata de manejar a sus hombres "Como Grupo", - el grupo puede contar con elementos que gusten de la argumentación, y que sean tanto o más alertas, que el supervisor mismo, y colectivamente podrían ganarle el punto a -- discutir si esto llega a suceder, posiblemente se relajara la disciplina, al tratar no uno, sino varios individuos de emitir su opinión, por consiguiente, el punto que el supervisor quería aclarar se perdió totalmente o se -- volvió impreciso y confuso; posiblemente deberá el supervisor dedicar más tiempo para tratar de aclarar en forma personal los nuevos puntos que surjan; si así lo hiciere perderá menos tiempo y ganará mas terreno entre el personal a su cargo.

El concepto o significado general que se tiene de "Grupo" es erróneo; se cree que un "grupo" es un conjunto de individuos, en realidad "grupo" es una cosa totalmente distinta a conjunto de individuos, inclusive, el "grupo" difiere notablemente en muchos sentidos de sus --

componentes individuales, porque las características diferenciales se pierden o desdibujan al actuar en conjunto.

Para resolver problemas de "grupo" en forma correcta y eficiente, y para poder hacer uso efectivo de -- ese "grupo" en su operación departamental, el supervisor deberá necesariamente saber que factores importantes existen o pueden llegar a existir, estos son a saber: 1º.- La Moral y 2º.- La Actividad del grupo.

El grupo tiene efectos muy importantes en los problemas de relaciones humanas dentro de la planta. En términos generales y desde el punto de vista sociológico, el grupo tiene mayor importancia que el mismo individuo. "Prácticamente todas las características que distinguen al hombre de los animales, son transmitidas por el grupo, y es dudoso qué tipo de individuo podría existir en la ausencia de un grupo social. El individuo nace dentro de un grupo, vive con un grupo (aunque no necesariamente el mismo grupo) toda su vida y muere como miembro de un grupo. El hombre normal tiene un grupo ó un instinto gregario y es más feliz si es parte de un grupo" (4).

La estabilidad de un grupo es mayor que la del individuo, toma necesariamente mayor tiempo cambiar los hábitos y costumbres de grupo, que cambiar los del indivi

(4) SPRIEGEL-SCHÜLZ-SPRIEGEL. Op. Cit., p. 96.-

duo, asimismo la estabilidad del grupo se ve afectada e incrementada debido a que tiene mayor permanencia que el individuo mismo, un miembro puede retirarse ó ingresar, pero, la parte mayoritaria del grupo permanece inalterada.

El individuo normalmente se ve influenciado por tres grupos, de los cuales es miembro. Lo influencia su grupo familiar; el grupo social al cual pertenece; y se ve influenciado con igual intensidad, por el grupo industrial con el que trabaja. Si el grupo industrial es motivado por incentivos suficientes, ese grupo tratará de cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la compañía si el supervisor transmite los objetivos en general al grupo, y convierte, mediante su labor, esos mismos objetivos, en objetivos propios del grupo. La eficiencia y el buen desarrollo de todos y cada uno de los integrantes del grupo, no se hará esperar, con un mínimo de supervisión por parte del mayordomo.

El supervisor debe recordar, que, el trabajador es influenciado tanto positiva como negativamente por el grupo de trabajo. Cuando éste se haya satisfecho, el grupo es productivo y eficiente y el individuo en particular tratará de mejorar su ritmo, calidad y cantidad de trabajo, tendiendo siempre a alcanzar el estándar o promedio del grupo. Por otra parte, un grupo insatisfecho ó descon-

tento, se volverá rápidamente difícil de controlar, por --  
consiguiente sus miembros tenderán a poner al supervisor --  
cada vez mayores dificultades, pudiendo nacer así movimientos  
de conjunto, que inclusive podrían en último caso con-  
vertirse en una huelga.

El individuo se ve influenciado por su grupo, no  
solamente en el trabajo, sino también en sus ideas y opi--  
niones. La opinión o idea del trabajador sobre su supervisor,  
la compañía, ó inclusive el producto mismo que él fa-  
brica o ayuda a fabricar, está influenciada en gran parte  
por la opinión general o modo de pensar del grupo en gene-  
ral. Cuando el individuo se ve apoyado y estimulado por --  
el grupo, su conducta y su actividad, se desarrollan y perfeccionan  
hasta el punto de permitirle cumplir con objeti-  
vos o metas que solo sería difícil que las cumpliera. El  
supervisor no deberá dejar de usar su propio estímulo, permitiendo  
éso al individuo, un mayor ánimo y un mejor desempeño.  
El supervisor que ha desarrollado en su grupo una --  
buena disciplina, basada en el conocimiento de los objeti-  
vos de la organización y ha creado un deseo de llegar a --  
cumplir esos objetivos, habrá cumplido eficientemente su --  
tarea, ya que, el grupo y los propósitos del mismo, guia--  
rán a los individuos que lo forman, a realizar sus tareas  
en forma correcta y eficiente. "Deberá únicamente plantar

la semilla correcta y las acciones del grupo harán el resto. Cuando el supervisor se gana al grupo, los miembros de ese grupo serán sus mejores aliados" (5). La cita anterior nos indica claramente, que son los mismos subordinados los que permiten al supervisor ser lo que es, sin su apoyo el supervisor está perdido, contando con él, puede convertirse en un verdadero supervisor.

### 1.2.- El supervisor debe ser un líder.

Históricamente, siempre que los individuos se han unido formando grupos, han surgido los elementos constantes, de autoridad o liderazgo; no existe ningún caso en la historia, que no mencione la palabra "líder" cuando se refiere a grupos sociales.

#### 1.2.1.- Concepto.

El líder es el punto central o foco, de los propósitos, metas u objetivos del grupo. Ser "líder" significa ser el primero de un grupo, decir mayordomo o supervisor debe necesariamente significar por lo tanto, ser un líder.

Ser líder, está en relación directa con el aspecto de motivación que debe desarrollar necesariamente todo buen administrador; como tal, el supervisor deberá hacer -

(5) ROETHLISBERGER F. J., "Management & the Worker" Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1939. p.255.

uso de su autoridad, y consecuentemente la responsabilidad que esto acarrea, para iniciar y dar su decisión final en diversos aspectos de su labor administrativa. De su buena y atinada selección, compensación, entrenamiento, e inspiración hacia sus subordinados, dependerá directamente la capacidad para ser un verdadero líder.

### 1.2.2.- Clases de Líderes.

En el liderazgo de "tipo personal" o de contacto directo (normalmente ejercido por el supervisor) el líder debe poseer una combinación de las características más sobresalientes del "grupo", debiendo además proyectarlas. Conserva la posición de líder siempre y cuando represente al grupo mismo, y cesa de serlo, al dejar de representarlo, convirtiéndose ya no en un líder, sino solamente en un ejecutivo. "Un líder personal es una persona que mantiene un contacto mental íntimo con el grupo, conoce sus objetivos y deseos, y siempre que sea posible encontrará una expresión adecuada de los deseos del grupo" (6).

En una organización se pueden reconocer dos tipos de líderes, de acuerdo a las funciones respectivas de: 1º.- Planeación, y 2º.- Ejecución; en otras palabras, la relación, línea y staff; el ejecutivo de línea será, la persona responsable por la calidad, cantidad, costo, etc.

(6) THOMPSON, Claude E., "Leadership & Supervisory Management", Industrial Relations and Personnel Series, -- Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.Y. Cap. IV. - p.45.-

de la producción; en tanto que el asesor será el especialista técnico o intelectual encargado de llevar a cabo investigaciones, entrenamiento, consejo, etc.; esta persona no debe necesariamente desarrollar un liderazgo o dirección personal, lo hará únicamente en lo que se refiere al convencimiento que debe llevar a cabo, sobre el personal de línea, para que acepten y ejecuten sus ideas.

### 1.2.3.- La relación obrero-supervisor.

Cuando discutimos en este mismo capítulo, los deseos de la fuerza de trabajo, mencionamos la necesidad imperiosa que tiene el trabajador por la seguridad, de allí necesariamente se deriva otro factor no menos importante que es la dependencia; en cualquier situación de trabajo en la que los trabajadores vean o imaginen obstáculos en la satisfacción de sus necesidades personales, éstos tratarán invariablemente de defenderse o protegerse usando métodos muy variados para ello, ya que el punto focal de insatisfacción es lógicamente el propio supervisor. Si éste quiere operar como un líder efectivo, deberá primeramente solucionar todos esos problemas, creando confianza entre sus subordinados. Continuamente se pone énfasis en que la mejor forma de crear confianza y seguridad, radica en la creación y uso de incentivos, tangibles, tales como: Incentivos económicos, seguros contra -

accidentes y enfermedades, cooperativas de crédito, planes de retiro, y planes sobre salarios, etc.; olvidando totalmente el aspecto importante y fundamental que el supervisor juega en la vida de sus subordinados. Es imposible de negar la existencia, de la dependencia que guarda el trabajador con su mayordomo; los trabajadores requieren necesariamente de dirección en la cual puedan tener fé y confianza, satisfaciéndose así las necesidades de seguridad y reconocimiento, tan importantes para todo ser humano.

El comportamiento de un supervisor en su departamento y su actitud para con sus subordinados, crean una atmósfera social determinada; si es estricto y firme en su disciplina, y la aplica con toda justicia dejando fuera toda parcialidad, si reconoce el mérito de sus subordinados cuando éstos se hacen acreedores a él, creará una atmósfera conveniente y propicia para desarrollar confianza y buen espíritu de grupo por el trabajo. Por el contrario, cuando el individuo no comprende ó se ve afectado por alguna causa que va en contra de sus propios intereses no tendrá más remedio que experimentar una angustia e inseguridad muy natural por su propia situación actual y su futuro.

"En la siguiente lista de responsabilidades del supervisor hacia sus subordinados, un factor común se pue-

de observar: El de mantener informados a los trabajadores sobre todo aquello que puede afectarlos en su trabajo" (7).

Esta cita nos puede confirmar la importancia del conocimiento, como una de las bases de la seguridad propia del trabajador. De una actividad responsable del supervisor en el trato y relaciones con sus subordinados. De la observancia de puntos como los enumerados anteriormente, - dependerán directamente los resultados que el mayordomo ob tenga. Una actitud negativa de su parte, solamente traerá como consecuencia insatisfacción, duda, desconfianza y una atmósfera totalmente opuesta al desarrollo eficiente de -- los trabajos.

## 2.- RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

### 2.1.- La Administración de Personal.

"La cual consiste en el conjunto de funciones -- que tienen relación con la contratación, colocación y en-- trenamiento de trabajadores; con la administración de suel dos y salarios; con la promoción, transferencia y retiro - de empleados; con actividades en pro de la salud de los -- mismos; y con la relación entre el empleador y el emplea-- do" (8).

(7) HARTMANN, G. W. - NEWCOMB, T., "Industrial Conflict", The Cordon Co., New York, 1939. p. 118.-

(8) THOMPSON, Claude E., "Leadership & Supervisory Mana- - gement", Op. Cit. p. 63.

En otras palabras, los métodos y procedimientos para una administración más efectiva de las personas que forman la organización. "La administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de tal manera que cada uno de ellos pueda llegar a desarrollar sus habilidades, alcanzando así una eficiencia máxima, dando así a la empresa a la cual pertenecen una ventaja competitiva determinante, y, por ende sus resultados óptimos" (9).

Como podemos deducir de la cita anterior, la administración de personal es, pues, la dirección efectiva de la mano de obra, o sea la utilización óptima de los recursos humanos; tratando al mismo tiempo, de incrementar al máximo el desarrollo del individuo mismo.

## 2.2.- El Departamento de Personal.

Ha tenido su desarrollo y crecimiento debido a la evolución de los negocios, desde pequeñas firmas de tipo familiar (un solo jefe) hasta las organizaciones de gran escala que tenemos en nuestros días; este proceso tendió a separar y alejar al dueño o administrador del trabajador. Los conceptos posteriores de justicia social y seguridad económica, reflejadas en legislaciones y leyes so-

(9) SPATES, T.G., "Escrutinio Objetivo de la Administración de Personal", citado por Pigors, Paul, p. 20.-

bre el trabajo, han permitido formalizar las relaciones obrero-patronales.

Las organizaciones de gran escala tienen departamentos especializados en problemas de la fuerza de trabajo, y de relaciones humanas; este tipo de departamentos recibe diferentes nombres, Relaciones Industriales, Personal, Relaciones Laborales, etc.

La eficiencia en el manejo de relaciones humanas es necesaria e imprescindible, de ahí la gran importancia que se les ha dado a esos departamentos especializados; deberán fijarse necesariamente estándares y políticas, así como procedimientos uniformes a toda la organización y el Departamento de Personal deberá llevar a cabo su programa, educando y entrenando a todo el grupo operacional, en la necesidad de la conveniencia por métodos de manejo de personal mejores y más progresistas.

Un Departamento de Personal tiene actividades que variarán, de acuerdo al tamaño, y funciones específicas que se relacionan a necesidades particulares. Sin embargo se pueden clasificar y agrupar esas actividades o funciones, en forma muy general, en seis (6) divisiones: Contratación, educación o entrenamiento, investigación, servicio a los empleados, salud, seguridad y coordinación general de la organización. Debemos aclarar y enfa-

tizar, que en todas esas áreas, el Departamento de Personal, sólo debe actuar exclusivamente, como asesor o - - - (staff).

### 2.3.- El Supervisor y las políticas de Personal.

A pesar del hecho de que las necesidades hayan aumentado y que la expansión de las empresas haya motivado la creación de departamentos especializados en problemas de personal con objeto de prestar auxilio y consejo a la "Línea" en problemas relacionados con manejo de personal - las funciones arriba ennumeradas no le restan o disminuyen responsabilidad al supervisor, sino más bien actúan en el sentido positivo, ayudándolo y dándole mayor cantidad de tiempo para que cumpla efectivamente con su responsabilidad departamental.

Las políticas operatorias de un departamento no son exclusivas del supervisor, sino más bien, se encuentran condensadas y centralizadas en una unidad de procedimientos. Esos procedimientos generales o estándares, le impedirán obrar a su antojo, le obligarán a ceñirse a las guías establecidas previamente en esas reglas o políticas.

El supervisor por lo tanto, es responsable de la dirección y educación de su gente, con objeto de que ellos comprendan perfectamente esas reglas y políticas; como in-

intermediario entre la gerencia y su grupo, su posición cambia definitivamente, de administrar el trabajo mismo a la administración de sus subordinados.

#### 2.4.- Su Responsabilidad.

Las políticas deben necesariamente ser estables, pero también suficientemente flexibles para adaptarse a -- condiciones cambiantes; el supervisor ayuda y presta servicio a la organización en este sentido, conociendo a sus -- hombres, sus necesidades y ambiciones. Deberá estar preparado constantemente para hacer frente y obrar conforme cambien las condiciones, y las políticas desaparezcan, o tengan que ser modificadas por esos cambios. No es suficiente para el supervisor, el conocimiento de su gente o el reconocimiento de cambios en las condiciones; deberá constatar y asegurarse que toda esa información (junto con todos los datos necesarios), llegue a sus superiores (si son cambios en las condiciones productivas, deberá comunicarlo a su superior en la línea; pero cuando se trate de cambios -- que afectan algún aspecto de personal, como ejecutor y -- miembro del departamento de personal, deberá comunicarlo a éste Departamento). Únicamente si entiende y comprende -- perfectamente las políticas y objetivos de la empresa, además de conocer los deseos y necesidades de sus subordinados, pueden tener validez sus sugerencias y por consiguiente ser de utilidad para la organización.

*Es de su completa y total responsabilidad, armonizar las políticas de la compañía, con el trabajo que sus subordinados desarrollan y mantener informada a la organización de los resultados. Esta doble responsabilidad, resultará en una completa y perfecta sincronización de actividades y métodos para cumplir con los mutuos objetivos de la organización.*

### 3.- RELACIONES CON EL SINDICATO.

#### 3.1.- Su Posición.

*El supervisor es un miembro de la gerencia, él es el individuo al cual se le ha delegado la responsabilidad y autoridad necesarias para imponer y aplicar las políticas y lineamientos generales de la compañía en su propio departamento.*

*Realiza actividades gerenciales cuando aplica -- los acuerdos Obrero-Patronales en su trato con los trabajadores; el tipo común de acuerdo, al que hacemos referencia un poco antes, podría ser: El Reglamento Interior de Trabajo de la organización. Al aplicar e imponer ese reglamento de una manera justa, cumple tanto de representante de la compañía, como de Jefe.*

*La cooperación entre el supervisor y sus subordinados, no es solamente conveniente sino esencial, y el man*

tenimiento de esta misma corporación demandará de él, la actividad de un verdadero líder. De ser así, sus subordinados se sentirán con la confianza suficiente para pedirle ayuda y consejo para resolver sus problemas. Únicamente siendo imparcial y activo en la solución de los problemas que le presenten, podrá la organización esperar relaciones laborales satisfactorias, por ello, el supervisor tendrá el derecho personal de ser el primero en tener la oportunidad de solucionar los problemas que se le presenten en su propio departamento.

### 3.2.- Los conflictos de trabajo.

Con el desarrollo de los sindicatos, la consiguiente mejoría en la organización interna de éstos y los cambios que ha habido en la legislación sobre el trabajo, la preocupación, por parte del sector patronal por toda clase de problemas de trabajo, ha ido en aumento y ha restringido la autoridad del supervisor, en el tratamiento de todo tipo de conflictos. Sin embargo, como mencionábamos en el inciso anterior, el supervisor sí trata algunos aspectos de estos conflictos, aunque en una forma muy relativa.

El aspecto de quejas es en donde la actividad del supervisor prácticamente no se ha restringido, sin embargo, por ser un aspecto muy importante de su labor super

*visoria, creemos más adecuado tratarlo por separado en el capítulo siguiente en forma más extensa.*

## C A P I T U L O    I V

### PRINCIPALES FUNCIONES DE PERSONAL QUE DEBE DESARROLLAR EL -- MAYORDOMO

Una vez analizando el mayordomo en sus distintos papeles; como representante, intermediario, y frente al -- trabajo, al equipo y al producto; y habiendo descrito en -- forma somera, las relaciones que surgen en su puesto; tanto con el departamento de Personal, como con los mismos -- trabajadores y el sindicato, queda únicamente por aclarar para fines de este trabajo, cuáles deberán ser las funciones más importantes que teóricamente debe desarrollar un -- supervisor dentro del marco de sus actividades de perso-- nal, para luego compararlas con las funciones que actual-- mente lleva a cabo en algunas empresas que forman la indus-- tria del vidrio en Monterrey.

#### 1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Toda organización que requiera personal, deberá hacer uso del reclutamiento y selección del mismo; las cau-- sas que pueden obligar a cualquier empresa a procurarse -- elemento humano pueden ser muy variadas y dependerán de -- las necesidades que tenga cada organización en particular, sin embargo, las causas más comunes para hacer uso del re-- clutamiento son: Expansión de la organización; contrac--

ción de la misma por necesidades propias; rescisiones de - contratos, bajas de personal por enfermedad, accidente, o muerte; retiros voluntarios; transferencias, o promociones de un puesto a otro, etc. Como podemos observar, existe - un gran número de causas, todas ellas sin distinción, conducen necesariamente al reclutamiento de personal.

Para poderlo llevar a cabo, debemos contar necesariamente con un paso previo, sin el cual no se podría -- llevar a efecto este reclutamiento, y selección posterior de personal. Se deberá conocer el puesto y los requisitos indispensables que debe llenar el individuo para que desarrolle éste, en forma eficiente; una vez que conozcamos -- los requisitos indispensables que debe llenar la persona, sabremos ciertamente donde encontrarla.

### 1.1.- Requisitos del Puesto.

El departamento que tiene la función de reclutar personal es normalmente el Departamento de Personal, o Relaciones Industriales. Para ello debe contar necesariamente con información o datos sobre los siguientes puntos: -- Conocimiento adecuado de los puestos y requisitos indispensables que deben llenar los individuos que cubran los mismos, con objeto de establecer fuentes apropiadas de mano - de obra, con que pueda disponer la organización, en un momento dado.

La primera responsabilidad del supervisor en el reclutamiento, se presenta en el momento que esta persona, en colaboración directa con otras, lleva a cabo un análisis de puestos dentro de la organización. Este análisis es básico para el departamento encargado de suministrar personal a la empresa, ya que mediante él, sabrá a ciencia cierta las características o especificaciones personales del individuo que deberá cubrir un puesto determinado; esas características o condiciones personales, se convertirán en una medida o patrón estándar contra el cual el departamento de personal comparará la mano de obra con que se dispone, aceptando o rechazando candidatos, según se ajusten éstos a las especificaciones pedidas por cualquier departamento de la organización.

Las empresas que no disponen de un análisis de puestos, podrán llevar a cabo el reclutamiento, únicamente si el departamento encargado de suministrar personal está al tanto de los requisitos que debe llenar la persona que lo cubra; para ello, se hace uso de una forma especial, llamada generalmente "SOLICITUD DE PERSONAL". La forma está elaborada de tal manera que permita al supervisor, (Para casos de personal obrero) sintetizar en ella los requisitos que debe llenar el individuo que vaya a ocupar un puesto en un departamento o sección. Al determinar los requisitos de la persona, el supervisor deberá tomar en cuen

ta las cualidades que se requieran y también el grado máximo y mínimo de cada cualidad; para ello el supervisor debe conocer lo que el puesto demande de la persona misma, en cualidades tales como: Capacidades físicas y mentales, habilidades, aptitudes, temperamento, actitudes e intereses, etc., dándole una gradación máxima y mínima a cada una de ellas; podrá lograr una mayor coordinación y entendimiento, entre el departamento encargado de abastecer de operarios y él mismo.

Una vez que el departamento de personal dispone de esa información, podrá ponerse en contacto y conseguir candidatos "potencialmente" calificados para los puestos a cubrir en la organización.

No es nuestro propósito ahondar en las consideraciones especiales que debe poseer un programa efectivo de reclutamiento; podríamos señalar las diferentes partes, imprescindibles a todo buen programa de reclutamiento; a quién debe ir dirigido; por qué medios deberá hacerse; el método o métodos que deberán ser usados; las diversas fuentes a las cuales deberá acudirse; qué aspectos motivacionales pueden dar un mejor resultado, etc. Todas esas actividades normalmente son desarrolladas por departamentos especializados, y es mínima la intervención del supervisor en este proceso. No debemos olvidar, que la verdadera importa

tancia del supervisor en el reclutamiento radica no en el procedimiento o la técnica, sino en el paso previo o anterior al reclutamiento, o sea el conocimiento y requisitos indispensables del puesto mismo, información que deberá necesariamente contar el propio departamento de personal previamente a cualquier plan o programa de reclutamiento. -- Sin el supervisor, cualquier programa de reclutamiento dejaría de ser efectivo en la medida de la aportación en conocimientos sobre el puesto y la persona para cubrirlo, hecha por él mismo.

#### 1.2.- Entrevista de selección.

El proceso de selección normalmente da comienzo al presentarse el candidato (al Departamento de Relaciones o Personal), y proceder a llevar a cabo una entrevista preliminar con base en una solicitud de trabajo hecha por él mismo. La solicitud de trabajo contiene la información -- concerniente al candidato; información general sobre datos personales, familiares, educación escolar, empleos anteriores, conocimientos, experiencia, condiciones personales, referencias, etc. Todos estos datos proporcionarán al entrevistador, al llevar a cabo su tarea, una impresión parcial del individuo, impresión insuficiente para llevar a cabo una colocación efectiva; es necesario por lo tanto, profundizar aún más en ciertos aspectos muy importantes, -

los cuales son básicos para una selección correcta. Es -- muy necesario conocer a fondo la capacidad que tiene el individuo, así como las habilidades y aptitudes mecánicas o de otro tipo, sentido de cooperación, etc.

Algunos departamentos de personal hacen uso frecuente de pruebas psicológicas para complementar la entrevista personal, la solicitud de trabajo y las referencias sobre la persona. Esas pruebas pueden ser patrones que -- permiten hacer comparaciones entre la gente, del uso satisfactorio de ellas, dependerá en cierta parte, una correcta valuación de la persona; el supervisor deberá conocer los distintos aspectos que ofrezcan esas pruebas y así como -- los resultados y orientaciones que proporcionan, ya que éstas le ayudarán no solo en la colocación de su gente, sino también en el entrenamiento de la misma. (Bibliografía sobre el tema de pruebas psicológicas y el uso que puede darle el supervisor, se encuentran en) (1) - (2).

El sentido de cooperación del individuo, puede -- ser medido y valuado con cierta efectividad como explica--mos anteriormente. Puede hacerse uso de instrumentos o -- técnicas, tales como la solicitud de trabajo, la entrevis-

- (1) TIFFIN, Joseph, "Industrial Psychology", Prentice Hall, New York, 1947, Cap. 3, Pág. 46-81; Cap. 4, Pág. 82-121; Cap. 5, Pág. 122-163; Cap. 6, Pág. 164-182.
- (2) WALTON, Albert, "New Techniques for Supervisors" McGraw Hill Book Co., New York, 1940. Cap. 4, Pág. 34-43, -- Cap. 5, Pág. 44-58.-

ta y las pruebas psicológicas, sin embargo, el problema se presenta cuando hay que valorar en sentido general y completo, las habilidades o aptitudes tipo, que tenga el entrevistado. Normalmente la persona encargada de llevar a cabo la entrevista, no está capacitada técnicamente, para conocer ese aspecto, o si lo está, será sólo en forma relativa, y por lo tanto, se verá imposibilitado para profundizar en áreas que desde el punto de vista técnico-productivo son de máxima importancia.

Cualquier organización que se dedique a elaborar artículos, en los cuales se requieran aspectos mecánicos, o que por el tipo de producto elaborado tenga, procesos -- técnicos (no necesariamente mecánicos) complicados, deberá contar con un acuerdo previo entre el Departamento de Personal y el Departamento Productivo, sobre la forma en que se llevará a cabo la entrevista. El Departamento de Producción designará a una persona capacitada (el supervisor), el cuál deberá tratar esos aspectos técnicos al mismo tiempo que lleva a cabo la entrevista. Lo anterior le permite un mejor conocimiento y valuación adecuada del candidato. La entrevista debe realizarse partiendo de la base que tanto el Departamento de Personal, como el supervisor tiene - su campo de acción específico, para poder así lograr una - selección más completa y adecuada. "En las compañías en -

donde el supervisor tiene la aprobación final en la selección de un empleado, antes de su contratación, tiene una verdadera y gran responsabilidad por la entrevista de empleo. En la mayor parte de los casos el departamento de personal ha llevado a cabo una investigación completa sobre todas aquellas cosas que no tengan relación con aspectos técnicos. En realidad debería existir un acuerdo entre las dos personas en lo que respecta al papel que deban desempeñar, evitándose que uno culpe al otro por una selección pobre" (3).

#### 1.2.1.- Objeto de la entrevista.

Los objetivos que se buscan en toda entrevista de selección, podríamos clasificarlos en dos tipos fundamentalmente, 1º.- Obtener información y 2º.- Suministrar información.

Obtención de información: El análisis del puesto y la solicitud de trabajo, establecen un cierto nivel de educación o experiencia mínimos por parte del entrevistado. La información obtenida en las entrevistas puede ayudar a formar "estimativamente" un juicio sobre la habilidad, perseverancia y estabilidad de la persona. Las preguntas que versen sobre su educación y experiencia previa,

(3) SPRIEGEL-W. SCHULZ-SPRIEGEL, "Elements of Supervisión", John Wiley & Sons Inc., New York., 2a. Ed., Cap. 7, - p. 66.-

pueden indicar la conveniencia de colocarlo en un puesto - en el cual, con un mínimo de adiestramiento podría desarrollar productivamente el candidato. La actitud que guarde - el entrevistado sobre su experiencia anterior en el trabajo o la escuela, puede ayudar a colocarlo en el trabajo para el cual se encuentra más capacitado. Las preguntas sobre trabajos anteriores, gustos personales por ciertos tipos de trabajo, su opinión sobre supervisores con los cuales ha trabajado anteriormente, etc., proporciona un margen para decidir si la persona tiene posibilidades como -- candidato y en qué puesto puede desarrollar mejor esas posibilidades.

Las ambiciones y metas personales del candidato son factores importantes que no deberán desecharse, son -- factores muy valiosos para el que entrevista, ya que podrá darse cuenta perfectamente de la consistencia de esas metas si los comparan objetivamente con las cualidades (en - experiencia, o estudios) que posee el entrevistado para poder alcanzarlas.

La personalidad es otro aspecto muy importante, ya que dará (al supervisor o miembro del Departamento de - Personal que lleve a cabo la entrevista), una idea aproximada de la reacción de la gente del departamento hacia el entrevistado; de ser una reacción favorable, será aceptado - por el grupo. De no ser así, el medio social o la atmósfe

ra de trabajo hará su situación personal difícil y penosa de sostener. La armonía en el trabajo es imprescindible, tanto para las relaciones como para el trabajo en sí; por lo tanto, el entrevistador deberá basar su juicio en el tipo y clase de trabajadores que forman el departamento solicitante y deberá tratar de visualizar y adelantar sus reacciones ante el nuevo trabajador.

Los puntos mencionados anteriormente, así como todos aquellos que tengan que ver en una forma directa con aspectos personales y situaciones particulares de la organización en especial, deberán ser usados como información general, suplementándose además, con datos obtenidos de otras fuentes que permitan obtener una verificación. Cuando no exista una correlación adecuada entre unos y otros, el supervisor o el Departamento de Personal, deberán poner todo el esfuerzo que sea necesario, para establecer la veracidad o falsedad del punto discutido, ya que de una buena o mala selección dependerá en gran parte el mantenimiento de una fuerza de trabajo satisfecha y eficiente.

*Suministrar información:* Al mismo tiempo que se obtiene del entrevistado se deberá dar información voluntaria, sobre todas aquellas preguntas que estén directamente relacionadas con el trabajo, y que ayuden a decidir al candidato a tomar el puesto. El candidato deberá conocer con

exactitud cuál deberá ser la habilidad o conocimiento necesarios para poder cumplir con el trabajo, las características físicas, así como las condiciones del mismo; las limitaciones y oportunidades del puesto; el salario y las horas de trabajo a que se verá sujeto; el medio de trabajo y sus compañeros de labores, etc.

Al entrevistar candidatos, el Departamento de Personal, el supervisor, o quien lleve a cabo la entrevista, deberá representar a la compañía en forma competente. Si tiene interés sincero en la gente, y deseo de entrevistar en forma eficiente, aprovechará la oportunidad de poder ofrecer consejo sobre las oportunidades del puesto en sí. La impresión del solicitante sobre el entrevistador, es en muchos casos la medida de su opinión en general sobre la misma compañía, de ahí la necesidad de que esta persona se de cuenta de la responsabilidad de esta función y la imprescindible necesidad de desempeñarlo en forma acertada.

## 2.- LA INDUCCION Y EL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

### 2.1.- Generalidades.

Los propósitos y objetivos que se buscan en el entrenamiento y la inducción de personal, pueden variar notablemente de una empresa a otra, sin embargo, es de hacer se notar la importancia creciente que se le viene dando a

esta actividad, que está íntimamente ligada a la función -  
supervisoria. En forma general podríamos aventurarnos a -  
distinguir los siguientes objetivos y metas a cubrir en --  
cualquier programa de inducción o entrenamiento: Procurar  
al individuo una mejor y más completa concepción y conoci-  
miento sobre sus responsabilidades; lograr aumentos en la  
cantidad y calidad de la producción a un costo más bajo, -  
mediante la aplicación de métodos efectivos en el manejo -  
tanto de materiales como de equipo; lograr una mayor y me-  
jor identificación entre el trabajador y las políticas, --  
planes y objetivos de la organización para obtener en esa  
forma una coordinación más efectiva de esfuerzos; preparar  
al sujeto para que acepte mayores responsabilidades, y por  
lo tanto se capacite mejor para los ascensos.

Como hicimos notar previamente, el supervisor es  
la persona directamente responsable por la producción, an-  
te la gerencia; lo anterior implica necesariamente la moti-  
vación, organización y el control de su propia gente con -  
el fin de obtener una producción óptima; nos permitimos in-  
cluir aquí una tabla comparativa del trabajo producido y  
el trabajo de instrucción que es propia del supervisor - -  
(4)

---

(4) SPRIEGEL- W. SCHULZ- SPRIEGEL, "Elements of Supervision"  
John Wiley & Sons Inc., New York, 2a. Ed., Cap. 11.  
(Tabla 11.1), p. 122.-

OBJETIVO	Producto Terminado	Trabajador Instruido
CONOCIMIENTO	Naturaleza del artículo a producir.	Naturaleza del trabajo a enseñar
ANALISIS	Detalles de partes ó procesos para ensambles y la secuencia de operaciones.	Detalles de operación ó pasos a ser utilizados en el trabajo de instrucción.
ACLARACION	Ensamblamiento de las partes y eficiencia en las operaciones para obtener el producto terminado.	Trabajo instruccional llevado paso a paso de acuerdo a un plan.
CONTROL	Producto Terminado.	Habilidad del trabajador para cumplir con su trabajo.

"La producción e instrucción, no pueden ser separadas. La producción depende en gran parte de la calidad de la instrucción".

Además de lograr aumentar la eficacia productiva de los operarios, mediante la instrucción, se logrará al mismo tiempo un perfeccionamiento o superación por parte del trabajador, ya que la instrucción le permitirá un mejor desarrollo, por lo tanto un mayor valor como persona humana. "La integración del individuo, es tanto más impor

tante que la misma eficiencia productiva" (5).

2.2.- El Supervisor y la inducción de nuevos trabajado  
res.

Los puntos que a continuación mencionaremos y -- que se relacionan directamente con la forma en que el su-- pervisor deberá conducirse ante todo nuevo trabajador, que haya sido seleccionado para el trabajo en la organización, es un aspecto muy importante que no deberá descuidarse, ya que de la entrevista previa y la actuación del supervisor al recibir un nuevo candidato, dependerá en gran parte el tiempo que este nuevo miembro requiera para adaptarse a -- las nuevas condiciones de trabajo. Por lo tanto, el super-- visor deberá recibirlo de tal manera que demuestre gusto o satisfacción al hacerlo; demostrar que existe un interés -- personal en él; deberá explicarle qué resultados espera de él su nuevo departamento; llevarlo a recorrer la planta, -- con objeto de que conozca las diferentes secciones y depar-- tamentos y la forma en que coordinan sus actividades, (en caso de que exista dependencia de unos a otros). Así mis-- mo deberá conocer a sus compañeros de trabajo; presentarlo a su instructor, el cual deberá estar preparado para reci-- birlo; y por último habrá que hacerle saber que existe mu-- cho interés en su persona, y que se le visitará en forma --

(5) DRUKER F., Peter, "La Gerencia de Empresas", Editorial Sudamérica, 1959, Cap. 27, p. 457.-

periódica para conocer sus adelantos.

Si el supervisor lleva a cabo estas indicaciones, completándolas con aspectos propios de la organización que representa, permitirá que el trabajador se sienta contento y satisfecho en su nueva atmósfera y que su confianza y estímulo por el nuevo trabajo se acrecienten, lográndose con esto, una actitud muy buena y conveniente que vendrá a favorecer y aumentar la capacidad de desarrollo a obtenerse al llevar a cabo el adiestramiento.

#### 2.2.1.- El programa de inducción.

La primera entrevista formal, después de haber llevado a cabo la preliminar, y antes de que el trabajador empiece cualquier actividad de entrenamiento o trabajo, el supervisor deberá tocar y discutir con la persona seleccionada, todos aquellos aspectos que pudieran afectarlo.

1.- Una explicación adecuada sobre el plan de salarios vigente, y la forma en que esto lo afecta:

1.1.- Su salario actual.

1.2.- Su clasificación o categoría (\*)

1.3.- Sus posibilidades de ascenso.

2.- Su horario y días de trabajo.

2.1.- Puntualizando sobre la importancia de sus --  
asistencias.

(\*) En muchas compañías, se tiene tabulador de salarios; re conocido en el contrato colectivo vigente, con ello automáticamente el salario determinará la categoría y viceversa.

2.2.- *Su puntualidad.*

2.3.- *Sobre su adiestramiento y horario de sus --  
clases.*

3.- *Vacaciones.*

*Solo explicar con detalle en qué forma lo afecta  
la antigüedad.*

4.- *Prestaciones en general.*

4.1.- *Descuentos.*

4.2.- *Ahorro.*

4.3.- *Seguro Social.*

4.4.- *Ayuda familiar y despensas.*

5.- *Políticas y objetivos de la compañía, del departa-  
mento o de la sección.*

*Todo el programa deberá ser estimulante, tratando  
de que el nuevo empleado se sienta satisfecho y contento -  
de poder trabajar para la compañía; esa disposición dará -  
muy buen resultado y será favorable para el entrenamiento  
posterior.*

2.3.- Quién debe llevar a cabo el adiestramiento (\*)

*En compañías pequeñas, el supervisor es la perso-  
na enteramente responsable de adiestrar personalmente a --  
sus trabajadores. En organizaciones de gran escala, exis-*

(\*) MEDRANO, Casimiro. "Deslinde de Responsabilidades para  
la Función del Entrenador", Tesis ITESM, IMA, Junio  
1962.-

ten en la mayoría de los casos, departamentos especializados en instrucción de personal; un jefe de adiestramiento responsable ante el jefe de personal es, como decimos, el responsable, sin embargo, directamente bajo sus órdenes encontramos a los supervisores que se encargarán prácticamente de llevar a cabo el programa que elaborará ése director.

Cada uno de estos supervisores encargados del adiestramiento deberá estar en continuo contacto con los jefes de los departamentos, así como con los supervisores mismos, analizando las distintas necesidades y formulando planes de adiestramiento para resolverlas; con objeto de llevar a cabo una instrucción más efectiva, en lo que se refiere a disponer de una mayor libertad de acción, el supervisor deberá designar dentro de su departamento, a una persona (que él mismo enseñará) con el objeto de convertirlo en instructor, el cual podrá llevar a cabo instrucción individual y concreta, dejándole al supervisor mayor libertad de acción, para que éste pueda prestar al grupo entrenado, una asistencia y ayuda mejores.

Si el supervisor no cuenta con un departamento especializado en la instrucción, podrá depender de los servicios del Departamento de Ingeniería Industrial en lo que respecta a información sobre análisis de puestos, y méto--

dos de trabajo, y deberá elaborar personalmente su propio programa de entrenamiento.

El departamento de Ingeniería Industrial, estudia el trabajo y los métodos para hacerlo; para ello, deberá realizar análisis de trabajos basados en estudios de tiempos y movimientos, los cuales revelarán importancias o dificultades relativas a operaciones relacionadas, etc. El Departamento de adiestramiento o el supervisor recibirán así sus estándares de adiestramiento, en términos de curvas; que entre otras cosas establecen tiempos de descanso, para no sobrecargar a los operarios de trabajo; diferentes volúmenes de producción, en períodos sucesivos - de instrucción; producción final esperada, al tiempo que el trabajador termina su período de entrenamiento (6).

Todo lo mencionado anteriormente, deberá ser -- del conocimiento del supervisor, sin embargo, para que esté debidamente capacitado, es necesario que esté al tanto de sus propios hábitos y cualidades, del buen uso y aprovechamiento de ellas dependerá en gran parte el que sea - un buen y eficiente instructor.

### 2.3.1.- Hábitos y cualidades del instructor.

Para que el supervisor pueda llevar a ca

---

(6) TIFFIN, Joseph, Op. Cit. Cap. 12, p. 394-417.-

bo un adiestramiento efectivo de su gente, deberá antes -- que todo, tener tiempo suficiente para dedicar a sus tareas de instrucción; deberá además tener en cuenta las necesidades específicas que el mismo adiestramiento deba resolver; y contar, con toda la información necesaria sobre el individuo que se va a capacitar.

Deberá instruir, en términos de la capacidad de retención que tenga el trabajador, sin que una falta marcada de esa capacidad le haga perder la paciencia.

"El instructor deberá observar una actitud de -- calma, paciencia, esfuerzo y buena voluntad sobre el entrenado. Esa actitud tenderá a convertirse en recíproca y resulta en el establecimiento de un sentimiento de confianza mutua" (7). El supervisor puede enseñarle al candidato en una forma mejor y más completa, si es una persona eficiente; ordenada; sistemática; y completa en sí misma; al tratarse de revisar el trabajo hecho, al repetir pacientemente todo lo que sea necesario para una comprensión efectiva y completa, al revisar algunos puntos para asegurarse de -- que fueron entendidos realmente, al hacer preguntas y pedirle al candidato que las conteste.

Además el supervisor deberá poseer y desarrollar al máximo sus cualidades propias, las cuales son muy conve

(7) SPRIEGEL-W. SCHULZ-SPRIEGEL. Op. Cit., Cap. 11, p.

nientes para toda aquella persona que se dedique a la instrucción; cualidades básicas, tales como una capacidad -- conveniente de inteligencia y rapidez en la adquisición -- de conocimientos; habilidad para expresarse claramente al pasar información a otras personas; características personales que ganan y hacen merecer respeto; una habilidad y conocimiento adecuado del trabajo, en lo que se refiere a eficiencia en el cumplimiento del mismo, de las relacio-- nes del trabajo propio con otras actividades de su depar-- tamento o la compañía en general; de su habilidad para -- analizar cada parte del trabajo y presentar ese análisis en forma lógica y en la mejor secuencia para que pueda -- ser aprendido más rápidamente. Sumado a todo ésto, el -- instructor deberá conocer y explicar perfectamente las políticas de la compañía, según aparezcan en la secuencia -- normal del adiestramiento.

Algunas otras características, propias de todo buen instructor deberán ser desarrolladas; tomando en -- cuenta, que muchas reacciones personales del candidato se deberán precisamente a la clase de personalidad que posea el instructor, pudiéndose reflejar lo anterior sobre los conocimientos y empeño obtenidos y puestos en el trabajo. Los puntos anteriores son en una forma muy general, una -- síntesis aproximada de hábitos y cualidades que debe po-- seer un instructor; del aprovechamiento y desarrollo par-

ticular de las mismas, y de la importancia que cada instructor le dé a cada una de ellas, dependerá en parte, una mayor o menor efectividad en el desempeño de esta función tan importante. El supervisor deberá por último, comprender y aprovechar los beneficios que puedan derivarse de un adiestramiento eficiente y organizado.

2.3.2.- Beneficios de un adiestramiento organizado.

De un adiestramiento efectivo y organizado, el supervisor podrá obtener los siguientes resultados:

- 1.- Trabajadores competentes para cubrir vacantes, en otras palabras, aumentos en la eficiencia de la fuerza de trabajo.
- 2.- Incorporación de nuevos trabajadores con un mínimo de tiempo y de costo.
- 3.- Mantenimiento de la fuerza de trabajo al día, en lo que se refiere a cambios en métodos y técnicas, tanto productivas, como de personal.
- 4.- Ayuda constante en la coordinación y el ajuste del trabajador, con su unidad de trabajo.
- 5.- Reducción en los accidentes, tanto en gravedad como frecuencia, por el énfasis puesto en este aspecto durante el período de adiestramiento.
- 6.- Disminución en los costos de producción por aumen-

tos en la cantidad y calidad del trabajo, así como reducción del porcentaje de errores y el desperdicio.

7.- Un mayor conocimiento por parte de los trabajadores sobre todo aquello que se refiera a políticas, operaciones y relaciones entre sus puestos, y -- otros semejantes, desarrollándose así una mayor -- cooperación, buena actitud, y confianza en el -- trabajo; aspectos básicos en la reducción del movimiento interno de toda organización.

"El supervisor es responsable como instructor, debido a que una instrucción efectiva es: 1.- Un factor vital en el entrenamiento de nuevos individuos, 2.- Parte integral en la introducción de nuevas órdenes, especificaciones, y procedimientos de la organización, y 3.- Un medio de desarrollar la capacidad de la fuerza de trabajo para el -- mantenimiento y adopción de los estándares productivos"(8).

#### 2.4.- Adiestramiento dentro de la Empresa.

No es nuestro propósito en esta tesis, dar una -- descripción detallada de los distintos tipos de adiestra- -- miento que existen, ni el método de cada uno de ellos; b́s- -- tenos el saber que los tipos más comunes son los siguien- -- tes: 1º.- Dentro de la Empresa, 2º.- Fuera del trabajo, -

(8) IBID., Cap. 11, p. 121.-

3°.- Instrucción sobre seguridad, 4°.- Aprendizaje.

Para fines de nuestro trabajo, analizaremos únicamente en detalle, el adiestramiento dentro de la Empresa, principalmente por la gran intervención del supervisor en este tipo de instrucción; por otra parte, debemos tener en consideración que este tipo es el más común y más usado en la práctica.

El adiestramiento para aprendices es usado también regularmente, sin embargo, su aplicación se ve limitada principalmente por dos motivos o causas determinantes: 1.- Su alto costo; ya que requiere de 3 a 4 años, 2.- Las facilidades que disponga la propia comunidad; su objeto, - como todos nosotros conocemos, es producir técnicos u operadores de máquinas, eficientes y capacitados, para ello - se requerirán necesariamente diferentes instructores y maestros y además escuelas que dispongan de máquinas y herramientas, así como facilidades suficientes en instrumentación adecuada de esas máquinas herramientas, materiales, - etc.

#### 2.4.1.- Concepto.

El adiestramiento de la empresa "A.D.E.", consiste en un curso especial, el cual se lleva a cabo generalmente en un lapso de dos horas diariamente, durante una

semana, debiéndose desarrollar normalmente en el departamento, con el equipo y materiales que el trabajador usará en sus labores normales. Es preferible que la atmósfera en todas las sesiones sea informal.

#### 2.4.2.- Método.

1.- Preparar al trabajador. Al afrontar una situación desconocida y nueva, la persona normalmente se encuentra en un estado de tensión y nerviosismo; carece de confianza al afrontar al instructor, debido posiblemente al desconocimiento del lugar y las personas -- con que se encuentra. Una actitud de comprensión por parte del instructor, podrá cambiar la situación, permitiéndole al individuo calmarse y estar en ánimo conveniente -- para "aprender" nuevas ideas y conocimientos. Una vez -- conseguido lo anterior, el supervisor especificará el trabajo o tarea de que se trate, dándole al individuo que está siendo entrenado, una idea de lo que se trata, con objeto de que establezca una relación con su experiencia anterior.

"Ya que el aprendizaje es más efectivo cuando -- el trabajador se encuentra sin experimentar tensión o miedo, por el trabajo o por el nuevo medio, el instructor deberá hacer su mayor esfuerzo por lograr un estado de calma por parte del adiestrado". (9).

(9) MEE, John E., "Personnel Handbook", The Ronald Press Co., New York, Sección 18, 1958, p. 996.-

Una vez que el supervisor ha dado tiempo para -- que hagan esa comparación, se entera por medio de pregun-- tas a cada uno, lo que conocen acerca del trabajo, ésto - le permite conocer el grado de experiencia o conocimiento de los trabajadores y además le dará oportunidad de corre-- gir todas las ideas que sean erróneas.

2.- Presentar la operación.- El instructor al -- presentarla, lo hará a través de pasos o fases, explicando, enseñando visualmente y realizando él personalmente, cada paso importante, enfatizando en los puntos "clave" de cada uno de esos pasos. Después que el instructor ha completa-- do la operación total, instruyendo clara, completa y pa-- cientemente, repetirá la instrucción una segunda y tercera vez si es necesario, hasta convencerse de que la operación se ha comprendido perfectamente.

3.- Prueba.- Se lleva a cabo bajo la guía del -- instructor, el cual deberá vigilar la habilidad del obre-- ro, una vez que él mismo ha demostrado personalmente cómo deberá efectuarse la operación correctamente. Al llevar a cabo la prueba, el trabajador deberá repetir y explicar ca-- da paso que lleve a cabo, poniendo énfasis en los puntos - importantes por los que vaya pasando. En caso de cometer-- se un error, el supervisor deberá detener inmediatamente - el desarrollo de la demostración, corrigiendo la falla he-

cha por el trabajador mediante una explicación concreta - de las posibles consecuencias, deberá tener mucho tacto - en esas correcciones, ya que el grado de confianza que adquiera el candidato dependerá del aliento y estímulo que sepa dar.

4.- Control.- Cuando el trabajador desarrolle - su trabajo en forma correcta, deberá dejársele sólo, designándole al candidato una persona a la cual pueda acudir para cualquier asistencia o ayuda que necesite. El instructor deberá estar controlando continuamente un correcto desarrollo de las operaciones, aumentándole gradualmente sus responsabilidades en el trabajo mismo, hasta que - cada operación o movimiento sea mecánico y se le forme el hábito correcto en el desarrollo de las operaciones.

#### 2.4.2.- Planeación y Programa.

El cual deberá consistir en los siguientes pasos: 1.- Estimación del tiempo que le tomará al candidato, para aprender cada paso y la totalidad del trabajo; lo cual permite un uso constructivo del tiempo. 2.- - Los pasos lógicos en que deberá estar dividido todo el trabajo; la secuencia de la presentación deberá ser la misma que tenga el trabajo para su terminación, enfatizado sobre los puntos claves de cada paso. 3.- La disponibilidad del equipo, de las herramientas y los materiales que deberán -

estar listos para ser usados; además debe cuidarse la presentación del lugar de trabajo, ya que ello desarrolla a buenos hábitos de limpieza. 4.- El control sobre la eficiencia de todos los aspectos del entrenamiento, tanto en lo que respecta a la eficiencia y trabajo del candidato, como de los métodos de que se hará uso para llevar a cabo todo el programa.

### 3.- INTERVENCION DEL MAYORDOMO EN EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

Los objetivos básicos que persigue un análisis y valuación de puestos, son los de lograr una distribución justa y equitativa del salario, el cual deberá estar basado en el trabajo mismo. Para lograr lo anterior, deberá aplicarse necesariamente una medida impersonal para todos los puestos, con objeto de darles una gradación a cada uno de ellos, de acuerdo a su importancia en lo que respecta a responsabilidad y habilidad para su desempeño.

No es nuestro propósito en este trabajo, disertar y discutir el método o métodos que deberán usarse para llevar a cabo primeramente un análisis de puestos y posteriormente la valuación correspondiente; señalaremos exclusivamente la forma en que el supervisor debe intervenir en todo proceso de análisis y valuación.

### 3.1.- Análisis.

Para llevarlo a cabo es necesario formar una unidad o comité valuador, el cual lleva a cabo una investigación preliminar en todos los departamentos de la organización, con objeto de obtener descripciones de puestos por medio de análitas; para ello se determinarán las formas que se van a usar en las descripciones y el sistema que más se adapte a las necesidades de la organización.

El primer paso deberá ser necesariamente, elaborar una lista completa de todos los factores diferentes -- que intervienen y que le dan mayor o menor dificultad a -- los puestos. (en este paso del programa, los valores relativos de cada factor no son tomados en cuenta). Una vez -- que se tiene una clasificación basada en esta lista, bajo la cual se agrupan todos los diferentes factores que intervienen para hacer más o menos difícil cada puesto, deberán ser divididos en secciones más pequeñas (llamadas características), las cuales permitirán el estudio de los puestos desde un punto de vista uniforme y sencillo.

Estos factores generalmente corresponden a la habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Las características dentro del factor habilidad, podrían ser en forma general la educación, el adiestramiento, la experiencia, la complejidad del proceso productivo,

*la iniciativa y la ingeniosidad.*

*Las características dentro del factor responsabilidad comprenderían, la responsabilidad por el equipo, el producto o productos y los materiales. Además, se debe tomar en cuenta, la cooperación necesaria para llevar a cabo un trabajo efectivo, así como cuidar por la seguridad de otros y la extensión o campo de supervisión sobre el trabajo de los subordinados.*

*No es nuestro propósito seguir describiendo las características que componen a los factores específicos y condiciones de trabajo y tampoco deberá ser necesario puntualizar que ellos se aplican al puesto mismo y no al trabajador; nuestro único objeto al describir brevemente este análisis de factores y señalar quienes lo llevan a cabo, es puntualizar la importancia de la actividad del supervisor en el desarrollo de cualquier programa específico de análisis.*

### *3.2.- Responsabilidad del Supervisor en el análisis de puestos.*

*El conocimiento del supervisor sobre el trabajo es superior a todos, excepto si acaso, al trabajador que lleva a cabo las labores personales. La responsabilidad del supervisor está en relación directa a la profundidad o*

amplitud del estudio que dedique a estas descripciones de puestos con objeto de lograr que las descripciones sean -- una copia fiel de los trabajos que cumplen. En caso de no estar de acuerdo con las descripciones y que éstas sean implantadas por una autoridad superior, deberá necesariamente conocer el porqué, con el fin de apoyar a la gerencia -- ante sus subordinados. Debido también a que los puestos -- cambian tanto en métodos como maquinaria y herramientas, -- es también de su responsabilidad personal mantener informados al departamento de Ingeniería Industrial y al Departamento de Personal de todos esos cambios, para que las descripciones y las especificaciones de los puestos puedan ser corregidas y educar a su gente en los principios y razones de esos estudios.

### 3.3.- El Supervisor y la valuación.

"Si un subordinado no se encuentra satisfecho -- con su salario y siente que se ha cometido con él una in--justicia, el supervisor no sólo deberá verificar si lo anterior es correcto, sino también deberá explicarle al subordinado como se ha determinado su monto de salarios. Deberá además comprender perfectamente las posiciones para -- aumentos que se hayan hecho dentro del plan de salarios -- que de la organización" (10). El analista, una vez que ha llegado a determinar el monto de salario que corresponde a

(10) SPRIEGEL-W. - SCHULZ- SPRIEGEL, Op. Cit. Cap. 14, p. 170.-

cada puesto, deberá consultar éstos con el mayordomo con objeto de que éste último compare a puestos similares y dé su visto bueno sobre la apreciación del comité valuador.

El supervisor deberá tener muy presente y deberá explicar en una forma extensiva a todas aquellas personas que no llegan a las bases fijadas para obtener aumentos de salario, porqué razones específicamente no les fué concedido, debiendo tener cuidado siempre en caso de recomendar aumentos, que todas sus decisiones deberán ser totalmente justas e imparciales.

Un aspecto determinante en la operación de toda compañía es el costo de la mano de obra. En muchos casos el nivel de salarios no podrá ser aumentado, ya que esto colocaría a la organización en una situación desfavorable con respecto a la competencia, por lo tanto, el supervisor deberá tomar ésto en cuenta y tratará que cada uno de los trabajadores reciba el total de su salario en forma equitativa, pero tratará de mantener en la medida de su responsabilidad el nivel de salarios dentro de un límite conveniente con respecto a las demás empresas competidoras.

Por otra parte, una inestabilidad o diferencia muy grandes entre salarios para trabajadores que realizan trabajos semejantes, traería como consecuencia una falta -

total de cooperación por parte de los individuos afectados, aumentándose las quejas dentro del lugar de trabajo, y en forma notable disminuyendo totalmente la autoridad y capacidad del control del supervisor.

#### 4.- LA CALIFICACION DE MERITOS.

Constantemente aumenta la importancia, por lo tanto la atención que se le debe dedicar a todos los aspectos que forman las relaciones laborales, ya que ha sido ampliamente demostrado a la fecha, que en una gran parte la moral y lealtad de los trabajadores hacia la organización misma, son reflejadas continuamente por la actitud que guardan hacia sus propios trabajos. Por el enfoque que le hemos tratado de dar al presente trabajo y por hallarse de acuerdo con la opinión de especialistas ampliamente versados en la materia, nos atrevemos a afirmar que en general, las actitudes asumidas por los individuos son determinadas en una gran parte por una selección, colocación, adiestramiento y supervisión adecuadas.

En nuestro inciso anterior tratamos en forma -- muy breve la responsabilidad que tiene el supervisor en todo programa de análisis y valuación de puestos, es necesario evaluar la capacidad del individuo mismo dentro de su trabajo. El instrumento que lo permite es la calificación de méritos (11).

(11) REYES Ponce, "La Calificación de Méritos", Revista - E.C.E.A. No. 57.-

#### 4.1.- Propósito.

La calificación de Méritos es un sistema que -- tiene por objeto describir, analizar y clasificar las diferencias entre los trabajadores relativas a los estándares del puesto y qué necesidades deben ser aplicadas de acuerdo a la naturaleza, importancia o dificultad del trabajo desarrollado.

La calificación de méritos determina las bases sobre las cuales deberán fijarse los salarios por el desarrollo del puesto mismo, esa base automáticamente a cualquier trabajador que llega a los requisitos mínimos del puesto; la calificación de méritos nivela las diferencias entre trabajadores en trabajos determinados, diferencias que permitirán determinar variaciones en salarios dentro de cada puesto, de acuerdo al desempeño o la eficiencia con que cada uno precisamente cumpla dentro de ese límite mínimo y máximo previamente fijado.

Con objeto de determinar lo anterior, es necesario llevar a cabo un análisis sistemático; el supervisor analiza a sus subordinados, forma opiniones y emite juicios sobre cada uno de ellos. Desgraciadamente en la mayoría de los casos ocurre que esos juicios y opiniones -- son usualmente impresiones acumuladas por diferentes experiencias en diferente tiempo, no existiendo en lo absolu-

to una consistencia por lo que respecta al tiempo sobre la conducta y comportamiento de sus trabajadores. Una calificación de méritos fuerza la observación sistemática y continua sobre el trabajador, al permitir medir y evaluar mediante una serie de escalas o grados las características comunes a todas las personas. El objetivo principal consiste no sólo en detectar actitudes presentes, sino también los cambios que ocurran, estableciéndose puntos de referencia mediante los cuales estos cambios en la eficiencia, responsabilidad, conocimientos o hábitos puedan ser medidos.

#### 4.2.- Factores y Métodos.

Los sistemas de calificación de méritos se han desarrollado a través de formas o por necesidades diferentes. Sin embargo se pueden identificar ciertos tipos estándares de calificación de méritos dentro de los cuales la mayor parte de las características a calificar pueden conformarse.

Tres Métodos diferentes de calificación son usados comúnmente:

- 1°.- Por Letras ó Números, ó de Alineación.
- 2°.- Por Grupos o Listas comprobables.
- 3°.- Por Escalas Gráficas.

1.- *Calificación de méritos por letras ó números.* Es te procedimiento se deriva por la práctica corriente de -- clasificar por letras o números el mayor o menor grado de perfección en el cumplimiento de un determinado trabajo. - *Ejemplo: E - excelente, B - bueno, S - satisfactorio, P - pobre, y M - malo. Esas letras pueden cubrir 5 ó más cate*gorías de acuerdo a la extensión que se le quiera dar. -- Por otra parte las cualidades que van a ser juzgadas se -- nombrarán sencillamente y una marca o cruz será colocada - en el espacio correspondiente a la letra o número que co-- rresponda a la cualidad.

No trataremos en lo absoluto de discutir cuales son las posibles ventajas o desventajas de este tipo de calificación, sin embargo hay que observar y concluir que es te sistema es poco objetivo y muy superficial.

2.- *Calificación de méritos por grupo o lista compro-* bable; Posiblemente sea este tipo de calificación más usa- do, sin embargo gradualmente el sistema de escuelas gráfi-- cas lo viene reemplazando. Por la forma que incluimos a - continuación, podemos darnos cuenta que este sistema es -- muy superior al señalado anteriormente ya que diferentes - fases descriptivas se han añadido a las habilidades especí- ficamente valuadas, sin embargo, no da una medida objetiva, como lo hace el sistema de escalas gráficas.

<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	Comete errores muy raramente la calidad de trabajo es muy superior al resto de los operarios. <b>PUNTOS 150</b>	Comete errores al ejecutar un trabajo difícil por primera vez superior a la mayoría de los operarios. <b>PUNTOS 120</b>	Comete pocos errores. <b>PUNTOS 90</b>	Comete errores frecuentemente necesita algo de supervisión. <b>PUNTOS 60</b>	Comete muchos errores necesita supervisión hasta en trabajos muy sencillos. <b>PUNTOS 30</b>
<b>VELOCIDAD DE PRODUCCION</b>	Insuficiente produce mucho menos que la mayoría de los operarios. <b>PUNTOS 30</b> EFIC. 0-30%	Lento en su trabajo <b>PUNTOS 60</b> EFIC. 30-40%	Producción normal <b>PUNTOS 90</b> EFIC. 40-65%	Produce más que la generalidad de los operarios. <b>PUNTOS 120</b> EFIC. 65-90%	Producción excepcionalmente rápida muy superior al resto de los operarios. <b>PUNTOS 150</b> EFIC. 90-100%
<b>RESPONSABILIDAD PERSONAL</b>	Demuestra mucho entusiasmo y colaboración. Ayuda a sus compañeros, siempre está dispuesto a aceptar métodos y sistemas. <b>PUNTOS 150</b>	Es servicial y atento con jefes y compañeros, trabaja con entusiasmo y se muestra conforme. <b>PUNTOS 120</b>	Colabora calladamente no se hace notar. <b>PUNTOS 90</b>	Se muestra inconforme con los métodos de trabajo demuestra poco interés en colaborar. <b>PUNTOS 60</b>	Habla mal de su trabajo, jefes y de la compañía. Hace perder el entusiasmo a sus compañeros. <b>PUNTOS 30</b>
<b>INICIATIVA</b>	Resistencia a cambiar forma acostumbrada de efectuar el trabajo. <b>PUNTOS 30</b>	Se limita a ejecutar las instrucciones dadas. <b>PUNTOS 40</b>	Ejecuta trabajo normal sin esperar instrucciones. <b>PUNTOS 50</b>	Ingenioso siempre está alerta para buscar maneras que puedan mejorar el trabajo. <b>PUNTOS 60</b>	Busca nuevos trabajos que pueda desarrollar. Muy ingenioso y acertado en sus sugerencias. <b>PUNTOS 70</b>
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>	Conoce a fondo todos los aspectos de su trabajo. Nunca necesita supervisión de su trabajo. <b>PUNTOS 80</b>	Conoce prácticamente todos los aspectos de su trabajo solo requiere supervisión en casos difíciles. <b>PUNTOS 65</b>	Conocimiento adecuado de su trabajo. <b>PUNTOS 50</b>	Conocimiento inadecuado de algunos aspectos de su trabajo. <b>PUNTOS 35</b>	No ha adquirido un conocimiento adecuado de su trabajo. <b>PUNTOS 20</b>
<b>RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y HERRAMIENTA</b>	Muy descuidado con sus herramientas y máquinas. <b>PUNTOS 10</b>	Requiere supervisión para conservar en buen estado las herramientas y máquinas. <b>PUNTOS 15</b>	Requiere recordárselo ocasionalmente sobre el cuidado de sus herramientas y máquinas. <b>PUNTOS 25</b>	Cuidadoso con sus herramientas y máquinas. <b>PUNTOS 30</b>	Se preocupa por mantener limpio y en buen estado sus herramientas y máquinas. <b>PUNTOS 40</b>
<b>EXAMEN TECNICO</b>	<b>PUNTOS 100</b>				
<b>ASISTENCIA 130 PUNTOS</b>	Faltas sin aviso X 9 = _____	Falta con aviso X 6 = _____	Faltas con permiso llegadas tarde y órdenes de salida. X 3 = _____	Total puntos malos. _____	
<b>DISCIPLINA 130 PUNTOS</b>	Días suspendidos	Orden de salida por suspensión	Llamadas de atención por escrito.	Total puntos malos. _____	

**FORMA DE CALIFICACION DE MERITOS**

3.- *Sistema de Escalas Gráficas:* Este tipo de calificación representa mayor razonamiento con respecto a los dos sistemas anteriores que además de poseer las fases -- descriptivas de cada una de las cualidades a evaluar está interviniendo una puntuación, la cual permite objetivar -- mayormente el juicio que se haga sobre la persona que se está valuando.

#### 4.3.- El Supervisor y la Calificación de Méritos.

Un buen sistema de calificación de méritos permitirá al supervisor obtener mediante el conocimiento de cada uno de sus subordinados, un uso eficiente de sus cualidades personales, además le permitirá en los casos de -- trabajadores que tengan fallas, corregir éstas en forma -- inmediata.

Como fuente de información, la calificación de méritos es ideal, ya que normalmente cubre un período de tiempo suficientemente largo para observar y detectar en forma objetiva cambios que ocurran en los trabajadores, -- ya sea en la eficiencia, en el conocimiento del trabajo, en la responsabilidad, etc. La calificación de méritos -- es la medida para valuar la amplitud o extensión de estos cambios. Todo ésto permite al supervisor tener un registro permanente sobre cada una de las características más importantes que posee cada uno de sus subordinados. Como

mencionábamos anteriormente, la calificación de méritos -- suprime totalmente cualquier impresión o juicio momentáneo de la persona, ya que la calificación traduce en sus resultados, el desempeño total de una persona dentro de un tiempo determinado. Hemos afirmado anteriormente que la importancia del supervisor para la gerencia reside, -- principalmente en el hecho de que es éste el que suministra información de primera mano, ya que está en contacto directo con los trabajadores, máquinas, materiales; con el uso de la calificación de méritos el supervisor podrá cumplir con su función de intermediario, en una forma más efectiva ya que el juicio que dé a sus superiores será -- más justo y objetivo.

Para él mismo le es muy necesario el conocimiento objetivo de su propia gente, ya que sólo así podrá cumplir más eficientemente con las exigencias de su puesto, planeando, motivando, organizando y controlando en forma efectiva, a los elementos que forman su departamento o -- sección.

##### 5.- DISCIPLINA.

Algunas definiciones tomadas de diferentes diccionarios, rezan en la forma siguiente: "Tratamiento que corrige o castiha", otra definición es la siguiente: "Entrenamiento que desarrolla control personal, carácter, or

den y eficiencia".

Por la definición anterior, un supervisor capaz deberá comprender, que más que el castigo mismo, una acción constructiva y positiva le ayudará a tener un grupo de subordinados disciplinados y capaces. Por lo general en la mayoría de los casos siempre habrá excepciones, para éstas, posiblemente sea el castigo la única solución, pero con una buena guía y consejo, un adiestramiento mejor y una supervisión cuidadosa, el objetivo de tener trabajadores disciplinados puede llegar a realizarse. Los miembros de la sección o departamento que encabeza el supervisor deben contar necesariamente con un líder, y el supervisor como líder tiene una influencia directa en la forma en que sus subordinados adquieren sus hábitos y costumbres.

Un supervisor consciente deberá tratar de conservar en su departamento una atmósfera del trabajo buena y eficaz, sin embargo esa atmósfera puede romperse por causa de algún trabajador, ya que es factible que éste, por un error cualquiera pueda bajar el índice de eficiencia de la sección, alargar el tiempo de entrega, etc., el mejor método de evitar estos errores repetitivos, es empezar corrigiendo esas equivocaciones sobre el primer día que el trabajador se presenta a laborar bajo la direc-

ción del supervisor, debiéndose seguir esta corrección durante todo el tiempo que el subordinado preste sus servicios. En caso de que la misma persona siga cometiendo errores con mucha frecuencia, ésto podría darle al supervisor una indicación de que esta persona necesita un adiestramiento adicional o una corrección inmediata de los factores que puedan estarle afectando indirectamente. Cuando un trabajador rompe una regla o comete un error, no debe castigársele o regañársele inmediatamente, el castigo lo deberá aplicar el supervisor únicamente como último recurso, deberá realizar antes que nada una investigación a fondo de las posibles causas que indujeron al subordinado a esa determinada actuación, o a cometer ese error, si se puede suprimir la causa sin hacer uso del regaño o castigo, generalmente podrá obtener el supervisor mejores resultados.

"En la mayoría de los problemas de personal, únicamente un porcentaje menor de los trabajadores causan problemas disciplinarios. La gente que rompe las reglas, puede hacerlo por un número indeterminado de razones, sin embargo, la mayoría de ellos lo hace, debido a que no se encuentran suficientemente bien ajustados al medio" (12).

Otra de las condiciones importantes que debe to-

---

(12) LESTER R. BITTEC, "Lo que todo supervisor debe saber" Mc Graw Hill Book Co., Inc. New York, 1959. p. 89.-

mar siempre en cuenta el supervisor es, la de nunca regañar a un subordinado en público. Una de las primeras reglas para llevar a cabo correctivos, es la de realizarlas en privado, ya que esto causa un mayor efecto en lo que respecta a disciplina con el resto de la gente que forma el grupo de trabajo, porque éstos no conocerán específicamente las causas o la acción que tome el supervisor y se les dificultará favorecer o apoyar al infractor. Cuando el supervisor reprende en público, puede suceder que pierda el control, y en este caso la ventaja la obtendrá el trabajador.

En resumen, el supervisor deberá obtener la información previa sobre todos los datos necesarios para -- llevar a cabo una reprensión en privado, ésto le permitirá obtener la mayor efectividad en el uso de este tipo de acción disciplinaria y la efectividad de su supervisión.

#### 5.1.- Quejas.

En términos generales, las quejas son signos o motivo de que algo está irritando a alguna persona; el -- primer problema del supervisor sería encontrar cuál es la causa de esa irritación. La causa puede ser de hecho o -- imaginaria, en cualquiera de los dos casos no deja de ser irritante para la persona que la experimenta y son problemas que demandan una acción pronta en su corrección.

*Las causas por las cuales puede haber quejas, -- normalmente residen como ya hemos mencionado anteriormente, en un ajuste poco efectivo entre:*

- 1.- La persona y las condiciones de trabajo del departamento.*
- 2.- La persona y el trabajo que desarrolla.*
- 3.- La persona y sus compañeros, o su mismo supervisor.*
- 4.- La persona con ella misma.*
- 5.- Por cualquier combinación, o su mismo supervisor.*

*El supervisor deberá dedicar un tiempo prudente para resolver estos pequeños problemas, ya que cualquier trabajador que vea sin solución inmediata su problema y no encuentra la asistencia necesaria por parte del supervisor en la resolución del mismo, acudirá inmediatamente al re-- presentante del sindicato en su departamento, o a cual- -- quier miembro del comité de ajustes del sindicato y éso -- crearía una situación que tendría que contar necesariamen- te con la asistencia del Departamento de Personal para su solución. El punto clave para el supervisor es encontrar qué es en realidad lo que está mal, una vez hecho ésto, el supervisor podrá tomar una acción inmediata para solucio-- nar la causa de la irritación.*

*Es más fácil para el supervisor resolver una queja cuando la persona que la plantea le expone abiertamente*

su problema, permitiéndole ésto al supervisor resolverlo en forma normal, pero hay casos en los cuales las quejas se evidencian por ciertos síntomas, por ejemplo: El ausentismo, el tortuguismo, la falta de puntualidad, o tardanzas innecesarias después de horas de comida, en todos -- esos casos es donde el supervisor impreparado o con falta de capacidad encuentra sus mayores problemas al tratar de resolver estos tipos de quejas. Esta falta de acción correctiva oportuna, originada por su propia incapacidad, -- traerá como consecuencia una moral pobre en todo el departamento, con todas sus consecuencias.

Un método general que puede llevar a cabo el supervisor para resolver esos problemas es el siguiente:

- 1.- El supervisor deberá tomar en cuenta todas y cada una de esas quejas.
- 2.- Deberá entrevistar en privado.
- 3.- Deberá motivar al trabajador para que explique detalladamente su problema de acuerdo a su propio criterio.
- 4.- El supervisor no deberá llegar a una decisión definitiva sino hasta haber investigado todos los aspectos del problema.
- 5.- Deberá investigar la evidencia.
- 6.- Deberá considerar y evaluar todos los datos pertinen-

tes a la solución del problema.

7.- Decidirse, y llevar a cabo la acción correctiva rápidamente.

8.- Entrevistarlo nuevamente después de varios días.

De la observancia y buen cumplimiento de los puntos anteriormente enumerados, dependerá un menor número de quejas y un aumento de las buenas relaciones inter-departamentales, y de la disciplina del grupo. Si el supervisor cuenta con subordinados disciplinados y cooperadores que les expongan sus quejas en una forma abierta y franca -- cuando haya motivo justificado para ellas, ésto tenderá a hacer más efectiva la disciplina general y todos los componentes de la sección o departamento que encabeza el supervisor.

#### 5.2.- Transferencias, Separaciones, Suspensiones y Despidos.

El supervisor es el único responsable en lo que respecta a decisiones generales en transferencias, demociones, suspensiones y despidos, dentro de su propio departamento y del establecimiento de nuevos turnos en el trabajo. Por lo tanto el supervisor deberá transferir a algunos de sus subordinados al nuevo turno con objeto de cumplir con el aumento en la demanda de la producción; las transferencias pueden deberse también a la disminución de

personal técnico capacitado dentro de un departamento o en otros departamentos, siendo necesario que el supervisor de cida cuántos y cuáles serán los elementos que deban ser -- transferidos a esas secciones; las transferencias, a pesar de que varían de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización, pueden clasificarse en dos grupos generales: 1.- Transferencias por necesidades de la producción y 2.- Transferencias por necesidades particulares de los trabajadores. En este segundo grupo podemos considerar: salud, accidentes, enfermedades personales, cambios en el horario o el turno por preferencias particulares o necesidades personales.

Como explicamos anteriormente, dentro de su sección o departamento, el supervisor tiene la responsabilidad básica en todas las transferencias, por lo tanto se en cuentra obligado a asistir a sus subordinados en todas -- aquellas que permitan un aumento en la habilidad o versati lidad de éstos. Este aspecto es de tanta importancia como el de quejas, por ello el supervisor debe tener siempre -- presentes todos los aspectos que puedan motivar una transferencia, principalmente en los casos, cuando es el mismo trabajador el que la solicita.

Las separaciones y despidos son un aspecto de ín dole muy delicada. Por lo general el Departamento de Per-

sonal se encarga de efectuarlos, sin embargo, en términos generales la función básica del supervisor es la de servir como fuente de información y consejo para el propio Departamento de Personal, ya que en la mayoría de las organizaciones, existen ciertas reglas o reglamentaciones expresas íntimamente ligadas con aspectos legales, que tienen que ser tratadas en una forma completa y delicada por personas especializadas en asuntos laborales, ya que de no llevarse a cabo de esa manera, se presentarían problemas o fricciones muy serias entre la organización y el sindicato que representa a los trabajadores.

A pesar de lo anterior no deja de ser fundamental la actividad del supervisor en esta área; él es el que suministra al Departamento de Personal datos suficientes y oportunos, así como su opinión personal sobre el caso, y el departamento basará su decisión precisamente en esa información, de ahí la importancia crítica que tiene para la organización, el contar con supervisores preparados.

### 5.3.- Asiduidad y Asistencia.

"Casi toda la investigación que se ha conducido hasta la fecha en lo que se refiere a causas de ausentismo y asiduidad le acreditan al supervisor un papel importante en su reducción; mala orientación, inseguridad, irregula--

ridades y confusión en la fábrica son causas importantes para el ausentismo" (13).

Como cualquier problema que el supervisor encara y debe resolver para mantener a su departamento en la máxima eficiencia de operación, deberá: 1.- Reconocer la clase y extensión de la asiduidad y el ausentismo y las pérdidas que de éstos se derivan. 2.- Analizar estas causas y describir métodos y procedimientos para reducirlas al mínimo. 3.- Distinguir entre ausentismo y asiduidad justificada e injustificada. 4.- Desarrollo de técnicas para controlar la situación en su propio departamento.

Si el supervisor lleva a cabo y desarrolla estos 4 puntos, podrá aportar beneficios a la organización. De la firmeza y entendimiento de los problemas de cada uno de los faltistas ocasionales o consuetudinarios, dependerá el éxito de su actividad.

No deberá olvidar en ningún momento que de una actitud de tolerancia o descuido de su parte, podrá derivarse una falsa interpretación por parte del resto del personal, el cual, puede tomar el ejemplo de los faltistas o inpuntuales, haciendo que la moral y disciplina del de-

---

(13) FOX, John B., & SCOTT, Jerome F., "Absentism: Management's Problem" Graduate School of Business Administration, Harvard University, Bureau of Business Research, Boston, Mass, 1947, pp. 26-27.-

partamento dejen de ser efectivos.

Podríamos afirmar en forma general que todo supervisor que conoce a sus subordinados, reconoce las diferencias individuales entre ellos, resuelve sus quejas y agravios prontamente, y que tiene en su departamento un índice bajo de ausentismo y de impuntualidad, es un supervisor que habrá logrado convertir a sus subordinados en individuos auto-disciplinados y eficientes en todos los aspectos que forman su trabajo.

## 6.- SEGURIDAD.

La seguridad tiene un lugar primordial con relación a la gerencia, así como también la seguridad es una forma de medir la eficiencia del supervisor en el desarrollo de sus actividades. Una actitud correcta y un amplio apoyo del supervisor sobre la seguridad misma de sus trabajadores, indicará la actitud correcta que debe tener el supervisor que se precie como tal.

### 6.1.- Reglas de Seguridad y Hábitos de Trabajo.

Las reglas de seguridad son resultado de los hábitos correctos de trabajo que deberán formarse. El supervisor deberá dedicar un tiempo considerable a los nuevos trabajadores con objeto de garantizar que el trabajo se desarrolle de acuerdo a reglas de seguridad o prácticas segu

ras. El nuevo trabajador deberá estar en contacto con la seguridad desde el primer día que emplee a trabajar. El supervisor debe tomar en cuenta que existe una tendencia de imitación de todas las personas hacia el instructor, - por lo tanto su instrucción deberá comprender a todo lo - largo del programa, prácticas seguras y reglas concisas - sobre seguridad.

El supervisor puede reconocer condiciones y - - prácticas inseguras, si es responsable y se encuentra - - siempre en una actitud de observación, al mismo tiempo -- que inspecciona dentro de su departamento, al realizar lo anterior puede tener pláticas concretas sobre seguridad - con cada trabajador en lo particular, sin interrumpir pa - ra nada el desarrollo normal de las operaciones de éste - último. Debiendo discutir eso mismo en juntas de Seguri - dad, tratando de obtener el interés de los trabajadores, pidiéndoles sugerencias sobre el cómo resolver prácticas inseguras que ellos mismos hayan observado en sí mismo o en otros compañeros, todo esto si hacen de crítica y con el expreso propósito de resolver problemas, a todos aque - llos que ofrezcan sugerencias deberá darles su reconoci - miento.

El supervisor puede establecer por él mismo, -- los principios y reglas de seguridad en la siguiente for - ma:

- 1.- *Estableciendo métodos y reglas definidas de seguridad.*
- 2.- *Adiestrando para el cumplimiento de esas reglas y métodos.*
- 3.- *Comprobando el cumplimiento de las mismas.*
- 4.- *Disciplinando infracciones.*
- 5.- *Premiando por récords individuales sobresalientes en seguridad.*

*Deberá ser insistente en su apoyo al cumplimiento de estas reglas de seguridad. Una falla o fallas en reportar pequeñas cortadas, o pequeños accidentes sin importancia no deberá ser concedida, ya que eso puede conducir a una falta completa de observancia de las reglas, debiendo el supervisor, educar siempre a sus subordinados en la importancia que representa reportar cualquier daño o causa de accidente que ocurra en el trabajo.*

*Una vez que el subordinado ha sido adiestrado en las operaciones y hábitos de seguridad, el supervisor deberá ser responsable en suplir equipo de seguridad a sus trabajadores, y al mismo tiempo, deberá rectificar personalmente que todas las máquinas y herramientas que sean usadas tengan "guardas" que puedan evitar un accidente.*

*Para complementar lo anterior, el supervisor es*

responsable de estudiar cada accidente determinado, no importando la gravedad que pueda tener y deberá determinar -- porqué sucedió, con objeto de corregir esas causas para -- que no vuelva a presentarse.

#### 6.2.- Principales causas de accidentes.

La tabla #1 que nos permitimos incluir indica -- la responsabilidad que tiene el propio supervisor por un -- adiestramiento adecuado sobre seguridad de sus subordina-- dos, así como su responsabilidad por suprimir las causas -- mecánicas que puedan causar accidentes.

Por esta tabla podremos darnos cuenta de la for-- ma en que puede intervenir el supervisor en la reducción -- de los accidentes al suprimir o modificar causas persona-- les, actos inseguros o causas mecánicas.

Del interés que preste el supervisor a todas -- esas posibles causas de accidentes y de la rapidez con que resuelva las mismas, dependerá en alto grado que pueda con-- siderarse al supervisor como una persona responsable que -- le dá énfasis a todo aquello que pueda tener una relación directa o indirecta y que pueda afectar en forma por demás seria a sus subordinados.

ACTOS INSEGUROS.

<i>Exposición innecesaria</i>	26
<i>Uso inadecuado de herramientas.</i>	16
<i>Uso incorrecto de equipo de seguridad.</i>	15
<i>Carga, colocación ó mezcla insegura.</i>	10
<i>Operación a velocidad -- excesiva.</i>	7
<i>Trabajo con equipo en movimiento.</i>	6
<i>Mal arranque ó detención de la máquina.</i>	5
<i>Otros actos inseguros</i>	2
<i>Ningún acto inseguro.</i>	13
	<hr/>
	100%

CAUSAS PERSONALES.

<i>Falta de habilidad.</i>	48
<i>actitud impropia.</i>	31
<i>Defectos físicos.</i>	3
<i>Ninguna causa personal</i>	<u>18</u>
	100%

CAUSAS MECANICAS

<i>Arreglos inseguros.</i>	34
<i>Falta de resguardo.</i>	18
<i>Ropa inadecuada.</i>	15
<i>Mala ventilación e iluminación.</i>	11
<i>Ninguna causa mecánica.</i>	<u>22</u>
	100%

FUENTE: Consejo Nacional sobre la Seguridad. Edición 1939, -  
Pág. 19.-

# REPORTE DE ACCIDENTE INTERNO

Compañía .....  
 Departamento .....  
 Nombre .....

Caso No. ....  
 Fecha .....  
 No. de Tarjeta .....



Parte del Cuerpo Lesionada		TIPO DE LESION		CONSECUENCIA
<input type="checkbox"/> Cabeza	<input type="checkbox"/> Manos	<input type="checkbox"/> Amputación	<input type="checkbox"/> Herida	<input type="checkbox"/> Con pérdidas de días
<input type="checkbox"/> Ojos	<input type="checkbox"/> Piernas	<input type="checkbox"/> Quemada	<input type="checkbox"/> Torcedura	<input type="checkbox"/> Sin pérdida de días
<input type="checkbox"/> Tórax	<input type="checkbox"/> Pies	<input type="checkbox"/> Rebaba	<input type="checkbox"/> Machucón	<input type="checkbox"/> Muerte
<input type="checkbox"/> Brazos	<input type="checkbox"/> Otra	<input type="checkbox"/> Golpe	<input type="checkbox"/> Dolor	Observaciones .....
Observaciones .....		Observaciones .....		

Fecha del Acc. ....	Hora del Acc. ....	Depto. donde ocurrió y lugar exacto. ....
---------------------	--------------------	---



Describa el accidente dando todos los detalles. Use el reverso si es necesario.

.....

.....

.....



MARQUE POR QUE OCURRIO EL ACCIDENTE:

ACTOS INSEGUROS	CONDICIONES INSEGUROS
<input type="checkbox"/> Operando sin autorización <input type="checkbox"/> Uso de equipo incorrecto <input type="checkbox"/> No respetar las guardas <input type="checkbox"/> Uso de equipo de manera incorrecta <input type="checkbox"/> Carga, colocación o mezcla insegura <input type="checkbox"/> Posición insegura del individuo <input type="checkbox"/> Trabajando con equipo en movimiento y sin guardas <input type="checkbox"/> No usó el equipo protector <input type="checkbox"/> No coordinando con los compañeros <input type="checkbox"/> No respetando los avisos y señales <input type="checkbox"/> Desobedeciendo instrucciones de seguridad <input type="checkbox"/> Operando sin conocimientos	<input type="checkbox"/> Resguardo inadecuado <input type="checkbox"/> No resguardado <input type="checkbox"/> Herramienta o Equipo defectuoso <input type="checkbox"/> Diseño o construcción insegura <input type="checkbox"/> Arreglo peligroso <input type="checkbox"/> Mala iluminación <input type="checkbox"/> Mala ventilación <input type="checkbox"/> Ropa inadecuada <input type="checkbox"/> Falta de avisos y señales <input type="checkbox"/> Mal orden y limpieza <input type="checkbox"/> Falta de educación en seguridad <input type="checkbox"/> Falta de equipo de seguridad

Por qué se cometió el acto inseguro? .....

Por qué existe la condición insegura? .....



Edad	Categoría	Salario	Nombre del Mayordomo

QUE PUDO HABERSE HECHO PARA EVITAR EL ACCIDENTE:

.....

.....

QUE HA HECHO UD. PARA EVITAR ACCIDENTES SIMILARES:

.....

.....



**INFORME DEL MEDICO O EN SU CASO EL PRACTICANTE O ENFERMERA QUE DIO LA PR  
ATENCION AL ACCIDENTADO.**

- No. 1.—¿Puede seguir trabajando en su trabajo ordinario? .....
- No. 2.—¿Puede dedicarse el lesionado a otros trabajos que no le perjudiquen mientras esté accidentado? .....
- No. 3.—¿Cuántos días necesita probablemente para reanudar sus labores? .....

**INFORME DEL MEDICO:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**INCAPACIDAD:**

- Trabajos Considerados:  .....
- Baja:  Número de días .....
- Parcial Permanente:  Especifique .....
- .....
- .....

Total Permanente  .....

.....

.....

Muerte:  .....

FECHA .....

FIRMA DEL MEDICO .....

**REPORTE DEL ENCARGADO DE SEGURIDAD**

.....

.....

.....

.....

## C A P I T U L O V

### HABILIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL MAYORDOMO, EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO

#### 1.- DETERMINACION DEL CAMPO DE ESTUDIO Y LIMITACIONES.

Esta investigación fue llevada a cabo en algunas de las empresas que constituyen la industria del vidrio en Monterrey, la razón por la cual fueron tomadas en cuenta - solamente cinco de estas empresas, se debió principalmente a que solo en ellas se encontró:

- A) Un personal suficientemente grande como para poder llevar a cabo una encuesta sobre las funciones, habilidad y responsabilidad de los mayordomos, que nos permita poder presentar conclusiones que sean aplicables a estas empresas, ya que de haber llevado a cabo nuestra investigación en otras empresas de esta misma industria, que cuentan con personal muy reducido, no hubiera sido posible estandarizar las funciones investigadas, por variar notablemente la habilidad y responsabilidad necesarias para poder llevarlas a cabo.
- B) Unido a lo anterior, encontramos el hecho significativo que algunas otras empresas están dedicadas a proporcionar servicios variados a la industria en general, servicios que están comprendidos desde ayudas económico-so-

ciales (despensas, casas habitación, servicio de ahorro, servicio médico, parques deportivos y recreativos, clubes, etc., hasta financiamiento para operaciones por medio de una financiera). Es obvio el hecho y las razones que tuvimos para no incluir en nuestro estudio este tipo específico de organizaciones, ya que sus actividades o giros son totalmente diversos.

C) Por último conviene aclarar que la investigación se llevó a cabo por medio de entrevistas personales, con mayordomos de las cinco empresas que hemos mencionado, habiendo seleccionado los candidatos a entrevistar con las siguientes bases:

- a) Procuramos obtener información de todos aquellos mayordomos que a nuestro juicio pudieran constituir una muestra representativa de diferentes actividades, pero preferentemente actividades productivas.
- b) Mayordomos que tuvieran supervisión directa o indirecta sobre un mínimo de veinte subordinados; esto con el objeto de que sus funciones, responsabilidad y habilidad fueran variadas y generales, sin que estuvieran dirigidas o encaminadas exclusivamente a una o unas cuantas funciones específicas.
- c) Mediante nuestras entrevistas, tratamos de obtener respuestas que nos permitieran comprender la situa-

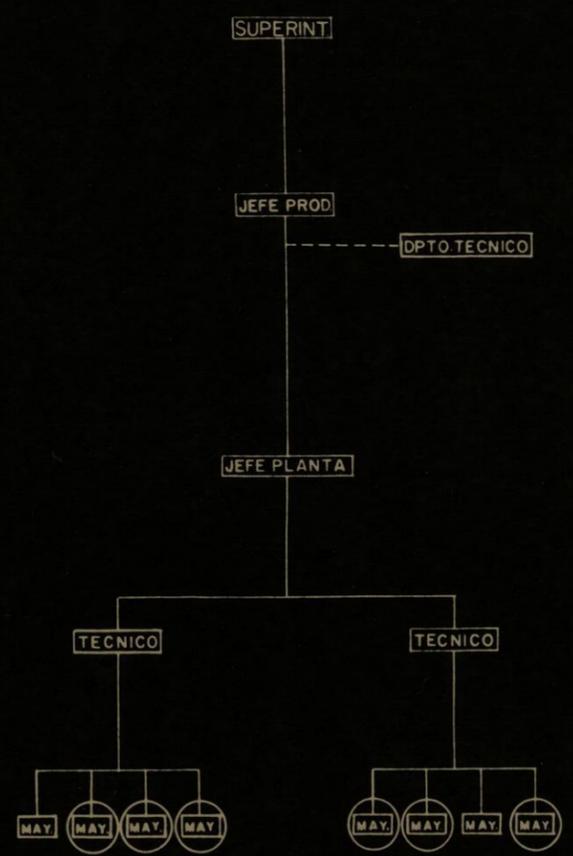
ción particular en que se encontraban los mayordomos en cada empresa, con objeto de tomarla en cuenta esa situación haciendo más objetivas nuestras conclusiones, ya que, debido a los distintos giros ó especialidades con que cuenta cada una de las empresas visitadas, las actividades de los mayordomos variarán en cada una de ellas.

Por lo tanto en la selección final de nuestra muestra, tuvimos cuidado de seleccionar a todos aquellos mayordomos que además de cumplir con los requisitos previamente ennumerados, cumplieran también como -- muestras representativas de las organizaciones visitadas; entrevistando para ello, solo a mayordomos de dedicados a actividades de producción.

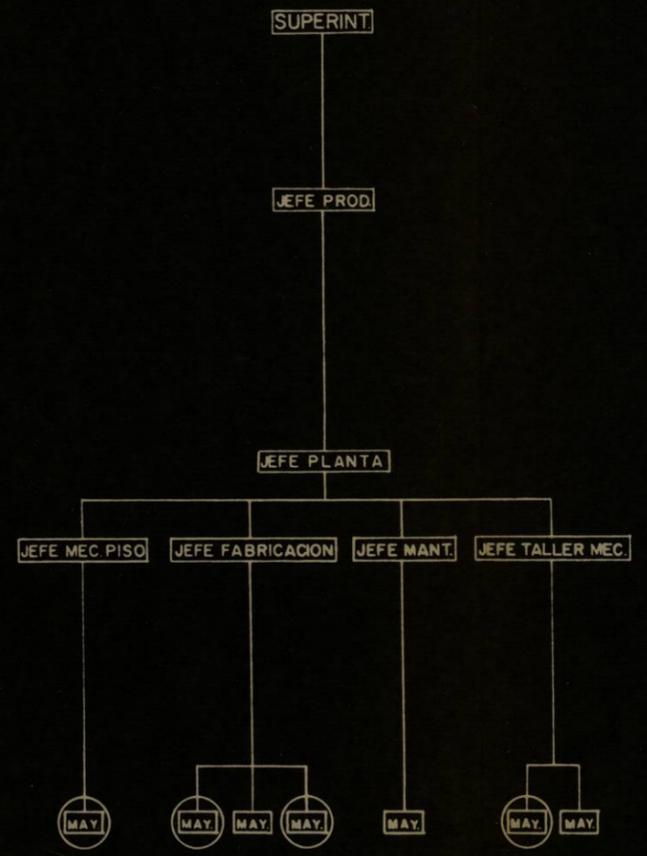
Creemos conveniente y práctica la inclusión de un -- cuadro de organización de cada uno de los departamentos productivos de las empresas visitadas, ya que -- las gráficas a nuestro juicio ayudarán a la ilustración, y a una mejor comprensión del punto anterior.

- d) Se entrevistó aproximadamente a un 25% del total de mayordomos con que cuentan las empresas visitadas; -- el total de entrevistas personales llevadas a cabo -- fué de 30 y los cuestionarios usados contaban con un total de 55 preguntas cada uno, arrojando un total -- superior a 1,600 respuestas.

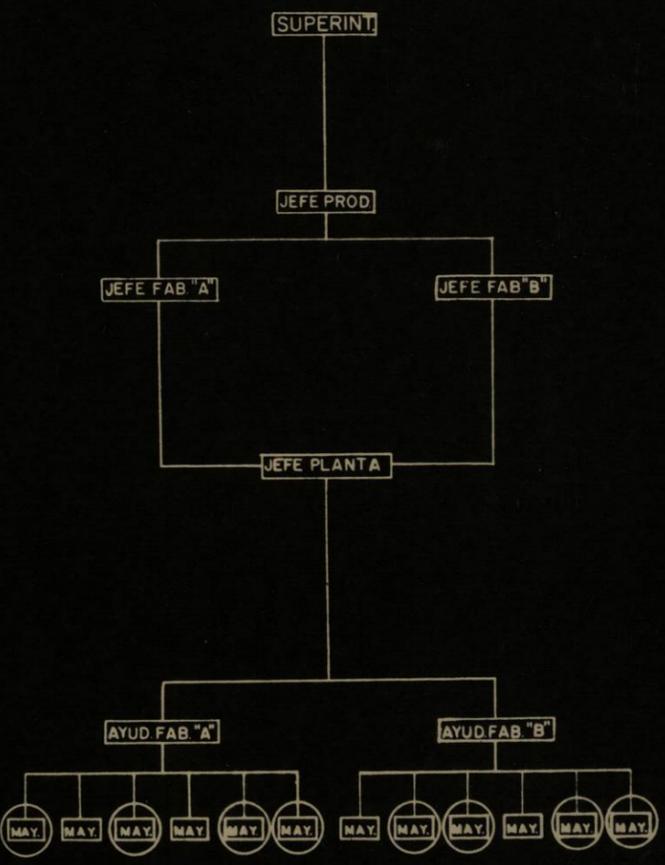
PLANTA "A"



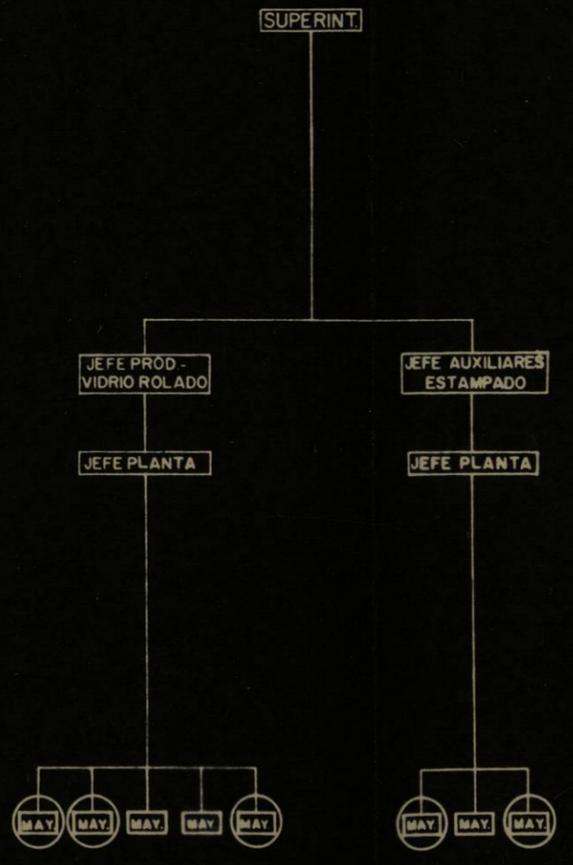
PLANTA "B"



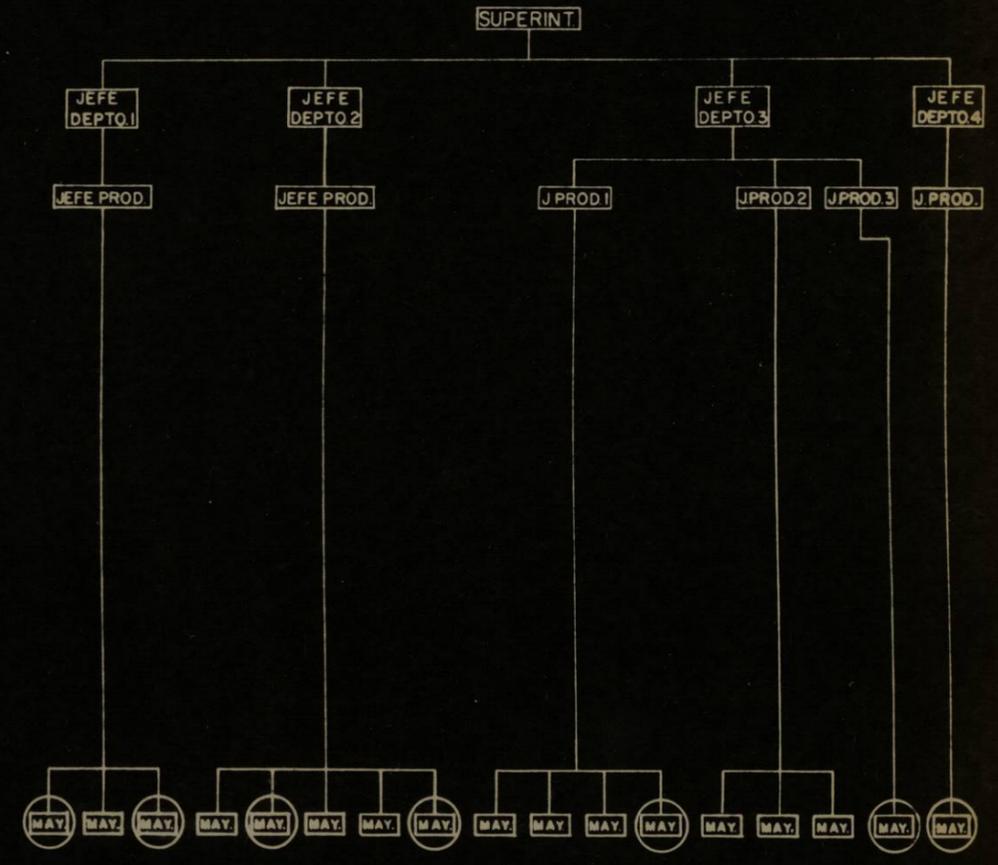
PLANTA "C"



PLANTA "D"



PANTA "E"



MAYORDOMOS ENTREVISTADOS (MAY)

## 2.- PROCEDIMIENTO PARA LAS ENTREVISTAS.

Como mencionamos anteriormente, hicimos uso de la entrevista personal, la que a pesar de ser muy laboriosa y tardada, sirve para obtener mayor información y claridad en las respuestas. Asimismo contamos con la ventaja de poder explicar o esclarecer cualquier punto de nuestro cuestionario que no fuera perfectamente entendido por el entrevistado.

Todas las entrevistas fueron hechas durante horas hábiles de trabajo y llevadas a cabo principalmente en oficinas de los distintos departamentos de las empresas visitadas; a lo largo de las entrevistas tratamos de ajustarnos en todo lo posible a las reglas o principios que señala Lyndon Brown Ph. D. que son los siguientes:

- a) Olvidar los prejuicios y ser completamente objetivo en el manejo de interpretación de los datos así como en la forma de hacer las preguntas.
- b) Seleccionar el lenguaje para evitar malas interpretaciones y discrepancia en el significado.
- c) La actitud mental del entrevistador debe ser de franqueza y honestidad, buscando siempre la cooperación del entrevistado.
- d) El plan de entrevista debe ser estratégico, es decir, -

que el propósito claramente convenga al entrevistado.

- e) Tener un objetivo perfectamente delimitado.
- f) Conocer lo más ampliamente posible la materia sobre la que verse la entrevista.
- g) No hacer preguntas directas hasta que se esté seguro - de que el entrevistado esté listo para dar la información necesaria.
- h) Al principio hacer las preguntas más fáciles de contestar.
- i) Evitar demostrar mayores conocimientos que la persona entrevistada.
- j) No implicar la respuesta en la pregunta.
- k) Interpretar las respuestas inmediatamente.
- l) Estar alerta para detectar errores constantes.
- m) Eliminar preguntas con más de un elemento.
- n) Las preguntas deben seguir una secuencia lógica (1).

Las bases que fundamentan la elaboración y estructuración de nuestro cuestionario en lo referente a -- las funciones de personal que lleva a cabo el mayordomo -- fueron tomadas directamente de los capítulos 2º, 3º y 4º. En tanto que las relacionadas con la habilidad y respuesta

(1) BROWN Lyndon Ph. "Marketing & Distribution Research" The Ronald Press Co. 3a. Ed., 1955.

bilidad del mayordomo en su puesto se obtuvieron del artículo "El Análisis de Puestos y las Posibilidades que Ofrece su Aplicación" aparecido en la Revista # 57, Vol. XV. - de la E.C.E.A., escrito por el Sr. Lic. José Inés Peiro.

Las distintas secciones en que se dividió nuestro cuestionario las podríamos clasificar en la siguiente forma:

- 1°.- Responsabilidad del Mayordomo. Preguntas N°. 1-15, 48, 49.
- 2°.- Sus relaciones. Preguntas N°. 17-20, 46.
- 3°.- Su preparación y habilidad. Preguntas N°. 25-28, 39-40, 42 y 44.
- 4°.- Diferentes funciones de personal que debe llevar a cabo. Preguntas N°. 20-24, 29-38, 41, 43, 45, 47.
- 5°.- Preguntas de criterio para evaluar en forma general - su capacidad. Preguntas N°. 50-55.

### 3.- RESPONSABILIDAD DEL MAYORDOMO EN LA INDUSTRIA DEL VI-- DRIO.

Por los resultados de nuestra encuesta, podemos afirmar que el mayordomo tiene responsabilidad y posee habilidad, ambas las aplica directamente en el curso o desarrollo normal de sus actividades, en otras palabras, el desarrollo de las labores o actividades del mayordomo están

*íntimamente ligadas al mayor o menor grado de habilidad y responsabilidad que tenga en su puesto.*

*Puntualizando podemos afirmar por los datos que corrobora nuestra investigación, que la responsabilidad -- del mayordomo radica principalmente en los factores que -- mencionamos a continuación:*

- 1.- Responsabilidad por Personas.*
- 2.- Responsabilidad por Funciones.*
- 3.- Responsabilidad por Valores.*

### *3.1.- Responsabilidad por Personas.*

*El mayordomo promedio en la industria del vidrio en Monterrey, tiene bajo su supervisión directa e indirecta a 36 subordinados. Dentro de esta responsabilidad por personas, debemos mencionar la naturaleza del trabajo de los subordinados del mayordomo, debiéndose tomar en cuenta que el trabajo que realizan éstos es en términos generales, trabajo calificado (que requiere especialización).*

*Con respecto a la naturaleza del trabajo mencionada anteriormente, nos atrevemos a afirmar por la información recabada, que el 75% de los subordinados lleva a cabo labores productivas, ó sea, trabajo o labores que se relacionen directamente con la fabricación o elaboración del producto.*

Actividades relacionadas con la inspección única mente son llevadas a cabo por el 5% en promedio del personal subordinado al mayordomo.

El Mantenimiento lo lleva a cabo el 15% de este mismo personal.

Un 5% está dedicado a actividades de control pro ductivo.

El mayordomo en todos los casos, es el responsable directo ante el Jefe de su departamento en la asignación del trabajo de sus subordinados, tanto productivo, co mo de inspección, mantenimiento y control.

Asimismo la responsabilidad del mayordomo por -- los riesgos posibles que puedan correr sus subordinados re caé directamente en él, ya que es responsable por hacer -- cumplir aquellas reglas de Seguridad dictadas por él mis-- mo. Por los resultados de nuestra investigación sabemos -- que un 25% de los mayordomos en la industria del vidrio -- elabora personalmente reglas de seguridad para su propia -- sección o departamento, y el 75% restante hace observar y cumplir a sus subordinados, las reglas que imponga el de-- partamento de Seguridad Industrial con que cuenta la empresa. Independientemente del hecho que se cuente con un de-- partamento de Seguridad Industrial o no, el responsable di

recto por el bienestar y la seguridad de su gente, es el propio mayordomo, ya que su posición es tal, que actúa como intermediario entre el departamento de Seguridad Industrial y sus mismos subordinados, pudiendo en el 100% de los casos ejercer actos disciplinarios en contra de los infractores de estas reglas.

### 3.2.- Responsabilidad por Funciones.

Con el objeto de hacer más claro y específico el resultado de esta investigación, es nuestro propósito analizar los diferentes campos o actividades específicas de trabajo a las cuales se encuentra directamente relacionado el mayordomo, analizando el grado en que interviene su dirección, decisión, juicio, análisis, supervisión, -- responsabilidad, custodia, información y ejecución sobre cada uno de estos aspectos o áreas de actividades, que -- mencionáramos anteriormente. Las áreas más importantes con las cuales se encuentra directamente ligado el mayordomo por el desarrollo de sus actividades normales, son las siguientes:

- 1.- Selección de Personal.
- 2.- Inducción.
- 3.- Entrenamiento.
- 4.- Calificación de Méritos.
- 5.- Disciplina.
- 6.- Seguridad Industrial.

### 3.2.1.- Selección de Personal.

El paso previo a la selección de personal es el reclutamiento del mismo. La única forma en que puede llevarse a cabo esta actividad, requiere que el departamento encargado de hacer el reclutamiento, disponga de información completa y exacta sobre los requisitos que debe llenar la persona que ocupará la vacante que trata de cubrirse. Por los resultados de nuestra encuesta, sabemos que el mayordomo en la mayoría de los casos (87%), suministra información sobre las características o requisitos que deben cumplir los candidatos para cubrir puestos vacantes, en su departamento o sección directamente a su jefe inmediato. Únicamente el 13% de los mayordomos, suministra al departamento de personal la información necesaria para que este departamento lleve a cabo un reclutamiento adecuado.

Algunas compañías visitadas hacen uso de una forma impresa (con variantes mayores o menores) en la cual se consigna un producto del análisis del puesto, o sea: la especificación del mismo. "Este último elemento (refiriéndose a la especificación del puesto), el tipo de persona que el puesto requiere, es a tal grado más importante que el resto de los elementos necesarios para su desempeño, que nos mueve a especificarlo por separado de

Solicitante

Gerencia

Relaciones

### SOLICITUD DE PERSONAL

#### REQUISITOS PARA EL PUESTO

Gerencia .....

Departamento .....

Categoría .....

Puesto que ocupará .....

Requisitos por las que se necesita cubrir éste puesto .....

.....

Este puesto será permanente .....

Modalidad .....

Duración .....

Posición .....

Educación .....

Categoría .....

Otros Datos: .....

Sueldo Aprox. \$ ..... Fecha .....

Observaciones .....

.....

Vo. Bo. ....

SUB-GERENCIA SOLICITANTE

GERENCIA SOLICITANTE

Candidato actual es el Sr. .... Edad .....

#### E D U C A C I O N

Curso	Años	OBSERVACIONES
Primaria		
Secundaria		
Preparatoria		
Profesional		
Cursos Esp.		

#### E X P E R I E N C I A

Trabajó en:	L U G A R	Ingreso	Salida

Otros Datos .....

.....

.....

Depto. de Relaciones Industriales

Se ha autorizado el ingreso del Sr. ....

Quien laborará en la sub-gerencia No. .... Depto. ....

Entrará con un contrato de ..... Dias y un sueldo de \$ .....

Fecha .....

# SOLICITUD DE TRABAJO

Foto del Solicitante  
tamaño credencial

EL HECHO DE QUE LA EMPRESA RECIBA ESTA SOLICITUD, NO SIGNIFICA QUE ACEPTE COMO EMPLEADO AL INTERESADO Y ESTE DEBERA ABSTENERSE DE ACUDIR AL DEPTO. DE PERSONAL PARA INQUIRIR ACERCA DE ELLA; CUANDO EXISTA ALGUNA VACANTE SERA LLAMADO.

FECHA.....

## DATOS PERSONALES:

RE: .....  
Apellido Paterno
Apellido Materno
Nombre

.....  
Lugar de Nacimiento
Fecha

DIRECCION: .....  
Calle
No.
Colonia
Población
Teléfono

SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> SEPARADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>	ESTATURA ..... PESO ..... COLOR OJOS ..... COLOR CABELLO ..... SEÑAS PARTICULARES ..... USA ANTEOJOS      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
---	--

## INFORMACION GENERAL:

1) .....  
Nombre soltera(o)
Edad
Lugar donde trabaja

.....  
Nombre
Edad
Lugar donde trabaja

.....  
Nombre
Edad
Lugar donde trabaja

Hnos.	Nombre	Trabaja	Estudia	Lugar
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

Antes económicos ..... Parentesco .....

En vive ..... Paga Renta ..... \$ .....  
Cuánto

Casa Propia .....

Tiempo de residir en Monterrey ..... Años

¿Ha radicado en el extranjero? .....

**L u g a r e s**

**F e c h a s**

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

Asociaciones o clubes a que pertenece:

**N o m b r e**

**D i r e c c i ó n**

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

Pertenece al I.M.S.S.?      SI       NO

Núm. de Filiación .....

Servicio Militar:

- Cumplió
- Cumple
- Remiso
- Exento

Núm. de Cartilla .....

**E D U C A C I O N   E S C O L A R**

		NOMBRE DE LA ESCUELA	LUGAR	FECH
				DE
Primaria	1 2 3 4 5 6			
Secundaria	1 2 3			
Preparatoria o Vocacional	1 2 3			
Profesional	1 2 3 4 5 6			
Curso Comercial	1 2 3			

Estudia Actualmente      SI      NO      Que .....

Cursos Especiales .....

CLAVE perfectamente medianamente bco	IDIOMAS marque con una (x)	HABLA			LEE			ESCRIBE			TRADUCE		
		C.	M.	P.	C.	M.	P.	C.	M.	P.	C.	M.	P.
	Español												
	Inglés												
	Otro Idioma												

## EMPLEOS ANTERIORES

RAZÓN SOCIAL Y DIRECCION	TRABAJO DESEMPEÑADO	FECHAS		SALARIO		CAUSA DE LA SEPARACION
		De	A	Inicial	Final	

¿é sindicatos pertenece o ha pertenecido? .....

.....

## CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y CONDICIONES PERSONALES

iría trabajar en: marque con una (x)

- |                               |                        |                 |
|-------------------------------|------------------------|-----------------|
| ..Contabilidad                | .....Oficina           | .....Almacenes  |
| ..Costos                      | .....Taquimecanografía | .....Publicidad |
| ..Caja                        | .....Mecanografía      | .....Dibujo     |
| ..Créditos y cobranzas        | .....Telefonista       | .....Compras    |
| ..Máquinas I.B.M. o similares | .....Dictáfono         | .....Ventas     |
|                               | .....Archivo           |                 |

**VACIONES:**

Marque con una (x)

**TENGO EXPERIENCIA EN:**

- |                        |                           |                             |
|------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| .....Mec. de Banco     | .....Electricista         | .....Prensista              |
| .....Mec. en Diesel    | .....Albañil              | .....Acabador               |
| .....Mec. Automotriz   | .....Carpintero de Banco  | .....Revisor                |
| .....Tornero           | .....Carpintero Modelista | .....Operador de Máq. Autos |
| .....Fresador          | .....Moldero              | .....Decorado a Máquina     |
| .....Cepillista        | .....Hornero              | .....Decorado Cortado       |
| .....Taladrista        | .....Corazonero           | .....Decorado de Mano       |
| .....Cincelador        | .....Parador              | .....Decorado Cortado Esp.  |
| .....Soldador Autógena | .....Sacador              | .....Velador                |
| .....Soldador de Arco  | .....Cortador Caña        | .....Jardinero              |
| .....Hojalatero        | .....Soplador             | .....Cocinero               |

Explique sus conocimientos y experiencia en las actividades marcadas .....

En qué tipo de vehículos tiene práctica? .....

Tiene Licencia?..... Qué Clase?..... No. de Licencia .....

EMPLEO QUE SOLICITA: .....

Sueldo mínimo que aceptaría \$.....

Podría aceptar cualquier turno? ..... Podría descansar cualquier día? .....

Puede usted viajar constantemente? .....

Trabaja con nosotros algún familiar o amigo?

Familiar                      Nombre.....

Amigo                         Nombre.....

Fecha en que puede empezar a trabajar .....

**REFERENCIAS PARTICULARES**

N o m b r e	Domicilio de Trabajo	Domicilio Particular	Tel.
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Queda entendido que cualquier convenio entre esta Compañía y el Solicitante, se tendrá por hecho, sobre la base que anteriormente expuesto es exacto.

Firma del Solicitante

la descripción misma. Definimos la especificación del - - puesto como otro producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, esfuerzo y responsabilidad que exige el mismo, etc." (2). En la forma que antes mencionábamos, bajo el título de "Requisitos para el - puesto" se encuentran condensados una serie de requisitos tales como: Educación, categoría, etc. Con respecto a la categoría es necesario aclarar que dada la índole de trabajo especializado con que cuentan algunas compañías, la diferencia que puede haber por ejemplo, entre un mecánico de segunda y otro de primera es tan marcada y notable, que al consignar el requisito de la categoría, automáticamente se infiere el grado de habilidad, conocimiento y responsabilidad que el puesto exigirá de la persona que lo cubra.

Una vez que el Departamento de Personal dispone de candidatos adecuados que llenen los requisitos de los - puestos a cubrir, el paso siguiente consiste en la selección de éstos. En la industria del vidrio la selección se lleva a cabo de la siguiente manera:

Una vez que el Departamento de Personal ha reclutado candidatos que se ajustan a las características señaladas por los departamentos productivos, (ya sea por el je fe mismo o por el mayordomo), selecciona a uno de ellos, -

(2) PEIRO, José I., "El Análisis de Puestos y las Posibilidades que Ofrece su Aplicación", Revista de la E.C.E. A. Vol. XV, # 57, p. 9.-

*mandándolo posteriormente al departamento solicitante para que empiece a prestar sus servicios en él.*

*La decisión final sobre la permanencia o estancia de un candidato en la organización está supeditada a una prueba continua en el trabajo, la cual normalmente -- termina a los 28 días a partir de la fecha de ingreso del candidato. Esta prueba se lleva a cabo bajo la supervisión directa del mayordomo, en caso de que el candidato -- no cumpliera con los estándares mínimos en lo que se refiere a la actividad propia de producción o de trabajo en general, fijados por él mismo, el candidato es rechazado por el mayordomo, el cual solicita nuevamente a otra persona para que cubra el puesto.*

*Conviene hacer la aclaración de que la política general de las compañías en este sentido, está dirigida a cubrir vacantes con elementos propios que hayan demostrado su capacidad para ocupar puestos de más responsabilidad, siendo el mayordomo el directamente responsable de -- sugerir qué personal propio debe cubrir esas vacantes.*

*De los factores que el mayordomo toma en cuenta para sugerir el personal propio que deba ser ascendido, -- sobresalen por orden de importancia los siguientes:*

*1.- Eficiencia.*

- 2.- *Responsabilidad.*
- 3.- *Asistencia y Puntualidad.*
- 4.- *Disciplina.*
- 5.- *Cooperación.*
- 6.- *Antigüedad.*

### 3.2.2.- Inducción.

*La inducción del nuevo trabajador en las diferentes empresas visitadas, comprende aspectos diferentes en los cuales intervienen tanto el Departamento de Personal como el mayordomo mismo.*

*Normalmente la información o ayuda que se le presta al nuevo trabajador al iniciar sus actividades en la compañía es la siguiente:*

*Información sobre Salario y Categoría correspondiente. Un 30% de los mayordomos suministra este tipo de información, en los otros casos, es única y exclusivamente el Departamento de Personal el encargado de hacerlo. En lo que respecta al nuevo candidato y a los posibles problemas que encuentre en su puesto, sí existe una intervención decidida por parte del mayordomo y es realizada por la mayoría de ellos (70%).*

*Horarios y días de trabajo.- El 90% de los mayordomos orientan a su personal en este sentido, poniendo es-*

pecial énfasis sobre la asistencia y puntualidad que deberán observar.

*Funciones.* - Sobre las funciones que deberán realizar y llevar a cabo, el (80%) de los mayordomos lo comunica al personal de nuevo ingreso.

*Políticas y Objetivos.* - Con respecto a las políticas y objetivos de la compañía se observa una mínima intervención del mayordomo, ya que únicamente el 10% de ellos lo lleva a cabo (esta información la proporciona el Departamento de Personal generalmente). Otro punto de orientación de importancia, y en el cual interviene un 25% de los mayordomos, es lo que respecta a la presentación del nuevo candidato con los jefes y compañeros de la sección o departamento en el cual va a prestar sus servicios.

### 3.2.3.- Entrenamiento.

El entrenamiento del nuevo trabajador en la empresa generalmente da principio al presentarse éste al trabajo, el mayordomo con base en la experiencia previa del candidato (la cual conoce, ya sea por comunicación de su jefe inmediato o por el Departamento de Personal), le designa un trabajo específico a desarrollar, dándole una máquina cualquiera (según su especialidad) y señalándole a un compañero para que lo ayude, vigilándolo él personal-

mente o un supervisor. En ciertos casos y en algunas compañías visitadas, una vez que se le ha dado oportunidad al nuevo elemento de demostrar su capacidad desarrollando un trabajo específico, el mayordomo le señala al candidato, - un operario que cuente con experiencia y conozca su trabajo a fondo, para que esta persona sea la indicada en prepararlo, pasándose al candidato como ayudante de esta misma persona hasta que adquiriera una mayor habilidad y pueda responsabilizarse por sí mismo.

El entrenamiento sobre Seguridad y Prevención de accidentes es muy relativo por parte del mayordomo, ya que únicamente éste lleva a cabo pláticas informales con el candidato, más bien es el departamento de Seguridad de cada empresa, el encargado de adiestrar sobre las reglas de Seguridad que deben observar en la organización, complementando el mayordomo este adiestramiento con observaciones - adecuadas en el curso o desarrollo normal de las actividades del subordinado.

### 3.2.4.- Calificación de Méritos.

En lo que respecta a la calificación de méritos, por los resultados de nuestra encuesta sacamos en conclusión que un 80% de los mayordomos intervienen en ella. Sin embargo, de este total solo un 50% interviene directamente, o sea, que solo un 40% del total de mayordo-

mos que prestan sus servicios en las cinco empresas citadas, califican directa y personalmente, a sus subordinados; de este 40% sólo la mitad lo califica periódicamente, en otras palabras sólo en una empresa de las cinco visitadas se lleva a cabo una calificación de méritos en forma constante. Esta actividad la realizan cada tres meses, las otras compañías sólo lo hacen cuando existen vacantes que hay que cubrir (cláusula del contrato colectivo de todas las compañías visitadas).

Los mayordomos de dos compañías exclusivamente, califican personalmente a sus subordinados; en las dos restantes el jefe inmediato del mayordomo (jefe del departamento) es el encargado de hacerlo. En estos casos el mayordomo sólo se encarga, cuando surgen dudas sobre algún punto específico de la calificación, de suministrar a su jefe inmediato su opinión particular sobre el individuo que está siendo calificado, esta opinión en ciertos casos le permitirá al valuator decidir qué número de puntos merece el sujeto.

El sistema que se usa en las organizaciones visitadas es invariablemente el de escalas gráficas.

De los distintos aspectos o factores que intervienen en la calificación de méritos, sobresalen por la -

mayor frecuencia observada en las respuestas de los mayordomos, los siguientes:

- a) Calidad del Trabajo.
- b) Quejas y Reportes.
- c) Cooperación e iniciativa.
- d) Responsabilidad.
- e) Conocimiento del Trabajo.
- f) Disciplina.
- g) Velocidad de Producción.
- h) Asiduidad y Asistencia.

### 3.2.5.- Disciplina.

En este aspecto, a pesar de contar con restricciones específicas sí desarrolla el mayordomo generalmente sus atribuciones de jefe. Las restricciones a -- que hacíamos referencia se pueden concretar en los siguientes puntos:

- a) Salarios.
- b) suspensiones.
- c) Despidos.
- d) Transferencias y Promociones.

La única forma en que puede intervenir el mayordomo en estas cuatro áreas específicas, es elaborando un reporte, el cual pasa a su jefe inmediato. El no está au-

torizado para resolver o llevar a efecto un cambio, o modificación sobre esas cuatro áreas específicas, todas las -- quejas o insatisfacciones que se produzcan por los cuatro conceptos citados, pueden ser resueltas únicamente por el jefe inmediato o el Departamento de Personal. En la mayoría de los casos se actúa de común acuerdo entre ambos.

Sin embargo un 30% de los mayordomos pueden intervenir y resolver personalmente quejas sobre horarios y turnos. Asimismo todos sin excepción, actúan positivamente en la corrección de condiciones de trabajo inconvenientes o dañinas para sus subordinados. Otro aspecto que controlan es el de la asistencia y puntualidad.

Las medidas disciplinarias más frecuentemente -- usadas por el mayordomo son las llamadas de atención, absolutamente todos hacen uso de ellas. Los cambios internos son usados por la mitad de ellos. Podemos afirmar que en términos generales los mayordomos actúan en la mayoría de los casos en una forma correcta, ya que procuran obtener -- la cooperación de su gente utilizando medios muy diversos, que les permiten obtener un grupo de trabajo bueno y eficiente. Esto se logra interviniendo y actuando positivamente en aconsejar y guiar al subordinado en el trabajo -- mismo; apreciando y estimulando el espíritu de trabajo; felicitando por buenas sugerencias en el trabajo; intervi-

niendo en deportes y actividades sociales; tratando de resolver en la medida de su capacidad problemas personales - tanto de trabajo, como ajenos a él; llamando la atención - sólo cuando es imprescindible hacerlo y haciéndolo en privado; y procurando siempre contar con un grupo de subordinados capaces y disciplinados.

### 3.2.6.- Seguridad.

Como mencionamos un 25% de los mayordomos elaboran reglas de seguridad en su propia sección, y - por otra parte el departamento de Seguridad Industrial lleva a cabo sus programas anuales sobre prevención de accidentes.

El mayordomo interviene rectificando prácticas - inseguras que haya observado en sus subordinados, y corrigiéndolos y motivándolos cuando así lo ameriten éstos. -- Asimismo es obligación del mayordomo reportar cualquier -- causa mecánica que pueda influir en producir accidentes, - haciéndolo directamente con el jefe de su departamento.

### 3.3.- Responsabilidad por Valores.

Así como el mayordomo tiene responsabilidad por personas y funciones, también la tiene por valores. Este último aspecto no deja de tener una importancia capital y es imprescindible a la actividad normal del mayordomo.

Por nuestra encuesta conocemos que la responsabilidad del mayordomo en el mantenimiento, reparación (a pesar de contarse con un departamento de mantenimiento y talleres mecánicos) y limpieza de la maquinaria y el equipo es indiscutible. En la industria del vidrio un 50% de los mayordomos llevan a cabo el mantenimiento parcial de la maquinaria y el equipo; la limpieza un 90%; y la reparación parcial es realizada por un 60% de ellos. Sabemos también que absolutamente todos (los productivos) tienen responsabilidad directa por el producto, ya que son los responsables por su producción.

Al ser responsables directos por el producto, lo son en igual forma por los materiales, tanto directos como indirectos ya que éstos intervienen en la creación del producto terminado; asimismo son responsabilizados totalmente por las herramientas que deberán usar sus subordinados. - Con respecto a procesos son responsables hasta un cierto punto, ya que en muchos casos un proceso estará sujeto a otro anterior sobre el cual el mayordomo no tiene responsabilidad alguna, en caso contrario tanto el jefe inmediato como él mismo son los únicos responsables ante producción; en relación a su responsabilidad por datos confidenciales, es mayor la referente a datos técnicos, ya que dispone de absoluta libertad para conocer procesos o especificaciones generales y completas sobre los diferentes procesos productivos que existan en su departamento.

#### 4.- HABILIDAD DEL MAYORDOMO EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO.

##### *Formación Escolar.*

*En una forma general, la formación escolar que posee el mayordomo promedio de la industria del vidrio es la siguiente:*

*Primaria 100% de los casos (aunque algunos no la terminaron); Secundaria 30%, escuela técnica 22%.*

##### *Adiestramiento.*

*Sí se requiere un adiestramiento específico dentro del trabajo, ya que los mayordomos deben conocer a -- fondo todos los aspectos tanto generales como particulares del mismo. El entrenamiento dependerá de la especialidad que tenga cada uno de ellos.*

*En todos los casos invariablemente el mayordomo antes de ocupar su puesto actual, fué operario u obrero, el trabajo o la actividad productiva que ahora supervisa, el tiempo total en alcanzar la posición que tiene, varía en todos los casos, sin embargo el mínimo fue de 7 años. Posteriormente y una vez que ocupó su puesto actual, se le proporcionó oportunidad de complementar su formación con cursos varios que comprenden aspectos tan variados -- como estudios de tiempos y movimientos, relaciones humanas (20%, productividad, etc.).*

*El tiempo promedio que se requirió para considerar a estas personas capacitadas para desempeñar el puesto, varía aproximadamente entre 10 y 15 años.*

*Los puestos en que trabajaron anteriormente estos mayordomos fueron muy variados, sin embargo la inmensa mayoría ascendió por escalafón de acuerdo a la especialidad de cada uno de ellos.*

*Con esta descripción breve de responsabilidades y habilidades características del mayordomo en la industria del vidrio, damos por terminado este capítulo; procediendo en el siguiente a exponer una serie de conclusiones, todas ellas resultantes de las diferencias que hemos encontrado en la comparación de este estudio teórico-práctico.*

## C A P I T U L O VI

### CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los resultados de nuestra encuesta y comparando éstos con los aspectos teóricos expuestos en la primera parte de éste trabajo, llegamos a ciertas conclusiones generales en lo que respecta a la situación y papel del mayordomo en la Industria del Vidrio; asimismo, estableceremos conclusiones, sobre las relaciones que surgen entre el mayordomo y la organización de la Empresa en general y sus trabajadores; y por último llegamos a ciertas conclusiones generales en lo que respecta a su responsabilidad y habilidad en el desempeño de su puesto.

#### 1.- Situación y papel del mayordomo en la industria del vidrio.

Basándonos en los resultados de nuestra investigación, y apoyándonos en las conversaciones y preguntas hechas adicionalmente a las del cuestionario, concluimos que el mayordomo en la Industria del Vidrio de la ciudad de Monterrey, es en todos los casos un empleado de confianza, por lo tanto representante del patrón ya que lleva a cabo labores o funciones de administración y vigilancia; sin embargo, las funciones antes mencionadas no las lleva a cabo generalmente por su propia - -

iniciativa, muchas veces para poder actuar debe necesariamente contar con una autorización de sus superiores. Esta falta de delegación trae como consecuencia una disminución marcada en su responsabilidad y buen desempeño en el puesto. La conclusión anterior tiene como base las preguntas 45 y 46 del cuestionario, las cuales se contestaron negativamente en su mayor parte.

## 2.- Sus Relaciones.

Como intermediario entre la gerencia y los trabajadores, el papel del mayordomo deja mucho que desear ya que en muchos casos, no existe una comunicación adecuada entre él y sus superiores, ésta falta de comunicación trae como consecuencia, fricciones con los trabajadores al ver éstos últimos, incapacitado al mayordomo para dar a conocer a la gerencia, de problemas que los afectan.

Por otra parte éste mismo problema trae como consecuencia inmediata, el que los trabajadores hagan caso omiso del mayordomo, y acudan directamente con el comité de ajustes del propio Sindicato, el cual, se encargará de tratar el problema con el Departamento de Personal, de resolver éste último los problemas que le presente el Sindicato, le estará restando automáticamente autoridad y posición al mayordomo; lo anterior es un hecho que ocurre constantemente en las Empresas investigadas.

A nuestro juicio se hace necesario, que las Empresas mencionadas resuelvan éste problema a base de delegarle una mayor autoridad al mayordomo, esto traería como consecuencia un mejoramiento en las relaciones, así como una mayor efectividad en la resolución de los problemas que día a día se le presentan al mayordomo.

### 3.- Responsabilidad por personas.

Por los resultados obtenidos en nuestra investigación, y tratando de determinar la responsabilidad del mayordomo por la dirección y supervisión del trabajo de terceras personas, considerada en función del número de personas supervisadas, y la cantidad y nivel jerárquico de esos puestos, concluimos que el mayordomo en la Industria del Vidrio en la ciudad de Monterrey, tiene en su puesto un alto grado de responsabilidad, ya que dirige y supervisa en promedio, a 36 subordinados, los cuales llevan a cabo ó desarrollan, actividades de naturaleza técnica especializada.

Además debemos aclarar que es el mayordomo la persona directamente responsable por la seguridad de sus subordinados, ya que está directamente en contacto con -- ellos.

### 4.- Responsabilidad por funciones.

Como señalamos en nuestro capítulo anterior, dividire-

mos estas funciones en seis áreas específicas de actividades del mayordomo, a saber:

- 1.- Selección.
- 2.- Inducción.
- 3.- Entrenamiento.
- 4.- Calificación de méritos.
- 5.- Disciplina.
- 6.- Seguridad.

1.- Selección de Personal.- Por nuestra investigación sabemos que no existe a la fecha, en ninguna de las compañías visitadas un análisis y valuación de puestos. Sin embargo observamos también que en algunas empresas se hace uso de ciertas formas, las cuales hasta cierto punto, permiten al Departamento de Personal conocer los requisitos que deberá poseer el candidato que va a cubrir la vacante. Una vez que el departamento de personal recluta y selecciona a un candidato, éste pasa al departamento productivo a prestar sus servicios en vía de prueba (generalmente por 28 días). Una vez transcurridos éstos, el mayor domo decide en compañía de su jefe inmediato la conveniencia de rechazarlo o aceptarlo.

Nuestra opinión al respecto es totalmente contraria a la práctica descrita anteriormente. Nosotros consideramos totalmente desvirtuada o fuera de orden la activi

dad del Departamento de Personal en este aspecto particular. Creemos que sería más conveniente, costeable y seguro, que las entrevistas a los candidatos fueran hechas -- primero por el Departamento de Personal, y una vez que este departamento selecciona candidatos apropiados al puesto, deberá citarse al mayordomo, el cual entrevistará a los candidatos (en común acuerdo con Personal), permitiendo lo anterior conocer mediante preguntas o pruebas específicas, si este candidato o candidatos son convenientes desde el punto de vista "Técnico-Productivo". A nuestro entender, es necesario para una buena selección unir este último aspecto, con los aspectos de Relaciones Humanas, -- ya que ambos son tan importantes para organizaciones de este tipo. Para la conclusión anterior nos basamos en -- las preguntas 19 a 23 inclusive, de nuestro cuestionario.

Estamos de acuerdo con la política general que siguen las empresas, en lo referente a ascender o promover al personal propio de la organización, y también estamos de acuerdo en que sea el mayordomo el encargado de su gerir quienes deban ser los beneficiados, por tener un -- contacto íntimo con sus subordinados, ya que de hecho el mayordomo es el que conoce mejor la capacidad de cada uno de ellos.

2.- Inducción y Orientación.- Las conclusiones que a continuación exponemos están basadas en gran parte

por los resultados obtenidos en nuestra encuesta (preguntas 17 a 19 inclusive), así como en las pláticas llevadas a cabo con algunos Jefes de Personal de las distintas empresas visitadas.

Generalmente no existe ninguna relación directa entre el mayordomo y el departamento de Personal. La información general y orientación particular del nuevo trabajador, la recibe desorganizadamente, inclusive se han presentado casos en los cuales las orientaciones han sido totalmente opuestas.

Las políticas y objetivos generales de la compañía, o el fin último de ésta, rara vez es comunicado al candidato. Nuestra investigación muestra que en este aspecto sólo un 10% de los mayordomos interviene y sólo le informan lo que a juicio de ésta persona es prudente que conozca (no posee éste último un plan pre-concebido de orientación, ni lo realiza con secuencia lógica) a nuestro juicio lo anterior influye notablemente, en la pérdida de la confianza del candidato, además de desorientarlo al oír opiniones por parte de sus compañeros que en ciertos casos son totalmente diferentes a las aportadas por el mayordomo. Es prácticamente imposible que el nuevo trabajador se sienta identificado con la organización, si además de la total falta de organización en la explicación y en la ayuda ini-

cial por parte del mayordomo, éste abandona al trabajador en su sección, sin presentarlo con sus jefes y compañeros. Es natural que el candidato tarde mayor tiempo en situarse y adoptar una actitud positiva para el trabajo en general.

Creemos que es preciso recomendar una actuación más decidida por parte del mayordomo, en todo aquello que tenga por objeto comunicar información que le de una mayor visión del puesto que vá a ocupar el nuevo candidato, ya que a nuestro juicio, el mayordomo es el más capacitado para dar información detallada sobre todos aquellos aspectos que intervienen conjuntamente al desempeño particular de las labores. Lo anterior serviría para desarrollar en el nuevo trabajador una mayor confianza para ocurrir, ó pedir la asistencia del mayordomo en caso de que se le presentara cualquier problema relacionado con el desempeño del trabajo.

En lo referente a las políticas y objetivos generales de la organización, consideramos correcta la intervención del Departamento de Personal en el sentido de que sea éste el encargado de comunicarlas a los nuevos trabajadores, sin embargo, es necesario a nuestro juicio, que el mayordomo sea el responsable directo en comunicar sus políticas departamentales y la relación que guardan -

éstas con respecto a las políticas y objetivos generales de la empresa.

3.- El entrenamiento. - De nuevo nuestra opinión es contraria a la práctica común y general, observada en el curso de nuestra investigación. Creemos conveniente - señalar que podría ser más efectivo y ventajoso tanto para la empresa, como para el candidato mismo, que el mayor - como antes de encomendar un trabajo específico al nuevo - trabajador, realizara una prueba previa sobre la máquina ó el trabajo mismo para conocer antes que nada qué tan familiarizado se encuentra el trabajador con las operaciones normales y con la secuencia lógica de las actividades que por su especialidad va a realizar, debiendo primeramente preparar al trabajador informándole sobre fin y propósito de la prueba, sobre las características del trabajo en sí, etc. En seguida, y teniendo disponibles todos los elementos que va a intervenir en la prueba (equipo, materiales, herramientas, etc.), presentar la operación, ilustrando perfectamente cada paso. Hecho lo anterior se prueba la habilidad del candidato, corrigiendo de inmediato todas aquellas prácticas que a su juicio sean inseguras o poco efectivas. Por último le presenta a un compañero de trabajo para que acuda a él, en caso de encontrar dificultades; deberá supervisarlo posteriormente. Todo lo anterior es imposible de realizar en uno o dos días, -

sin embargo los resultados bien podrían ameritarlo (hecho comprobado en los EE. UU. durante la guerra), ya que las eficiencias de una persona entrenada cuidadosamente son necesariamente mayores que una entrenada relativamente. -- (Preguntas 35 a 40 inclusive).

El entrenamiento sobre seguridad, rara vez lo -- lleva a cabo el mayordomo de común acuerdo con el departamento de Seguridad Industrial, sería muy beneficioso para todos, que existiera una comunicación adecuada entre los -- mayordomos y el departamento citado.

4.- Calificación de Méritos.-- Solo una compañía se lleva a cabo una calificación de méritos en forma constante. En dos de ellas interviene el mayordomo en la calificación. En las restantes, una compañía no lleva a cabo la calificación de méritos, las dos empresas restantes si la llevan, pero en ella no intervienen directamente los mayordomos.

Como podemos observar, se está privando al mayordomo de la oportunidad de realizar un juicio claro y objetivo de sus subordinados, un análisis que comprenda la actividad del trabajador, en un período de tiempo suficientemente grande para observar con detenimiento su actuación, y que permita una acción correctiva, efectiva y a tiempo; se le está privando al mayordomo en otras palabras, del --

instrumental técnico adecuado para conocer a fondo y objektivamente, a cada uno de sus subordinados. Deberá prepararse a esta persona, para que comprenda y obtenga ventaja de este instrumento tal efectivo, para conocer y evaluar las distintas características de los subordinados -- que tiene a sus órdenes. Nuestras conclusiones anteriores se basan en las respuestas dadas a las preguntas 41 a 44 inclusive.

5.- Disciplina.- La posible justificación al hecho de que cada día pierde el mayordomo mayor terreno en lo que se refiere a la aplicación de sanciones, bien podría ser, el aumento constante de reglamentaciones y modificaciones a los textos legales que amparan la relación obrero-patronal, sin embargo, lejos de simplificarse el problema éste se agudiza, ya que falta ese contacto tan necesario podríamos aventurarnos a afirmar indispensable, entre el departamento encargado de llevar a cabo la medida correctiva y el infractor; el departamento encargado de aplicar sanciones de consideración es exclusivamente el Departamento de Personal, ya que dada la actual situación no se considera lo suficientemente preparado y capacitado al mayordomo, como para llevar a efecto y responsabilizarse por las acciones correctivas que pueda aplicar en un momento dado, o frente a una situación determinada.

Sin embargo a través de nuestra encuesta, pudi-

mos observar que a pesar de la serie de restricciones impuestas al mayordomo, éste realiza efectivamente su labor dentro de un cierto límite de autoridad y decisión. Para afirmar lo anterior nos basamos en el hecho de que el mayordomo es el responsable en decidir, una vez que ha llamado la atención, si es necesario y conveniente pasar un reporte al jefe de personal, o al jefe inmediato sobre la conveniencia de aplicar una sanción disciplinaria de consideración. (Pregunta No. 45 de nuestro cuestionario).

6.- Seguridad.— Por los resultados de nuestra investigación podemos concluir que es necesario que el mayordomo sea la persona encargada de observar y vigilar — que se cumplan las reglas y disposiciones dictadas por el departamento de Seguridad Industrial. En términos generales la situación actual se contraponen a lo asentado anteriormente.

##### 5.- Responsabilidad por Valores.

Como expresamos anteriormente el mayordomo tiene responsabilidades directas tanto en lo referente al producto, como a materiales, maquinaria, equipo, herramientas, instalaciones y procesos, y datos confidenciales; sin embargo, el mayordomo cuenta con la asesoría directa de su jefe inmediato, y de los diferentes departamentos de servicio a los cuales puede acudir a solicitar

tar, cualquier ayuda que requiera para cumplir con sus responsabilidades. Debido a su responsabilidad directa, cualquier descuido o error del mayordomo, podría ocasionar trastornos ó daños de consideración dentro de su propio departamento, los cuales necesariamente se traducirían en desperdicios cuantiosos, defectos en el producto, pérdidas de tiempo, etc., con los consiguientes aumentos en los costos de operación del departamento.

#### 6.- Habilidad del mayordomo.

Por las preguntas 25, 26, 27 y 28 llegamos a la conclusión que el mayordomo promedio actual, es una persona que ocupa el puesto gracias a un buen desempeño de sus actividades productivas anteriores, generalmente carece de formación escolar adecuada y por lo tanto su desempeño en el puesto es inferior al que podría desempeñar una persona con suficiente preparación tanto en aspectos relacionados con la producción, como en los referentes a relaciones humanas. Debemos aclarar también, que algunos mayordomos han tenido oportunidad de complementar su capacidad en el puesto, asistiendo a cursos teórico-prácticos, los cuales, les han proporcionado ayuda en el desempeño de sus labores.

Para que el desempeño del mayordomo en su puesto sea -

*eficiente y superior al actual, es necesario, que las empresas se preocupen y promuevan programas completos de capacitación para futuros mayordomos, en los cuales se les prepare, tanto en conocimientos técnico-productivos como de Relaciones Humanas.*

## B I B L I O G R A F I A

- ALLEN Louis. "Management Organization"  
Mc Graw Hill Book Co., Inc.  
New York - 1958.
- BITTEC R. Lester. "Lo que todo Supervisor debe saber"  
Mc Graw Hill Book Co., Inc.  
New York - 1959.
- BROWN, Lyndon. "Marketing & Distribution Research"  
The Ronald Press Co., U.S.A.  
3th. Ed., U. S. A. 1955.
- BURNS Morton F. J. "Team Work In Industry".  
Chapman & Hall Ltd.  
London - 1948.
- CALHOUN Richard. "Problems in Personnel Administra-  
tion" Harper Bros. -  
New York - 1949.
- DEAN, Paul. "Effective Comunication"  
Prentice Hall Inc.  
New York - 1953.
- DRUKER F. Peter. "La Gerencia de Empresas".  
Cap. 27. Ed. Sudamérica.  
1959.
- DE LA CUEVA, Mario "Derecho Mexicano del Trabajo"  
5a. Edición, Tomo I  
Editorial Porrúa, S. A.  
México - 1960.
- FOX B. John - SCOTT F. Jerome. "Absentism: Management's Problem"  
Graduate School of Business Admi-  
nistration. Harvard University  
Bureau of Business Research.  
Boston, Mass. - 1947.
- HARTMANN G. W. - NEWCOMB T. "Industrial Conflict"  
The Cordon Co.  
New York - 1939.

- MAYO, Elton. "Social Problems of an Industrial Civilization" Harvard - University School - Boston, -- Mass. 1945.
- MEE, John F. "Personnel Handbook" The Ronald Press Co. New York - 1958.
- MILLER Delbert & Form William. "Industrial Sociology" Harper Bros. - New York -1957.
- PIGORS Paul - CHARLES - John - MYERS Charles. "La Administración de Personal" Cía. Editora Continental, S.A. México - 1960.
- ROETHLISBERGER, F. J. "Management & Morale" Harvard University Press., Cambridge, Mass. 1941.
- ROETHLISBERGER, F. J. "Management & The Worker" Harvard University Press. Cambridge, Mass. - 1939.
- SPRIEGEL - W. SCHULZ - SPRIEGEL. "Elements of Supervision" Second Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.
- THOMPSON Claude E. "Leadership & Supervisory Management" Prentice Hall, Industrial Relation & Personnel Series.
- TIFFIN, Joseph "Industrial Psicology" Prentice Hall, New York - 1947.
- TRUEBA URBINA, Alberto. "Ley Federal del Trabajo".
- WALTON, Albert "New Techniques for Supervisors" Mc Graw Hill Book Co. New York - 1940.

YODER, Dale

"Manejo de Personal y Relaciones Industriales".  
Cía. Editora Continental, S.A.  
México - 1960.

OTRAS PUBLICACIONES:

CONSEJO NACIONAL SOBRE LA SEGURIDAD. Ed. 1939.

PEIRO, José Inés.

"El Análisis de Puestos y las Posibilidades que Ofrece su Aplicación" Revista de la E.C.E.A. Vol. XV - # 57.-

REYES PONCE.

La Calificación de Méritos. -  
Rev. E.C.E.A. 1962.

TESIS:

BECERRA, Jesús.

"La Selección de Personal en Monterrey".  
1957.

CUELLAR, Manuel Alfonso.

"Breve Estudio de las Funciones del Jefe de Personal". --  
Escuela de Contabilidad, Economía y Administración del I. T.E.S.M. Junio 1959.

ESCUADERO M., Ricardo.

"La Función del Mayordomo en la Prevención de Accidentes -- en Empresas Fabricantes de Tubos de Acero en Monterrey, N. L. 1962.

HAAS ANTONIO

"Estudio Descriptivo de las Funciones del Departamento de Personal en Algunas de las grandes Empresas Industriales de Monterrey".  
1962.

*MEDRANO Casimiro.*

*"Deslinde de Responsabilidades  
para la función del Entrenador,  
I.M.A. Junio 1962.*

*MOGOLLON Abad, Fidel.*

*"Funciones del Mayordomo".  
1 9 6 1.*

*A P E N D I C E*

*RESUMEN GRAFICO EN PORCENTAJES SOBRE ALGUNAS FUNCIONES DEL  
MAYORDOMO Y SUS SUBORDINADOS.*

<i>Número de Mayordomos entrevistados</i>	<i>25%</i>
<i>Promedio de Subordinados que tiene el Mayordomo.</i>	<i>36</i>
<i>Naturaleza del trabajo de los subordinados del Mayordomo.</i>	
<i>a) Productivo.</i>	<i>75%</i>
<i>b) Inspección.</i>	<i>5%</i>
<i>c) Mantenimiento.</i>	<i>15%</i>
<i>d) Control.</i>	<i>5%</i>
<i>Formación escolar del Mayordomo.</i>	
<i>Primaria.</i>	<i>100%</i>
<i>Secundaria.</i>	<i>30%</i>
<i>Bachillerato</i>	<i>9%</i>
<i>Escuela Técnica.</i>	<i>22%</i>
<i>Contacto o relación del Mayordomo con el Departamento de Personal.</i>	
<i>Continuo.</i>	<i>40%</i>
<i>Ocasional.</i>	<i>60%</i>

*En que forma interviene el Mayordomo en el reclutamiento de personal.*

<i>Directa.</i>	<i>13%</i>
<i>Indirectamente.</i>	<i>87%</i>

*Factores que a juicio del Mayordomo influyen para una buena selección - (por orden de importancia)*

- 10.- Eficiencia.*
- 20.- Responsabilidad*
- 30.- Disciplina*
- 40.- Cooperación*
- 50.- Asistencia y puntualidad.*
- 60.- Antigüedad*

*Responsabilidad por decidir cual es el candidato más aceptable para cubrir -- una vacante.*

<i>Departamento Personal.</i>	<i>55%</i>
<i>Jefe Departamento Lineal.</i>	<i>30%</i>
<i>Mayordomo</i>	<i>15%</i>

*Información que normalmente comunican los Mayordomos a nuevos trabajadores como parte del proceso de inducción.*

<i>Salario y categoría.</i>	30%
<i>Horario y días de trabajo.</i>	90%
<i>Labores y forma de desempeño.</i>	80%
<i>Políticas y objetivos.</i>	10%

*Intervención del Mayordomo en la calificación de méritos.*

<i>Directamente.</i>	40%
<i>Indirectamente.</i>	40%
<i>No interviene</i>	20%

*Con respecto a la forma de calificación y su frecuencia.*

<i>Periódicamente.</i>	20%
<i>Esporádicamente.</i>	60%

*Porcentaje de mayordomos que intervienen en la solución de los siguientes problemas:*

<i>Eficiencia.</i>	98%
<i>Categorías.</i>	84%

<i>Calidad.</i>	100%
<i>Transferencias.</i>	88%
<i>Cambios de turno.</i>	92%
<i>Problemas personales.</i>	88%

*Las medidas disciplinarias más usadas por el Mayordomo:*

<i>Llamadas de atención.</i>	100%
<i>Cambios internos.</i>	50%

*Mayordomos que elaboran reglas propias de seguridad.* 25%

*Siguen lineamientos del departamento de Seguridad Industrial.* 75%

" CUESTIONARIO PARA MAYORDOMOS  
DE LA INDUSTRIA DEL VIDRIO ".-



1.- A quien reporta usted directamente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- Cuántas personas estan directa ó indirectamente bajo su supervisión? \_\_\_\_\_

3.- Que tipo de trabajo tienen sus subordinados?

PRODUCTIVO.-

DE INSPECCION.-

DE MANTENIMIENTO.-

DE CONTROL.-

4.- Es usted el responsable directo en la asignación del trabajo de sus subordinados?

PRODUCTIVO.-

SI

NO

INSPECCION.-

SI

NO

MANTENIMIENTO.-

SI

NO

CONTROL.-

SI

NO

5.- Que asuntos ó problemas le presentan ó plantean sus subordinados para que usted los resuelva?

INSTRUMENTACION.-

SI

NO

EFICIENCIA.-

SI

NO

CATEGORIAS.-

SI

NO

MATERIALES.-

SI

NO

CALIDAD.-

SI

NO

TRANSFERENCIAS.-

SI

NO

CAMBIO DE TIPO

SI

NO

PROBLEMAS PERSONALES

SI

NO

(En El Trabajo)

PROBLEMAS AJENOS AL TRABAJO

SI

NO

6.- Elabora usted un programa para el trabajo de sus subordinados?

SI

NO

7.- Si lo hace, en que lo basa?

8.- Que aspectos intervienen para que usted determine, que operario es el indicado para llevar a cabo un trabajo especifico?

CALIDAD.-

S

EFICIENCIA.-

RESPONSABILIDAD.-

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.-

VERSATILIDAD.-

9.- Establece usted, un programa que mida el adelanto ó retraso en los trabajos que lleven a cabo sus subordinados?

SI

NO

10.- Que hace usted en caso de retrasos?

a).- Le da facilidad al operario de reponer su tiempo ejecutando otro trabajo en el cual se encuentre más capacitado?

SI

NO

b).- Busca usted la causa que motivó el retraso y la corrige?

SI

NO

11.- Especifique usted las 4 principales causas que pueden motivar retrasos.

12.- Que hace usted en casos de adelantos en el trabajo?  
(menor tiempo que el señalado para el mismo)

13.- Es usted responsable por la maquinaria y el equipo?  
a) .- En que forma?

SI

NO

MANTENIMIENTO.-

REPARACION.-

INNOVACION.-

LIMPIEZA.-

Otras formas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- Tiene usted responsabilidad por el producto?

DIRECTA.-

INDIRECTA.-

Aclare usted \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- Tiene usted responsabilidad por datos confidenciales?

a) .- Datos Técnicos.-

b) .- Datos sobre el personal.-

16.- Tiene su compañía un departamento de Mantenimiento?

SI

NO

17.- Requiere usted un contacto ó relación general con otros departamentos ó personas, como parte integrante de sus atribuciones?

SI

NO

18.- Con que departamentos tiene usted relación?

-----  
-----  
-----

19.- Que tipo de relaciones tiene usted con el departamento de Personal?

-----  
-----  
-----

a).- Con que frecuencia?

OCASIONAL.-

CONTINUA.-

20.- Le selecciona y proporciona a usted, el departamento de Personal, candidatos para cubrir puestos en su departamento ó sección?

SI

NO

21.- Quien es el responsable por decidir cual candidato es el más aceptable para cubrir ese puesto?

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

EL JEFE DE SU DEPARTAMENTO

Alguna otra persona.- \_\_\_\_\_

22.- En que forma interviene usted para la selección final del candidato (del puesto a cubrir en su propio departamento ó sección)?

---



---



---

23.- Sugiere usted, que personal propio (que actualmente trabajan en su sección) debe cubrir esas vacantes?



24.- Que factores intervienen para que usted sugiera a un trabajador dentro de su propia sección ó depto. con respecto a los demás. (para cubrir vacantes).-

Mencione por orden de importancia:

RESPONSABILIDAD.-



ANTI-QUELAD.-



ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.-



EFICIENCIA.-



COOPERACION.-



DISCIPLINA.-



25.- Que formación escolar tuvo usted?

PRIMARIA.-



SECUNDARIA.-



BACHILLERES.-



ESCUELA TECNICA.-



26.- Que cursos técnicos específicos tuvo usted?

---

---

27.- Considera usted necesario para un buen desempeño del puesto que usted ocupa actualmente, un adiestramiento especial dentro del trabajo?

SI

NO

a).- En que consiste ese adiestramiento y su duración?

---

---

---

28.- Que conocimientos considera usted básicos para su puesto?

---

---

---

29.- Existe un análisis de puestos en la compañía?

SI

NO

Observaciones: .-

---

---

---

30.- A quien suministra usted información sobre las características ó requisitos que deben cumplir los candidatos para cubrir puestos en su depto. ó sección?

A SU JEFE INMEDIATO.-

AL JEFE DE PRODUCCION.-

AL DEPTO. DE PERSONAL.-

OTROS.-

Especifique éstos últimos.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31.- Lleva usted a cabo entrevistas de selección para los  
candidatos de su sección?

SI

NO

32.- Las lleva usted a cabo siempre en la misma forma?  
Por que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SI

NO

33.- Lleva usted a cabo pruebas de aptitud sobre los  
candidatos?

SI

NO

Que tipo de pruebas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34.- En que forma orienta usted al nuevo trabajador?

a).- Le dá usted información sobre su:

- 1.- Salario y categoría correspondiente.-
- 2.- Posibilidades del puesto.
- 3.- Su horario y días de trabajo.
- 4.- Su puntualidad y asistencia.
- 5.- Su entrenamiento.
- 6.- Su posición y funciones.
- 7.- Políticas y objetivos de la compañía.
- 8.- Otros



Especifique éstos últimos.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35.- Existen en la empresa programas de adiestramiento

NO

SI

para nuevos trabajadores?

36.- Que tipo de entrenamientos

PRACTICO EN LA  
MÁQUINA.-

EN LA EMPRESA.-

SOBRE SEGURIDAD Y  
PREVENCIÓN DE ACCI-  
DENTES.-

PARA APRENDICES.-

37.- El entrenamiento sobre la máquina lo lleva a

NO

SI

cabe usted mismo?

38.- Quien lo lleva a cabo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39.- Como usted este tipo de entrenamientos

NO

SI

40.- En que etapas o fases principales divide a

este entrenamiento (añale usted por orden de

desarrollo y aplicación).-

PROBAR LA HABILIDAD DEL TRABAJADOR.-

PRESENTAR LA OPERACION AL TRABAJADOR.-

SUPERVISAR.-

PREPARAR AL TRABAJADOR.-

TENER DISPONIBLE EL EQUIPO Y LAS

herramientas.-

41.- Lleva usted a cabo calificación de méritos de sus subordinados?

SI

NO

42.- Interviene usted:

DIRECTAMENTE.-

INDIRECTAMENTE.-

NO INTERVIENE.-

43.- Cheque usted, cuales factores intervienen en ésta calificación:

a).- CALIDAD DEL TRABAJO.-

b).- QUEJAS.-

c).- COOPERACION E INICIATIVA.-

d).- RESPONSABILIDAD.-

e).- QUE ILEVE A CABO REPORTES.-

f).- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.-

g).- DIFERENCIAS PERSONALES CON OTROS COMPANEROS.-

h).- VELOCIDAD DE PRODUCCION.-

i).- RELACIONES PUBLICAS.-

44.- Califica usted los méritos del puesto ó de la persona?

---

45.- Resuelve usted personalmente, quejas sobre:

HORARIOS ó TURNOS.-

CONDICIONES DE TRABAJO.-

SALARIOS.-

SUSPENSIONES.-

TRANSFERENCIAS.-

PROMOCIONES.-

~~SEGURIDAD~~

46.- De no hacerle usted personalmente, a quien  
las reporta?

---

47.- Como controla usted en forma general la asistencia  
y puntualidad de sus subordinados? \_\_\_\_\_

---

---

48.- Elabora usted mismo las reglas de seguridad de su  
sección?

SI

NO

49.- Lleve a cabo usted, actos disciplinarios en contra  
de los infractores de éstas reglas:

LLAMADAS DE ATENCION.-

SUSPENSIONES.-

CAMBIOS INTERNOS.-

DESPIDOS.-

OTRO TIPO.-



Especifique usted éste último: \_\_\_\_\_

---

---

50.- Lleve usted a cabo con sus subordinados una:

COMUNICACION ADECUADA DE POLITICAS.-

GUIA Y CONSEJO SOBRE EL TRABAJO.-

DELEGACION DE CIERTAS RESPONSABILIDADES.-

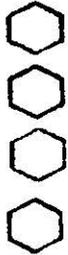
APRECIACION DEL ESPIRITU DE TRABAJO.-



PREMIA USTED BUENAS SUGESTIONES SOBRE EL TRABAJO.-

INTERVIENE INDIRECTAMENTE EN AYUDAR A FORMAR APRECIACION HACIA LA COMPANIA.-

INTERVIENE USTED EN DEPORTES, ó ACTIVIDADES SOCIALES.-



51.- Qué tipo fundamental de políticas ó reglas propias de la compañía, comunica usted a sus subordinados?

---

---

---

52.- Que responsabilidad delega usted generalmente?

---

---

---

53.- Que entiende usted por moral ó espíritu de grupo?

---

---

---

54.- Expláque usted las posibles ventajas de llamar la atención ó amonestar en público.-

---

---

---

55.- Por que considera usted importante la calificación de méritos?

---

---

---





