



2ej. 153

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL HOMBRE EN LA EMPRESA: ¿COMO RECURSO O COMO ELEMENTO?

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Alejandro Rogelio Navarro Fuentes

Director del Seminario

GERMAN FONSECA T.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.	
1. LA IMPORTANCIA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION.....	4
A. Conceptualización del Hombre en la Administración.....	4
B. El hombre como Recurso.....	13
C. El Hombre como Elemento.....	22
CAPITULO II.	
DEDICACION, APOYO Y MCTIVACION AL TRABAJADOR EN LAS EMPRESAS.....	26
A. Aspectos Sociales.....	26
B. Aspectos Psicológicos.....	40
C. Aspectos Económicos y/o Administrativos.....	47
CAPITULO III.	
JERARQUIZACION DE LCS TRABAJADORES Y SU REPERCUSION EN LOS RESULTADOS CRGANIZACIONALES....	53
A. Estructuración de la Crganización y Surgimien to del Departamento de Relaciones Humanas....	53
B. Clasificación y Categoría de los Empleados.....	65

	<u>Página</u>
C. Diseño de la Escala de Sueldos y Salarios con forme a la Categoría del Empleado.....	73
CAPITULO IV.	
DESARROLLO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, APEGADOS AL ASPECTO HUMANO.....	78
A. Técnicas de Personal.....	78
CAPITULO V.	
RESULTADOS ORGANIZACIONALES: ¿REFLEJO DE IDENTIFICACION EMPRESA-TRABAJADOR?.....	94
A. Las Recientes Teorías Administrativas y sus Aportaciones Hacia el Elemento Humano.....	94
B. Respuesta del Elemento Humano Hacia el Trabajo en la Empresa.....	105
CONCLUSIONES.....	110
BIBLIOGRAFIA.....	113

INTRODUCCION

Si se encontró una distinción entre los términos "recurso" y "elemento" al referirnos al hombre en las empresas, fue porque siempre se habla y se escribe de que las organizaciones requieren para su buen funcionamiento, de recursos tales como son: los materiales, los técnicos y los económicos; pero se incluyen también los humanos. Se utilizan indistintamente estos medios para hacer presente la necesidad de contar con todos ellos, para lograr efectividad y como consecuencia obtener los objetivos generales de las empresas.

Ahora bien, quizá para algunas personas o instituciones, no exista esa demarcación al usar recurso o elemento cuando quieran tratar asuntos relacionados con los altos estándares de producción, la implantación de controles, organización de sistemas, presupuestos de ventas, planes de financiamiento, mecanismos de integración de personal, contactos y obligaciones fiscales, implementación del proceso administrativo en todos los niveles empresariales, adaptación de procesos productivos, etc. Por esto y mucho más las compañías establecen sus políticas y objetivos cuidando detalladamente todos los aspectos anteriores que sean la imagen de una acertada administración.

Esta es una de las razones que nos encaminaron a ubicar, no sólo el con_

cepto "elemento" como tal, sino a lo que representa, a su esencia misma. Bien es cierto que sin fondos económicos, sin lineamientos administrativos, maquinaria y herramientas en buenas condiciones, el propósito de las actividades quedaría truncado o totalmente nulo.

Dejamos al individuo aparte para tratar de reconocerlo no sólo como un procedimiento más para alcanzar objetivos, ni como un herramienta que sirve para obtener resultados, sino mas bien para darle el mérito justo, el único y el más correcto.

Precisamente queremos que uno de los objetivos de éste estudio, dé la pauta de aplicación y convencimiento de que el hombre dentro de las empresas no es un recurso confundido o mezclado entre los materiales; ya que el individuo participa activamente, produce, crea, integra, planea y sobre todo tiene el privilegio de tomar decisiones al elegir lo que para él es correcto y descartar lo que no le conviene.

Que quede en primer plano el reconocimiento suficiente al esfuerzo humano en la consecución de los objetivos organizacionales, es otro propósito inicial de la investigación.

Una vez comprobada la importancia del individuo con la contribución de sus tareas al conjunto total de actividades empresariales, se procederá a dar a conocer los diferentes programas sobre materia de incentivos, motivación, dedicación y apoyo al fomento de habilidades, conocimientos y experiencia del empleado u obrero; las teorías administrativas disponibles para la integración del trabajador al ámbito laboral; y los planes tendientes a desarrollar capacitación y adiestramiento en un marco netamente humano.

Finalmente la reafirmación de que habiendo una total identificación de los niveles gerenciales y los niveles operacionales, se asimilan y ejecutan con exactitud e idoneidad los fines comunes de las empresas.

CAPITULO I

LA IMPORTANCIA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION

A. CONCEPTUALIZACION DEL HOMBRE EN LA ADMINISTRACION

Para indagar la importancia o equivalencia que el hombre guarda dentro de las empresas o industrias en la ejecución de su trabajo, debemos considerar el origen de la Administración como Ciencia. Recordando a la vez que la Administración es una disciplina eminentemente social porque representa la agrupación de seres humanos.

La Administración Científica iniciada por Federico Taylor y Henry Fayol, contempla y aporta rasgos sistemáticos de llevar a cabo una administración de manera metódica, incorporando leyes científicas, las cuales sustituirían, en gran parte, a la administración empírica; estos estudios no estuvieron ajenos a las condiciones de trabajo dentro de las organizaciones.

Desde entonces y hasta la fecha, el grado de permanencia y estabilidad del trabajador radicará en gran forma del trato que reciba de su patrón. Su rendimiento máximo repercutirá en una óptima elevación de utilidades, para satisfacción propia y conjunta.

Sería imperdonable de parte de la gerencia, dejar pasar por alto el empe

ño que los individuos demuestran durante sus faenas. Claro que no ha sido fácil - darle el sitio ni la dimensión apropiada a ese esfuerzo humano por superarse,

Precisamente Taylor calificaba al obrero como parte del engranaje de una maquinaria; incapaz de pensar y asimilar el contenido de sus investigaciones; para él el hombre era torpe y lento al actuar. ¿Cómo es posible que lo comparara con un animal?

El sentido de humillación y explotación se hizo patente cuando le da el mínimo de participación e iniciativa.

Es justo reconocer que el hombre es problemático de abordar y comprender, debido a su naturaleza tan compleja; a la vez es aplaudible su deseo de aprender, la disponibilidad que muestra para ser dirigido a su ambición de ascender en conocimientos y eficiencia.

Los diagnósticos psicológicos y sociológicos detallan su gozo con el trabajo de los individuos y su desarrollo hacia el éxito. Nacen con esto indicadores de satisfacción y superación.

Y si Taylor conceptualizó al hombre de manera degradante, después aflojó su lema: "Déseles un trato justo a los empleados y habrá abundancia de dinero para todos".^{1/}

Pero no todo es negativo en cuanto a la idea que del hombre tenía el au

^{1/} Winslow Taylor F., Principios de la Admón. Científica, (Buenos Aires), Ateneo, 1973), p. 20.

tor del Cientificismo, ya que gracias a sus estudios surgieron discípulos de su obra como lo fueron el mismo Fayol y más adelante los esposos Gilberth, Frank y Lillian. Estas personas llevaron a cabo trabajos relacionados con la comprensión del factor humano, así como del área de labores, materiales y herramientas.

La llamada racionalización del trabajo y el no menos famoso estudio de tiempos y movimientos, dieron la pauta para demostrar que la más grande preocupación de los patrones ha sido y será el trabajador. Mas no visto esto de carácter incierto sino mas bien como el único integrante de la empresa, designado para aumentar su rendimiento y capacidad.

Por eso es innegable la calidad y significado de los estudios de los Gilberth en cuanto al acondicionamiento de materiales e instalaciones, así como el señalar que el ahorro de tiempo y esfuerzo, disminuyen considerablemente la fatiga y aumentan la eficiencia.

Las empresas destinan acertadamente atención en buscar prosperidad en la productividad y lograr los objetivos y con esto, obtener el máximo de utilidades; pero poner gente a trabajar excesivamente no indica lograr mayor productividad, esto conduce a una saturación de potencialidades en el obrero, lo cual puede resultar contraproducente.

La libertad y seguridad del hombre serán incrementadas en la medida en que los jefes faciliten la formación del individuo como tal, y no como una sobrecarga de obligaciones y responsabilidades.

Sabiendo la trascendencia que se mueve en torno al factor humano en

todos los espacios institucionales, es normal que el hombre sea contemplado como elemento imprescindible dentro de los organismos sociales. La dirección y sus trabajadores deben andar o lo par en intereses como precepto de coordinación y mutuo apoyo, pero que no sea la identificación empresa-trabajador. Es la única forma de asociar objetivos institucionales.

Posteriores opiniones y teorías o los de los esposos Gilberth son los del Humano-Relacionismo, punto o teorías inmediatamente.

La escuela del humano-relacionismo de Elton Mayo pretendió armonizar factores ideológicos entre los integrantes de las empresas. Esta corriente incluyó técnicas de depuración en la comunicación, una relación más humanizada en las organizaciones identificación con el trabajo con el mejoramiento de condiciones intelectuales y humanas, reducción de pugnas entre los trabajadores y supervisores y, finalmente, el otorgamiento de motivaciones para eliminar conflictos.

Pero lo que más encierra significación entre los humano-relacionistas es el hecho de considerar a la comunicación como un instrumento puramente de la gerencia, lo cual utiliza escasamente como medio informativo y no como enlace categorico y definitivo entre trabajador y dirección. La reivindicación a este concepto, vendría con la llegada del estructuralismo, pero después dar paso al neohumano-relacionismo.

La corriente del Neohumano-Relacionista actualiza las teorías de las relaciones humanas dentro de los empresas e industrias. El punto más sobresaliente de esta escuela es el de eliminar la autoridad como elemento primordial del control

de la parte directiva. Esta postura la reemplaza por la participación, dando origen a lo que hoy se conoce por administración, por Objetivos o Administración Participativa (contenido que veremos en el Capítulo V). Dentro de estas teorías que hemos analizado hasta el momento, descubrimos todavía la existencia de trucos directivos; se le hace sentir al trabajador que su cuota de esfuerzo es fundamental, pero realmente se oculta su participación en una panorámica más general. Al individuo se le integra al organismo pero sólo como miembro actuante y no concluyente a la hora de decidir. El trabajador va recibiendo dosis de creación, participación y decisión. Es una actuación imaginaria pero que se emplea en ocasiones de forma práctica.

La motivación de los neohumano-relacionistas estriba en hacer sentir al obrero que es copartícipe, corresponsable y coadministrador.

Así pues, ya no todo son estímulos económicos, materiales o ambientales, sino una libertad y actividad trascendental del potencial humano.

La escuela a la cual estamos haciendo referencia, aportó principios básicos los cuales resumimos así:

- a). La actividad fundamental del hombre es el trabajo, derivando con esto su satisfacción o inconformidad personal.
- b). La reciprocidad entre capital y trabajo. El primero no se da sin el segundo y viceversa.
- c). El trabajador actual ya no se conforma con alicientes materiales, prestaciones, seguridad, etc., sino que busca una participación básica y un reconocimiento

general.

- d). Hay que crearle al trabajador un panorama de coparticipación y coadministración para mantener la estancia en el trabajo y su fidelidad como empleado.
- e). Para controlar las unidades humanas, es necesario responsabilizarlos en todos los niveles; hacer sentir al trabajador que los objetivos de la organización son sus propios objetivos.^{2/}

Hasta este momento, como decíamos anteriormente, se podrá apreciar que todas estas corrientes no expresan aún una total centralización hacia el ser humano. Han surgido técnicas y métodos para suavizar y hacer más agradable la permanencia del empleado en su trabajo, escalar positivamente los índices de la productividad o bien, hasta cierto punto, armonizar las relaciones humanas.

Pero estas doctrinas ejercen más control que desarrollo en los individuos, el establecimiento de controles se hace para enajenar y limitar esfuerzos y no para fomentar y explotar facultades. ¿Qué es lo que sucede? ¿La culpa es de la dirección? ¿Qué decir del comportamiento humano?

Para diluir estas dudas, sigamos examinando a los iniciadores del nehumano-relacionismo.

Se distingue como uno de los representantes más ilustres del neohumano-relacionismo, el norteamericano Douglas McGregor, que con su máxima obra refe-

^{2/} Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua A., Orígenes y Perspectivas de la Administración. (México, Trillas, 1979), pp. 46-7.

rida especialmente al aspecto humano de las empresas, delata su deseo por darle solidez a las bases científicas en las cuales se sustenta la Administración. Cimientos que se tambalean y no se afianzan a la verdad que florece por los deficientes e incompletos instrumentos administrativos, o bien por la falta de control y predicción de las necesidades humanas y por la escasez del acercamiento total entre la administración y las ciencias sociales.

Retomaremos de la obra de McGregor los juicios de valor de la conducta humana, a la cual denomina como teoría "X". Se hace notar que esta valuación se basa en la contemplación tradicional del ser humano.

- el hombre común es indolente por naturaleza;
- carece de ambición y es irresponsable;
- es intransigente y egocéntrico;
- no le gusta el cambio, y
- es crédulo, no muy listo y prefiere que lo dirijan.^{3/}

De esta "radiografía" antigua del hombre, se partió para que tratadistas en el tema, encauzaran tiempo y estudios para desentrañar los motivos y requerimientos que conducen a pensar u opinar así de los trabajadores, llegando a determinar que el hombre tiene una jerarquía de necesidades, las cuales se encuadran en la siguiente forma:

^{3/} Ibid., p. 151.

EXIGENCIAS DE LOS TRABAJADORES

	necesidades fisiológicas
	necesidad de respeto
	confianza
CONCEPTO PERSONAL	autonomía
	perfeccionamiento
	seguridad
	protección
	autorrealización
	reconocimiento
PRESTIGIO	buen hombre
	estimación

Realizarse como persona, es desarrollar las potencialidades, las capacidades, la fantasía y la creatividad dentro de las actividades productivas. Es el objetivo más anhelado del trabajador.

Dentro de las categorías en que se dividen las necesidades de los individuos, se podrá constatar que cada factor puede convertirse en realidad, ya que todos y cada uno de ellos, están contemplados por los medios de control y dirección.

Con todo esto, ya se están proporcionando razones y procedimientos administrativos generales y flexibles, los cuales se enfrentan y acoplan a cualquier circunstancia o ámbito social.

Los efectos de esa contemplación positiva, están en el inicio de la teoría "Y", la cual empieza a originarse con la idea de conjugar los intereses individuales con los organizacionales. Los elementos básicos de la teoría "Y", se pueden resumir de la siguiente forma:

- al ser humano normal no le disgusta trabajar;
- el hombre debe dirigirse y controlarse por sí sólo, en servicio de los objetivos comunes;
- el compromiso de llevar a buen puerto los objetivos y, como consecuencia in mediata su compensación, o sea la satisfacción de necesidades personales y su realización;
- al hombre le gusta la responsabilidad y busca compromisos adicionales;
- el ser humano tiene capacidad para desarrollar el ingenio y sagacidad creadora, y
- los alcances intelectuales del individuo no están siendo aprovechados debidamente dentro del mundo empresarial.^{4/}

A todo esto se deduce, comparando las teorías "X" y "Y", que los términos de integración, autocontrol y autorresponsabilidad se hacen presente, en la medida en que los individuos sienten que ya no tienen un trabajo enajenador ni pasivo, sienten que la organización es suya, las responsabilidades que del trabajo emanan son suyas también, y que los excedentes de las operaciones financieras y comerciales, son repartidas equitativamente entre todos. El personal va siendo persuadido a sentir satisfacción y se

^{4/} Ibid., p. 154.

guridad. En contraposición a esa actitud benigna de la autoridad, se da el ejercicio del control en forma estricta y abrumadora, no como medida conveniente para obtener eficiencia y beneficios. Igualmente se acepta que la autoridad otorga eficacia, pero la supervisión debe ser flexible y sutil y, sobre todo, olvidar el sentido riguroso con el cual se asocia.

B. EL HOMBRE COMO RECURSO

Dentro de las necesidades inmediatas que tiene una empresa para llevar a cabo operaciones mercantiles, sociales y económicas, están las de contar y disponer de recursos, mediante los cuales se obtendrán los propósitos iniciales que han originado a su creación. Incrustado entre estos recursos sobresale el humano. Indudablemente el más importante e imprescindible. Al considerar al trabajador como recurso dentro de las empresas, se encauza la energía humana hacia beneficios propios del funcionamiento organizacional lo más eficaz posible. El individuo como recurso estará a disposición de la empresa para ser utilizado siempre que se le requiera.

Se procurará evitar su desperdicio, ya que el mal uso de este recurso repercutirá en el desenvolvimiento normal de cualquier organización. Los procesos operativos necesitan la combinación de los recursos humanos con los materiales y los técnicos, los cuales marcarán el ritmo de trabajo para producir los artículos o servicios que se desean.

De antemano quedó establecido que la energía humana es la parte vital dentro de la aplicación y desarrollo de los programas de la buena marcha de la

empresa.

Queda pues la conclusión de que el individuo es una entidad económica, sociológica y psicológica, y que bajo estas condiciones deberá ser tratado para estudios futuros. A consecuencia de contemplar al hombre como recurso, se derivan características como el valor económico que guarda dentro de la contabilidad de la compañía para la cual trabaja. Los efectos correspondientes a esta tendencia, se verán en el punto siguiente.

Consecuencias del Término Recurso:

1. El Hombre como una Inversión del Activo:

No es fácil aceptar al hombre como un activo por dos razones: a). la contabilidad carece de un sistema exacto para medir el rendimiento humano y, b). simplemente el hombre por su carácter propio de humano, nunca podrá ser considerado como activo, ya que no es propiedad de nadie.^{5/} Sin embargo, para efectos de este estudio, se analizarán algunos factores que sí influyen para colocar al hombre como una inversión.

El que hallamos considerado al hombre como recurso, nos orilla a catalogarlo con los demás recursos, por lo tanto deberá ser valuado como un activo más y ser incluido en el balance de la compañía.

La mano de obra directa aparecerá dentro del inventario ya como producción en proceso o artículo terminado^{6/} y se pretenderá capitalizar hasta donde sea

^{5/} Rayles Killian, Admón. de Recursos Humanos, (México, Técnica, S.A. 1978) p. 43.

^{6/} Babson Stanley M., Rotación, Depreciación y Obsolescencia de los Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el Personal (México, Limusa, 1978), p. 77.

posible la vida económica del hombre. Por lo tanto el individuo será una parte del costo que quedará descartado cuando ya no funcione. Entra en la etapa de desperdicio y así como tal se le deshecha. Cuando esto sucede las empresas optan por sustituirlo, ya que el ritmo del negocio no debe disminuir. Las alternativas que se presentan en estos casos pueden ser: contratar una persona que lo suplante igual o mejor, aumentar el número de horas extras en el personal actual, incrementar la inversión en la compra de maquinaria, acercándose mucho más a la automatización. El costo del hombre en dinero es elevado, por lo mismo, nunca deberá ser descuidado u olvidado.

Dentro de los resultados financieros, el costo del tiempo humano juega un papel indiscutible, ya que en el interior de los gastos totales de los negocios, el tiempo humano dentro de su trabajo, alcanza la nada despreciable cifra del 70% del costo total de operación. Esta cantidad no incluye gastos ineludibles de entrenamiento y desarrollo.^{7/} No ha sido tarea fácil calcular un porcentaje exacto, ya que, repetimos, en materia de recursos humanos influyen muchas cosas que no pueden controlarse como se calculan, por ejemplo, los gastos de producción, los fletes y demás servicios.

Para que una compañía obtenga un control de costos y una elevación lo más óptima posible de la contribución productiva al invertir en la compra de material humano, deberá tener en cuenta los dos elementos básicos del rendimiento sobre la inversión que se hace en personas: la cantidad de dinero gastado y lo que obtiene la compañía a cambio de ese gasto.^{8/}

^{7/} Killian, ob.cit., p. 62.

^{8/} Killian, ob.cit., p. 20.

Si la firma comercial está perdiendo impacto entre el núcleo de consumidores y clientes, se hace un estudio y se proyecta mejor publicidad logrando recuperar, en su totalidad o en parte, el nivel de ventas anteriores; lo mismo ocurre si se trata de identificar el costo de materias primas. Pero en relación a la contabilidad y empleo de recursos humanos, los programas de recuperación agregan costos en renglones como: pagos a la nómina directa y cubrir la parte correspondiente al seguro social al afiliar a los trabajadores a este organismo público; absorber gastos por tiempo no trabajado por causas como el ausentismo por motivos de salud, vacaciones y otras razones; los costos tanto directos como indirectos que ocasionan las prestaciones al empleado y que son liquidados por la compañía; los diferentes servicios financieros, médicos y recreativos; los gastos de administración de personal y, en general, todos los beneficios posibles que no tengan otro fin que el de obtener todo el provecho del tiempo humano.

Decíamos que el costo total de estos gastos asciende hasta la tercera parte de los gastos totales de operación. Esta es la derrama que tiene que cubrir cualquier compañía por pagar el tiempo humano y para asegurar en mucho su permanencia en el trabajo.

Las empresas no pueden saber la cifra exacta del beneficio de explotación del trabajo humano. Al adquirir cierto tipo de mano de obra, se busca que ésta deje una utilidad a corto plazo, pero no quedará exenta de un beneficio posterior, o sea que su contribución deje constancia de un enriquecimiento a largo plazo. Cierta idea nacida de un trabajador quizá no deje en el presente una verdadera aportación, pero la ventaja podría venir después, en cuanto se ve aumentada la

fortuna económica de la compañía para la cual trabaja. El capital que se ha acumulado, va a dar a manos de unas cuantas personas, y el hombre que con su esfuerzo ha ayudado a reunirlo, no recibe nada al retirarse de la circulación, ya que su permanencia en el trabajo no es irrevocable. Ciertamente es que el obrero recibe su salario y algunas prestaciones, pero regularmente éstas no son equitativas a razón de lo que se obtiene por su explotación. Así, con esto la presencia del trabajador en la empresa es esporádica, haciendo difícil su apego y estadía a largo plazo en la prosperidad de la organización.

Una vez analizado el alto costo que tiene el tiempo humano, las empresas han recurrido a todas las formas existentes para reemplazar, o bien, aprovechar mejor los recursos humanos dirigiéndose a una, cada vez, mayor mecanización. El rendimiento sobre inversión en el aspecto humano, ha tenido que considerar la simplificación de todos los procesos del trabajo, estructurar la organización humana lo más eficazmente realizable y llevar a cabo la planeación detallada de las funciones para lograr el mínimo de gastos y el máximo de resultados positivos.

Mucha gente de negocios busca ver traducida su inversión en el recurso humano con un rendimiento alto. Por lo tanto, estará pendiente de que ese recurso reciba oportunamente un entrenamiento, una dirección eficiente, un ambiente atractivo y acorde a sus características físicas, motivación para una contribución máxima, una remuneración paralela a ese desempeño, un desarrollo óptimo y una buena dosis de oportunidades para la participación.

El trabajador tendrá su respuesta a la inversión que en él han hecho, si su productividad se acrecienta y se compromete a esforzarse ilimitadamente a acudir

a los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles a su persona y, además, cooperando en las actividades del trabajo conjuntamente con sus compañeros.

La garantía de un buen rendimiento sobre la inversión en las personas, dependerá de contar con un sistema de operación que incluya aspectos como son: un control de gastos de tiempo humano; utilización plena de ese tiempo y del potencial de las personas; creación de una organización humana que motive a las personas y estimule la productividad; una serie de prácticas y dirección que reflejen el interés en el trabajo y un programa para mantener un activo humano productivo.^{9/}

2. Obsolencia del Hombre:

Al colocar al hombre como activo dentro de la época actual, llena de automatización y con una tecnología sofisticada, ha proporcionado el riesgo de la obsolescencia en el hombre como trabajador. Las empresas no descuidan detalle en cuanto presienten que este activo va sufriendo cambios inconvenientes en su vida productiva y que está próximo a perder su ciclo normal y potencial en sus tareas. Si el trabajador está perdiendo facultades y se ven mermadas sus capacidades, será indicio de suplirlo por un modelo reciente que cumpla las mismas funciones en igual o mejor grado, con mayor rapidez y con un menor mantenimiento.^{10/}

3. Depreciación del Hombre:

El individuo que trabaja, igual que las máquinas, tiene una vida útil y estará propenso a la depreciación; su coste dentro de la suma total de gastos de ope

9/ Ibid., p. 22.

10/ Stanley M., ob. cit., p. 43.

ración, no sólo cubre su salario, sino su costo se ve incrementado después de que ha dejado de producir utilidades a la empresa. Si un trabajador ha sido descartado como recurso provechoso y ha sido pensionado, seguirá costándole económicamente a la empresa. Por eso cuando se ha desgastado deberá ser retirado de la producción. El costo de su mantenimiento debe ser registrado y distribuido entre su vida útil estimada o sea entre el tiempo de servicio activo y productivo de la empresa. El costo llamado "costo de pensión" está sujeto a una serie de variables que tendrán diferentes efectos o significados para una empresa que depende enormemente de su potencial humano. Entre las variables de pensión se pueden citar: el sexo del trabajador, su edad, las probabilidades de retiro, la incapacidad, la viudez, la probabilidad de vida después del retiro, la integración y afiliación a los organismos de salubridad, y probabilidades de cambios o rotación del personal.^{11/}

4. Rotación del Hombre:

Otra de las consecuencias que se originan a raíz de considerar al hombre como recurso, es la rotación que éste tiene como causa de varios factores, entre los que sobresalen: cambios obligados de personal con mejor preparación para ciertos trabajos y puestos estratégicos; la pérdida de facultades por el constante trajinar del trabajo; la búsqueda de mayores oportunidades de desarrollo personal a mejores salarios; lograr un atractivo más amplio en beneficios adicionales que les proporcionen otras empresas, o bien, por un notorio aburrimiento en ciertas tareas de rutina y de bajo nivel de participación. Estas reacciones del trabajador que provo

^{11/} Ibid., p. 25.

can su transitoriedad en el empleo, le acarrear a la empresa una serie de trastornos económicos que regularmente repercuten en los gastos totales de operación de cualquier firma comercial y de negocios. Por lo tanto, existen movimientos como son: cambios de personal; aumento en los costos de reclutamiento y relocalización; indemnizaciones, si fueran necesarias; allegamiento de mano de obra temporal, etc., que provocan destinar medidas económicas no esperadas. Pero esto no es todo, ya que el sólo hecho de llevar a cabo la contratación de personal, alterará los costos en esta línea por: reposiciones, juntas sindicato-administración, acarreo de material, preparativos, inspección, anuncios, comisiones a las fuentes de reclutamiento, si se utilizan, y exámenes de admisión.^{12/} Por todo esto y más, las empresas deben cuidar atentamente la rotación permanente de su personal, procurando que permanezca en su trabajo gran parte de su vida activa, ofreciéndole una grata estancia y un mayor sentido de participación.

5. Pariedad entre los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos:

En el buen funcionamiento de las operaciones que realiza determinada compañía, influye mucho el saber llevar un acertado manejo de sus recursos. El gerente de cualquiera de las áreas funcionales que componen la empresa, deberá saber combinar los materiales, la tecnología y sobre todo, el material humano. Manejar ordenadamente a un grupo de empleados, consiste en obtener que se hagan trabajos mediante el esfuerzo de terceros.

Ahora bien, para alcanzar o identificar una pariedad entre los recursos hu

^{12/} Ibid., p. 57.

manos, materiales y técnicos, será necesario cotejarlos entre sí, sobre todo los dos primeros, ya que estos se asemejan en muchos aspectos. Una máquina al igual que el recurso humano tiene sentidos que le ayudan a percibir, contienen información almacenada por medio de la memoria, ambos son tomadores de decisiones, ejecutores y además, tienen un ciclo de retroalimentación.^{13/} Claro que existe en cierta medida, una gran diferencia sobre todo en lo que se refiere a las capacidades del hombre y a la vez, de lo limitado que se encuentra, debido a sus componentes psicológicos y sociales. En cambio, las máquinas sólo reaccionan ante factores físicos. El mantenimiento para uno y para otro, dista de ser igual; el mecanismo del recurso humano es mucho más complejo, ya que las máquinas cuentan con ciertos dispositivos mecánicos que son corregidos en caso de fallas, por una serie de rutinas técnicas que solucionan los problemas que se llegan a presentar. Si este procedimiento se quisiera utilizar para los individuos, el proceso tendría que ser diferente para cada persona.

Para lograr un exitoso mantenimiento humano, se debe considerar lo siguiente: primero estar pendientes de la aparición de síntomas que modifiquen el comportamiento del trabajador; segundo, saber las reacciones que se presentan al aparecer dichos síntomas y, por último, disponer de una acción correctiva para remediar la conducta del trabajador. Otras veces se puede controlar y evitar trastornos en el mantenimiento humano, si se estudia persistentemente y a tiempo, al recurso humano. Se recomienda poner en marcha un mantenimiento preventivo que evite desajustes humanos.^{14/}

^{13/} Buffa Elwood Spencer, Administración y Dirección Técnica de la Producción (México, Limusa, 1977), pp. 361-2.

^{14/} Serie Administración Dinámica, Mantenimiento Humano, No. 7 (México, Diana, 1977), pp. 18-9.

Al hacer semejanza entre los recursos humanos y los materiales, se encuentra que el material humano aventaja a las máquinas en la medida de que el recurso humano improvisa y utiliza procedimientos elásticos, acumula grandes cantidades de información en lapsos prolongados y recuerda datos pertinentes en el momento oportuno; los hombres reaccionan por inducción, ejercitan el criterio y, además, elaboran conceptos, y tienen la virtud de crear métodos. En cambio, las máquinas superan al recurso humano en cuanto a la habilidad para almacenar información durante cierto tiempo y luego hacerla desaparecer definitivamente; realiza cálculos rápidos y complicados, lleva a cabo funciones diferentes a un mismo tiempo: efectúa trabajos repetitivos y rutinarios y, además, responden inmediatamente a señales de control.^{15/} Al hacer esta comparación y saber las peculiaridades de cada recurso, se comprenderá mejor porque muchas compañías fracasan en sus operaciones. Esto es, si las habilidades propias de cada recurso se mezclan, y tareas que deberían realizar las máquinas se les deja al hombre por deducción el resultado no es el esperado. Es importante en este efecto, el equilibrio de los costos de operación, porque si la balanza de los costos se inclina hacia las máquinas, provocará que el trabajo manual aumante para la ejecución de tareas para las cuales el individuo no está lo debidamente preparado,

C. EL HOMBRE COMO ELEMENTO

Hasta aquí hemos observado que la mano de obra considerada sencillamente como un mecanismo productivo, integrante del costo dentro de la economía y

^{15/} Elwood S., ob. cit. p. 362.

del estado contable, no debe recibir respeto como persona, siendo que la personalidad del individuo en las relaciones con el grupo de trabajo, influye decididamente en las diversas operaciones organizacionales; aquí el trabajador representa un elemento vital, sin el cual no se podrían alcanzar los objetivos propuestos; aun dentro de las empresas que se identifican por ser altamente mecanizadas, la decisión inicial y definitiva, deriva de lo que el hombre opine. En un tiempo próximo, la efectividad de una empresa se medirá completamente en términos humanos. El reconocimiento del éxito no dependerá exclusivamente del manejo de pesos y máquinas, sino mas bien, en la influencia e impacto del elemento humano.

Creemos conveniente observar en qué forma el elemento humano repercute en la buena marcha de las empresas y, en qué medida, surte efecto dicha presión. Ejerce influencia mediante el carácter individual y su habilidad para el trabajo; por la posición jerárquica y por las atribuciones que le competen a cada miembro y, por medio de las constantes relaciones entre la parte dirigente y sus empleados.^{16/}

En terminos generales, es posible afirmar que la suma de habilidades, tanto las innatas como las adquiridas, son las que reflejan la oportunidad de decidir, la calidad y cantidad de trabajo efectuado y, en resumen, del total de actividades organizacionales que deben realizarse. Sin embargo, el mérito individual sólo será valorizado si el trabajador, al desempeñar sus labores convenientemente, demuestra un uso pleno de capacidad y conocimiento particular. Darle al elemento humano el aplauso y reconocimiento justo, es actuar

^{16/} Florencio Rodil Urrego, Conceptos Fundamentales sobre la Organización (México, Trillas, 1979), pp. 150-1.

con antingencia y disminuir conflictos, evitar errores que con el tiempo se vuelvan letales para la empresa.

La idea y práctica de considerar al trabajador como un ente que prestaba sus servicios a una empresa sencillamente por el pago de un salario, sin la menor opción de ser algo más, tendió a desaparecer. Actualmente las técnicas en la dirección de personal, implantaron una nueva imagen, la cual contiene puntos distinguidos que podemos abreviar de la siguiente manera: la ideología, aptitudes y habilidades y la actitud de los trabajadores son de suma importancia para la empresa; el trabajador ya no sólo se limita a cobrar un salario por realizar determinadas tareas, sino que sus alcances son compatibles a los de cualquier otro empleado dentro de la escala jerárquica; el trabajador dispone de ciertos derechos de naturaleza individual, los cuales deberán ser respetados y tomados en cuenta.^{17/}

El hombre tiene recursos, estos son los conocimientos, instrumentos y máquinas que utiliza para desarrollar y lograr sus metas. Dependiendo de la evolución de sus recursos físicos y mentales, su contribución en el trabajo mejorará notablemente y le suministran características que sólo las personas pueden tener. El trabajador dispone de la libertad de permanecer dentro de una empresa si es que así se acerca a sus intereses particulares. Los conocimientos, la experiencia y habilidades son exclusivos de su persona; la intensidad de aplicación en el trabajo dependerá del estado satisfactorio que manifieste; las experiencias, conocimientos y habilidades no pueden ser medidos en términos económicos, sin embargo, se pue

^{17/} George Odiorne, Administración de Personal por Objetivos, (México, Diana, 1973), pp. 35-6.

den declarar y considerar con una mejor atención y dedicación para darles la dimensión y el premio decoroso; la empresa dispondrá de mecanismos que ayuden a descubrir o fomentar aquellas habilidades que no han sido patentadas por el trabajador, al mismo tiempo le servirán para disminuir los accidentes, enfermedades o problemas de alimentación; el trabajador como elemento y no como recurso, es escaso, esto es que un buen empleado no es fácil adquirirlo y su cotización dependerá del adelanto que tenga en experiencia, capacidad y facultades; la contratación del elemento humano no puede hacerse masivamente, sino individualmente, o sea, una persona a la vez, no puede arrumarse en un rincón, sino que debe estar activo diariamente y en cualquier momento.

El elemento humano en una compañía, dentro de sus contribuciones, es frágil, su relación y dedicación es delicada y su permanencia es incierta. Por lo mismo, los directores de su administración deberán merecer su consistencia y su plena aplicación en la realización de su trabajo.

C A P I T U L O I I

DEDICACION, APOYO Y MOTIVACION AL TRABAJADOR EN LAS EMPRESAS

A. ASPECTOS SOCIALES

1. La Organización como Sistema Social:

Se admite a la organización como sistema social porque en ella se reúnen personas, las cuales intercambian acciones y relaciones que conducen a obtener fi nes comunes, eliminando conductas individuales e independientes.

El elemento humano, al estar integrado a una empresa, inevitablemente está involucrado en el desenvolvimiento cotidiano de su dirección y organización. El comportamiento humano será una respuesta de la incorporación de nuevas técnicas y sistemas organizacionales cuando estudian el proceder del trabajador, en relación con otros empleados, es decir, las interacciones personales. El hombre se encuentra en constante interdependencia con sus homólogos en la ejecución de las actividades productivas, por lo que es preciso, como satisfactor social, estar unido a un grupo, lo cual le da al individuo un sentido completo de estimación y reconocimiento. En vano han sido los intentos por fijar en la realidad la idea del particularismo, el individuo no puede aislarse de los demás, pues la sociedad actual no lo permite, sin embargo, es de esperarse que, de igual manera suceda dentro de las empreu

sas, ni el más encumbrado funcionario, con toda su capacidad y experiencia, puede descartar esa necesidad de asociación. Precisamente por esta imagen de armonía y agrupación en las compañías, muchas veces se descuida e ignora la existencia de conflictos entre el trabajador y la organización, este problema perjudica y daña mucho más al trabajador que al sistema, de ahí que nazcan estilos diferentes en las ciencias del comportamiento para combatirlo, buscando hasta donde es factible sincronizar la relación trabajador-empresa. Es posible afirmar que el hombre es quien crea la organización, la transforma, la conduce o la detiene, entonces el problema no está en la organización, está en la dedicación y el fervor que el hombre le rinde, está en la falta de admisión de un desequilibrio entre el sistema y el individuo, está en la negación de la existencia de conflictos, el hombre merece la etiqueta como tal, en la medida de que es capaz de afrontar las dificultades, atrás quedó la concepción de observar al trabajador estrictamente en su aceptación económica, por lo tanto, el anhelo máspreciado del trabajador, es amparar su posición en un estado de pertenencia, un medio lleno de escollos, si se quiere, pero que son combatidos por un sentimiento de seguridad y confianza por el simple hecho de pertenecer a un grupo, lo cual significa reunir a varias personas con determinadas características, como las siguientes: estar impulsadas por una misma motivación, por la cual se asociaron y que buscan un idéntico objeto, la intervención de los integrantes deberá exigir una misma intensidad para alcanzar las metas propuestas de antemano, así como se espera una actividad vigorosa, ésta deberá aparecer recíprocamente, esto es, que para que el grupo funcione, debe haber un compromiso total.^{18/}

^{18/} James O. Whitaker, La Psicología Social (México, Trillas 1968), p. 60.

Para que no exista disparidad de actitudes y opiniones, el grupo se verá regido por la aplicación de normas sociales, las cuales constituyen creencias o valores que se comparten entre los miembros del grupo y que señalan su comportamiento gracias al hecho de pertenecer al mismo, ya que el proceder del trabajador no puede ser igual cuando está integrado a un grupo, que cuando se desenvuelve en forma individual, está confirmado que ya no basta con pertenecer, sino más bien, fundirse e identificarse en esa correspondencia, y que, dentro de las relaciones humanas, es mejor el grupo en general, que intervenciones esporádicas e intermitentes de sus integrantes; lo que aflora en algunos trabajadores actuales no sólo es cumplir con las funciones propias de estos, sino buscan que su labor sea calificada como una intervención creadora y edificadora, esta idea desplazó a toda directriz autoritaria, el nacimiento de técnicas de grupo depuradas solicitan e incorporan la práctica a la democracia, donde el trabajador como miembro de una organización, fomente la creación de una atmósfera armoniosa. Esta ambientación se dará, siempre y cuando la organización actúe como un verdadero sistema social.

Proveerse de personal, dependiendo de sus singularidades netamente humanas, integrándolos y tratándolos por su valor humano, capacitándolos y preparándolos para su mejor desarrollo personal, es actuar con solvencia y precisión. La organización como sistema social puede corregir su mal funcionamiento, realizando cambios apropiados a las necesidades inherentes y a la naturaleza de cada uno de sus trabajadores, la valía que le dé la organización a los méritos personales, influirá en una identificación total, creando una sólida fuerza integradora.

2. Servicios, Salud y Seguridad a los Empleados:

En la era actual, proporcionar prestaciones y servicios a los trabajadores, trae consigo una respuesta favorable de parte de éstos en el logro de objetivos. El trabajador acude a un empleo y se agrega a una compañía con el firme propósito de progresar en las diferentes facetas que componen su vida, elige un centro de trabajo, el cual le reditúe una acción participativa que sea premiada conforme a su desempeño, igualmente, las empresas modifican su conducta para con sus empleados, ofreciéndoles un atractivo que vaya más allá del pago de un salario en compensación del trabajo que realizan. Dependiendo de la agudeza de los departamentos de personal y de las prestaciones adicionales, se contará con un personal mucho más talentoso y efectivo, disponer de personal especializado en el manejo de las relaciones humanas, consiste en tener gente idónea para seleccionar trabajadores también idóneos.

Existen un sinnúmero de expectativas que los empleados esperan por parte de las empresas para las cuales trabajan. Citemos algunos factores que provocan satisfacción en el empleo: disponer de gente de mando que se distinga por comprender y derrochar justicia, disfrutar de más días de descanso, recibir un salario equitativo y razonable, que vaya un poco más allá de la satisfacción de necesidades comunes; laborar en un ambiente aseado y sugestivo, adaptado a la prevención de accidentes de trabajo; estar rodeado de colegas que sobresalgan por tener una actitud sociable; contar con la oportunidad de sugerir ideas que sean tomadas en cuenta en la práctica; tener un trabajo constructivo y evolutivo para señalarse; y, disponer de un mecanismo que ayude a conservar el trabajo cuando se sabe que se

está cumpliendo debidamente con él.^{19/}

No existe otra medida más correcta de mejorar la eficiencia en el trabajo, que facilitar mayores y mejores servicios y beneficio, estos deberán estar conformados bajo la consigna de obtener ciertos objetivos, entre los cuales pueden estar: el obtener una relación más íntima entre el ambiente de trabajo y las necesidades de satisfacción del trabajador; disminuir la pérdida de tiempo, el ausentismo y los retrasos, proporcionando medidas correctivas; fomentar la moral, el buen espíritu de grupo y, sobre todo, la lealtad a la compañía; aumentar el compromiso de participación en la obtención de las metas organizacionales; y, proporcionar los instrumentos administrativos que facilitan la planeación y ejecución de proyectos y actividades del grupo.^{20/}

Estos y muchos más objetivos no podrán llevarse a la práctica, si las empresas no posan su actuación a las verdaderas necesidades que son indispensables para un mejor desenvolvimiento laboral.

Un programa completo de servicios deberá constatar que el plan de servicios se apege a los objetivos de los empleados; que el programa dignifique a los individuos, que ayude a unificar la administración del programa con la administración del personal, definir la duración del proyecto, el porcentaje que cubrirá la empresa y la parte que le corresponde al trabajador. Todos los puntos anteriores,

^{19/} Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, (México, Trillas, 1973), p. 79.

^{20/} Dalton McFarland E., Administración de Personal, (México, Fondo de Cultura Económica, 1978), p. 645.

servirán para la implantación de políticas en materia de servicios, que favorecerá a las empresas para saber qué prestaciones ofrecer, cuándo ofrecerlas y cuánto de cada servicio facilitarán a sus empleados.

La instauración de los programas de servicios, cubrirán ante todo, aspectos como son: actividades recreativas; sistemas de premios y ascensos; planes de asesoramiento e información; instituciones de crédito y programas de financiamiento y, por último, servicios personales. Todas éstas consideraciones engloban la atención en asuntos de retiro, accidentes y enfermedades, alimentación en los centros de trabajo, alojamiento, transporte, crédito y ahorro, consejo legal y técnico, orientación y consultoría recreacional.

Los servicios integrados a lo puramente laboral, despuntan la protección de cuotas en caso de licencias, permisos o incapacidades. En lo referente al cuidado físico, existen las prestaciones de suministro de hospitalización, cuidados médicos y dentales y, más aún, facilidades para solventar problemas económicos en caso de fallecimiento de algún trabajador; como todos estos casos ocasionan una serie de trastornos en los renglones financieros, administrativos, laborales y sociales, la parte directiva procurará contratar empleados calificados, aptos física y mentalmente para evitar, hasta donde sea posible, el enfrentamiento, a veces complicado, de estos efectos. La buena imagen en el trato de personal es la mejor carta de presentación que una empresa puede disponer para allegarse de personal altamente catalogado. Proporcionar todos los posibles servicios al trabajador, es adelantarse a lamentaciones futuras como son: las disminuciones en las capacidades físicas y mentales, en la plena dedicación y esmero por falta de alicientes y en la ausencia

o retiro definitivo de un trabajador cumplido y leal.

Sobre el ausentismo en el centro de trabajo, una de las causas más frecuentes que se presentan es la del transporte, motivada por el alejamiento de las plantas y la deficiencia de los mismos que ocasionan demasiados problemas en el cumplimiento de horarios de trabajo. Si se pudiera facilitar transportación propia de las empresas, el caos disminuiría considerablemente. Un caso muy común y parecido al anterior, está en la ausencia del trabajador por problemas personales, aquí el consejo especializado es el indicado, ya que los buenos consejos guían al trabajador a ubicarse y establecer su personalidad, todo esto con un mismo fin, acentuar y definir el carácter individual y eliminar la ineffectividad en el trabajo.

Otro hecho que resalta en las prestaciones es el caso que se da por la antigüedad que el empleado guarda en el trabajo, esto se refiere al tiempo que ciertos trabajadores le dedican a las empresas, pues por el sólo hecho de haber colaborado varios años para una misma compañía, encierra una preferencia en casos de escalafón, reubicación y mejoras en los puestos. Un principio de justicia es aplicable en el premio por antigüedad que merece el trabajador.

En los estados físicos y mentales la salud e higiene representan un papel cuantioso; para contar con trabajadores confiables y eficientes, se atenderán sus condiciones corporales y psíquicas. Las prestaciones de salud implican evitar accidentes, bajo el cuidado intensivo y la ingeniería adecuada de las instalaciones físicas de trabajo, de las máquinas y herramientas, de los edificios y equipo restante. Las compañías preventivas, facilitan personal de protección como bombe

ros, agentes de seguridad e inspectores; la salud e higiene del trabajador están protegidas por personal de asistencia médica. Hay factores nocivos que minan la salud del trabajador en las industrias; la existencia de polvos, humos, gases, sustancias químicas y otros productos perjudiciales para la salud, deben ser terminantemente eliminados.

Se aconseja que las máquinas, herramientas y áreas de trabajo sean diseñadas de modo que se reduzcan, al mínimo, los efectos del peligro, además, se proporcionarán máscaras, delantales, gafas de seguridad, zapatos especiales, filtros y vestimentas apropiadas para evitar la inhalación o contacto con todas las cosas riesgosas. Asimismo, los trastornos alimenticios se ven disminuidos cuando se implanta un sistema de higiene en los alimentos; cuando los centros de trabajo suministren comedores, deberán contar con el consejo de personal médico que oriente al trabajador y al personal que prepara la comida a consumir y llevar un régimen alimenticio y un cuidado médico que les ayude a prevenir enfermedades intestinales o de cualquier otra índole.

La seguridad en las compañías es una tarea que le designan al personal especializado en las áreas de ingeniería, estadística, psicología, filosofía y educación. Todos estos técnicos y sus conocimientos en cada ramo, no sólo se limitan a un determinado espacio organizacional, sino que deambulan por toda la empresa, o sea, que no sólo en lugares donde están las máquinas pesadas o los procesos de producción, que requieren la reunión de la muchedumbre, pueden originarse accidentes, los pisos resbaladizos, objetos mal colocados, instrumental en pésimas condiciones, productos químicos dañinos sin las medidas mínimas de seguridad, son fac

tores que pueden, en cualquier momento, ocasionar heridas o enfermedades graves. Las disposiciones de mejorar los pasillos librándolos de objetos estorbosos e innecesarios, los letreros prohibiendo fumar en sitios donde sea eminente el peligro por contener explosivos, pinturas o sustancias inflamables, nunca estarán de más.

Existen dos factores importantes en las cuestiones de seguridad en el trabajo: uno de ellos es el elemento humano, el otro son la ingeniería y la técnica; por lo que se observará que no todos los problemas de seguridad dependen de la eficiencia de los métodos de aplicación técnica, sino también el comportamiento humano puede modificar el orden del buen funcionamiento en las operaciones, por lo tanto, los estados emocionales pueden ser causas en el surgimiento de accidentes, por no tener una concentración en el trabajo, crea un ambiente de presión para los empleados. Los accidentes de trabajo no sólo provocan modificaciones en los costos, sino también se ven afectadas las vidas humanas.^{21/} Cuando el trabajador siente que lo protege una capa de medidas preventivas y una fila de prestaciones, su respuesta es más satisfactoria tanto en su persona como para el bien común. La base ideológica de la compañía en programas de seguridad demuestran un íntegro éxito en la consecución de metas.

3. Investigación sobre las Relaciones entre Empleados:

A pesar de todos los adelantos en la dedicación y apoyo a los trabajadores, los esfuerzos no han sido bastante, las investigaciones sobre las relaciones entre empleados, deben ser acrisoladas y más apropiadas a las características individuales.

^{21/} Ibid, p. 661.

No basta con propósitos administrativos o analíticos, ya que estos regularmente caen en la subjetividad. Se carece de argumentos más sólidos para que las investigaciones sobre empleados se lleven a cabo durante largo tiempo y que no todo quede en suposiciones empíricas, existen investigaciones experimentales, análisis humanos que acaparan los diferentes problemas de los trabajadores y de la organización; son diagnósticos que se elaboran y estudian en laboratorios de investigación de la conducta humana; se utilizan con más constancia las computadoras, las ciencias del comportamiento y los análisis cuantitativos, pero no está por demás, la utilización de la investigación empírica. No es fácil medir la conducta humana, esto es claro y evidente, más aún, los intentos no son infructuosos cuando se trata de mejorar y conocer al elemento humano.

Para tal propósito, los métodos utilizados van desde consideraciones comunes hasta las más altamente especializadas en la investigación de la conducta; el grupo de investigadores ejecuta funciones de asesoría, resaltando la presencia del director del departamento asociado al departamento de relaciones humanas, para conjuntamente y, a la vez individualmente, realicen los estudios necesarios; el grupo asesor centra su actividad sobre los menesteres administrativos, problemas laborales y cuestiones psicológicas; el departamento de investigación se limitará, dentro de sus condiciones, a implantar un programa de servicios efectivo. La ventaja de contar con un grupo de investigación interno es que éste conoce sus alcances dentro del presupuesto y unidades de tiempo y cooperación que puede recibir de las diferentes secciones que integran a las empresas; se conocen con mayor prontitud las necesidades del personal, se cuenta con una mejor continuidad y uniformidad al solicitar información y la evolución de los resultados se conocen más

prontamente. Se puede también acudir a equipos de investigación externa, teniendo el antecedente de su experiencia y su análisis independiente, su vasto conocimiento en el área de investigación y asesoramiento a varias campañas, le proporcionan ventajas que van más allá de los que un grupo asesor interno pudiera observar. Con el consejo externo, los resultados se vuelven prácticos y de suma validez, usualmente disponen de técnicas de investigación de lo más actual como son las computadoras o entrevistas de profundidad, dirigiendo su trabajo a conocer problemas motivacionales, el significado que tiene el trabajo para el empleado o detalles que disminuyen la productividad y hacen perder bonos al trabajador. Es de suponerse que los equipos de investigación que vienen del exterior, resulten más costosos y que su compromiso abarque un período más largo de tiempo. No es posible pasar por alto la desconfianza del personal cuando son abordados por los investigadores, la comunicación encuentra barreras que dificultan un estudio más enérgico.

4. Relaciones Administración-Sindicato:

En las relaciones laborales entre patrón y trabajador, donde existe un compromiso de servir y exigir, nace la necesidad de implantar mecanismos institucionales para formalizar la relación de derechos y obligaciones. Los requisitos de un plan de demandas laborales se ven impresos en las leyes federales, estatales y locales; en ocasiones el cumplimiento de ese compromiso surge por un consentimiento mutuo de las partes interesadas, bien por costumbre o por políticas de la campaña;^{22/} en estos acuerdos se establecen condiciones de trabajo, se determinan salarios y se fijan las mejoras y limitaciones, tanto de la parte directiva como la operacional.

^{22/} Ibid, pp. 246-7.

La suma total de demandas encierra, ya en sí, un gran compromiso para mejorar las condiciones de trabajo, ya los convenios no sólo serían fijados por el patrón, los trabajadores estarán respaldados por la combinación gobierno-sindicato-dirección. La gerencia en su defensa aplicaba el concepto de disciplina en la exigencia del buen cumplimiento de las tareas, consolidaba su posición para ejercer la autoridad, para decidir y controlar al personal, imponiendo e implantando normas, políticas, procedimientos y reglamentos, alegando la necesidad de orden, efectividad y eficiencia. Esto afortunadamente quedó atrás, la protección y auxilio en pro del trabajador llegó con una mejor adopción de las relaciones humanas. Esta parte protectora debe incluir especialistas de personal, ya que el elemento humano exige entrenamiento singular y técnica igualmente singular; nadie mejor para comprender la conducta humana, que un grupo de especialistas en relaciones de personal.

Dependiendo de la actitud de los gerentes en la aceptación de acciones, políticas y decisiones hacia el ser humano, la armonía que prevalezca entre administración y trabajador se verá proyectada en la cosecha de utilidades. A su vez, las negociaciones colectivas pueden ser atendidas desde el reconocimiento como institución social y económica, hasta un sistema de interacciones empresa-empleado. Como ente social, las compañías cumplen las exigencias del consumidor, del gobierno y de sus propias características, acatando las leyes impuestas para solucionar demandas públicas y controlando su dimensión a la responsabilidad que contrae al crearse.

Uno de los graves problemas que afronta e incumben al público, es la de

claración y estallamiento de huelga de la compañía que provoca incertidumbres y descontrol de los trabajadores, de sus familias y de la sociedad en que viven; también surgen monopolios que afectan la economía nacional, hay desnivel en los salarios, desempleo, improductividad y problemas de mano de obra, creando con todo esto una situación caótica general.

Por otro lado está el aspecto de la relación entre una compañía y sus empleados sindicalizados, el individuo se asocia a un sindicato, compuesto por varios trabajadores que lo representan ante el patrón. La presencia misma de un sindicato refuerza la relación administración-trabajador, cuentan con un sistema regulado y ordenado para mediar las condiciones de trabajo, así pues, la acogida de un sindicato respalda y asegura un bienestar en las exigencias del trabajador. Para que la relación empresa-sindicato tome un carácter más formal surge el contrato de trabajo, en este documento aparecerán las circunstancias en que se han de cumplir, las expectativas de las dos partes que lo integran, además de que es el medio que busca: la seguridad de que se cumplan las expectativas; la seguridad del sindicato como tal, así como los derechos de la administración; los arreglos referentes a los salarios y el desempeño esperado; y la seguridad individual y el cumplimiento de la administración general.^{23/} Cualquier dificultad que surgiera sería analizada desde alguno de los puntos anteriores. Por lo tanto, los estudiaremos brevemente.

La seguridad social se refiere al cumplimiento de los convenios que se es-

^{23/} Ibid, pp. 682-9.

tablecieron al firmar las partes interesadas que son: los representantes legales del sindicato y las personas autorizadas por la dirección; fijarán el tiempo y las condiciones en que se hará efectivamente el trabajo.

Los derechos de la administración especifican el poder reclamar la obediencia, seleccionar las funciones y las decisiones que piensen que son exclusivamente de su competencia.

En el punto de salarios y el cumplimiento del trabajo, se encuentra el meollo del contenido del contrato, ya que desde cierto punto de vista, al trabajador le urge saber lo que recibirá y la forma en que obtendrá su salario; los patrones quieren saber lo que equivale en dinero, obtener ciertas clases de mano de obra. También en este rubro se incluyen: el tiempo de la jornada de trabajo, cuotas por hora de trabajo extra, grados de la mano de obra y formas escalafonarias. En la negociación del desempeño en el trabajo, se precisan los medios para determinar los estándares de trabajo, los reglamentos del empleo y la seguridad, así como algunas prestaciones de bienestar y salud.

La seguridad individual no tiene otro fin que el de buscar un apoyo después de que ya no se puede continuar trabajando por motivos de edad, salud y despidos, el pago de la pensión por concepto de antigüedad es un caso típico de seguridad individual. Por último, las secciones administrativas esclarecen la manera en que se trabajará, de qué forma deberá ser interpretado el contrato y de qué medios se dispondrán en caso de disputas entre la administración y el sindicato.

Los alcances de los derechos y obligaciones de las personas, sindicato y

la empresa, especificarán en un momento dado, si será necesaria la intervención de un organismo público que funja como mediador, un caso concreto sería la Junta de Conciliación y Arbitraje dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

B. ASPECTOS PSICOLOGICOS

1. Actuación de los Empleados:

"Cuando la actividad de trabajo que realiza el hombre le es placentera, tiene hondas repercusiones psicológicas positivas, el trabajador en su empleo manifiesta su temperamento, modela su carácter, le puede permitir afirmar su personalidad y mejorar su conducta. Cuando el trabajo no provoca satisfacción al ejecutarlo, o sus relaciones con los demás son tensas, origina esta situación, una serie de frustraciones en el individuo que afectan su personalidad y conducta, lo que se considera negativo".^{24/}

La actuación de los empleados está tan ligada a la efectividad organizacional, que las empresas procuran elevar al máximo la moral de sus empleados, ésta como sinónimo de actuación viene a incrementar la productividad y eleva la colaboración individual. A tanto ha llegado el afán, de parte de los patrones por mejorar la actuación de sus empleados, que implantan con vehemencia programas concernientes a mejorar la moral en el trabajo; hoy en día las empresas compiten con sus similares para ofrecer a sus empleados satisfactores que faciliten un mayor

^{24/} Jorge Barajas Medina, El Hombre, el Trabajo y la Administración, (México, Edit. Diana, 1978), p. 212.

entusiasmo en el trabajo, una relación mejorada entre el grupo, y una búsqueda general de prestigio y solidez individual.

La moral se combina con horarios cómodos, percepciones justas, supervisión menos estrecha, políticas de personal adecuadas y contactos con la parte gerencial menos rígidos. La contribución del trabajador nace del mismo hecho de sentirse interesante y útil en el trabajo; contar con un sentimiento de pertenencia y una seguridad económica; oportunidad de ascenso o mejora; excelentes sueldos o salarios, y la eliminación de preferencias o parcialidades aunada al ejercicio de una dirección inteligente.

El estudio de la moral incluye un continuo interés en fomentarla para lograr los objetivos del grupo; por mucho que un trabajo parezca interesante, después de mucho tiempo de ejecutarlo, conducirá a la fatiga o al aburrimiento. La implantación de medidas para mejorar la moral del trabajador en estos casos, se hace imprescindible, se puede decidir el aplicar un estudio donde se demuestre qué tipo de personas pueden desarrollar cierta especie de trabajos considerados de producción en masa, o bien, se busca la forma de modificar el trabajo, de tal manera, que el proceso productivo no se disminuya y sí, en cambio, se acrecente el interés del empleado por hacerlo. Las pausas de descanso son medidas que han venido a aligerar, en parte, la reducción de energías y los síntomas de fatiga que acusan los trabajadores, estas pausas deberán estar cotejadas según el tipo y las condiciones de trabajo. Instaurar música durante las horas de labores, hace más agradable la estancia en los lugares de trabajo, sugiere al empleado y promueve el entretenimiento, provocando un ritmo más productivo.

Precisamente dentro del surgimiento de técnicas que buscan elevar la actuación de los empleados, se encuentra el análisis de tiempos y movimientos, esta medida no siempre es bienvenida por los empleados, desconfían del sistema, piensan que están siendo controlados y exigidos a cumplir con un determinado estándar de trabajo; cierto es que algunas empresas instituyen el estudio de tiempos y movimientos, sin tomar en cuenta la comodidad física ni el área de trabajo, ocasionando que la ejecución del mismo se haga en forma por demás humillante. Otras empresas en cambio, explican cuidadosamente y preparan a sus empleados para hacer frente a la innovación antes de ponerla en práctica, ante lo cual, el empleado comprende que su trabajo se facilitará y simplificará, los peligros, la incomodidad y el cansancio, serán reducidos notablemente; el estudio de tiempos y movimientos será más fácil si su contenido se difunde en manuales para personal por medio de entrenamiento inductivo o con insistentes artículos que se publicarán en lugares visibles y estratégicos dentro de la compañía; sin embargo, la experiencia demuestra que las explicaciones orales dan mejores sugerencias y surten mayor efecto.

Así como la técnica anterior puede modificar la conducta y moral de los empleados, el mal trato a uno sólo de ellos, puede ocasionar una serie de reproches por parte de las autoridades gubernamentales, hostilidad y desdén de los demás empleados, críticas del público y un rechazo a la compra de artículos o servicios de la compañía agresora; los gastos por estos efectos serían inmesurables, de ahí la trascendencia que acarrea suministrar programas de entrenamiento y desarrollo en materia de moralidad humana y en el buen trato a las personas.

Una buena administración promocionará la actividad intelectual para obtener de su personal creatividad e iniciativa, es posible afirmar, que el disgusto del trabajador es por causa de una moral baja; la negligencia de la empresa por mejorar el espíritu de los trabajadores debe desaparecer completamente, no es sólo la opinión, a veces abstracta de los empleados, lo que conduce a pensar que se le está tratando injustamente, son los resultados mismos de la experiencia, los que con firman que una postura indiferente tiene gran influjo en las actitudes de las personas. Existen fuerzas que modifican la actuación del individuo entre las que se en cuentran: las presiones ambientales, que exigen el cumplimiento de tareas y un esfuerzo coordinado del grupo de trabajo; los valores y expectativas compartidas, ya que la gente tiene fines paralelos y su obtención sólo se logra por medio de acciones compartidas y, finalmente, la actuación de los empleados se ve afectada por la violación de reglas impuestas por el sistema, en cuya infracción lleva implí^{25/} cito un castigo que presiona al trabajador en su desempeño normal.

2. Motivación a los Empleados:

Entre más exigencia imponga la organización a sus trabajadores, peores respuestas recibirá de estos, al demandar obediencia, conformismo y dependencia, las compañías cultivan sólo apatía, agresividad, improductividad, actitudes desleales y, en general, consecuencias negativas. Atendiendo a todo lo que atañe al empleado se debe surtir motivación positiva haciendo agradable y duradera la presencia del trabajador en el empleo. Gracias a la motivación resalta el orgullo y

^{25/} Katz y Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, (México, Trillas, 1977), pp. 45-6.

la devoción, eleva la productividad, disminuye considerablemente el ausentismo y desarrolla el sentimiento de pertenencia; la intuición para olfatear manifestaciones de inconformismo, reducirá retardos en el andar normal de las empresas; el éxito se hace más palpable si la implantación de sistemas motivacionales se introducen sin contratiempos; si el cambio a la rutina de trabajo se hace de manera brusca e impetuosa, afectará la conducta de los miembros, por lo que se deberá comenzar inteligentemente para obtener lo mejor del grupo.

Con la idea tradicional de que los individuos están bien servidos con motivarlos expresamente con dinero, muchas empresas mantenían sus políticas de personal, esta postura fue destruida por los estudios recientes que demuestran que el trabajador busca ver satisfechas sus necesidades económicas, pero que también, la motivación se mueve en torno a sus fines, deseos individuales, valores y necesidades morales.^{26/}

No es fácil complacer a las personas por medio de ciertas motivaciones, quizá para cada persona haya que disponer de pautas motivacionales diferentes, esto se presenta sobre todo cuando las motivaciones son de circunstancias psicológicas y sociológicas, por lo mismo, la motivación es una virtud dinámica y no estática, deberá ser flexible y altamente situacional; por ejemplo, una persona puede oír una palabra que le parezca un elogio, sin embargo, para otra le puede parecer un reproche.^{27/}

^{26/} McFarland, ob. cit., p. 460.

^{27/} Ibid, p. 462.

Algunas tareas, sistemas tecnológicos u objetos físicos, pueden expresar diferentes efectos en cuanto a la motivación; veamos por qué: para algunas personas las máquinas les pueden resultar interesantes en su manejo y para otras no. El trabajo puede ser tedioso para muchos trabajadores y quizá un sector no lo considere así; otras variables de la organización, pueden influir en la motivación, éstas pueden ser: el diseño con el que fue estructurada la organización; el ambiente que priva en la empresa; los sistemas de información y las canales de comunicación; la saturación de niveles jerárquicos y otras más.^{28/}

Las recientes teorías de la motivación aducen que las necesidades humanas son los primeros intentos por satisfacer, sin embargo, las satisfacciones terminan y nacen otras necesidades, de modo que existe un ciclo de necesidades y una búsqueda insistente de la satisfacción de las mismas. La administración de personal combate éstas cumpliéndole al empleado aquéllas que considera como básicas para su satisfacción.

Entre las necesidades humanas más sobresalientes, están las físicas, de seguridad, sociales, de estimación y respeto de sí mismo y la autorrealización. Maslow, autor de esta clasificación, menciona que los individuos pasan de una necesidad a otra, y conforme se avanza hacia la autorrealización, el recorrido se hace más penoso y difícil, ya que este estado trae consigo autonomía, una constante actualización, sentimientos de simpatía, identificación y amor hacia la humanidad, espontaneidad, soltura en la solución de problemas, rasgos democráticos de temperamento, relaciones interpersonales y un firme sentido común.^{29/}

^{28/} Ibid, p. 462-3.

^{29/} Ibid, pp. 465-7.

El trabajador como miembro de una organización se ve integrado a ella porque quiere participar en el sistema, hay pautas motivacionales como la obediencia legal, que enseña al individuo a permanecer en la organización y manifestar obediencia por el hecho de considerar que existe un grado de legitimidad. Acatar las órdenes de la autoridad significa estar identificado con el sistema, ya que no sería posible conseguir el objetivo común de la organización si cada individuo se comportara como juez de sus propios actos, así pues, un trabajador al ingresar a la organización, se ve envuelto en el sistema y responsabilizado a obedecer las reglas y las decisiones autorizadas, más pronto de lo que cree. Un segundo tipo de pauta motivacional, es el empleo de recompensas o placeres materiales, con el sólo hecho de pertenecer a la organización, ya se cuenta con un respaldo económico y una serie de prestaciones que hacen más agradable la estancia en el trabajo; entre las satisfacciones materiales están: pensiones, permisos por enfermedad, atención médica, inmejorables condiciones de trabajo, instalaciones recreativas, aumentos de salario, ascensos y, en fin, varios más reconocimientos concedidos según el desempeño individual.

Un tercer tipo de pauta motivacional está en la exposición y expresión de sí mismo y la autodeterminación, que significa el grado de identificación del individuo con su trabajo, el gusto y orgullo implícito en la ejecución de las tareas. Y, por último, el individuo obtiene satisfacciones y una expresión del valor de sí mismo, al incorporar sus metas con las del grupo, ya el gusto no está sólo en el reconocimiento social, sino en el mejorar el concepto de sí mismo, el sentir que se va acercando al ideal personal; llegar a este estado, es haber asimilado un alto sentido de dirección, misión y compromiso con la interiorización de los valores

del sistema.^{30/}

C. ASPECTOS ECONÓMICOS Y/O ADMINISTRATIVOS.

La función administrativa se señala por buscar la satisfacción del trabajador dirigiendo y controlando toda acción que modifique o conduzca a la obtención de objetivos organizacionales, en la medida en que sean utilizadas las técnicas administrativas, su influencia se verá en los resultados esperados. Para que el hombre responda en el desempeño de sus labores será recompensado con un ingreso monetario y según éste sea placentero para el trabajador, su actividad será más eficiente, permanecerá durante más tiempo en la organización y la producción será de la más alta calidad. Los instrumentos administrativos someten los problemas personales bajo un adecuado sistema de dirección, referencias de consultoría y respuestas a intereses relacionados con el trabajo.

1. Orientación y Consejo a los Empleados:

La orientación se enfoca a la atención constante de las posibilidades de aprendizaje que el individuo demuestra en sus actitudes. Además, la orientación es un estímo administrativo que se centra en las relaciones hombre-jefe, pero esta reciprocidad no es fácil, la orientación necesita imperiosamente de la colaboración de superiores y subordinados; el interés de los gerentes es renuente en la medida de que sienten estar impedidos a desarrollarse de acuerdo a su categoría, el tener una comunicación de dos sentidos, en lugar del acostumbrado sistema de arriba hacia abajo, les resta libertad y autoridad, en ocasiones, el superior carece de la

^{30/} Katz y Kahn, ob. cit., pp. 376-82.

pericia necesaria para asimilar y comunicar debidamente las ventajas y métodos de la acción administrativa como es la orientación y el consejo. A veces la desconfianza y rechazo provienen del subalterno, el cual no está preparado para adaptarse a las entrevistas o roces con su superior, no está apto para el cambio, o bien, se muestra conformista con el sistema actual; por lo mismo, el éxito de la orientación y del consejo, recae en la asimilación conjunta del superior y subordinado de las ventajas que trae consigo esta técnica administrativa.

Para instituir la orientación se cuenta con elementos como son: el aprendizaje, por medio de la observación y el ejemplo; la delegación apropiada de autoridad y, afinidad y cualidades interpersonales. En el aprendizaje la forma de asimilación se presenta por medio de la imitación, por lo que el comportamiento y experiencia del superior se verán copiados por el trabajador, por tanto, mostrar al trabajador las ideas útiles y descubrirles habilidades propias es el propósito del aprendizaje.

Para evitar la transmisión de malos hábitos o deficiencias, el orientador, ante todo, debe conocerse a sí mismo, debe ser una persona preparada para convertirse en patrocinador objetivo y, si es necesario, en defensor del empleado; así, el premio que recibe el orientador y consejero es ver logros positivos y un reconocimiento de su persona como creador de hombres prácticos y eficientes.^{31/}

En la orientación y la delegación resulta indiscutible proporcionar libertad de acción y opinión al trabajador, como recurso para obtener un aumento de su

^{31/} McFarland, ob. cit., pp. 430-3.

cartel como tal; además, le resulta un reto el enfrentarse a situaciones importantes como las de sus jefes. Se llega a la coordinación superior-subordinado, despertando una colaboración insospechada pero, a la vez, efectiva. Las cualidades interpersonales surgen cuando hay un contacto continuo entre superior y trabajador, dándoles seguridad y confianza; esta combinación trae consigo ventajas que permiten avanzar decididamente hacia el éxito de las relaciones humanas: se aprende a comunicar, a escuchar, las exposiciones dan firmeza de aprender enseñando. De igual forma el consejo se vuelve una acción conjunta, el tacto del superior se hace indispensable. El gerente no debe presionar al empleado a que le confíe su problema, la ayuda debe ser solicitada por el propio trabajador, por lo tanto, la creación de un ambiente de confianza, libre de presiones, proporciona una mejor ayuda para el individuo; se considera más efectivo para un gerente analizar el trabajo de su empleado que criticarlo o desvirtuarlo.

2. Ubicación del Personal dentro de la Empresa:

El trabajador tiene un sentido de intromisión primordial dentro de la compañía, ésta no puede exigir una inclusión total, mucho menos si el empleado no siente una participación integral; si la vida del hombre encuentra satisfacciones mejores y mayores fuera de su núcleo de trabajo, dedicará parte de su tiempo y entusiasmo, a cumplir con otros compromisos con la intensidad y prioridad que le exigen otras organizaciones. Al decir otras organizaciones, nos estamos refiriendo a instituciones que pueden ser sociales, deportivas, culturales o religiosas, esto viene a colación por lo que respecta a la concentración y actividad del trabajador dentro de sus labores, debido a lo cual la ubicación del personal necesita más que nunca de estudios, investigaciones y comunicación efectiva en el campo de

las relaciones humanas y, más concretamente, en los efectos que provocan en las promociones, retenciones, ausentismo y transferencia de personal dentro de las empresas; son acciones que aumentan o desbaratan los grupos de trabajo, pueden ser satisfactorios para los trabajadores, si se aplican correctamente, pero pueden ser origen de constantes frustraciones, enojos y preocupaciones.

Favorecen el alza en la producción, la racionalización, eliminan la holgazanería, fortalecen la adhesión al sistema, mejoran los estilos de vida del trabajador o en sentido contrario reducen la efectividad y entorpecen el desarrollo.^{32/}

Igual que cualquier otro sistema que provoque un cambio, la promoción debe ser un programa metódico que cubra las necesidades de la gente sin traer trastornos y demoras en los resultados, este cambio debe hacerse lento pero progresivo: los programas de entrenamiento deben capacitar a los empleados para mejorarse a ellos mismos y no provocar estados de inquietud; el programa de promoción, antes de ser puesto en marcha, debe ser analizado para saber a que sección de trabajo será dirigido, en base a las capacidades individuales, a la historia ocupacional, experiencia, tiempo de servicios prestados, méritos o promociones anteriores y, en fin, todos aquellos detalles que sean relevantes en términos de políticas de promoción. La promoción implica el cambio de un puesto a otro, donde aumentan las responsabilidades, la gente promovida debe tener muy en cuenta esto.

La labor de la gerencia es suavizar las expectativas de la gente que no está directamente entre los privilegiados con el cambio; buscará evitar la frustra-

^{32/} Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, (México, Continental, S.A., 1960), pp. 713-4.

ción, mas bien los impulsará a mejorar para que sean tomados en cuenta en promociones futuras, la promoción va acompañada de mejores salarios, responsabilidad y un rango mayor en el trabajo, depuración de las actividades y una alta moral.

La retención dependerá de que el trabajador asimile mejor la idea de que, permanecer en el trabajo, le trae más beneficios y ventajas que si decidiera abandonar, la deserción viene por el descontento del trabajador, por las condiciones de trabajo, por las relaciones interpersonales o por dirección impropia. Para retener al elemento humano en el empleo, deberá revisarse que los niveles y categorías de remuneración y prestaciones sean justas, que la disponibilidad de entrenamiento y desarrollo sea oportuna, que exista estimación para el empleado, que sea ponderado su trabajo debidamente por la compañía, que se optimicen y se perfeccionen las relaciones superior-subordinado, que las áreas de trabajo sean lo más convenientes posibles, que haya facilidad de disponer de información sana y oportuna, y la elevación de confianza del empleado en la compañía. La decisión de quedarse o marcharse dependerá de la unión de varias de las consideraciones anteriores.^{33/}

Las transferencias, a diferencia de las promociones, implican cambios en el trabajo y quizá traigan responsabilidades o compensaciones adicionales, éstas se dan ya sea porque cierta área de trabajo necesita más fuerza humana que ayude a levantar la productividad; a veces la transferencia se presenta para corregir o colocar en un sitio más adecuado a personal que resalta por tener características especiales o habilidades no aprovechadas todavía; sirve también, para mejorar las re-

^{33/} Ibid, pp. 176-7.

laciones humanas, ya que hay trabajadores que no se llevan bien entre sí, lo que provoca fricciones y esas relaciones repercuten hasta la supervisión, la transferencia evitará monotonía si se aplica a trabajos de rutina, se recomienda usarla en casos de empleados que por lesiones o por su edad, no pueden responder en plenitud a su trabajo.

Cabe aquí, hacer un breve resumen de lo analizado en los dos capítulos anteriores, ya que al hablar del hombre como trabajador en las compañías, no importa tanto la referencia gramatical: recurso o elemento, es en la práctica misma, donde podemos apreciar verdaderamente cómo las organizaciones, cada vez más, contemplan al trabajador como lo que es: un ser humano, cubierto de características mucho muy diferentes a las de los recursos materiales o técnicos. Es cierto que atender la actividad y potencialidades del hombre como trabajador, trae consigo consecuencias económicas, y donde los descuidos acarrearán gastos que alteran las estadísticas de las cuentas contables; sin embargo, el hombre siempre será el hombre y como tal debe ser tratado.

Las medidas de apoyo y dedicación, nunca serán suficientes, los programas deben ser depurados y actualizados continuamente para destacar y recompensar al trabajador acertadamente, ya que éste está ininterrumpidamente creando, participando, contribuyendo y sincronizando intereses personales con los generales.

De aquí en adelante en nuestra exposición utilizaremos más apropiadamente el término elemento humano, asociándolo a los de iniciativa, productividad, estabilidad y satisfacción.

CAPITULO III

JERARQUIZACION DE LOS TRABAJADORES Y SU REPERCUSION EN LOS
RESULTADOS ORGANIZACIONALESA. ESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION Y SURGIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES HUMANAS.

Es tan significativa la estructuración de la organización para bien del elemento humano, que no es posible pasar por alto tal hecho. Dentro de una compañía, el trabajador se desenvuelve en tres tipos de estructura: a). el tecnológico; b). el formal, y c). el informal; en cada uno de ellos el individuo se comporta de diferente manera, aunque el objetivo sea el mismo: la obtención de fines comunes. En la distribución de los niveles o departamentos tecnológicos, se desarrollan sistemas productivos y de ingeniería de la planta; la colocación y manejo de procesos productivos ubica al personal de tal manera, que se encuentren intrínsecamente relacionados;^{34/} la estructura formal dentro de las empresas, crea las relaciones anticipadas entre puestos de trabajo y el personal encargado de esos puestos; la conducta de los empleados se manifiesta en una línea de trabajos similares o co

^{34/} McFarland, ob. cit., p. 270.

nexos, la especificación de las funciones de los puestos varían según la clasificación de los empleados y de la clase de compañía de que se trate.

La organización informal aparece cuando la conducta cambia, en relación con las acciones esperadas o admitidas, ya sea una estructura formal o informal, las dos tienen que ver mucho en el desempeño del trabajador y en el logro de los objetivos, las dos se conectan entre sí. La estructura formal marca las tendencias esperadas y autorizadas para saber quién trabaja para quién, dónde y cómo ha de trabajarse, el puesto señala el sitio que se guarda dentro de la estructura, la influencia y la autoridad que encierra dentro del sistema y facilita los canales formales de comunicación.

Al planear en forma sistemática la organización, se pone énfasis en la manera en que se han de resolver los problemas que afectan a los empleados, el surgimiento del departamento de relaciones humanas nace por la propia exigencia que tiene la estructuración; los programas, políticas y asesoramiento, funciones del departamento de personal, van directamente hacia los puestos críticos que, gracias al diseño de la organización, se detectan rápidamente; los especialistas en personal, deben ser expertos en análisis de organizaciones, de diseño de empresas y, sobre todas las cosas, conocer la conducta humana dentro de los grupos de trabajo,

Desde cierto punto de vista, se recomienda acudir a los ejecutivos de relaciones humanas para ordenar una organización, trayendo como consecuencia una eficiencia mayor y un grado de satisfacción en el trabajo, muy alto.

Es recomendable que exista una reestructuración organizacional, si es conti

nua mucho mejor, el mismo cambio de tareas y puestos entraña mejoras para los trabajadores; al principio el trabajador muestra síntomas de indecisión e inquietud, para después transformarse en un desafío positivo, el cambio se puede deber a un crecimiento normal de la compañía, o bien, por simples alteraciones tecnológicas, económicas y sociales, este cambio no debe hacerse nada mas porque si, deberá traer para el trabajador un sentido práctico y eficaz, ya que una nueva estructura mal planeada puede traer consecuencias de rechazo, lo cual representaría una reducción en la producción y una mancha en la imagen de la compañía en el mercado.

1. Funciones del Departamento de Personal:

El Departamento de Personal puede ayudar a solucionar problemas sólo y cuando sea llamado a entrar en acción, su fuerza de cooperación estriba en persuadir y aplicar políticas y procedimientos en los más altos niveles de la organización, asesorando en aquellos lugares donde los problemas no pueden ser resueltos en su punto de origen y, finalmente, ayuda cuando educan a todo el personal, tanto al directivo como al operacional, en las prácticas, valores y métodos de las actividades de orientación y consejo.

Mejorando la moral y las relaciones humanas, se consigue con mayor facilidad información sobre todo tipo de asuntos de trabajo, y se capacita al individuo para que haga algo más por sí mismo.

El Departamento de Relaciones Humanas, se destaca por tener funciones de representante ante el público, que mantenga el símbolo de la compañía en primer

plano: los ejecutivos de personal sirven de intermediarios en las situaciones conflictivas entre la administración y el sindicato de trabajadores; deben ser mediadores en la confrontación de las dos partes, conocer a fondo los deberes de la parte directiva, así como las obligaciones de los empleados para disolver cualquier contacto de antagonismo. Sin embargo, la misión no es fácil, ya que se expone a caer en arbitrariedades cuando sale favorecida alguna de las dos partes, esto se compensa gracias a la experiencia, inteligencia y sentido común que poseen los integrantes del departamento de personal.

Para aspirar a ser consejero, como una función más del Departamento, se debe brindar y crear un ambiente de confianza. Saber guardar intimidades teniendo habilidad para escuchar y sabiduría para aconsejar, son dones que un consejero profesional debe disfrutar.

Reconociendo que el elemento humano es factor sustancial y valioso con el que cuenta una organización, es de esperarse que el Departamento de Relaciones Humanas, guarde el mismo nivel o jerarquía que el de los restantes departamentos funcionales; las tareas funcionales de este Departamento, se engloban de la siguiente manera:

- a). Administración del Departamento.- Se formulan políticas, se prepara información, se desarrollan planes y administración, en general.
- b). Empleo y colocación.- Formación de personal, obtención y descubrimiento de personal, selección y colocación del trabajador, análisis y descripción de puestos.

- c). Entrenamiento.- Capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- d). Negociaciones colectivas.- Convenios administración-sindicato.
- e). Administración de sueldos y salarios.- Compensaciones y métodos de pago.
- f). Prestaciones y servicios.- Suministrto de diversos servicios de salud y seguridad.
- g). Investigación.- Análisis continuo de políticas y programas vinculados con los trabajadores.^{35/}

Todo lo anterior se presenta para obtener bienestar al trabajador, pero el Departamento de Personal debe velar, también, por consideraciones económicas, las cuales se ven afectadas por dos clases de riesgos: el comercial y el mal manejo de personal y la deficiente administración de los recursos.^{36/}

El riesgo comercial rodea cuestiones de un exceso en la producción, la cual se ve afectada por los cambios en el mercado, en relación al precio del producto que no esté controlado por el vendedor, por procedimientos sindicales, excedentes o escasez de mano de obra en el mercado, contactos y convenios fiscales, y problemas de transportación.

El segundo riesgo, el de la mala administración de los recursos y de la gente, es frecuente cuando el cambio de personal se hace sin medida ni control, los ascensos o promociones se hacen inmerecida e injustamente, o bien, el no disponer de un sistema que se preocupe por tener registros organizados de la cantidad

^{35/} Yoder, ob. cit., pp. 29-30.

^{36/} Odiorne, ob. cit., pp. 121-2.

y calidad del elemento humano, trae consigo pérdidas económicas que las compañías muchas veces no puede subsanar.

Estos y más peligros deben ser esquivados, hasta donde sea posible, por el Departamento de Personal que se ufane de ingenioso y responsable.

2. Características de la Jerarquía y su Efecto en las Relaciones Humanas:

Una vez que la organización ha quedado debidamente estructurada, delimitada en sus niveles, y ordenado su personal bajo ciertas particularidades y categorías de estos, se buscará el sector de dirección y la sección de operación. Surge entonces la jerarquía de puestos y de gente, esto sirve para indicar quién es más importante y quién depende de quién, todo dentro de una escala vertical; dando pie a la muy conocida pirámide de la organización representada por organigramas que detallan las relaciones y funciones de todo el personal.^{37/}

Con el avance de la dirección científica en cuanto a la estructuración de las organizaciones, las tendencias en la relaciones humanas se han esfumado por las nuevas corrientes en materia de organización. La figura de que las órdenes tienen un origen que va hacia abajo y la información de resultados hacia arriba de la pirámide, ha sido desplazada por las intervenciones horizontales o laterales, las cuales hacen más completa la integración y cooperación del trabajador. El reconocimiento de que existe una única fuente expedidora de órdenes, o sea la autoridad del jefe, es rectificadada por la ayuda del grupo asesor, el que puede también, apoyar a decidir o aconsejar para el bien común.

^{37/} Sayles Strauss, El Comportamiento Humano en las Empresas, (México, Herrero, 1969), p. 397.

Otra tesis tradicional es la de pensar que en la cúspide de la pirámide es donde se derivan las decisiones importantes, por considerar que ahí existe gente ex perta y bien informada de lo que acontece en la organización, pero afortunadamente, hoy en día, las empresas comprueban que su personal está más capacitado, ex isten mejores técnicos, profesionales y gente apta para la dirección y que, por lo mismo, pueden acudir a ellos para desempeñar acciones claves; no se piense que encerrando a un grupo de trabajadores en un perímetro de control estrecho, con un supervisor estricto, traerá mejores resultados, el modificar esta postura, bajo los resultados de la práctica, demuestra que los subordinados funcionan más eficazmente cuando se les da libertad de movimientos y su escala de rendimiento aumenta, si sus alianzas son más horizontales que verticales. Juzgar que el único trato que puede tener el individuo es el de su jefe superior inmediato, o por sus subalternos seguidamente abajo de él, es un grave error; actualmente, la gente en su firme posición puede llegar a lugares más altos para obtener información, o descender a sitios donde su presencia sea reclamada o necesaria para cooperar en un circuito abierto de todas las operaciones y decisiones de la empresa.

La existencia de jerarquías en las organizaciones con el fin de que un grupo de personas controlen las actividades de un gran número de empleados, es una medida oportuna por cualquier ángulo que se vea; sin embargo, no hay que olvidar que se está versando con personas y no con objetos, y que el sistema de relaciones humanas es el más singular camino para lograr la integridad del hombre sin importar que esté colocado en el vértice o en la base de la organización.

3. La Comunicación entre el Departamento de Relaciones Humanas y Otras Areas:

Todo lo que se refiere a recabar, transmitir y utilizar información, será de plena ayuda en las diferentes partes de una organización, gracias a esto, los esfuerzos y recursos se sincronizan adecuadamente, así, los miembros de la organización interactúan y se relacionan debajo de las fórmulas de la comunicación. Los Departamentos de Personal purifican y desarrollan la comunicación por ponderarla como penetrante y definitiva en las relaciones humanas, la comunicación se da en diferentes formas y circula dentro de todos los niveles; existe entre los individuos, dando origen a la comunicación interpersonal y la que se suscita entre la compañía y sus empleados como grupo.

En estas dos clases básicas, la comunicación puede ser formal o informal, latente o manifiesta, simbólica o directa; todo proceso de comunicación contiene: una fuente, el cifrador, el mensaje, el canal, el descifrador y el receptor de la comunicación.^{38/} La fuente es la persona que proporciona información; el cifrador es el traductor del mensaje que se envía, como por ejemplo, se pueden citar los procesos, el cerebro vendría a ser otro cifrador, pero de mensajes hablados; el mensaje existe debajo de canales de ondas sonoras, puede ser una página impresa, la imagen en la pantalla de televisión, o bien, otro medio; una estructura de organización puede ser un canal de comunicación; el descifrador es el medio de reproducir a clarificar el mensaje de modo que el receptor lo entienda y asimile.

El Departamento de Personal participa en el proceso de comunicación

^{38/} McFarland, ob. cit., p. 613.

cuando funge como fuente, al indicar, por ejemplo, las necesidades de comunicación, o bien, funciona como receptor cuando reciben quejas y soluciona éstas dando consejos y asesoría.

Por medio de la comunicación se pormenorizan aspectos como: la influencia, la cooperación, el contagio social y el liderazgo entre los grupos de trabajo.^{39/} Si se observa, la abundante y oportuna comunicación mejora y soluciona muchos problemas organizacionales; existen tres direcciones del flujo informativo: comunicación hacia abajo (descendente); comunicación entre un mismo nivel (horizontal) y comunicación hacia arriba (ascendente).^{40/}

La comunicación línea abajo, radica en lo siguiente: el superior da instrucciones de trabajo, información razonada respecto a la ejecución de las tareas, información sobre la existencia de procedimientos y políticas de la organización, retroalimentación hacia el personal en la realización del trabajo y, finalmente, información respecto a inculcar la misión por cumplir con las metas propuestas, la ventaja de recibir la información de alguien que se encuentra arriba, es el reconocimiento de la fuente como verdadera y hará que el trabajo resulte más efectivo, además define lo que se quiere del trabajador y éste, a su vez, sabe lo que se espera de él: la equivalencia de las metas será mayor.

Es aconsejable utilizar la comunicación lateral, sobre todo si el tamaño del circuito es inmenso, ya que en este sistema la información tiende a distorsionarse debido a tantos niveles por los que tiene que pasar; en cambio la informa-

^{39/} Ibid, p. 614-5.

^{40/} Katz y Kahn, ob. cit., p. 262.

ción horizontal proporciona apoyo social, ya que los individuos se cohiben menos cuando tienen contactos y comunicación con sus colegas.

La comunicación hacia arriba se puede presentar así: el personal informa sobre su desempeño y los inconvenientes que se exhiben, comunica los problemas o desempeño de otras personas, detalla las prácticas y políticas de la organización y opina lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.^{40/} La desventaja de este tipo de comunicación recaé precisamente en que los jefes están acostumbrados a tomar decisiones y no a escuchar sugerencias de sus inferiores; además, hay que reconocer que la aparición de una información completa y veraz se dificulta en la medida que el individuo provoca la subjetividad, sobre todo si se trata de analizar o diagnosticar su propio desempeño.

En general, la comunicación falla porque la dirección piensa que la información por sí sola es suficiente, escasean las políticas de comunicación dignas para unificar criterios y conductas, estas políticas deben esclarecer su existencia y, también, saber qué se va a informar y la manera en que debe hacerse; una comunicación considerada dentro de las relaciones humanas, es saber escuchar e informar a los empleados lo que desean conocer o expresar.

Para superior y subordinado se les facilita usar la comunicación oral, la cual permite un intercambio de información que favorece las preguntas y respuestas; entre las cosas que más interesan al trabajador están las reglas de trabajo, los productos de la compañía, las cáculos de salario, los servicios a los que son acreedo-

^{41/} Ibid, p. 265.

res, la historia de la compañía y las finanzas de la misma.^{42/}

4. Políticas de Comunicación:

Las políticas de comunicación detectan la existencia de problemas, dentro de la dirección, que son repetitivos; los datos que se proporcionen deben ser claros y abiertos, para solucionar dificultades específicas o corregir conductas indebidas. La comunicación se da para informar e influir en el desempeño del elemento humano: al saturar al trabajador de comunicación, sólo se está buscando esforzarlo para lograr los objetivos generales como son: la fidelidad, la moral, la motivación y la satisfacción en el empleo. Sólo se debe comunicar lo necesario, no es conveniente informar en demasía, como tampoco es bueno proporcionar poca información; influye el estilo de dirección de los gerentes, algunos son autoritarios y probablemente esto traiga dificultades de interpretación y asimilación por parte del trabajador.

Si la fuente de información es confiable y digna de crédito, el entendimiento será mayor; el cómo comunicar, es importante también; los medios más apropiados son: la forma oral, la escritura, el radio, la televisión, la propaganda por medio de cartas, periódicos, manuales y folletos.^{43/}

El personal que reciba una comunicación oportuna y completa, debe responder más satisfactoriamente, la enseñanza se refleja cuando la orientación y explicación hacia arriba, lateral y hacia abajo, se dan bajo los canales y esquemas exactos: esto significa que: los empleados tendrán libertad de expresar sus opiniones en asuntos relacionados a su trabajo o intereses personales; tomar en cuenta

^{42/} Yoder, ob. cit., p. 901.

^{43/} McFarland, ob. cit., pp. 631-4.

esas opiniones antes de decidir sobre asuntos laborales; toda recomendación hacia el empleado debe hacerse con tacto para evitar frustraciones o presiones; todos los que tengan derecho a participar deben ser consultados; todos los ascensos, acciones disciplinarias o asuntos de sueldos y salarios deben ser comunicados al empleado y, cualquier asunto relacionado con los intereses humanos, debe ser explicado a su tiempo y debidamente.^{44/}

5. Beneficios para los Empleados en la Estructuración y en la Jerarquía:

El movimiento de las relaciones humanas ha venido a reivindicar, en parte, la corriente de las organizaciones burocráticas en la estructuración de las empresas. El modelo burocrático se caracteriza por ejercer la autoridad rígidamente, menoscabando la conducción y libertad del trabajador, ocasionándole estados de de presión, conformismo, dependencia, desobediencia, tensiones y enfermedades mentales.^{45/}

El estilo burocrático demanda un desempeño, tanto de los superiores como de los subordinados, que a veces va más allá de sus capacidades; los rasgos de las organizaciones burocráticas caen en la creación de una jerarquía cubierta de una cadena y unidad de mando y marcadas líneas de autoridad, especialización de tareas y personas con sus responsabilidades y obligaciones claramente definidas, la racionalización guiada por la comprobación empírica acompañada por la experiencia anterior, el ascenso a mejores posiciones condicionado a méritos personales, un sistema planificado de sanciones o premios con repercusión de salarios y trabajo, una orientación perturbadora a la hora de exponer las metas de la organización y

^{44/} Ibid, p. 633.

^{45/} Ibid, p. 44.

programas rutinarios llenos de una disciplina estricta. Por lo tanto, se formó una organización que condicionó objetivos, estructuración, tareas, selección y colocación de personal, y controló sueldos y salarios.^{46/} A pesar de todos estos inconvenientes, la jerarquía produce beneficios, tanto para la organización como para el personal que la compone; habiendo una jerarquía se provee la estructura de delegación de autoridad que conduce al control y a la responsabilidad, facilita el orden y la razón de las relaciones humanas entre los trabajadores, clarifica las líneas de desarrollo y cambio, sirve para que los empleados aumenten sus relaciones y proporciona un sistema aceptable de recompensas y reconocimientos psicológicos, sociales y económicos.^{47/} Si se pudiera restringir la jerarquía, los niveles serían pocos, las funciones de comunicación se facilitarían y se aplicaría una mejor teoría de las relaciones humanas más completa y admisible.

B. CLASIFICACION Y CATEGORIAS DE LOS EMPLEADOS

La clasificación de empleados se hace imprescindible en la medida que inicia decisiones con fines administrativos, de investigación y análisis de trabajadores dentro de las organizaciones, para efectos de este estudio hemos creído oportuno clasificar a los empleados tras sus funciones; esta ordenación queda comprendida así: personal ejecutivo, especialista o técnico, de supervisión y personal operacional. Es necesaria esta distribución para conocer las acciones, los oficios, ejercicios y características intrínsecas de cada grupo, a la vez que proporciona una visión más clara de la elaboración y diseño de los sueldos y salarios, punto a tratar posteriormente; antes denotemos algunas críticas venidas a raíz de catalogar

^{46/} Ibid, p. 41-2.

^{47/} Ibid, p. 43.

al personal.

Por principio de cuentas clasificar a los individuos deforma su valoración personal, detiene en mucho el avance hacia puestos de mayor envergadura, satura a la administración en menoscabo del mando y la moral, perturba la aplicación de justicia, resalta funciones que son simbólicas en importancia, ignorando otras igualmente trascendentales, finalmente, hacer designaciones de la gente hace perder elasticidad a la organización.

La categoría que se le asigne a las personas puede ser adscrita o adquirida, la forma de designar tal o cual clasificación se ve envuelta en los siguientes factores: a). por la diferencia de habilidades entre los individuos; b). las diferencias en las dificultades que traen las distintas clases de trabajos; c). diferencias en la importancia de las distintas tareas y, d). diferencias que ocasiona una deficiente comunicación.^{48/}

1. Definición e Importancia del Puesto de Trabajo:

Las organizaciones humanas funcionan gracias a las relaciones entre sus miembros, lo que produce el movimiento entre las organizaciones son los actos de la gente y sus contactos con sus semejantes; para la mejor ubicación que facilite conductos y relaciones, se instaura un concepto clave: el puesto de trabajo; éste es un lugar dentro de un espacio de la organización, donde existe un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal; además, el puesto ubica al individuo en relación

^{48/} Ramón de Lucas Ortueta, Técnicas de Dirección de Personal (México, Limusa, 1979), pp. 99-100.

con sus compañeros respecto a la especificación de su trabajo por hacer y el cómo dar y recibir órdenes.

Un papel consiste en una o más actividades que lleva a cabo el trabajador, a veces, la situación se complica cuando: un sólo papel abarca infinidad de actividades; un solo puesto define múltiples papeles, o bien, una sola persona tiene bastantes puestos.^{49/} El definir el papel y el puesto ayuda a las organizaciones a proporcionar mejores prácticas de personal y un sistema de trabajo y tareas que conducen a métodos de pago más justos y equitativos.

Una vez que se definió la importancia del puesto se presta a jerarquizarlo dentro de los niveles existentes en la estructura de la organización, o sea, se le denomina su categoría; se clasifican los puestos conforme a sus obligaciones y responsabilidades, de aquí surgen las funciones operacionales, técnicas, de supervisión y las ejecutivas.

2. Asignación de Puestos:

Un simple cambio de un puesto a otro, involucra la participación del empleado, la dirección y hasta del sindicato, por lo mismo la asignación de puestos tiene el propósito de satisfacer los requisitos de la compañía como las necesidades del individuo, a veces un cambio se produce por varias razones, éste trae consigo beneficios para el trabajador o para su superior; el traslado de un lugar a otro se basa en acuerdos o asuntos como son: la antigüedad, despidos, permiso y otros tipos de cambio, la aprobación del cambio deberá estar sujeta a los efectos que pu

^{49/} Katz y Kahn, ob. cit., pp. 201-2.

dieran tener para la compañía y sus operaciones, considerando si son apropiados a las necesidades e intereses de los individuos; los cambios tienen tanto impacto que pueden modificar la efectividad en el trabajo, asimismo, es contraproducente hacer modalidades nada mas porque sí, basadas quizá en caprichos o conveniencias subjetivas de parte del superior.

Si se observa, la asignación de puestos tiene como objeto mejorar la eficiencia operativa pero también incluye propósitos abarcados en: mejorar la eficiencia de la estructura organizativa, esto es, que al analizar un puesto se sabrá su equivalencia en el conjunto total de operaciones, dependiendo de los resultados que alcancen los análisis se sabrá si cierto puesto será eliminada o tendrá que dedicársele mayor atención; otra fin que puede tener la reasignación de puestos es el obtener el máximo de eficiencia del empleado, al motivarlo bajo las mejoras que le producirían el cambio; un tercer propósito está en las acciones disciplinarias, sobre todo cuando el individuo no esté respondiendo a las expectativas que de él se esperan. Normalmente estos fines disciplinarios deben ser tratados con tacto y con el menor sentido drástico, los cambios pueden servir para hacer ajustes de acuerdo a las operaciones, sobre todo cuando existen bajas de producción y por ausencias de personal o por emergencias propias de la producción; estos cambios en las asignaciones de trabajo, forman a veces parte de estrategias y políticas de organización hacia los individuos que se disputan positivamente una promoción, un reconocimiento en la influencia y el poder. Un control interno de registros y asignaciones evitará la

contratación de personal ajeno a la compañía y, en cambio, aprovechará el personal existente que merezca determinada distinción.

3. Funciones Ejecutivas y el Ejercicio de Poder y Autoridad:

Los altos ejecutivos, con sus facultades, imponen políticas, evalúan los resultados, toman decisiones importantes, seleccionan los objetivos y, establecen la imagen idónea de la compañía para que se desarrollen las funciones que se les designen a los empleados; una virtud necesaria para un ejecutivo es saber persuadir al personal, el ejecutivo domina la naturaleza del ambiente que priva en la empresa; distribuye los recursos y aprueba los presupuestos; mediante su actuación invita a ser imitada por la gente que está bajo sus órdenes, mejorando considerablemente la conducta del trabajador, además, soluciona conflictos entre los diferentes niveles jerárquicos y coordina los requerimientos externos combinados con los recursos y necesidades internas de la organización; asimismo, está asociado al ejercicio del poder y la autoridad.

La estructura de la autoridad permite influir en los trabajadores, de tal forma que éstos responden a ciertas exigencias, la organización estipula el dominio o tramo de control de cada superior, permitiéndole conocer su campo de acción y el número de personas sobre las que ejercerá su autoridad; este ejercicio de poder y autoridad va teniendo vigencia en cada escalón de la jerarquía organizacional, desde el punto inmediato hasta los estratos inferiores. Las políticas administrativas también definen la naturaleza, las condiciones o circunstancias y el modo en que ha de ejercerse la autoridad, esta influencia se puede disfrazar bajo los conceptos de sugerencias, peticiones, órdenes, etc.; sin embargo, es conveniente que la

fuerza influyente sea manejada con los mejores medios, como son el entendimiento y asimilación de la importancia de las metas empresariales entre superior-subordinado; armonización de las relaciones interpersonales, resaltando los hábitos populares de la organización y purificando la personalidad individual de quien envía y de quien recibe la influencia.

Ló que se espera de la conducta del trabajador, se verá determinado por el influjo de quien lo vigila, se acepta el ejercicio de la autoridad jerárquica sin considerar al trabajador sólo: cuando las tareas de éste no exigen un esfuerzo creador; cuando no se ha establecida la identificación total de las metas; cuando las demandas están sobreentendidas y las consecuencias son obvias, de modo que la información es repetitiva; cuando la toma de decisiones debe hacerse inmediatamente, para no poner en peligro la efectividad o supervivencia de la organización; cuando haya que evitar la existencia de fracasos, designando puestos de supervisión, acompañados de la función de verificar la satisfacción de papeles organizacionales y, a la vez, de asegurarse que se obedecerán las peticiones de trabajo, contando para esto con un sistema de recompensas y castigos que apoyen el ejercicio de la autoridad y así, obtener la respuesta esperada de parte del trabajador.^{50/}

4. Funciones Técnicas y Asesoras.

Si se observa, la profesión técnica la hemos adoptado como función de un grupo de especialistas, los cuales se señalan par asesorar, no sólo al Departamento de Relaciones Humanas, sino a todas las demás áreas organizacionales, en sí todos los ejecutivos en relaciones humanas, son considerados técnicos, pero las especia-

^{50/} Ibid, p. 238.

listas a los que hacemos mención son profesionales que asesoran y aconsejan a los empleados en problemas psicológicos, psiquiátricos, económicos, legales o de salud. Estos técnicos deben tener vasta experiencia en todo tipo de conflictos que frecuentemente aparecen entre superior y subalterno; este Departamento de Asesoría analiza y planifica sin llevar directamente la responsabilidad del programa, el grupo asesor dice cómo producir, vender, las fuentes de financiamiento que propone y establece las guías escalafonarias de personal, pero no da la orden tajante de que se hagan dichas funciones, eso sí, ayuda a buscar el perfeccionamiento, persuade a la Dirección a mejorar su organización y administración, por medio del ahorro de gastos, la mejor utilización de las instalaciones, simplificación de métodos y el trabajo más eficiente del personal.

Para aconsejar se debe tener sabiduría, para aprender cómo se comporta la gente en su trabajo y sobre todo conocerse a sí mismo, tener sabiduría quiere decir tener conocimientos elementales en la sociología, la psicología y la antropología y, además, amplio conocimiento en los negocios, sus fines y sus operaciones; la recompensa que recibe un técnico descansa en las satisfacciones derivadas de la eficiencia y habilidad particular del especialista; la máxima satisfacción recae en comprobar que los efectos de su asesoramiento y asistencia, han provocado resultados positivos en toda la organización.

5. Funciones de Supervisión:

La función de supervisión dentro de las empresas, presenta grandes dificultades para cumplir con las exigencias mismas de la profesión; por un lado, los gerentes les exigen resultados óptimos, reducción de costos, reportes mínimos de acci

dentes y mejores relaciones humanas; por otro lado, los trabajadores les exigen mejor trato, menos presión y, también, buenas relaciones humanas. Difícil papel en verdad es el de supervisor, ya que está en contacto y conoce a fondo las necesidades de un bando y de otro; funge como asistente de personal, propone la búsqueda de nueva y mejor personal; contrata y examina a candidatas al empleo que se están pretendiendo, y desarrolla labores asociadas con promociones, transferencias, despidos y valuación del personal, eleva la moral del empleado, se encarga del entrenamiento de nuevas candidatas, maneja demandas de mejores salarios, controla el ausentismo, busca prevenir accidentes y controla los materiales.^{51/} Así, pues, las funciones del supervisor son múltiples y variadas, que propiamente requieren de gran preparación, muchas de los resultados dependen de la oportuna información y de la libre comunicación que el personal de supervisión reciba, tanto de sus superiores, como del personal que está bajo su cuidado.

Los tipos de supervisión pueden ser: el autócrata declarado, el autócrata benévolo, el indiferente y el demócrata,^{52/} brevemente analizaremos cada uno de ellos:

- a). El autócrata declarado se basa principalmente, en su autoridad y en la formalidad que le da su jerarquía; presiona y fuerza a la gente a corresponder; exagera en sus órdenes y no siente satisfacción en el trabajo propio ni en el de los demás; no prepara ni capacita a la gente; el progreso es lento, provocando una reacción de resentimiento, mínima responsabilidad e irritabilidad en el

^{51/} Yoder, ob. cit., pp. 371-2.

^{52/} Arias, ob. cit., pp. 145-7.

trabajador.

- b). El autócrata benévolo, complace a sus empleados, manipula las acciones y pensamientos por medio de crear una atmósfera de simpatía para influir por la buena; normalmente esto atañe a la iniciativa, la cual permanece intacta, se manifiesta la sumisión y escasea el desarrollo personal, nadie participa ni proporciona ideas constructivas.
- c). El autócrata indiferente, es el supervisor que le da lo mismo el serlo o no, no toma parte en las responsabilidades y deja el accionar del personal a su libre capricho, la actitud de la gente se muestra con una moral de trabajo muy baja, la productividad y el rendimiento se reducen, el desinterés aparece como consecuencia de esa frialdad y el descontrol impera dentro del grupo.
- d). El demócrata utiliza favorablemente la autaridad bajo un sentido de informalidad, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores, le da autonomía y participación al personal, ocasionando con su proceder, un elevado entusiasmo hacia el trabajo, la producción se incrementa y la calidad mejora, el trabajo de grupo y las relaciones se depuran, originando un mayor grado de rendimiento.

C. DISEÑO DE LA ESCALA DE SUELDOS Y SALARIOS CONFORME A LA CATEGORIA DEL EMPLEADO.

Dentro de la agrupación de servicios y prestaciones que una compañía otorga a sus empleados, se encuentra la recompensa económica; la principal recompensa es el pago de sueldos y salarios que, a su vez, se le conoce como compensa-

ción o remuneración. En el Capítulo anterior, hemos comprobado que no sólo las consideraciones económicas conducen a conseguir buenos resultados; sin embargo, la recompensa monetaria es factor básico para atraer y retener personal altamente calificado.

El diseño de la escala de sueldos y salarios en la actualidad es un sistema complejo, ya que no es fácil determinar cantidades monetarias sin considerar los diversos niveles y clases de empleados de la compañía; además, se debe prever que el pago de recompensas económicas vaya dirigido a mejorar la producción y, sobre todo, a ajustar las relaciones humanas; cabe mencionar, conceptos sencillos pero técnicos en el sistema de compensación como son: sueldo, salario y políticas de pago.

- a). Sueldo.- Es el pago monetario y prestaciones pagadas a los empleados, en este rubro se incluyen trabajadores operarios y de oficina que no se distinguen por ocupar puestos de supervisión.
- b). Salario.- Es el pago monetario a empleados de supervisión, gerentes y técnicos.
- c). Políticas de compensación.- Son procedimientos que tienen conexión con los costos de mano de obra, de producción y de la efectividad del empleado.

Para implantar políticas de compensación, se deben analizar: la ideología que priva en la compañía; los mercados de mano de obra; variaciones entre los individuos; efectos de la motivación y, presión de los sindicatos, del público y del gobierno.^{53/}

^{53/} McFarland, ob. cit., pp. 703-8.

Ideología de la compañía.- La empresa trata de aplicar la justicia en cuestiones de pago de sueldos y salarios conforme al trabajo, dependiendo de esta medida el éxito de la compañía, y el éxito del empleado estará asegurado. Decir justicia es decir pagos equitativos a trabajos similares, no necesariamente se deben pagar cantidades altas como indicio de actitudes favorables. La ideología de la compañía atenderá asuntos de sueldos y salarios claves, así como el nivel que guardan, problemas del elemento humano, factores del mercado de la mano de obra, relaciones del sindicato y la compañía.

Mercados de mano de obra.- Dentro del mercado de mano de obra, se descubre que no es un factor estandarizado, sino mas bien heterogéneo; en última instancia es el trabajador quien decide cuál trabajo elegir, estudia sus alternativas y se decide por el que le parece más atractivo. Una vez que la compañía cuenta con la mano de obra solicitada, buscará la forma de atender a sus peticiones principales y, aún más, llegan a facilitar otras adicionales; para dar este paso, el Departamento de Sueldos y Salarios realiza un estudio periódico en el mercado para estar al tanto de la forma en que se llevan a cabo las encuestas para diseñar las escalas de sueldos y salarios.

Variaciones entre individuos.- Muchas veces observamos en el transcurso de esta investigación, que los individuos poseen características y habilidades diferentes; por lo mismo, al tabular datos que conduzcan al pago de sueldos, se debé tomar en cuenta la capacidad del trabajador, el tipo de trabajo que ejecuta, la posición que guarda dentro de la estructura jerárquica y el cargamento de responsabilidades y obligaciones que se le agregan.

Motivación.- Dándole al pago de sueldos y salarios un cariz motivacional se fija la atención en estudiar las relaciones con el trabajo y su contenido; se analizan las características personales: preferencias, percepciones, opiniones y otras respuestas del empleado; los investigadores atenderán, por lo tanto, la interacción entre las variables del trabajo y las personales.

Presiones externas.- Las presiones del público al conocer los problemas que los trabajadores tienen en materia de sueldos y salarios, se manifiesta en una actitud de desconfianza hacia la compañía; el gobierno atiende a las peticiones e inquietudes del sindicato para intervenir en la solución de este tipo de conflictos, nombrando comisiones, expidiendo leyes y decretos que aligeren y regulen las inconformidades y las demandas.

1. Compensaciones y Métodos de Pago:

Para llevar a cabo el pago de compensaciones económicas, los administradores de sueldos y salarios, recaban la información necesaria para estar al día y conocer los diferentes procedimientos que otras compañías vienen aplicando para establecer las escalas salariales. No basta, sin embargo, cotejar una compañía con otra para determinar qué tipos de pago son más justos y adecuados, ya que no todas las empresas tienen la misma ideología, ni tienen afinidad en los trabajos.

Los programas de incentivos se avocan al pago de tareas llamadas de des-tajo o pago de una cierta cantidad de unidades producidas; otro tipo de pago de incentivos es el de comisiones, donde regularmente el vendedor recibe un porcentaje conforme al monto de sus ventas, o bien, se pueden aplicar sistemas de pago que

vayan en relación a trabajos especiales y planes de ahorro de tiempo. La evaluación del trabajo es un procedimiento para desarrollar una estructura equilibrada de sueldos; la evaluación se basa a la relativa importancia y dignidad del trabajo.

Los métodos de pago de sueldos y salarios recaen en la acción de liquidar en efectivo o en cheque, efecto que realiza el contralor o el tesorero de la compañía; el método de pago de sueldos puede ser en base con el tiempo: por hora, día, semana, mes o año, o bien, pagos de acuerdo con la producción de piezas fabricadas.

La medida de pagar por tiempo es apropiada cuando: ocurren frecuentemente retrasos o interrupciones incontrolables; el trabajo del empleado no puede ser medible; la calidad es una consideración primaria; la producción está fuera del control de los empleados y cuando las motivaciones no financieras son fuertes. Los métodos de producción son adecuados cuando: los empleados pueden controlar su fabricación; los trabajos se uniforman fácilmente; la producción es mensurable; la calidad no desmerece por el alza en la producción, y si los costos de mano de obra son relativamente conocidos.^{54/}

^{54/} Ibid, pp. 713-4.

C A P I T U L O I V

DESARROLLO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO APEGADOS AL ASPECTO HUMANO

A. TECNICAS DE PERSONAL

El Departamento de Relaciones Humanas dispone de medidas que se ajustan a las necesidades, tanto de la empresa como de los empleados; estas medidas son las técnicas que el especialista en la administración de empleados utiliza cuando tiene que tomar acciones y decisiones respecto a: reclutamiento, selección y contratación, inducción, capacitación y desarrollo, adiestramiento, evaluación y calificación del desempeño y análisis y valuación de puestos. Desde cierto punto de visto, hemos creído oportuno apreciar todas las técnicas descritas anteriormente, bajo la premisa de que están dirigidas al ser humano, es decir, todo el sistema de manejo de personal implica una constante observación de métodos, programas y prácticas que van desde el reclutamiento de personal recién convocado, pasando por su admisión, para finalmente llegar a analizar y evaluar su desempeño; en nuestra investigación sólo expondremos estas técnicas consideradas en su semblante humano.

Las técnicas de personal sirven, en general, para mejorar la función o actividad que conduce a la dirección de personal, mediante los procesos de planea-

ción y control de la aplicación el desarrollo y utilización del elemento humano que puedan llevar a conseguir el máximo de sus contribuciones y satisfacciones. Para llegar a este fin, el Departamento de Relaciones establece con los empleados: políticas, objetivos y programas de grupo; organiza los deberes, las responsabilidades y los niveles de cada Departamento y, finalmente, controla las operaciones por medio de guías e indicadores que sirvan para corroborar que la ejecución corresponde a lo designado.

1. Planeación e Inventario del Elemento Humano:

La planeación del elemento humano, es un procedimiento sistemático que abarca una secuencia de pasos planeados, estos son los componentes del proceso de la planeación de las unidades humanas, dichos componentes incluyen: objetivos, planeación de la organización, investigación de la clase trabajadora, pronósticos de los factores humanos y programas de acción.

Los programas del elemento humano no deben aislarse del conjunto total de planes organizacionales; el diseño de los programas de personal es el contar con empleados con la suficiente experiencia dentro del lugar y tiempo exacto. Es menester disponer con personal exacto, o sea, ni excederse ni limitarse.

El gerente del Departamento de Personal, ajustará las necesidades de la compañía, planeando y vaticinando la fuerza de trabajo por medio del análisis de las clases de mano de obra existentes en el mercado, confrontadas con las actividades proyectadas dentro de la institución; tomando en cuenta los cambios en la técnica, los pronósticos de producción y de ingeniería de la planta, las estimaciones sirven de cálculo en las cantidades de personal que se requieren, así como el tipo

y categoría del personal. Para alcanzar este objetivo, la gerencia general, el jefe de personal y los trabajadores coordinan y formulan, conjuntamente, los planes y políticas a seguir.

Tras un extenso enfoque, el pronóstico de necesidades de personal incluiría: el desarrollo de gerentes, fórmulas de sustitución y planeación de la organización, análisis de los objetivos y, sobre todo, la administración de un inventario eterno de elementos humanos. Los inventarios detallan información sobre la actuación anterior, datos de productividad y la capacidad disponible actual de las personas.

Los asuntos de cambio caen dentro de un marco de interés de suma importancia, ya que los datos que arrojen los estudios sobre la actuación de los empleados, servirán para discernir cómo las innovaciones repercuten en el potencial humano. El cambio mismo surge como consecuencia de la contratación de personal, renuncias, mejoras en la estructuración y por la expansión de la compañía.

Dentro de las obligaciones del gerente de personal, está la responsabilidad de levantar análisis continuos de los problemas del elemento humano, un compromiso serio está en el de enlazar las demandas de varias clases de empleados y sus fuentes de aprovechamiento; las predicciones de personal no deben ver nada más las necesidades del trabajador, sino también incluirán la planeación de la organización a largo plazo, en los estudios se significan problemas como: el crecimiento de la empresa y las fuerzas cambiantes de las condiciones políticas, sociales y económicas que afectan y determinan las necesidades de la clase trabajadora.

cantes, si es que las hay.

Basándose en su reputación e imagen, las compañías se allegan de gente por medio de sus fuentes de reclutamiento; sin embargo, atenerse a este factor es depender, quizá, de métodos informales y casuales que pueden ocasionar deterioros en las capacidades disponibles del empleado. En la actualidad, las empresas poderosas disponen de instrumentos de reclutamiento lo bastante complicados y costosos, que sirven de parapeto a reacciones contrarias a los objetivos iniciales de abastecimiento de mano de obra altamente calificada, pues el avance de la tecnología y de la industrialización, requiere de trabajadores técnicamente preparados, sin embargo, es evidente que este tipo de empleados es escaso, ya que gente preparada y talentosa, no se encuentra disponible fácilmente. Cabe hacer mención de que, entre más experimentado y capacitado esté un trabajador, su movilidad se hace más patente; el individuo capaz buscará su estabilidad y fidelidad en la empresa que le ofrezca mejor campo de acción y de desarrollo. Los cambios producen una alta rotación que hace aumentar los costos de personal e intensifica la necesidad de buscar, constantemente, en las fuentes de abastecimiento la solución salvadora.

Dentro de las funciones que lleva a cabo un reclutador, se encuentran las siguientes: representar a la compañía en los diferentes mercados de mano de obra; analizar y conservar las distintas fuentes de reclutamiento para las diversas clases de trabajo; proporcionar el enlace y los canales de comunicación entre los departamentos que necesitan personal y las respectivas fuentes de abastecimiento; realizar las pruebas preliminares a los aspirantes, durante la fase del reclutamiento; evaluar las fuentes y su eficiencia en el reclutamiento; y armonizar la participa-

ción del gerente de personal con la de otros ejecutivos, para la planeación total de las exigencias de personal.^{55/}

Un problema serio que afronta la planeación del potencial humano, es la determinación y control de las relaciones entre la cantidad utilizada de mano de obra directa (costo variable) e indirecta (costo indirecto de producción), los grupos de personal de servicio y de organización administrativa, son ejemplos de los aumentos de costos de la mano de obra indirecta.^{56/}

Generalmente el contratar personal idóneo, depende de la capacidad y experiencia del reclutador, las características personales del especialista deben contemplar la atención de: la naturaleza de las tareas; el cultivo de las fuentes de abastecimiento, y un constante aprendizaje de los detalles de políticas y procedimientos entre las diferentes fuentes de mano de obra. Los buenos resultados en esta etapa emanan de las buenas relaciones y habilidades que tenga el reclutador con múltiples y diversas fuentes, su intuición y buen tacto, le pueden ahorrar a la compañía dinero y tiempo, eliminando y descartando en los primeros intentos a personal inadecuado y, a la vez, poder detectar en las pláticas iniciales a gente que quizá no cubra las necesidades primarias que originaron su petición. Sin embargo, pueden ser útiles con el paso del tiempo bajo un acertado programa de capacitación y desarrollo, o bien, puede evaluar y acudir a fuentes de abastecimiento que se han señalado por proporcionar candidatos que, con el paso del tiempo, llegaron

^{55/} Mc Farland, ob. cit., 305-6.

^{56/} Ibid, pp. 293-4.

a formar parte del grupo de empleados eficientes.

Las fuentes de abastecimiento pueden ser: internas y externas; el medio más pronto y disponible es el interno. La compañía que se enorgullezca de ser justa en sus políticas de personal debe, primeramente, acudir al personal existente en casos de transferencias o ascensos que impliquen una mejora económica o laboral para el trabajador.

En lo que se refiere a las fuentes externas, éstas pueden ser: agencias públicas o privadas, anuncios en los periódicos y en revistas especializadas en el ramo, recomendaciones de los empleados, escuelas o universidades y sindicatos de trabajo.

Hemos creído oportuno dejar aparte la fuente externa que proporciona personal que tiene algún impedimento físico, algunas personas con incapacidad, llegan a resultar empleados permanentes y muy trabajadores; claro que su planeación, estudio, diseño de trabajo y colocación, requieren de mayor atención y esfuerzo. Sin embargo, la medida es plausible, ya que el testimonio de una mejor conciencia humana, es palpable cuando se atiende y contrata a este tipo de personas que realzan el espíritu razonable y digno de las empresas.

3. Selección y Contratación:

El interés que muestre el propietario de una empresa al seleccionar y contratar personal, no debe ser el mismo que expresa al adquirir una máquina, donde coteja las características y el precio con otros objetos similares; el interés debe privar bajo las condiciones que fijan la tarea que ha de desempeñar el trabajador,

su valor de participación, su significado económico y la trascendencia social que encierra su admisión a la empresa; una mala adaptación puede ocasionar un fracaso que afecte considerablemente al interesado y se traduzca en una mala decisión del contratista; si por el contrario, se designa al empleado una tarea apropiada a sus aptitudes y capacidades, éste vencerá a la máquina bajo peculiaridades muy personales, su iniciativa y su posibilidad de perfeccionarse.^{57/}

Las pruebas para seleccionar al personal pueden caer en alguno de los siguientes tipos: pruebas de aptitud o habilidad; pruebas de interés vocacional u ocupacional, y pruebas de personalidad.^{58/}

Las pruebas de aptitud o habilidad incluyen demostraciones de habilidad mental, o sea de inteligencia, destreza mecánica, pericia en trabajos de oficina y, también, el grado de capacidad en tareas específicas. Las pruebas de inteligencia requieren capacidad para usar y entender símbolos verbales y matemáticos, sirven para medir también la habilidad, para aprender y recordar, la habilidad para resolver problemas y para manejar ideas abstractas; estos ensayos están dedicados más específicamente, para puestos de empleados no manuales, los exámenes de aptitud son diseñados para pronosticar el éxito futuro normalmente para trabajos en que se deben tomar muy en serio los costos de entrenamiento.

El segundo grupo de pruebas es el de intereses vocacionales, estas pruebas se interpretan en base a cuadros de interés general que sincronizan ciertas categorías ocupacionales, es de esperarse que un solicitante que se someta a este tipo de

^{57/} Ortueta, ob. cit., p. 33.

^{58/} McFarland, ob. cit., pp. 337-41.

pruebas muestre una mayor atención en ocupaciones que le son afines, que en las que no le agradan.

Las pruebas de personalidad se usan en asesoría y orientación, pero escasamente se utilizan, debido a que contienen un bajo nivel de validez y su diseño es deficiente; su análisis, control e interpretación deben ser dejados a expertos, regularmente las pruebas de inteligencia se aplican a personal que causa problemas de supervisión y orientación.

Una vez que se ha determinado el tipo de selección adecuado a los aspirante, se designará la forma en que se entrevistarán candidato y seleccionador, esta entrevista es un intercambio recíproco intencionado de información entre los participantes. Sin embargo, los papeles son completamente diferentes, ya que el entrevistador está en plan de preguntar basado en los objetivos de la compañía, es dueño de la situación, está en libertad de detener la entrevista o de continuarla, el interés que arroja los resultados es nulo, necesita información y rara vez, la proporciona él, normalmente tiene más experiencia en hacer entrevistas que los que son entrevistados por él. A la inversa, el entrevistado es propiamente un inexperto, demuestra el máximo interés en los resultados, está sujeto a la situación, puede estar emocionalmente inquieto, busca la forma de guardarse para sí cierta información y anhela saber información que, debido a su poca experiencia, no sabe cómo pedirla. En una entrevista ideal ambos participantes intercambian objetivos y demuestran una misma ansiedad e interés por los resultados.

Bajo las principales categorías en que se dividen las entrevistas, creemos

conveniente mencionar las siguientes: la entrevista directa y la indirecta o no directiva.

La entrevista directa se basa en el sistema de preguntas y respuestas, de persona a persona y de forma concreta. Las preguntas se basan en obligaciones de trabajo y otros asuntos específicos incluyendo pruebas de la información relativa a la historia del aspirante, mide el conocimiento del trabajo y detalla las características personales.

Los procedimientos de la entrevista no directa, se centran, sobre todo, hacia el entrevistado, a la vez que el entrevistador juega un papel de oidor y ejerce poco control; El estilo de la entrevista es informal, con libertad de expresión para el entrevistado; las dificultades se presentan al aparecer la renuencia en su uso por parte de muchas compañías por considerar que necesita más tiempo que otros métodos; dentro de sus ventajas se citan, por ejemplo, la tranquilidad en el solicitante y la facilidad para responder correctamente aumenta. La objetividad se hace notoria en la medida en que el entrevistado expresa sus características personales, rara vez aparecen las mentiras, debido a las contradicciones en que se podrían caer; adaptando este tipo de entrevista, surge el trato humano y aprovechamiento de un prospecto útil para la compañía.

Buscar la objetividad es sinónimo de usar métodos modernos de selección según los casos y las personas; es buscar colaboradores con diversas cualidades que, en un futuro no lejano, sigan proporcionando y aumentando beneficios, mediante la calidad y actuación de un trabajo razonable.

Surge la necesidad de conocer más al hombre que al trabajador, y no depender exclusivamente de costumbres en materia de selección y contratación como son: las recomendaciones, la "infalible" intuición de la persona que entrevista, el resultado de exámenes rutinarios, las cartas de recomendación de empresas en donde el trabajador estuvo anteriormente y, mucho menos, confiar en diplomas y títulos.^{59/}

4. Inducción:

"De la vista nace el amor", reza el refrán, así es para el trabajador que recién se incorpora a una compañía; es por eso que se busca que la primera impresión que tenga sea buena, de esto pueden derivarse una alta moral, mayor estabilidad y fidelidad a la empresa.

La introducción no se hace así nada más, se utilizan procedimientos sistemáticos para ajustar al individuo lo más y mejor rápidamente posible, estos procedimientos son actividades de orientación, que aligeran la presión de sentirse inmerso en un ambiente extraño y aumenten el grado de bienvenida que hace más grato el contacto con quienes se va a tratar.

Es imprescindible proporcionar al nuevo empleado, una idea completa de la empresa, su historia, el tipo de productos que fabrica, su estructura orgánica, sus principales jerarcas, los reglamentos generales, las guías y políticas de interés general, reglas disciplinarias, beneficios tales como la caja de ahorro, despensas y campos deportivos.

^{59/} Ortueta, ob. cit., p. 42.

Para suavizar la tensión, se recomienda también que el novel trabajador sea presentado con su jefe inmediato, éste a su vez, lo llevará con los que han de ser sus compañeros inmediatos de trabajo, por medio de la descripción de puestos se le explicará en que consistirá su trabajo; es conveniente señalarle los sitios que ha de frecuentar continuamente como es el lugar donde va a cobrar, los sanitarios, centros de salud, etc.

Los manuales de personal son comúnmente usados, ellos contienen políticas generales, normas e incluso la doctrina y mentalidad de la compañía; recalamos estos procedimientos porque muchas compañías fijan su dirección a través de este manual que provoca una adhesión rígida y esclavizada y atiende de manera superficial las debilidades y los intereses humanos; sin embargo, si los gerentes han asimilado la utilización de este libro más como guía que como manual de normas estrictas y poco flexibles, la uniformidad y provecho de objetivos y decisiones se desarrollarán de forma más racionalizada y justa.

5. Capacitación y Adiestramiento:

El elemento humano desempeña con mayor eficiencia una labor cuanto más capacitado y adiestrado se encuentre, la capacitación comprende la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos o científicos y, regularmente, se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios muy encumbrados.

La capacitación tiene una amplia gama de intelectualidad, el adiestramiento cubre lo práctico del trabajo, que incluye el trabajo muscular, para el cual se necesita habilidad y destreza, éste se extiende y aplica a empleados de menor gra

da y a trabajadores que refuerzan su labor con el manejo y utilización de máquinas y equipas; por medio de la capacitación y el adiestramiento, el individuo posee seguridad y pericia que le permiten evitar accidentes y disminuyen las pérdidas económicas; al invertir en cursos de este tipo, las utilidades en campos económicos, administrativas y sociales, se harán más provechosas.

Mención aparte merece la división del trabajo, en ella se resalta la esclavitud a que son sometidas algunas trabajadoras al recomendárseles labores y determinadas tareas que ejecutan durante mucho tiempo en su vida como tales, fraccionando las tareas el individuo se sujeta a la restricción y no se le ejercita, sus potencialidades hacia otras actividades en las que puede resultar más efectivo, no son aprovechadas, impidiéndole su superación personal y beneficio para la empresa que lo alberga.

Afortunadamente en nuestro país ya se hizo Ley la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento.

La Ley de Capacitación y Adiestramiento establece: toda trabajadora tiene el disfrute de la capacitación y adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad, en virtud de los planes y programas especificados, de común acuerdo, con el patrón y el sindicato o sus trabajadoras. La capacitación y el adiestramiento tendrán como fin que: actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su desempeño; así como facilitarle la información necesaria que lo adentre a la nueva tecnología que se aplique; preparar al trabajador para ocupar una vacante de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

60/ Los métodos comunes para la capacitación y el adiestramiento, pueden ser: el entrenamiento de orientación, donde se busca llevar al empleado hacia un nivel mínimo de actuación en un tiempo que sea el menor posible; entrenamiento de aprendizaje, en trabajos para artesanos experimentados que necesitan el adiestramiento de gente especializada; rotación en el trabajo si se aplica a los empleados que responden a los criterios de la compañía, en lo que se refiere a ascensos o en puestos selectos con un alto índice de experiencia y responsabilidad; escalas de capacitación que quizá resulten costosas; sin embargo, si el aprovechamiento es acertado, los beneficios son mayores y la capacitación de la persona se traduce en excelentes resultados.

6. Desarrollo:

El desarrollo en las personas significa el progreso integral del hombre que abarca la adquisición de conocimientos, la orientación de la voluntad, la disciplina del carácter y el descubrimiento de todas las habilidades requeridas para la formación y educación del elemento humano.^{61/}

La necesidad de desarrollo se da con la más cuidadosa selección de personal que resalta por estar actualizada; el objetivo básico del desarrollo es el de unificar la motivación e interés propio del empleado con las metas de la compañía; utilizando los cursos de desarrollo en su sentido humano, servirá para aligerar los problemas que viven los colaboradores en la realidad de su trabajo; poner en marcha un programa de desarrollo es buscar la función educativa en las personas, las

60/ Alberto Trueba Urbina, Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada, (México, Porrúa, 1978), pp.95-6.

61/ Alfonso Siliceo, Capacitación y Desarrollo (México, Limusa, 1980), p. 13.

compañías no deben detenerse a pensar que es un lujo o pérdida de tiempo y dinero, sino debe dársele todo el compromiso y seriedad suficiente que resalten los aspectos técnicos, morales y sociales de las empresas, la dimensión del desarrollo debe darse en la medida y cantidad necesaria, que no limite la capacidad del ser humano, la idea general de educación se asocia a la búsqueda de criterio propio de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, olvidando por completo la enseñanza social y humanista.

Si el desarrollo al individuo se aplica debidamente, se encuentra la automotivación e integración en la misma, el fin primario del desarrollo fomentará el progreso espiritual y la vida personal para fortalecer las obligaciones, los derechos y las responsabilidades; el elemento humano necesita el desarrollo y la educación para conocerse a sí mismo, llevarlo a conocer a la sociedad en la cual se desenvuelve y saber su naturaleza, su técnica y su filosofía. Actualmente la educación se ha deformado en el contexto social, pues ha menospreciado la calidad humana, traduciéndose en servilismo injusto y deshonesto, el desarrollo no debe manipular al ser humano, sino orientarlo y promoverlo a la perfección.^{62/}

7. Evaluación y Calificación del Desempeño:

La evaluación y calificación del trabajo, son funciones que deberá realizar el responsable del Departamento de Relaciones Humanas, la actuación de este funcionario, debe estar libre de toda subjetividad y prejuicios, posar las apreciaciones en estadísticas de rotación, registros de seguridad, registro de querellas o porcentajes de ausentismo, pierden veracidad y justicia, ya que estos índices pue-

^{62/} Ibid, pp. 22-3.

den sufrir cambios constantes ocasionados por diferentes causas y que, regularmente, no pueden ser tangibles y controladas por el Departamento de Personal, la mayor recompensa que puede recibir un empleado será la de saber que su labor ha sido considerada, no sólo en fórmulas monetarias, sino en una manifestación de reconocimiento general que incluya su propia satisfacción; para el valuator será fácil informar a sus superiores el lado positivo del trabajador, su actuación estará impregnada de honestidad y explicará lo que está pasando, admitiendo las fallas normales esto se logra sólo y cuando la evaluación sea caracterizada por su objetividad y donde se utilicen los procedimientos necesarios que solucionen los problemas.

Una mejor forma de evaluar y calificar el desempeño es cuando se hace referencia a los trabajos, en términos de niveles de habilidad requeridos; los niveles pueden ser: labor hábil, mediana habilidad o sin habilidad, las evaluaciones no deben caer dentro del monto de producción o bajo la observación de ciertas actividades del empleado, es decir, si varios trabajadores realizan la misma labor bajo las mismas condiciones y no todos tienen una misma actitud, las diferencias deben ser estudiadas conforme a su constitución humana y no por lo que demuestren datos estadísticos; los grupos informales cuentan con un alto grado de audacia en las apreciaciones del desempeño, se analizan las formas en que opera, sus sistemas de comunicación y sus líderes informales, todos los empleados de una empresa deben ser valuados para describir y facilitar su contribución a los objetivos generales.

C A P I T U L O V

RESULTADOS ORGANIZACIONALES: ¿REFLEJO DE IDENTIFICACION
EMPRESA-TRABAJADOR?A. Las Recientes Teorías Administrativas y sus Aportaciones hacia el Elemento Hu-
mano:

La fuerza de las recientes teorías administrativas, a traído consigo una consideración más amplia hacia el hombre; la evolución de las relaciones humanas ha ido desde: la aparición de una dirección manipuladora basada en jefes dominantes, apoyados en su manejo personal a la inspiración y habilidad para persuadir con una vigorosa influencia personal; hasta el origen de una administración de relaciones humanas, basado en estructuras abiertas, orientadas hacia las tareas del trabajador y el trato humanizado, los dirigentes con esta postura deben preparar a la gente a recibir el cambio sin temores, resaltando su presentación en forma de interacciones entre los miembros de la organización; el cambio incluye reacciones internas y externas que modifican la conducta de la compañía y la actitud de los empleados, las fuerzas externas incluyen cambios en la oferta de mano de obra, estipulaciones gubernamentales, dificultades con la sociedad y políticas de compa-

ñas competidoras.^{63/} Los factores internos se dan precisamente por el reflejo de las relaciones humanas, cuando han sido compenetradas dentro de todo el ámbito organizacional, quizá estas fuerzas internas estén sujetas a un mayor control e influencia, ya que el manejo de personal incluye situaciones impredecibles sobre to do cuando el hombre se ve involucrado.

La adaptación de las teorías administrativas en relaciones humanas, mezcla temas de liderato, procesos en pequeños grupos, comunicación, organizaciones forma les e informales, motivación y moral de los trabajadores y equipos de trabajo. El objetivo es crear en los dirigentes, un modo de decidir a tomar más en cuenta las necesidades y sentimientos de la gente, este estilo de administración, necesita irre mediamente de la psicología, la sociología y la antropología, que ayudaran a resolver factores de reconocimiento de una relación interpersonal auténtica, la res ponsabilidad individual del autodesarrollo, el crecimiento de conocimientos emocio nales e intelectuales, el conocimiento de sí mismos, y cambios de actitud y conduc ta.^{64/} Estas prácticas administrativas deben examinar una organización total orien tada hacia la gente y su comportamiento.

Detallaremos ahora lo más importante de la Administración por Objetivos, pensando que parte de su contenido se asemeja al propósito de nuestra investigación.

Para obtener una exacta vinculación entre trabajador y dirección, se nece sita un parámetro regulador que de coherencia a los intereses del obrero y los del

^{63/} McFarland, ob. cit., pp. 376-7.

^{64/} Ibid, pp. 359-60.

patrón. La Administración por Objetivos, es lo indicado, ¿pero qué quiere decir Administración por Objetivos o Administración por Resultados?. Basémonos en la definición de Koontz y O'Donell: "Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda".^{65/}

De aquí se parte para saber, de manera clara, lo que se quiere alcanzar, qué es lo que se busca y cuáles son las mayores oportunidades de realización; para indagar si se está avanzando o progresando, se deberá medir constantemente lo obtenido.

Dentro de este sistema administrativo que representa la fijación de objetivos en forma conjunta, el empleado tiene voz para establecer sus propias metas; se coordinan los objetivos individuales con los departamentales y con los generales; la dirección de personal se da en base a logros parciales, con la revisión periódica de éstos en relación a sus fines.

Caracteriza al sistema de Administración por Resultados, el considerar al personal como gente adulta responsable al tomarlos en cuenta; se les proporciona autonomía y existe libertad de acción, hay beneficios adicionales como son:

- El subordinado conoce con exactitud lo que se espera de él;
- Los logros quedan registrados de manera objetiva, se certifica el mérito y el empeño;
- Detalla objetivamente las deficiencias y permite la localización exacta de las fallas;

^{65/} Curso de Admón. Moderna (México, McGraw Hill, 1979), p. 179.

- Permite contar con un balance e imagen del desempeño de los trabajadores;
- Hace viable la justicia para el empleado en cuestión de ascensos o promociones, y
- Existe la libertad de expresión en cuanto a la duda o precisión para alcanzar ciertas metas.

Ampliando estas estimaciones, damos a continuación una lista de factores que influyen en la productividad y dedican más importancia al elemento humano:

- Conservar presentes los valores humanos;
- Remunerar al personal conforme a su nivel de desempeño;
- Facilitar la participación de la toma de decisiones en el trabajador;
- Proporcionar al empleado un trabajo que le provoque un reto, variedad y autorealización;
- Mantener la imagen del ser humano como tal;
- Confiar en el trabajador;
- Condicionar la seguridad, el sueldo, la salud, prestaciones y lugares de trabajo bajo premisas netamente humanas;
- Depurar los canales de comunicación y de autoridad, y
- Mejorar los métodos de trabajo, los recursos y la planificación, siempre en bien del trabajador.^{66/}

1. Papel de la Gerencia para con los Empleados:

Muchos gerentes tienen relaciones con sus empleados con muy poco índice de cordialidad y armonía, bajo la premisa de que el Jefe de Personal no es un di-

^{66/} Siliceo, ob. cit. pp. 24-5.

rigente benefactor que sólo debe promover e instaurar las políticas y objetivos hacia aspectos económicos y no hacia el beneficio del trabajador, nos remontamos tiempo atrás, donde se establecía que el administrador de personal, era un hombre de negocios y no una persona altruista.

Esta acción directiva podría adoptarse en ciertos lugares y circunstancias; lo que impera en otros gerentes es la manifestación de un privilegio al dirigir a otros hombre, ya que esto contiene una vital responsabilidad social y, dependiendo de la conducta del gerente, la respuesta del trabajador puede ser positiva o contra productiva.

Estudiando continuamente al personal, se aprende a conocer mejor sus necesidades, experiencia y aspiraciones; por medio del análisis de sus características, la prevención y solución de problemas se facilita; a través de la perseverancia e interés en el trabajador, la gerencia procura llevar a cabo, en todo su apogeo, un mantenimiento humano. El papel de la gerencia descansa también en asimilar la idea de que se está desarrollando en una era humanista y que sus decisiones deben reposar en las personas, considerando cuestiones de moral y ética, las actitudes del elemento humano rebasan fronteras que van más allá de las recompensas económicas; el éxito de la compañía dependerá en todo su esplendor, gracias a la participación y buena voluntad de sus trabajadores; la mejor integridad y coordinación se da cuando empresa y trabajador deciden conjuntamente; creando un ambiente de confianza se da una mayor resistencia productiva y un pleno desarrollo que lleva a la administración a una organización humanista.

2. Obstrucciones en las Apreciaciones del Desempeño:

Una de las funciones más trascendentales que realiza un gerente, es la de saber apreciar el trabajo de sus subalternos, se debe aplicar un amplio sentido de precisión y justicia, ya que desde el momento mismo que se utilizan estructuras formales, los superiores y sus subordinados se sienten desconfiados y evaden estas apreciaciones, además, los problemas cubren también las características psicológicas de los actores y el tipo de puesto que sustentan en la organización, parte quizá se deba a las deficientes técnicas y a las políticas y procedimientos de las estimaciones. Otra suposición que conduce al error, es creer que el sólo sistema funciona por considerarlo estático y no como un proceso cambiante, el cual se encuentra en continuo movimiento y que, conforme se va modificando, las conductas tienden a cambiar también; ningún sistema puede llevar a cabo apreciaciones sin ninguna dosis de subjetividad, una más de las fallas de los módulos de apreciación, es la de cimentar las consideraciones en las opiniones personales, la valuación por instinto no es de carácter general, quizá en algunos pero no en todos los empleados, se manifieste una actitud de bienvenida y aceptación a las evaluaciones, ellos también lo pueden rechazar.

Existen los obstáculos psicológicos que los gerentes deben solventar con pericia, la angustia o inseguridad que presente el gerente, impedirá la honradez y tino del método; la animadversión hacia las apreciaciones; las distorsiones; la indiferencia la modestia o el abuso de autoridad son factores infalibles para que el proceso de las evaluaciones se de en toda su magnitud, por lo tanto se debe conducir al hombre, más que controlarlo y agobiarlo.

3. Solución de Conflictos:

Dentro de los síntomas clásicos de inconformidad y del pésimo entendimiento entre la gerencia y el personal es la aparición de conflictos.

Para disolverlo y enfrentarlo, se necesita de gerentes con un temperamento combativo, que hayan demostrado en base a un espíritu de lucha, el lugar que ocupan y la designación a que han sido acreedores, el conflicto representa un reto y exige para su control, de gran capacidad; nótese que mencionamos que debe ser controlado más no eliminado; si entre el personal existe pugna y ésta se encauza en forma valiosa, la competencia dará en muchos casos, un alto nivel de productividad, una mejor calidad, costos menores y mayores utilidades; las dificultades exigen madurez para afrontarlas, la madurez hace que el hombre esté dispuesto a dar al mismo tiempo que recibir. El conflicto no debe desaparecer, como tampoco debe ser estimulado, en ciertas circunstancias el conflicto es beneficioso porque cuando se manifiesta, se pueden corregir factores que pudieron darle origen y, a la vez, que se controla favorece a otras facetas administrativas que no habían sido descubiertas y que su funcionamiento no era el indicado. Entre los puntos en que se debe poner atención principal para el control de conflictos están: los canales de comunicación; las relaciones entre los contendientes; suprimir los conflictos nocivos antes de que se expandan; los gerentes deben centrarse en los problemas más que en la personalidad, la causa y solución del problema está dentro de la misma empresa, muchas veces la hostilidad y el desconcierto vienen de una mala estructuración de los niveles jerárquicos, originando distanciamientos sociales; no existe una sola regla general que impida los conflictos y que los solucione; la ac

tuación del gerente debe ser acomodadiza, desde que selecciona personal pacífico, como cuando le brinda adiestramiento poniendo énfasis en las relaciones humanas y comportamientos armónicos, hasta proporcionar ascensos, recompensas, gratificaciones a trabajadores tranquilos y obedientes; el conocer las ventajas y desventajas del conflicto entre humanos y darles solución es signo de conducta civilizada.

4. La Planeación, los Objetivos y las Políticas en las Relaciones Humanas:

La planeación, los objetivos y las políticas dentro de las relaciones con los empleados tienen un fin común, se relacionan con el futuro; las políticas se fijan para guiar las disposiciones repetitivas a lo largo de períodos considerables. Los planes se extienden y se modifican según se van poniendo en práctica, los objetivos proporcionan los centros de atención hacia los cuales se dirigen los planes y las acciones y cuando se cumplen se proponen y establecen otras metas. Para que se cumplan y se pongan a funcionar los planes, los objetivos y las políticas, se habrá que considerar antes la historia de la empresa, sus directrices y su doctrina, se tomará en cuenta también, el avance del mercado de la mano de obra, la competencia y todos los factores que de una u otra manera provocan cambios en las actitudes y en las opiniones de la compañía.^{67/}

Planear significa comparar las necesidades presentes con las próximas y señala las acciones ha seguir para alcanzar metas preestablecidas, la planeación como consideración general, incluye los procesos de determinación de metas, la formulación de políticas y, consecuentemente, la toma de decisiones. Para la implantación

^{67/} McFarland, ob. cit., p. 64.

tuación del gerente debe ser acomodadiza, desde que selecciona personal pacífico, como cuando le brinda adiestramiento poniendo énfasis en las relaciones humanas y comportamientos armónicos, hasta proporcionar ascensos, recompensas, gratificaciones a trabajadores tranquilos y obedientes; el conocer las ventajas y desventajas del conflicto entre humanos y darles solución es signo de conducta civilizada.

4. La Planeación, los Objetivos y las Políticas en las Relaciones Humanas:

La planeación, los objetivos y las políticas dentro de las relaciones con los empleados tienen un fin común, se relacionan con el futuro; las políticas se fijan para guiar las disposiciones repetitivas a lo largo de períodos considerables. Los planes se extienden y se modifican según se van poniendo en práctica, los objetivos proporcionan los centros de atención hacia los cuales se dirigen los planes y las acciones y cuando se cumplen se proponen y establecen otras metas. Para que se cumplan y se pongan a funcionar los planes, los objetivos y las políticas, se habrá que considerar antes la historia de la empresa, sus directrices y su doctrina, se tomará en cuenta también, el avance del mercado de la mano de obra, la competencia y todos los factores que de una u otra manera provocan cambios en las actitudes y en las opiniones de la compañía.^{67/}

Planear significa comparar las necesidades presentes con las próximas y señala las acciones ha seguir para alcanzar metas preestablecidas, la planeación como consideración general, incluye los procesos de determinación de metas, la formulación de políticas y, consecuentemente, la toma de decisiones. Para la implantación

^{67/} McFarland, ob. cit., p. 64.

de la planeación es necesario aceptar que actualmente existen errores en la compañía, los cuales serán atendidos mediante la valoración de su estado presente y su desarrollo en el futuro.

Tanto los programas de las relaciones humanas como los de los planes totales de la empresa, deben estar unificados, este enlace lo representa el gerente de personal, el cual debe guardar una posición estratégica dentro de la jerarquía organizacional, lo cual le da una visión y una total libertad de acción. La integración de las metas de la compañía y las metas de los empleados, debe ser planeada y no ser dejada a la suerte, la planeación proporciona al gerente una capacidad de dirección y control envidiable en un espacio medular de la organización y su administración, la responsabilidad del ejecutivo en esta área, se centra en las funciones de planeación de las acciones y políticas de las relaciones humanas.

Cada compañía fija sus objetivos, incluso son diferentes de un Departamento a otro. El gerente, a veces, la hace de misterioso y oculta las metas verdaderas a su personal, los objetivos son disimulados con una protección y dedicación al personal que está lejos de ser cierto; citemos, por ejemplo, la hostilidad que demuestran ciertas compañías con el sindicato de trabajadores, arguyendo que preferen tratar sus asuntos directamente con su personal, ignoran y rechazan la intervención de terceros, en este caso, el sindicato. En términos de objetivos, lo ideal sería fijar el beneficio del trabajador, sin embargo, una expresión más cierta es establecer las metas cumpliendo con funciones económicas, políticas y sociales, donde el individuo guarda tal importancia, que hay que procurar reconocer su dignidad y su valor.

En el vértice de la organización se originan las metas generales y conforme se va descendiendo en la jerarquía se vuelven más específicos, la alta dirección fija las metas que trata de lograr con sus relaciones humanas y el Departamento de Personal trata de poner en práctica su funcionamiento dentro de toda la empresa.

Por otro lado, la única forma ordenada y segura de controlar los problemas y de conseguir una conducta oficial del elemento humano, es la implantación de políticas, ninguna compañía puede prescindir de formular y establecer políticas; las acciones administrativas, cualquiera que sea su magnitud, deben estar regidas por políticas, la toma de decisiones debe estar sujeta a ciertos límites y bajo control razonable y a largo plazo.

Las políticas forman parte de la astucia administrativa que busca mejorar las relaciones humanas, el gerente tiene la conciencia de lo importante que es formar parte del grupo que redacta y fija las políticas, su preocupación irá en aumento en cuanto descubre las necesidades de los empleados y de conocer la forma en que serán impuestas las normas de trabajo. El gerente, mediante su agudeza, resolverá problemas cotidianos y desarrollará políticas, objetivos y planes apropiados a las necesidades humanas; por medio de esta actitud el subordinado se inspira y desarrolla para su persona objetivos y lineamientos que le reditúan una actividad y una actitud creadora y firme, que no tendrá otra mira que el de obtener su superación personal.

Al establecer políticas, éstas deben:

- Redactarse en forma sencilla y clara;

- Ser escritas y distribuidas a todo el personal, sin excepción;
- Llevar la aprobación de la alta dirección;
- Aplicarse uniforme y regularmente sin distinciones;
- Ser razonables a la situación real de la empresa;
- Ser actualizadas continuamente, y
- Tener un carácter general.^{68/}

Utilizar políticas rígidas y caprichosas provocan resentimiento y apatía entre los trabajadores, al contrario si se encauzan debidamente se logran ventajas como las siguientes:

- a). Los miembros de la organización tienen una guía que les facilita tomar decisiones.
- b). Al tener uniformidad en las acciones, el trato a los trabajadores se hace más justo y equitativo.
- c). Las políticas proporcionan información anticipada y las decisiones se pueden también anticipar, ocasionando que el trabajador sepa lo que se espera de su persona.
- d). El equilibrio de las relaciones se mejora, porque el trabajador sabe y siente que sus problemas están siendo atendidos.
- e). Las políticas están respaldadas por la aprobación del personal más encumbrado y, por lo tanto, hay más seriedad y seguridad para el trabajador, y
- f). Por medio de las políticas, resaltan los sitios donde habrá que poner mayor insistencia de coordinación y control.^{69/}

^{68/} Ibid, pp. 76-7.

^{69/} Ibid, p. 74.



El goce del empleado vendrá cuando la empresa establezca políticas que traten asuntos referentes a su bienestar. Algunos ejemplos de políticas en relaciones humanas podrían ser:

- Tratar a cada empleado con respecto a su dignidad;
- Tratar a cada empleado como una persona importante para la compañía;
- Reconocer que cada uno de los empleados, contribuye a la realización de las metas de todo el grupo;
- Facilitarle al trabajador salarios justos, condiciones de trabajo favorable y prestaciones equilibradas;
- Proporcionarle un ambiente seguro y agradable;
- Designar programas de desarrollo personal, y
- Aprovechar los conocimientos y adelantos del trabajador para colocarlo en puntos estratégicos.^{70/}

B. RESPUESTA DEL ELEMENTO HUMANO HACIA EL TRABAJO EN LA EMPRESA

Hasta este momento, hemos observado las inclinaciones y tendencias de los gerentes, respecto a su conducta y relación con los empleados, ahora creemos conveniente dar a conocer la respuesta de los trabajadores a la atención que la compañía dedica en sus respectivas personas.

El hombre siempre estará comprometido a depender de un sistema, sea la familia, el estado, la sociedad o una negociación mercantil; para subsistir el in-

^{70/} Yoder, ob. cit., pp. 103-4.

dividuo observa una posición dentro de las empresas o desempeña una actividad, el trabajo significa tener una ocupación o un puesto en una organización; el empleado estará regido por un horario, un lugar, ciertas obligaciones e instrucciones proporcionadas por otra persona; mediante la ocupación que se da al obtener un trabajo, se consigue un ingreso, una posición social, un estado y un prestigio. Regularmente el hombre tiene ciertos intereses importantes en la vida, el elemento humano debe buscar que uno de esos intereses, sea su trabajo para entregarse a él en toda plenitud, se logra el éxito en el trabajo si se le da a conocer al empleado las tareas que debe desempeñar; estandarizando las tareas, se facilita su ejecución; proporcionando un tramo de control limitado y una centralización de la toma de decisiones, el supervisor de personal no tendrá más gente de la que puede controlar, bajo estos preceptos el trabajador responde más apropiadamente.

El individuo responderá a la empresa según la asimile y de acuerdo la conciba: la reacción que manifieste dependerá en sumo grado a las características personales, las cuales difieren de una persona a otra; las propiedades de las peticiones hechas por los gerentes y de la claridad de los canales de comunicación. El trabajador debe reconocer que las actividades que realiza, llevan una recompensa íntima; se reciben algunas recompensas instrumentales o la combinación de ambas; se recibe una recompensa íntima cuando el trabajador demuestra sus cualidades y expresa sus potencialidades y capacidades. Cuando se recibe un pago por el trabajo, o bien se tiene un grupo de compañeros amables, se está ante una recompensa instrumental.^{71/}

^{71/} Katz y Kahn, ob. cit., pp. 197-8.

Mientras más satisfacción y motivaciones se encuentren en la tarea, la contestación será más expresiva y competitiva, la recompensa instrumental se frecuenta cuando se quiere ser obedecido a responder y la satisfacción nace en el pago de dinero y se cumple para evitar medidas disciplinarias, como castigos y suspensiones; replicar satisfactoriamente, es asimilar el compromiso con la empresa que abrigó al trabajador; premiar al personal exclusivamente con recompensas instrumentales, es exponerse a la rotación de personal, ausentismo o más gravemente, a las renunciaciones.

Dentro de las condiciones que debe cumplir una satisfacción y una respuesta favorable de parte del trabajador, está la de que el empleado se realice a sí mismo, para ayudar a lograr los objetivos; otro factor importante es sentir la organización como creación propia del trabajador; participar en las decisiones y compartir sus beneficios. El hombre se vuelve parte de la organización y ésta parte del elemento humano.

Tener voz y mando en el organismo social, garantiza la oportunidad de combinar satisfacciones y cooperación en el grupo que constituye el sistema; obtener un desarrollo empresarial es sinónimo de dar al trabajador mayor participación; facilitarle parte de las ganancias directas emanadas de la producción y estimularlo en el contenido del contrato colectivo, conforme las condiciones que formulen empresa y sindicato y, finalmente, establecer un verdadero sentido de unificación entre la dirección y el personal.

El trabajador cumple eficazmente mientras más variada ve su labor; el trabajo rutinario sólo conduce a fomentar el aburrimiento, la negligencia, el au-

sentismo y la rotación de personal y, en general, la improductividad. Encontrar atractivos en el trabajo, es mejorar la calidad y cantidad del rendimiento del personal.

El hombre que encuentra en su trabajo una expresión de sí mismo, no le preocupa que su tarea le exija un rendimiento mayor de cierta calidad, pues su satisfacción vendrá acompañada al haber contribuido al logro de objetivos y al haber expresado habilidades personales; es peculiar en este tipo de compromisos del trabajador, su concentración en las tareas y su despreocupación por saber constantemente la hora de salida; estará satisfecho de que se le den oportunidades en realizar el trabajo que le gusta, sin importarle el nombre de la compañía, su giro comercial, ni su ubicación. El éxito se encontrará si hay cooperación y una respuesta genuina de todo el personal que acepte su responsabilidad y que busque trabajos que le exijan más capacidad; repetimos, la satisfacción debe recaer en las condiciones mismas del trabajo y no de los efectos que esto ocasione; pongamos por ejemplo una empresa que ofrece el mismo programa de prestaciones para todos los trabajadores y que la diferencia está en el atractivo y desempeño que cada uno exprese en sus respectivos puestos, sin importar demasiado que algunos tengan mayor habilidad, antigüedad o más nivel de captación que otros. Cada día aumenta el número de empleados que les gustaría tener mayor parte en las decisiones; el trabajador puede y debe responder a la empresa uniéndose a su trabajo en una base regular y confiable; mostrar bajo ausentismo y baja rotación, tener una conducta aceptable, cumpliendo con las normas cualitativas y cuantitativas en la ejecución de su trabajo; cooperando con sus superiores y sus compañeros; sometiéndose a los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo; adoptar acciones que

protejan al sistema y al personal; intervenir con actitudes creativas o proporcionar sugerencias; rendir, aun más de lo esperado, bajo la premisa de que una contribución mayor deja un rendimiento y una satisfacción general y, finalmente, crear un clima externo digno de la empresa, que ayuden a las decisiones administrativas respecto a problemas de reclutamiento o mejorar la aceptación del producto en el mercado.^{71/}

^{71/} Katz y Kahn, ob. cit., pp. 372-5.

C O N C L U S I O N E S

1. Partiendo de la definición del elemento, que indica lo primordial, al al bergamos el término hacia el hombre porque es lo fundamental y categórico de la administración de personal y concretamente, de las relaciones humanas, el vocablo recurso se asemeja más a los procedimientos y disponibilidad que tienen las técnicas y los materiales, sin embargo, el hombre también es un recurso desde el momento que ingresa a la empresa y se declara disponible, acatando los derechos y obligaciones que de su trabajo emanan.

2. El hombre como trabajador en las empresas, es considerado más como elemento que como recurso, porque sirve de base a las decisiones administrativas. Como elemento participa activa y objetivamente; decir recurso al referirnos al hombre, es utilizar formas para despersonalizarlo, el elemento humano fija objetivos, los recursos son los medios para obtenerlos.

3. No es conveniente, para nadie, considerar al trabajador como recurso, porque se le restringe la libertad y el campo de acción, obstruyéndole su afán de colaboración y progreso; al compararlo como recurso, se está excitando la me-canización y la indiferencia hacia el trabajo.

4. Ciertamente, descuidar al trabajador en sus intereses sociales, psicoló

gicos, económicos y administrativos, traerá repercusiones que alteran los estados contables de las empresas, elevando sus costos totales de operación.

5. Existe cierta similitud entre las máquinas y el hombre, los dos contienen información que les facilita la toma de decisiones y un dispositivo que les permite retroceder y rectificar su funcionamiento si se piensa que no es el adecuado. Sin embargo, el hombre aventaja a las máquinas con dos propiedades que le son muy personales: iniciativa y criterio.

6. El trabajador posee muchas más características que ningún recurso material y técnico tiene: el hombre improvisa, agiliza el raciocinio utiliza procedimientos flexibles, elabora conceptos y métodos, ejercita el criterio y recuerda datos pertinentes en el momento exacto.

7. El trabajador puede modificar su conducta conforme se ve motivada a mejorar, tanto en la contribución global como en su desarrollo personal.

8. La dedicación y el apoyo de parte de las empresas hacia sus trabajadores, sonafortunadamente, cada día más apegadas a la realidad humana, y darán mayor resultado si el empleado considera el trabajo como el eje central de sus intereses, o por lo menos que participe en igualdad de intensidad que en otras facetas de su vida.

9. Los lineamientos administrativos, son el mejor medio de aplicación de justicia y dignidad, cuando se contempla al hombre como tal, siempre y cuando éste se comprometa a cumplir como trabajador fiel y eficiente, y no señalarse como haragán e irresponsable.

10. El ardenamiento de la organización influye decisivamente en las relaciones humanas; dependiendo de la adecuada estructuración, los roces personales se vuelven más íntimos y confiables.

11. La purificación del flujo informativo y de los canales de comunicación dentro de las empresas, permite una aproximación y un entendimiento total en tre empresa y trabajador.

12. La clasificación de trabajadores se hace imprescindible en la medida de que se pueden juzgar imparcialmente el desempeño y el esfuerzo personal.

13. Las técnicas de personal modernas, esclarecen las medidas de aplicación paralelas a la preparación y capacidad del trabajador como ser humano; los programas deben incluir una fuerte dosis de humanización, desde que se recluta al trabajador bajo sus mejores rasgos de eficiencia y devoción, hasta el fomento de habilidades ocultas.

14. El trabajador responde al compromiso de las demandas empresariales, porque siente que lo están tomando en cuenta gracias a sus méritos individuales; la reacción hacia el trabajo se hace por el gusto propio de sustentarlo y de pensar en él como el conducto idóneo de llegar a los objetivos.

15. Las empresas utilizan más continua y convenientemente, los postulados administrativos como signo de respaldo a sus planes, objetivos y políticas en las relaciones humanas.

16. La igualdad entre empresa-trabajador, se refleja en la asimilación y consecución conjunta de los objetivos.

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

- Arias, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, 1973.
- Babson, M. Stanley, Rotación, Depreciación y Cbsolescencia de los Recursos Humanos....., México, Limusa, 1978.
- Barajas, Medina Jorge, El Hombre, el Trabajo y la Administración, México, Diana, 1978.
- Buffa, Elwood Spencer, Administración y Dirección de la Producción, México, Limusa, 1978.
- Bureru of Busines Practice, Mantenimiento Humano, Serie Admón. Dinámica No. 7, México, Diana, 1977.
- Dubin, Robert, Las Relaciones Humanas en la Administración, México, Continental, 1964.
- Katz y Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, México, Trillas, 1977.
- Killian, Rayles, Administración de Recursos Humanos, México, Técnica, 1978.
- Kootz, Harold y Cyril O'Donell, Curso de Administración Moderna, México, Mc Graw Hill, 1979.
- Mc Farland, Dalton, Administración de Personal, México, Fondo de Cultura Económica, 1978.
- Mc Gregor, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, México, Diana, 1969.
- Cdiorne, George, Administración de Personal por Cbjetivos, México, Diana, 1973.
- Cliver, W. James, La Psicología Social, México, Trillas, 1968.
- Crtueta, Ramón de Lucas, Técnicas de Dirección de Personal, México, Limusa, 1979.

- Reyes, Ponce Agustín, Administración de Personal, México, Limusa-Wiley, 1973.
- Richman, C., Staff, México, Limusa, 1976.
- Ríos, Szalay Adalberto y Andrés Paniagua A., Crígenes y Perspectivas de la Administración, México, 1979.
- Rodil, Urrego Florencio, Conceptos Fundamentales sobre la Organización, México, Trillas, 1979.
- Sikula, Andrew, Administración de Recursos Humanos, México, Limusa, 1979.
- Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo, México, Limusa, 1980.
- Strauss, George, Los Problemas Humanos de la Dirección, México, Herrero, 1974.
- Taylor, Frederick, Principios de la Administración Científica, Buenos Aires, Ateneo, 1973.
- Trueba, Urbina Alberto y Jorge Trueba B., Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada, México, Porrúa, 1978.
- Ville, Georges, Participación del Personal en la Empresa, Bilbao, España, Ediciones Deusto, S.A., 1963.
- White, William, El Hombre Organización, México, Fondo de Cultura Económica, 1961.
- Yoder, Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, México, Continental, S.A., 1960.