



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**HUMANIZACION DE LA
ORGANIZACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

HORACIO BRAHAM VERON

ASESOR: LIC. ARMANDO GARCIA - TORRES BROOKS

MEXICO, D. F.

1983



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.

INTRODUCCION

Ha sido muy frecuente en este siglo de la técnica y de las máquinas el que al hombre se le relegue a un segundo plano. Y así vemos como pasan a ocupar el papel más importante las máquinas, el dinero, la producción. Es decir, lo tangible y material.

Pensamos que la causa principal obedece a que la máquina, dentro de su complejidad, es muy simple y concreta, es números y cantidades precisas. El ser humano, en cambio, es complejo por naturaleza. Por eso, los directivos de las organizaciones prefieren ocuparse de cosas concretas y no del vasto y complejo universo que es el ser humano. Se olvidan que ellos mismos son seres humanos y que, si los demás viven una deshumanización constante, tarde o temprano les afectará y sacudirá también a ellos.

La dirección de la organización piensa que es una labor titánica y superior a sus fuerzas el humanizar. Se mal imaginan que la cuestión tiene problemas insalvables y obstáculos incontables que surgirán a cada momento.

Nosotros pensamos que esta labor "humanizante" se puede lograr si de veras nos lo proponemos cada uno de nosotros. Y si constantemente seguimos un método, si aplicamos unas reglas asimilables si se puede.

Humanizar es poner más atención en el hombre y en lo que le concierne; en sus más variadas expresiones, en su sentir, en lo que él es, y en su persona.

En la presente obra se abordan aspectos esenciales al ser humano y a su desarrollo vital. No se trata de que este modesto trabajo sea como una Biblia. De hecho, queremos sentar las bases para trabajos posteriores más profundos. Se trata de lograrlo paso a paso y, naturalmente, no son "recetas de cocina" aplicables tal cual. Habrá que hacer muchas adaptaciones y correcciones a cada caso particular. Indiscutiblemente, la necesidad de humanizar existe y es indispensable a cada momento, pues las relaciones humanas constantemente sufren transformaciones y se pueden deteriorar fácilmente si no se les pone la debida atención.

Aconsejamos leer esta obra a todos los que tengan esa gran inquietud y quieran mejorar y humanizar, no sólo las grandes corporaciones, -- sino también las menores como serían su grupo de trabajo o su familia. Probablemente les pongamos en el camino a seguir.

Tratamos de sembrar una buena semilla e inquietar sobre todo a los directivos de las organizaciones, para que pongan en sus miras al ser humano de una vez por todas.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION

CAPITULO I.

EL HOMBRE Y SU MEDIO AMBIENTE

- A.- El hombre y la familia
- B.- El hombre y la sociedad
- C.- El hombre y el medio ambiente

CAPITULO II.

EL HOMBRE Y LA ORGANIZACION

- A.- Lo que es la organización
- B.- Tipos de organización
- C.- El hombre y la organización

CAPITULO III.

EL TRABAJO COMO SATISFACTOR

- A.- Lo que es el trabajo
- B.- El trabajo como satisfactor
- C.- Estudio de las condiciones de trabajo y su posible mejoramiento.
- D.- Análisis detallado del trabajo.

CAPITULO IV.

LA ADMINISTRACION DE LA FUERZA HUMANA

- A.- Necesidad de saber dirigir y administrar
- B.- Antecedentes de la administración en México
- C.- La administración de recursos humanos
- D.- Planeación de recursos humanos y desarrollo profesional
- E.- "Humanización" de el área de recursos humanos
- F.- La educación integral del individuo y el restablecimiento de la comunicación, paso vital para humanizar-

INVESTIGACION DE CAMPO.

- + Determinación del universo y de la muestra
- + Resultados, tabulación, gráficas.
- + Conclusiones.

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO I.- EL HOMBRE Y SU MEDIO AMBIENTE

El ser humano es único sobre la tierra por su capacidad de razonar y su energía espiritual que le elevan por encima del reino animal y sobre la naturaleza para dominarla. El humano trae en sí mismo fuerzas interiores que le mueven a actuar y a superarse, a buscar lo mejor y a desarrollarse en todos los aspectos de su vida como ningún otro ser viviente lo haría.

Sin embargo el ser humano no obtiene su desarrollo aisladamente puesto que desde su nacimiento convive y depende de su familia, primero, y luego su comunidad.

La familia reviste tal importancia que se puede afirmar sin temer a equivocarnos que el futuro de una nación y de la comunidad entera se va fraguando en el seno de cada familia. Si las familias son sólidas, firmes, fuertes la sociedad y el país entero le serán también.

La familia es la unidad primaria de la sociedad y un pequeño mundo -- donde el individuo se desarrolla en sus múltiples facetas. Las experiencias familiares dejan una huella imborrable en la personalidad de todo ser humano. El padre, la madre y los hijos se benefician de la ayuda y cooperación mutua. Depende así, cada uno de los demás. Existe interdependencia. Hay unión entre sus miembros y cohesión. Existe la permanencia, estabilidad y seguridad. Así como una gran movilidad, es cambiante y dinámica. Sus componentes se van desarrollando constantemente. Una característica importantísima lo es el principio de una sana autoridad que surge de los padres y es secundada por los hijos; sobresalen también la organización, la armonía y la socialización. En pocas palabras, la familia es un grupo que tiene lazos de sangre y afecto y una gran fuerza.

Todos y cada uno de nosotros hemos crecido dentro de una familia, - Ahí es donde nos desarrollamos integralmente los planos físico, intelectual y espiritual.

Poco a poco el niño va conformando su propia personalidad en un ambiente de unión y afecto y va creando modos de relacionarse con los demás.

El hombre siempre tiende a buscar compañía dondequiera que se halle y a convivir con los demás. A medida que va creciendo va haciendo -- amistades, va relacionándose, ya por amistad, ya por necesidad de -- subsistencia o por cualquiera otra razón. En pocas palabras, se enmina a vivir en sociedad como necesidad intrínseca de él. En la naturaleza observamos a los animales agrupados en manadas, parvadas, colmenas, etc, en las que sus miembros cumplen cada cual con sus propias funciones tendientes al bien común. Cada ser vivo trae consigo la necesidad de agruparse o asociarse con otros.

Asociar viene de la voz latina "associare, de ad-a, y socius, - compañero. Esto es juntar una cosa con otra de suerte que se hermanen o concurren a un mismo fin".

Compañero viene del Latin CUM, con y PANIS, pan. En la antigüedad los amigos solían compartir el pan y de ahí derivó la palabra COMPARERO. En la actualidad y por extensión se dice que compañeros son los que comparten algo ya sea una actividad o trabajo, un pasatiempo o una - afición, la nacionalidad, idioma, etc., etc.,

El ser humano quiere compartir, convivir con otros. Busca ayuda y -- apoyo en ellos; anhela comunicarse y hacerse amigo de los demás. Pero ¿quiénes son los "otros"? Los "otros" somos todos y cada uno de nosotros vistos en conjunto.

"Entonces, la sociedad es una reunión mayor o menor de personas, familias, pueblos o naciones. Es una agrupación natural o pactada de personas que constituyen unidad distinta de cada cual de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o algunos de los fines de la vida. Se aplica también a los animales."

La sociedad posee similares características a las de la familia solo que por lo general, no existen lazos de sangre entre sus miembros.

La sociedad es una unidad que posee cohesión, existe interdependencia e interacción entre sus miembros, lo mismo que estabilidad, gran movilidad y desarrollo. Posee una gran complejidad. Es como la familia pero mucho más desarrollada. Esta complejidad trae la necesidad de organizarse, de establecer un orden y repartirse el trabajo. Debe haber también alguien que se encargue de dirigir a los demás que reuna la autoridad.

De lo anterior se puede apreciar la enorme importancia de la sociedad, pues cualquier acción individual repercutirá en la totalidad de nosotros para bien o para mal. A veces se tiende a pensar que la sociedad es algo aparte de uno y nada más lejos de ser cierto. Puedo no desear pertenecer a la sociedad de banqueros, por ejemplo, pero ella pertenece a otra sociedad mayor que es la mexicana, la nación. Por tanto, sigue perteneciendo a la sociedad, aunque no del mismo modo.

Podemos agregar que "el individuo puede ser considerado en gran medida un producto de su sociedad y su cultura y que los individuos adquieren su personalidad a través de la interacción social. Por lo tanto la vida social es necesaria.

Ahora bien, la influencia del medio sobre el individuo es múltiple y variada y requiere verse más detenidamente.

*Aunque medio y ambiente son sinónimos y no se aconseja que sean usados juntos, nosotros lo hemos hecho debido a que no encontramos otra palabra que precisara su significado del mismo modo.

Medio ambiente es el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y momento determinados que influye en la vida material y psicológica del hombre. Por lo tanto, medio ambiente son las circunstancias materiales y espirituales entre las que se vive. Es lo que rodea, el entorno y las personas con las que se vive, el ambiente, clima o atmósfera que se respira. El medio ambiente ejerce una gran influencia sobre las personas o las cosas, al grado de conformar muchas de sus características. Por lo cual puede afirmarse que surge el fenómeno de adaptación del ente a su medio circundante para sobrevivir. Sin embargo el ser humano no se adapta pasivamente, sino que él también busca modificar el medio para su mejor conveniencia muchas veces con cambios asombrosos a simple vista. Entonces, la influencia entre el hombre y su medio es recíproca, constante y cambiante. Por un lado, el medio influencia al hombre y éste se adapta al primero, pero a la vez lo modifica. Después, ese medio ya modificado, sigue influenciándolo en un ciclo constante de mutuas influencias y cambios.

Por lo que toca al medio ambiente físico, cabe señalar que su influencia es múltiple. Por un lado modifica el aspecto físico, tanto de las personas como del medio, y por el otro, actúa sobre el carácter individual, costumbres, tradiciones, etc. Además, debido a las condiciones físicas existentes, los recursos naturales originan un tipo determinado de economía.

En México existe una gran diversidad de climas y condiciones geográficas así como abundancia en recursos naturales que no se han aprovechado convenientemente. Por otro lado la población nacional se ha ido concentrando en las ciudades, en detrimento del campo. La ciudad de México, especialmente, ha ido creciendo desmesuradamente, provocando una centralización excesiva. Se ha descuidado considerablemente la agricultura. La explotación irracional de los recursos, ha ido destruyendo el equilibrio ecológico, tan necesario para la salud y-

subsistencia del hombre. Como ejemplo, baste mencionar la tala desmedida de los bosques circundantes a la ciudad de México que provoca - falta de agua, y de humedad así como un grave desequilibrio en el medio natural. Por lo tanto, urge administrar adecuadamente nuestros - recursos, sanear el ambiente y recobrar ese equilibrio que día a día se está rompiendo y perdiendo. En el ambiente económico Mexicano hay grandes contrastes y graves problemas por resolver baste mencionar - que en el sexenio anterior la deuda externa aumentó alarmantemente, -- la inflación, la devaluación, el descenso tan notorio en la pro---- ducción de satisfactores, y el desempleo. Son todos ellos aspectos - que tienen gran influencia en la economía y han provocado un mayor-- distanciamiento entre ricos y pobres.

Conviene mencionar la inversión extranjera en México a través de las transnacionales que en gran número y en forma importante intervienen en la economía nacional y hasta en las decisiones políticas nacionales.

Respecto al medio ambiente social, es difícil usar un sólo criterio para su análisis, porque, si vamos a clasificar a la población por - clases sociales, tendríamos que hacerlo, ya sea a partir del nivel - de ingresos del grado de educación, de su cultura de sus orígenes, -- raza, etc. Y todos estos aspectos están mezclados de un modo sumamente complejo. En realidad se hace distinción de tres tipos o clases sociales: los que tienen acceso a la riqueza, Los que poco o nada tienen, y los que cuentan con recursos, aceptable, esto es, clases alta, baja y media respectivamente. Esta "clasificación" es solo en base a los recursos que posea el individuo y, como se ve, hay movilidad, es decir, que en un momento dado, una persona puede enriquecerse y "subir" a otra clase social. Naturalmente que no sólo interviene el aspecto económico para subir o bajar en la escala social. Es éste un - aspecto sumamente complejo y existen muchos criterios muy diferentes para hacer una clasificación de la cual surgen subclasificaciones in contables. En todo caso, se procede a hacer distinciones únicamente para

facilitar su estudio y no para provocar divisiones o separaciones en tre los seres humanos, ¿Acaso no somos todos las personas básicamente iguales?

¿Acaso no todos tenemos, en el fondo las mismas necesidades?. Lo que constituye la diferencia son las capacidades diversas en cada uno, - la educación recibida, el ambiente familiar vivido la formación las- oportunidades de cada cual y el esfuerzo. O si no, ¿son iguales las- oportunidades para un niño campesino del Valle del Mezquital y para el hijo de un rico empresario de la ciudad de México?

Si queremos humanizar nuestro medio debemos, no reparar en las dife- rencias existentes, sino en lo que nos une, es decir, que somos to-- dos seres humanos y es nuestro anhelo más profundo vivir cada cual-- una vida digna.

"La cultura mexicana actual está a la busca de su propia identidad. Ni geográfica ni culturalmente es México un país único, integrado. Hay muchos Mexicos, muchas culturas. En cada sector de la población, en-- cada región del país en cada extracto o clase social encuentran ras-- gos culturales que no son compartidos por los demás. Añádase que el - país lucha por conservar estos valores aún dispersos que se ven amena zados por la influencia extranjera.

Al referirnos al medio ambiente político, debemos hacer notar que po- see inmadurez, el poder está en manos de un sólo partido, que se ha - mantenido en su sitio por varias décadas a pesar de su decreciente po pularidad. Recientemente el Estado ha implantado medidas para contro- lar renglones-clave de la vida nacional como lo son las nacionaliza-- ciones de la banca mexicana y del transporte urbano.

Conviene mencionar el aspecto religioso pues ha contribuido de un mo- do definitivo a conservar la paz y la fe del pueblo de México, y a -- contener la avalancha de descontento nacional. Así. - - - -

se ha mantenido en México la fe en sí mismo muy por encima de promesas que no se cumplen. Baste mencionar la visita papal a México en -- 1979 en que enormes multitudes acudieron a verlo. Y ni aún en ocasión de la visita de mandatarios, reyes o celebridades se vió tal cantidad de gente reunida. La religión en México ha sido denominada "factor es peranza" debido a su efecto paliativo en las grandes crisis que ha vi vido el país.

En términos generales, se puede ver una creciente desigualdad en el - desarrollo social y un desequilibrio en el crecimiento económico. Ap rece, así con claridad la necesidad de humanizar nuestros sistemas.

CAPITULO II.- EL HOMBRE Y LA ORGANIZACION

¿Qué es la organización?. Antes de contestar a esta pregunta debemos hacer notar que la organización surgió del ser humano como necesidad vital de sobrevivir.

Siempre buscó la compañía y la cooperación de sus semejantes para -- ayudarse, repartirse las tareas (cazar, pescar, cultivar, pastoreo, etc.) y como resultado, vivir mejor.

Cuando la agricultura y la ganadería se desarrollaron tuvo más tiempo libre para dedicarse a otras actividades como son la hechura de telas y la cerámica. Así se especializó cada familia en una actividad dada dentro de una organización de tipo familiar.

Como se ve el desarrollo del hombre está entrelazado esencialmente - con el desenvolvimiento de las organizaciones.

Las palabras órgano, organismo y organización tienen una misma raíz. En términos biológicos un organismo está formado por los órganos aparatos y sistemas que integran a ese ser vivo. Esta analogía nos es - muy útil para extenderla a una organización.

La organización está formada por individuos que forman una unidad social con el propósito de llegar a metas. Cada individuo o grupo tiene una tarea que cumplir en beneficio del todo. En otras palabras, la organización es un sistema social, es decir, un conjunto de personas o de grupos con funciones propias e interdependientes, que se complementan e integran al logro de un objetivo común.

Las características de una organización Edgar Schein las ha establecido así:

- 1.- Es un sistema de interacción constante con su medio ambiente del cual toma e "importa" materias primas, gente, energía e información y los convierte en bienes y servicios que serán enviados al medio ambiente.
- 2.- Tiene múltiples funciones y propósitos que conllevan varias interacciones de ésta y su medio ambiente.
- 3.- Formada de muchos sistemas de interacción dinámica mutua.
- 4.- Dado que los subsistemas dependen entre sí, cualquier cambio en alguno afectará el comportamiento de los demás.
- 5.- Existe en un medio ambiente dinámico, que consta, a su vez, de otros sistemas, mayores unos y otros menores que la misma organización.
- 6.- Las múltiples relaciones entre la organización y su medio ambiente dificultan especificar claramente los límites de una entidad dada. En conclusión, tal vez sea mejor definir la organización como un conjunto de procesos estables de importación, transformación y exportación, más que hacerlo en relación a determinadas características como son su tamaño, forma, función o estructura.

Vivimos en una sociedad organizada en sus múltiples aspectos y no podría ser de otro modo, pues debido a su complejidad se requiere un continuo ordenar y organizar cada aspecto de la vida. Es como una red gigantesca perfectamente construida consistente de muchas otras redes

más pequeñas. Hoy en día existen innumerables organizaciones cada una con fines específicos y perfectamente estructuradas para su cometido tales como la empresa, el hospital, el ejército, la Iglesia, la escuela etc., etc.,

Como se ve, los objetivos de cada una son muy variados y abarcan los aspectos vitales del ser humano actual. La cooperación continuada de numerosas personas a un fin específico requiere de dicha organización.

En el presente, la vida del sujeto se ve envuelta en buena medida, por las organizaciones: en su trabajo, sus diversiones, asuntos monetarios, transportación, vivienda, salud, educación, religión, etc. Es por eso que el hombre moderno vive dentro del ambiente de las organizaciones, a diferencia de sus antepasados que vivieron en torno a la familia, el linaje, la vecindad, etc. Las diferentes organizaciones se han desarrollado del modo más variado y desigual, siendo la Iglesia y el ejército de los más importantes y antiguos.

La Iglesia es una institución antiquísima, de sólidas raíces y con gran fuerza vital. Ha pasado por varias transformaciones. En los primeros tiempos su campo de acción fue meramente espiritual. Después, en el Medievo, su influjo llegó a abarcar otros muchos aspectos tales como el político, económico, cultural, militar, etc. Actualmente se ha vuelto al aspecto religioso y espiritual, que es su razón de ser. Se caracteriza principalmente por formar una sólida unidad, centrada en la autoridad papal.

El fin principal del ejército en la antigüedad era el de la defensa caso de guerra y ataque y conquista de territorios enemigos, al mando de un monarca o noble. Este ejército antiguo no tenía un carácter permanente. Hacia fines de la Edad Media se formó un ejército regular perfectamente ordenado y basado en jerarquías, escalonadas y

reunidas bajo un alto mando. De este modo, esa gran muchedumbre que forma un ejército, está perfectamente controlada y cada individuo - (soldado) siempre tiene un oficial superior a él que se responsabiliza a mayor escala, de su desempeño,

La empresa moderna ha tomado varias características del ejército y las ha adaptado a su modo de ser civil. Sólo que en la empresa el fin es principalmente económico, comercial e industrial. La empresa moderna es bastante joven, compleja y diferente de las pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas que predominaban antes y que no han desaparecido pero que no pueden ser consideradas como organizaciones en forma propia.

La educación corría a cargo de la propia familia, primero, y después surgieron establecimientos de enseñanza que se fueron perfeccionando. Ya en la Edad Media surgieron las primeras universidades en Europa. La escuela moderna está muy especializada: por grados de estudio,-- por el área de conocimientos que se desea impartir, por sexos, edades, religión etc.

Antiguamente los hospitales eran sitios destinados a la cura de los enfermos más pobres, o sea, instituciones de caridad. Debido a la creciente complejidad y multiplicación de posibilidades de la medicina, el hospital ha visto aumentar sus dimensiones hasta formar en muchos casos una verdadera ciudad sanatorial. Es decir, se han vuelto grandes centros para el tratamiento médico muy especializados.

EL HOMBRE Y LA ORGANIZACION.-

Ya dijimos anteriormente que una organización está formada por personas. Es decir, que el individuo es la base sobre la que descansa la organización y sin él no existiría en absoluto.

Hoy en día tal parece que el hombre está siendo absorbido por la red gigantesca de la organización, casi olvidándose ésta de que es el ser humano el elemento principal por el cual surgió. Una organización debe trabajar en beneficio del hombre y no contra él, produciendo al mismo tiempo un satisfactor. La ganancia es una parte muy importante y justa dentro de los fines de cualquier organización pero no es la única meta y debe además ajustarse al criterio de honradez y legalidad.

El individuo que pertenece a una organización a menudo se ve tratado como un ser falto de iniciativa, flojo sin ambiciones, irresponsable, resistente a los cambios de indiferente a las necesidades de la organización. Este concepto se debe al enfoque tradicional de como manejar al individuo en una organización. Como se ve, este erróneo concepto hace que se piense en un nuevo intento mejor para comprender al individuo en la organización, basado en que la persona es ambiciosa - en sí misma, le gusta sentirse realizada en su trabajo y hacerlo bien. También le gusta tener metas bien definidas y consagrarse a ellas en cuerpo y alma; le gusta ensayar métodos mejores para realizar sus actividades de cualquier tipo y además está conciente de que las metas de la organización y las suyas deben marchar al parejo.

El gran contraste entre estas dos formas de dirigir es evidente. Por un lado se le trata al hombre como un niño y por el otro como un ser maduro que es capaz de moverse y dirigirse a sí mismo. Se ha tratado de inculcar esta nueva concepción en muchas organizaciones, pero ésto ofrece sus dificultades debido a que la teoría tradicional está muy enraizada. Sin embargo varias organizaciones están implantando medidas para lograrlo tales como: la Descentralización y delegación de autoridad en subalternos. Se libera a la gente de un control muy estricto, dándoles más libertad para asumir su trabajo, responsabilizar se y satisfacer sus necesidades personales. Ampliación del trabajo.

estimula y alienta la aceptación de responsabilidades en los niveles bajos de la organización y da oportunidades de satisfacer las necesidades sociales y personales. Administrar a través de participación y asesoría, alienta a las personas para que dirijan sus energías creativas hacia la obtención de los objetivos de la organización; les concede también voz en las decisiones que les afectan y da oportunidades considerables para la satisfacción de sus necesidades personales y sociales. Varias compañías han experimentado con nuevos métodos que incluyen metas autofijadas por el individuo. AUTOVALUACION de RESULTADOS anual o semestral. Se alienta al individuo a tomar una mayor responsabilidad en la planeación y valuación de su propia contribución a las metas de la organización y los considerables efectos subsecuentes sobre sus necesidades personales y de realización.

Para comprender mejor al individuo en la organización se debe pensar que tiene múltiples y no algunas pocas necesidades primarias que a menudo la dirección piensa que son las únicas. Además se debe analizar el porqué de los actos de esa persona, esto es, los motivos por los cuales actuó así y no de otro modo. En otras palabras, se debe analizar su personalidad para conjuntarla a la de la organización. Aquí es muy importante mencionar que las necesidades sociales de una persona en su trabajo son muy fuertes y determinantes.

EL GRUPO EN LA ORGANIZACION

Puesto que la organización esta formada por personas o grupos debemos ver cómo se desenvuelven éstos.

Quando se planea una fábrica se crea o diseña el tipo de relación -- que tendrá cada persona con las demás dentro de ella y con quiénes-- tendrá más contacto. Por lógica el individuo hará amigos por este -- contacto tan frecuente y formará con ellos un grupo no formal basado en su contacto e intereses personales. Se pondrán de acuerdo sobre --

sobre muchos aspectos de fuera de su trabajo y de éste que crearán vínculos muy sólidos de identificación. Se crea así un modo habitual de hacer las cosas. Estos grupos logran un mayor control sobre sus miembros que la misma dirección y forman una pequeña organización. Por lo tanto la dirección debe trabajar a través de estos grupos, -- que desarrollan una vida propia casi separada del proceso laboral en que surgió. Sucede que muchas veces el grupo se fija metas que pueden estar en desacuerdo con las de la organización total, aspectos muy de tomar en cuenta por la dirección.

Dentro de estos grupos hay una o más personas que los demás siguen - (no el supervisor de la dirección). Se trata de ese individuo con iniciativa, hábil en las relaciones humanas y con confianza y determinación que lleva al grupo adelante. Es más fácil para la dirección tratar con los líderes del grupo que con éste.

Existen normas de grupo en las organizaciones cuyo fin es el de hacer se la vida más aceptable dentro de él y lograr sus fines. Además hay valores y puntos de vista que cada integrante tiende a adoptar. Cuando el grupo está realmente bien integrado, sus miembros se identifican con sus éxitos y fracasos como en el caso de un equipo de fútbol. Las cosas se harpan al estilo del grupo y no al individual, acatando, así las normas de su grupo. En caso contrario, surgirán medidas para "enderezar" al transgresor. Tanto el individuo como la organización se sienten muy motivados por la labor de conjunto. Para que la norma del grupo la pueda aplicar una organización en cada nivel deberá efectuar un adecuado eslabonamiento.

La influencia del factor humano en la marcha de la empresa se lleva a cabo mediante el carácter individual y habilidad de cada uno de los miembros del personal que va desde la categoría superior hasta la más humilde. Asimismo se efectúa mediante la posición en la jerarquía y por las atribuciones de cada cual en la estructura orgánica de la-

empresa. También a través de las relaciones cotidianas entre el personal dirigente, los empleados y los obreros. Y además por medio de las relaciones colectivas entre los empleadores o directores y los trabajadores.

Por lo anterior podemos colegir que el director de una organización es la persona principal en ella debido a la importancia del puesto que éste ocupa. En circunstancias similares, la influencia del director tocante al éxito de la organización dependerá del grado de verdadera autoridad que tenga. Esta está íntimamente ligada a su personalidad, carácter y habilidad. Para la mejor marcha de la organización se deben definir con claridad y determinar: obligaciones, responsabilidades y autoridad correspondientes a cada puesto.

El trabajador en sí no puede ejercer una influencia considerable en la organización más que en la medida en que el mismo tenga buen o mal desempeño. No obstante, si éste se une a otros, lograrán una gran fuerza como ocurre con los sindicatos que llegan a restar considerable autoridad a los directivos.

En el éxito de una organización influye de un modo considerable la suma de habilidades naturales y adquiridas de los individuos los caracteres y dotes de éstos, la interacción recíproca de sus personalidades y sus actuaciones individuales y colectivas en el mundo exterior que determinan el carácter social y el éxito económico ó el fracaso de la organización.

Para las diversas operaciones orgnaizacionales, y en el marco financiero también el elemento humano representa lo que la sangre para el cuerpo humano; sin éste la organización (la empresa) no podría vivir.

CAPITULO III

El trabajo como satisfactor.

A). Lo que es el trabajo.

El trabajo es actividad y esfuerzo; es crear y transformar la naturaleza y buscar orden y concierto en cada aspecto de la vida. El trabajo enaltece al hombre, lo dignifica, mejora y hace prosperar; es un enriquecimiento y superación constantes en todos los órdenes. Mediante el trabajo el hombre se ocupa en algo muy noble y digno que es de provecho y utilidad para él mismo, para su familia y para los semejantes o sociedad entera. Es decir, que se genera el sustento diario -- por él. Es un pagar a los demás por todo lo que ellos hacen por nosotros.

Trabajo viene de la voz latina tripalium, es decir una obra hecha o -- por hacerse. Como sinónimos podemos usar: faena, labor, obra, tarea. Es entonces el esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza.(1)

Trabajar viene del latín tripaliāre que es elaborar, afanarse, producir, bregar, funcionar activamente. Trabajo es ocuparse en cualquier ejercicio, obra o actividad. Es formar, disponer o ejecutar una cosa arreglándose a método y orden; ocuparse con empeño en alguna cosa, -- esforzarse por conseguirla. Es asumir una tarea o labor tendiente a completarla.(2)

(1) García-Pelayo, Ramón. Pequeño Larousse, Ed. Noguer 1975

(2) Diccionario Enciclopédico Hachette Castell, Ed. Printer 1981.

El trabajo es la transformación del mundo. Llama al hombre a dominar la tierra, la naturaleza y a transformarlas con su inteligencia y esfuerzo. Es un avance hacia la edificación de una mejor sociedad.

Es por eso que el trabajo es una lucha del hombre contra sus propias flaquezas, es movimiento y actividad en lucha con la ociosidad, el desorden, la carencia, la pobreza y la necesidad. En la naturaleza observamos esta tendencia tan fuerte a la actividad, al trabajo; baste mencionar a las abejas y hormigas. Desde que nacemos buscamos en qué ocuparnos como cosa natural nuestra. El propio cuerpo y la mente lo piden, un cuerpo sano necesita movimiento, acción, ejercitarse. Debemos siempre tener algo en que ocupar nuestro espíritu, nuestra mente y ejercitar nuestros músculos. Toda esa energía natural que bulle dentro de nosotros exige encauçarla, y qué mejor que hacia el trabajo provechoso.

Con mucho tino el Papa Juan Pablo II aborda en su encíclica *Laborem Exercens* el tema trascendental del trabajo con un enfoque nuevo, ya que no lo trata a partir de las ideologías imperantes sino a partir del hombre mismo. Está cargado este documento de una gran dosis de humanismo, es decir, que se lanza de lleno al logro de una humanización del trabajo. Quiere además "hacer descubrir los nuevos significados del trabajo humano y la formulación de los nuevos cometidos que en este campo se brinda a cada hombre, familia, nación y a todo el género humano".⁽³⁾

(3) Wojtyła Karol. Encíclica *Laborem Exercens*. 1981.

La opinión mundial conviene en que este documento vigoriza y renueva este concepto del trabajo. Francis Blanchard, director de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) declaró que "la idea fundamental de la encíclica es la de la primacía del hombre sobre los bienes materiales y del trabajador sobre el trabajo. Existen muchos -- puntos de acuerdo entre Laborem Exercens y los objetivos de la O.I.T. lo que será de gran sostén para ésta última".(4)

Afirma Karol Wojtyla que "el trabajo es una característica propia -- del hombre, concerniente a todos los hombres, una vocación universal de transformación del mundo".*

Los derechos humanos que brotan del trabajo entran precisamente dentro del más amplio contexto de los derechos fundamentales de la persona. El trabajo es un derecho y es un deber del hombre, su obligación en el múltiple sentido de esta palabra: exigencia de la humanidad por respeto al prójimo, a la propia familia, a la sociedad a que pertenece, a la nación y a la entera familia humana. De ahí la obligación moral del trabajo, entendido en su más amplia acepción".(5)

Tiene el trabajo un significado de fatiga, prueba y elevación. Esta fatiga es un hecho universalmente conocido y experimentado. Con todo, es bien del hombre que corresponde a su dignidad de tal y que la expresa y aumenta".(6)

(4) Excelsior. Sábado 30 de abril de 1983, p. 10-B

* Wojtyla Karol, Encíclica Laborem Exercens. 1981.

(5) Revista Gentes, febrero de 1982, año XIV, no. 165; y *

(6) Obra citada (3)

El trabajo no es una maldición como muchos lo tienden a ver. Es a través de él que cada uno obtiene su sustento diario. Por medio de él se satisfacen necesidades. "El trabajo humano tiene un valor ético, vinculado completa y directamente al hecho de que quien lo lleva a cabo es una persona, un sujeto consciente y libre que decide de sí mismo. Esta verdad ha tenido y sigue teniendo un significado primordial en la formulación de los importantes problemas sociales que han interesado épocas enteras.

El trabajo tiene como característica propia que antes que nada une a los hombres y en esto consiste su fuerza social; la fuerza de construir una comunidad. En definitiva en ésta deben unirse de algún modo tanto los que trabajan como los que disponen de los medios de producir o son sus propietarios.

Y de este modo, mediante la unión de los esfuerzos particulares se logra un gran avance.

B). El trabajo como satisfactor.

El primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto. Su valor radica en que proviene del hombre y está destinado a otros hombres. Ese esfuerzo personal unido al de otros resulta en -- una enorme fuerza creadora. Se generan satisfactores de todo tipo para el ser humano".⁽⁷⁾

Un satisfactor es un elemento destinado a dar, proporcionar ayuda, a subsanar la falta de algo, a cubrir una necesidad, satisfacerla.

(7) Obra citada (3)

Satisfacer es cubrir una necesidad, llenarla, colmarla, solucionarla, adecuarla, subsanarla. Viene de la voz latina Satis - bastante y - facere - hacer; por lo que se puede definir como dar o proporcionar - suficiente, bastante de una cosa para llenar una necesidad o carencia. Es dar una solución a una duda o dificultad.⁽⁸⁾

¿Es el trabajo un medio o un fin para alcanzar otras cosas?. En realidad viene a ser las dos. Es un medio para subsistir y un fin dentro de la vida del sujeto por su enorme trascendencia ya que mediante él deja huella de sí mismo, de su esfuerzo y tenacidad. El desempeño de su trabajo lo estimula y es gratificante para él. El trabajo es - así vital, la vida misma de todo sujeto. Es su sustento que a su vez lo satisface y gratifica.

"Con su trabajo el hombre ha de procurarse el pan cotidiano, contribuir al continuo progreso de la ciencia y de la técnica, y sobre todo, a la incesante elevación cultural y moral de la sociedad en la que vive en comunidad con los demás".⁽⁹⁾

"El trabajo es, en cierto sentido, una condición necesaria para hacer posible la fundación de una familia, ya que ésta exige los medios de subsistencia que el hombre adquiere normalmente mediante el trabajo. La familia es en sí la primera escuela interior del trabajo para todo hombre y es una comunidad hecha posible gracias al trabajo".*

8 Obra citada (1)

9 Obra citada (3)*

El trabajo cubre prácticamente todos los aspectos de la vida humana, ya que en cualquier actividad, cualquier cosa hecha requirió un esfuerzo, una dedicación, un tiempo, un sacrificio, un organizar y ejecutar que denominamos trabajo. Principalmente lo que todos entendemos por trabajo está encaminado a solucionar necesidades básicas como serían: la alimentación, casa, vestido y la conservación de la salud. Después vendrían las necesidades de esparcimiento, culturales, sociales, etc. etc. De aquí parte toda una red de organizaciones dedicadas a la satisfacción de todos estos aspectos de la vida. El modo de subsanarlos es tan variable como cada persona. Surgen así las organizaciones, cada una de las cuales está dedicada a satisfacer una necesidad de la sociedad en especial, además de contribuir a generar empleos, elevar el nivel de vida de la comunidad y generar riqueza para ella misma y para el país.

El trabajo es para el hombre no el hombre para el trabajo. Es el hombre el que le da sentido, lo crea, lo ejecuta. Ahora bien, ciertos autores de ideas materialistas de hace tiempo consideraban al trabajo como una especie de "mercancía" que el trabajador vendía al empresario. Por fortuna ésto ha ido cambiando, cediendo a un modo más humano de pensar y valorar el trabajo. No obstante siempre existe el peligro de considerar como "mercancía" o "fuerza anónima necesaria para la producción" al trabajo.

Así mismo el trabajo es la esencia, y el capital, entendido como todo el conjunto de medios de producción, es la herramienta del mismo. Estos dos conceptos no se pueden, ni deben separar, ni oponer de algún modo.

"Los que tienen la suerte de poder trabajar aspiran a hacerlo en condiciones más humanas, más seguras, a participar más justamente en el fruto del esfuerzo común en lo referente a salarios, seguridad social y posibilidades de desarrollo cultural y espiritual". *(10)

C). Estudio de las condiciones de trabajo y su posible mejoramiento. Con ésto último* Karol Wojtyla nos puntualiza que el trabajador debe - ver que sus condiciones de trabajo mejoren substancialmente. Que se les remunere equitativamente, que se tome en cuenta que la mujer ha - visto suceder muchos cambios en torno a ella por el hecho de también trabajar, que se le ayude y estimule al igual que a los hombres para que no pierda su identidad como mujer y como madre y que se le promueva adecuadamente. Enfatiza el derecho al descanso como una conquista humanizante y la previsión social.

Por el desempeño de su trabajo, la persona tiene, al mismo tiempo, el derecho a una retribución, pago, salario o sueldo acorde con la clase de labor desempeñada ni mayor ni menor sino la ganancia justa, dependiendo ésta de la preparación previa del sujeto en cuestión, de el -- grado de responsabilidad que conlleva, de su dificultad, del esfuerzo físico y mental, de la clase de situaciones, problemas o individuos - que tenga que organizar, de lo decisivas que deban ser sus decisiones, sus repercusiones y tantos otros aspectos de muy diversa índole. Pero una cosa sí es muy clara: el pago debe ser justo y nunca le deberá ser retenido al trabajador, lo cual sería muy poco moral de parte del

empresario o patrón.

A este respecto se podría abundar diciendo que el jornal es lo que ga na el trabajador en un día de trabajo.

Jornalero es la persona que trabaja a jornal.

Trabajador es el obrero, operario, asalariado, jornalero, bracero.

Operario, el obrero oficial.

Obrero - Que trabaja - Persona que se dedica a algún oficio manual - retribuido.

Asalariado - que trabaja por salario.

Bracero - peón que se emplea para cavar o labrar la tierra.

Salario - (Latín salarium) cantidad de dinero que se da a alguno para pagar un servicio o trabajo.

Sueldo - (Latín Solidus) - moneda antigua de distinto valor según los tiempos y países con la cual se pagaba al que hacía un traba jo.

Honorarios - sueldo o gajes.

Gaje - (del francés gage - prenda) Emolumento, salario de un empleo.

Emolumentos - (Lat. emolumentum) - sueldo de un cargo.

Paga - dinero que se dá en pago.

Retribución - Recompensa o pago de una cosa por otra. (Lat. retributio)

Remunerar - (Lat. remunerari) Recompensar.

Nota: Sacados del Pequeño Larousse

García-Pelayo, Ramón. México Larios, 1981.

El tipo de trabajo desempeñado por el trabajador, por el oficinista, por los dirigentes o el patrón son distintos entre sí, pero todos son trabajo en el pleno sentido de la palabra aunque con retribuciones y cometidos diferentes pero que concurren al bien común.

Ahora bien, el trabajador ante la necesidad que tiene de defender -- sus derechos vitales y promover sus intereses se ha unido con sus - compañeros de trabajo formando asociaciones o uniones que se denomi-- nan sindicatos. Estos son muy importantes en la organización por el respaldo que el trabajador de cualquier profesión encuentra. Él y -- sus compañeros obtienen beneficios o son defendidos mediante su inter vención y sus demandas son oídas por la dirección más fácilmente. Por su fuerza, el sindicato es visto con respeto por el o los patrones y es por su medio por el que se dialoga y pacta. Las resoluciones se - entrevén como "buenas" para todos. El sindicato no va contra los de-- más, busca el bien común. Los trabajadores mandan a un representante suyo, a un "líder" a estas reuniones. El líder debe tener los atribu-- tos de un dirigente, ser honrado y leal y que verdaderamente se inte-- rese por defender los auténticos derechos del trabajador.

Es muy conveniente mencionar aquí el papel que realiza el supervisor en el grupo de trabajo. El supervisor es la persona asignada por la dirección que se encuentra más en contacto con los trabajadores.

Supervisar viene del latín Super, supra - sobre y videre - ver. Es - decir, literalmente significa ver encima de, vigilar, revisar.

El antiguo capataz o supervisor se imponía por la fuerza y tenía que realizar innumerables funciones pero a fin de cuentas resultaba inefi-- caz. Se le asociaba con alguien negativo que constantemente estaba -

vigilando a sus subordinados. Por lógica tuvo que ocurrir un cambio para encontrar una clase nueva de supervisor, más humano y que en lugar de estar como un "sabueso" en constante vigilia atendiera las necesidades de sus subordinados.

Un supervisor es todo aquél que tiene personas bajo sus órdenes. (11)

Un cometido principal suyo es el de instruir y guiar a sus subordinados, poniendo en práctica las ideas de la dirección y las suyas. Es mediador ante los niveles superiores por las necesidades de sus subordinados tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por ellos. (12)

Por este motivo el supervisor se verá a menudo "entre dos fuegos". Su desempeño deberá ser adecuado para la dirección y adecuado para sus subordinados. Esto es, lealtades y exigencias opuestas entre sí que deberá conciliar con mucho tino y tacto para servir de eslabón de comunicación entre los dos niveles.

Como se aprecia a simple vista, es muy delicado el papel que el supervisor juega dentro de una empresa. Siempre está en medio de dos corrientes a menudo opuestas. Por lo tanto deberá poseer entre otras cualidades una gran habilidad en el trato humano, que inspire confianza y respeto, que tenga autoridad real sobre los trabajadores ganada a ley, que se sepa ganar a sus subalternos para que ellos vean en él a un compañero y amigo y confíen en su criterio. Deberá además ser justo y honesto, con gran agilidad mental, inteligente, con sentido humano, persistente en sus metas y flexible en su trato. Si el super-

(11) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.

y
(12) México: Trillas, 1974

visor es eficaz existirá una comunicación muy adecuada por su medio - entre dirección y trabajadores. Entonces la dirección sabrá en qué - condiciones se está trabajando y qué medidas son las más convenientes para el correcto desenvolvimiento del trabajo y qué habrá que cambiar, evitar o añadir.

El tipo de grupo determinará qué supervisor es el más adecuado para - él. Porque cada grupo tiene un comportamiento muy suyo y un supervi- sor de cierta personalidad, eficaz en un grupo de trabajo, podría no serlo así en otro grupo.

Por medio de buenos supervisores la organización buscará resolver más fácilmente sus problemas. Es por eso que es de vital importancia el entrenamiento de los supervisores. Deberán, ellos, de estar capacita- dos en el aspecto administrativo, es decir, en la planeación, la di- rección y el control de las tareas encomendadas a él y al grupo a su cargo. (13)

Deberá también conocer el trabajo que desarrolla su personal y princi- palmente deberá ser un experto en las complejas relaciones humanas.

De acuerdo con R. Blake y J. Mouton debe existir por parte del super- visor un alto interés por la gente y por la producción, así se inte- grarán las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización.

El lugar o sitio de trabajo debe tener la amplitud y limpieza sufi- - cientes para que el trabajador pueda desempeñar sus deberes convenien- temente. La temperatura, ventilación e iluminación deben ser los ade-

cuados. El uso del equipo y la herramienta adecuados, la eliminación del ruido y los riesgos innecesarios son aconsejables para un trabajar en condiciones más seguras. De ser posible se aconseja instalar un -- sistema con música adecuada que funcione durante el tiempo de trabajo. El supervisor deberá, además, de estar muy alerta para que las relaciones entre el grupo de trabajo vayan por los cauces adecuados y que todos sus miembros se encuentren debidamente integrados a él tanto por - motivos de trabajo, como por las relaciones informales que surjan dentro de él. Este aspecto de la sociabilidad es mucho muy importante. - Se ha comprobado mediante estudios que las relaciones adecuadas entre el personal son el aspecto fundamental para trabajar mejor y no sólo - la iluminación y los demás aspectos ya citados. Por lo tanto es imprescindible crear una atmósfera de relaciones adecuadas dentro de la cual se labore.

El desempeño del trabajo de un modo conveniente es otro aspecto que deberá vigilar el supervisor. Cuidará que cada miembro tenga asignada - cuidadosa y equitativamente su labor para que no haya alteración del - ritmo de trabajo. Es decir, que se asigne y reparta el trabajo con -- justeza para evitar descontentos y enojos innecesarios. También se debe poner especial atención a los descansos que deben estar fijados con tino para evitar fatigas peligrosas y cuidar que la jornada de trabajo no tenga interrupciones no previstas para un ritmo conveniente. Además se le debe de respetar religiosamente el descanso de fin de semana al trabajador. Si el trabajador fue contratado para trabajar una jornada de ocho horas, éste no debe trabajar diez, o en su defecto, pagársele extra tal y como la ley lo exige. Esta y todas las otras condiciones

de trabajo estipuladas en la contratación se deben de cumplir con honradez y cabalmente.

El supervisor debe poner atención a aquellos aspectos que ayudarán o favorecerán la ejecución del trabajo tanto en calidad como en ahorro de esfuerzo. Asimismo, debe aceptar las sugerencias que el trabajador le quiera hacer con respecto a su propia labor, pues es él el que va adquiriendo con el paso del tiempo una experiencia práctica muy valiosa y se da cuenta enseguida del modo de simplificar su labor. De común acuerdo pueden implantar nuevas medidas y el beneficio no se hará esperar. Se vigilará también que el personal cuente con uniformes o equipo adecuado y que la herramienta e instrumental estén en buenas condiciones. Además de cuidar el orden y la limpieza del lugar de -- trabajo. Se buscará aprovechar mejor cada recurso para evitar el desperdicio, ésto sin merma de una ejecución correcta.

También el supervisor se puede dar cuenta de si una persona está en el puesto adecuado a él o a ella. Mediante la observación se fijará si el individuo tiene otras habilidades y capacidades que convendría desarrollarle. O si necesita un cambio, promoción o un estímulo.

Cuantas veces ha sucedido que una máquina se descompone y se manda reparar a la mayor brevedad posible. En cambio muchas otras un trabajador no labora en las circunstancias adecuadas, o se encuentra enfermo, o tiene muchos conflictos con sus compañeros de trabajo por no estar bien integrado y la dirección no le presta la debida atención o se -- muestra lenta y reacia a solucionar este caso. Aquí es donde debe - intervenir el supervisor en favor de su trabajador y si no lo hiciere

así, la organización estaría "usando" al trabajador, viéndole como un recurso más dentro de todos los de esa organización. Esto sucede así porque muy a menudo, y no solamente en las organizaciones o instituciones, sino en la vida diaria olvidamos que los humanos somos lo más importante desde cualquier punto de vista que se quiera ver. Que el dinero es muy inestable y se devalúa o se pierde, no tiene permanencia. Que los bienes materiales se deterioran fácilmente con el paso del tiempo y uso. El ser humano, en cambio, con su individualidad, inteligencia, sentimientos, creatividad, entusiasmo, iniciativa y capacidad de trabajar es insustituible y que el trabajo humano es realmente el que le da valor y sentido a todo pues no se devaluará nunca ni deteriorará sino que es siempre el auténtico creador de bienestar y riqueza. Es el hombre mismo el que ha creado los bienes o el dinero para que sean una ayuda para sí, no esclavo de ellos a fin de cuentas. Así vemos claramente como es necesario humanizarnos pues a pesar de nuestros esfuerzos paulatinamente se va deshumanizando todo. - Nos vamos olvidando de la persona y ponemos nuestro interés en el dinero y las cosas.

Existe en nuestras mentes, pero muy en el fondo a veces, la idea de que la persona es lo más valioso y nos corresponde a nosotros ahora mismo revigorizar este concepto y ponerlo en práctica con medidas reales y auténticas en una búsqueda constante de los valores humanos y su expresión en una humanización de hechos auténticos, no palabras.

ACTITUDES RELATIVAS AL VALOR DEL TRABAJO

¿Cuáles son las situaciones profesionales más deseables en nuestra sociedad, las más brillantes, las más ventajosas: en una palabra, las que deben situarse en la cima de la escala de las posiciones sociales?

¿Cuáles deben situarse en la parte inferior?

En un estudio realizado en Estados Unidos, Inglaterra, Japón y Filipinas se obtuvieron similares resultados. Se pidió al público que indicara en qué orden colocaría un total de 22 ocupaciones.

Los médicos ocuparon casi siempre el primer sitio, seguidos de muy cerca por los profesores universitarios y los altos funcionarios. Después vienen los administradores de un gran trust y los ingenieros y arquitectos.

A la mitad se puso al cartero, al carpintero, al obrero de una fábrica (semi calificado), al peluquero y al conductor de tranvía ó autobús.

En la parte inferior se colocó al minero, estibador, camarera en restaurantes trabajador del servicio de limpieza y por último las ocupaciones domésticas o sea el trabajo de la casa.

Fácilmente se aprecia que se atribuyó más importancia al trabajo intelectual que al manual. Una posición elevada es de difícil acceso, es necesario batallar mucho para obtenerla y estar especialmente dotado para ejercerla desde el punto de vista de la inteligencia y del carácter.

D). Análisis detallado del trabajo.

¿Es trabajo el realizado por el ama de casa en su hogar, o la reparación casera hecha por su esposo, cortar el pasto del jardín, reparar un aparato doméstico o el automóvil, el estudio hecho por un escolar, el dibujo del niño en el kinder, el cuidado y atención de un menor de edad, o el juego de fútbol del adolescente, el entrenamiento de un -- futbolista, el ensayo de una obra teatral, la filmación de una película?. Lo es; todos ellos lo son de acuerdo a la definición que dimos al principio. La diferencia con estas mismas actividades hechas profesionalmente es la paga que se reciba o no. Sin embargo el trabajo familiar es muy importante pues mediante él todos sus integrantes se benefician y es como una especie de escuela donde todos y en especial los menores aprenden a realizar actividades en bien de la sociedad familiar.

Debemos valorar el trabajo ajeno en todo su significado, empeño y esfuerzo. Si uno mismo tuviera que hacer cada cosa, no nos alcanzaría el tiempo y acabaríamos agotados.

Veamos el esfuerzo por hacer una hogaza de pan. Primero habrá que -- preparar el terreno; sembrar, regar y cuidar la planta; cosechar, la siega; transporte y molienda para sacar la harina; nuevamente transportación al sitio de manufactura del pan, donde será la harina mezclada con otros ingredientes y amasada; horneado y envoltura del pan en su caso. Muchos pasos para la obtención del pan y yo no participé en ninguno de ellos. Cualquiera que sea la tarea que desempeñemos -- cada uno de nosotros, Al estar ejecutándola debemos pensar que es -

una y a la vez todas. Esto se explica así: en sí misma la tarea es --
única pero mediante ella se obtiene todo lo indispensable para vivir.
Alimento, ropa, hogar, automóvil, viajes, diversiones, todos son posi-
bles gracias a la realización de una sola tarea. Es decir, que en el
momento de la ejecución de mi trabajo es como si yo estuviera realizan
do cualesquiera de las otras tareas: cultivando, procesando y preparan
do mis alimentos; haciendo la tela, cortándola, cosiéndola; construyenn
do mi casa ladrillo tras ladrillo; fundiendo el metal, dándole forma,
armando un automóvil, piloteando mi avión, haciendo una película, etcéte
tera, etc., etc.

De este modo especial de concebir el trabajo surgen nuevas ideas de --
gran riqueza moral y uno se siente más atraído a su propia labor que -
es en sí misma un mundo, mi mundo y de éste, adentrarme a otros a tra-
vés de él.

Simplemente el papel y el lápiz con que estoy escribiendo reúnen una -
gran cantidad de pasos y tareas hasta llegar al producto final. Ha---
ciendo hincapié en ésto uno profundiza y valora más el trabajo propio
y el de los demás.

O si no, sigamos a una ama de casa en sus múltiples actividades: lim--
pieza, cocinar, lavar y planchar la ropa, compras, etc., etc. Activi-
dades extenuantes que exigen una organización efectiva. Muchas veces
el ama de casa recurrirá a una sirvienta que le ayude en su trabajo. --
Otras, se auxiliará con aparatos domésticos que la aligeren de su car-
ga o le asignará algún cometido a sus propios hijos o esposo. ¿Qué hi-
zo esta ama de casa?. Dividió su trabajo, lo descompuso en tareas más

sencilias. Hizo una especialización o división del trabajo. Entre las ventajas de ésta se encuentran: una mayor rapidez de hechura, menos esfuerzo del ejecutante y mayor conocimiento de éste sobre su cometido, menos concentración y esfuerzo mental, ahorro de energía y en material, más fluidez y continuidad de la labor total, ahorro en tiempo y en dinero, mayor desahogo del ejecutante, menos imprevistos y por ende, puede haber una planeación más precisa de las actividades de las personas y de su rendimiento. Como desventajas se pueden mencionar: la monotonía, menos creatividad, puede dar lugar a usar sólo ciertas facultades y conducir a tal grado de especialización que el individuo pierda el interés y la visión del todo.

1 La preparación

Antes de emprender una tarea nos preparamos para su ejecución. Buena parte de nuestra vida la pasamos haciendo planes y preparándonos. Antes de realizar una actividad pensamos en sus ventajas y desventajas aunque sólo sea momentáneamente. Con más razón lo hacemos para realizar ~~cometidos~~ importantes como serían la elección de una carrera, la realización de un viaje, la edificación de un rascacielos, la construcción de un avión

"Las obras maestras de la antigüedad fueron posibles gracias a una preparación minuciosa y concienzuda de los medios rudimentarios de que disponían. De el antiguo Egipto de hace 3900 años tenemos un papiro donde se reproduce el transporte de la colosal estatua de 8 metros de altura del príncipe Totopú bajo el reinado de Sesostris". (14)

(14) El estudio del trabajo. Barcelona: editorial Dirección y Productividad, 1951.
1956.

"Este es considerado como la planeación más antigua conocida. Cada as pecto fue metódicamente preparado, lo cual constituye una manifiesta- ción de la elevada civilización egipcia. Cada detalle fue cuidado y parece que la pesada carga se desliza fácilmente. Cuatro cordadas de 40 hombres tiran del zócalo de transporte de la estatua, cada uno con su jefe. El ingeniero que dirige el transporte está subido sobre las rodillas de la estatua. Los hombres de las filas con la cabeza vuelta hacia el jefe, atentos a sus órdenes y no con la rigidez de actitud -- que da un penoso esfuerzo".

"El trabajo ha sido tan minuciosamente planeado que no hay necesidad de bastonazos para acompasar la marcha".*

"La construcción de las antiguas catedrales exigió también una prepara ción precisa. Cálculos y planos, elección de las canteras y de los mé todos de su explotación, dimensiones de cada sillar, dimensión de las estatuas y de los motivos de decoración, métodos y modalidades del - - transporte de los materiales hasta pié de obra y de su colocación, etc. La solución de todos estos aspectos revela un alto sentido de la orga- nización".*

"En nuestros días la preparación o planeación del trabajo se convierte en una necesidad imperiosa dada la magnitud de las obras que se empen den y a su complejidad cada vez mayor. La construcción de una gigan-- tesca presa requiere una planeación insólita. La edificación de un - rascacielos en Nueva York, llevada a cabo en unos meses gracias a una - preparación minuciosa que duró varios años. La planeación había sido hecha con tal precisión que se puso un cartel en el solar al iniciarse

los trabajos con el fin de que el público pudiese comprobar que se se guía al pie de la letra".*

"La preparación del trabajo tiende a aumentar en tiempo, dedicación y complejidad, mientras que la ejecución tiende a reducirse al mínimo. En todo caso, la necesidad de la preparación es evidente. Ya sea que se trate de trabajos domésticos o industriales, es necesaria también, pues responde a la ley del mínimo esfuerzo; asegura la mejor ejecución, evita los imprevistos y permite alcanzar el rendimiento más elevado".*

"En conclusión diremos que la preparación del trabajo metódica y minuciosa se ha vuelto una actividad esencial ante el progreso de las ciencias y la aceleración del ritmo de las actividades modernas".*

Debido a las condiciones imperantes en la antigüedad el progreso era lento y la evolución de los procedimientos del trabajo iba acorde con esa situación, era gradual.

"Con la evolución tan rápida del mundo moderno esta adaptación progresiva ha tenido que cambiar. Se ha convertido en una verdadera necesidad el estudio científico del trabajo".*

Cabe mencionar aquí que la ciencia para estudiar los fenómenos: (a) - Es objetiva y racional, (b) implica mediciones, (c) especifica condiciones de observación, (d) busca la generalización, (e) se perfecciona a sí misma, (f) es un estudio sistemático. Es decir, que la ciencia por sus métodos llega a resultados más precisos y confiables ya que no se basa en corazonadas, gustos personales o apreciaciones indi

* Obra citada (14)

viduales, sino en el uso riguroso de la lógica y métodos objetivos.

El estudio del trabajo se ha ido perfeccionando hasta volverse una -- verdadera ciencia. Lo cual ha conducido a mejoras importantes en los resultados obtenidos al aplicarse. Antiguamente se seguían métodos - de ejecución de tareas de acuerdo al ritmo que la época les imponía; más lentos y menos complejos. La población era menor y los adelantos muy graduales. Las tareas estaban asignadas y divididas perfectamente para cada cual y pasaban muchas veces de padres a hijos. No había esa complejidad que existe hoy en día ni se tenían que cubrir tantos tipos de necesidades para tantas personas.

"Saint-Simon decía que la razón de ser de la actividad productora es el mejorar la suerte de la mayor parte de las personas, y no sólo de un grupo de privilegiados: Mediante el Estudio del trabajo se puede - llegar a ese fin".*

"El fin del estudio del trabajo es, dado un resultado que deba obte-- nerse, contando con elementos fijos (personal y material), disminuir el tiempo de ejecución y el esfuerzo de los ejecutantes, aumentando - sus posibilidades de remuneración".*

Todos nosotros al momento de comprar deseamos obtener, lógicamente, - el máximo de productos o servicios posible.

"La primera preocupación del empresario será la de rebajar los precios de coste. Por tanto, se esforzará en reducir al mínimo el tiempo de fabricación empleando lo mejor posible el personal y el equipo. Buscará que los recursos disponibles trabajen a pleno siempre, sin inte

* Obra citada (14).

rrupciones. El conocimiento preciso de los tiempos de las transformaciones sucesivas que experimenta la materia prima es indispensable -- para el establecimiento de la planeación que es lo único que permite evitar los embotellamientos, causa principal de los tiempos perdidos".

"El trabajador, a su vez, desea tener un buen nivel de vida. Tiene - el derecho real de una remuneración justa por la cantidad de trabajo que pueda rendir sin perjuicio de su salud (jornada justa). Esta deberá ser determinada con equidad".*

"El esfuerzo exigible al ejecutante para que merezca el salario que - asegura su sustento, no puede ser objeto de un regateo mercantil. Determinar dicho esfuerzo, o ritmo de trabajo, es el único medio de establecer sobre bases justas e indiscutibles las relaciones entre empresarios y asalariados. Es un fundamento esencial de justicia y paz social. No es fácil esta medida pero sí muy necesaria".*

"El empresario quiere aumentar la producción y el obrero sus ingresos. Según Taylor demostró, esto se puede alcanzar simultáneamente por sistemas de salarios diferenciales. Sin embargo es vital que esta idea sea manejada con un método científico y con prudencia".*

"Uno de los grandes servicios hacia los obreros es el reducir la fatiga (aportación esencial de los Gilbreth)".*

"Si podemos conocer los tiempos de ejecución de una tarea, elegir el método de trabajo más ventajoso y disminuir la fatiga del operario, - satisfaremos las necesidades que debe cubrir el estudio del trabajo. Por lo tanto dividiremos el estudio del trabajo en 3 ramas principa--

* Obra citada (14).

les que están relacionadas de un modo constante entre sí: tiempos, -- métodos y movimientos.

El estudio de los tiempos tiene por objeto el establecimiento de los tiempos normales para la ejecución de una operación dada en condiciones determinadas.

El estudio de los métodos.- Es su fin la mejora del rendimiento, principalmente buscando y eliminando tiempos y esfuerzos inútiles, malgastados, creando mejores métodos.

El estudio de los movimientos, aportación esencial de los Gilbreth. - Es muy concreto y preciso en lo tocante al trabajo humano y la disminución del esfuerzo para la simplificación del trabajo. Los Gilbreth establecieron las reglas de economía de movimientos que todo el mundo puede conocer y aplicar".*

Simplificación y mejora de métodos.

"Buscar un método mejor de ejecución o incluso el "único sistema mejor" compatible con los medios de que dispone la empresa trae como -- consecuencia: (a) una reducción de el "precio de coste"; (b) mejora en calidad del producto o servicio; (c) disminución del tiempo global y (d) el factor humano obtiene ventajas.

Estos cuatro factores condicionan el valor intrínseco de un método. Y todo despilfarro de material, de materia prima, de tiempo o de esfuerzo repercute, al menos, sobre uno de estos cuatro factores.

* Obra citada (14).

Es preciso recorrer 8 etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo completo, a saber:

- 1.- Seleccionar el trabajo ó proceso a estudiar
- 2.- Registrar por observación directa cuanto sucede utilizando las técnicas mas apropiadas y disponiendo los datos del modo mas cómodo para analizar.
- 3.- Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quién la ejecuta, y los medios empleados.
- 4.- Idear el método más económico tomando en cuenta todas las circunstancias.
- 5.- Medir la cantidad de trabajo que exige el método elegido y calcular el tiempo tipo que lleva hacerlo.
- 6.- Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente para que pueda ser identificado en todo momento.
- 7.- Implantar el nuevo método como práctica general aceptado con el tiempo fijado. Y finalmente,
- 8.- Mantener en uso la nueva práctica mediante procedimientos de control adecuados.

"El estudio del trabajo no puede suplir a una buena dirección. Es un instrumento del gerente, una de las herramientas de que dispone. No basta por sí solo para convertir en buenas las malas relaciones de trabajo, pero frecuentemente puede mejorarlas si se aplica con acierto. Es lo que han observado en todo el mundo las misiones de asesoramiento y de perfeccionamiento de personal de dirección de la O.I.T. Por lo tanto, antes de aplicarlo habrá que lograr que las relaciones entre la dirección y los trabajadores sean bastante buenas y que los trabajadores crean en la sinceridad de la primera"*

Los directores de empresa, haciendo una analogía con los médicos, necesitan tener medios de investigación, al mismo tiempo que un método para razonar y traducir el conjunto de síntomas y comparar los procedimientos de intervención. Es decir, que necesitan apoyarse en un -- método científico si quieren obtener mejores y más precisos resultados y no basarse sólo en la experiencia, sin teoría ni razonamiento.

Para el caso deben seguir un orden lógico, cartesiano: observar objetivamente los hechos; analizar una situación de conjunto y reducirla a una serie de preguntas o cuestiones particulares más fáciles de interpretar y resolver por separado; reunir y armonizar las soluciones parciales o elementales; y asegurarse de que los objetivos propuestos han sido realmente alcanzados. El análisis del trabajo es el medio -- de transformar los problemas complejos en otros más concretos, independientes y definidos. Estos últimos tienen caracteres diferentes y presentan, por ende, grados de urgencia muy diversos. Es menester -- seleccionar aquellos que es necesario resolver y determinar en qué orden deben abordarse.

En el estudio del trabajo hay que dar cierta prioridad a aquellas partes del mismo (fases) cuya ejecución provoca una fatiga excesiva, incluso accidentes, bien sea por los esfuerzos exigidos o por las condiciones que impone el mismo trabajo.

Acto seguido se deben considerar las fases que interrumpen o entorpecen el trabajo de un todo, un circuito.

Finalmente aquellas fases cuyas posibles mejoras pueden pesar más en

las actividades generales, ya porque son largas o se repiten mucho".*

"Definido el objeto de estudio, lo abordamos interrogándonos sobre cada uno de los hechos observados. Al respecto conviene hacerse de una manera sistemática y siempre en el mismo orden, una serie de seis dobles preguntas que resumen todos los aspectos de una situación".*

A) ¿Qué?, ¿por qué?

En primer lugar se trata de definir el sentido y la naturaleza de la actividad observada y de comprobar en qué medida su intención inmediata se encamina al objetivo propuesto.

B) ¿Quién?, ¿por qué?

Muchas veces la persona que ejecuta la tarea no es la más apropiada -- para ello. Puede suceder que se cometa un error al elegir al ejecutante.

I. Que un operario altamente calificado, e incluso un colaborador importante se afane en una tarea banal que cualquier peón haría igualmente bien.

II. Que la tarea observada no corresponda bien al tipo de personal que la ejecuta. O si se trata de un trabajo más típicamente masculino o femenino. Las mujeres, más hábiles y vivas en trabajos que no exigen gran esfuerzo muscular, no son aconsejables para los trabajos pesados y tampoco para aquellos que exigen una aplicación o atención sostenida.

* Obra citada (14).

III. Que se sobrecargue a un obrero con el pretexto de que es el más apto o el más dinámico, mientras que otros no tienen trabajo suficiente; este equilibrio del trabajo nos lleva generalmente a transferir - ciertas partes o fases de una tarea.

C) ¿Dónde?. ¿por qué?.

La determinación correcta del lugar de trabajo y la de los puntos de depósito de piezas y herramientas es necesaria para evitar posturas, fatigas y trayectos inútiles.

Sobre este punto, no sólo se debe tomar en cuenta transporte y manipulación, sino el confort general, conservación de los materiales o la necesidad de no dejar a una persona aislada de su grupo.

D) ¿Cuándo?, ¿Por qué?.

Saber cuando se debe utilizar cada elemento y cada método, decide el éxito o no del resultado final.

Por ejemplo: el caso de una pieza defectuosa de una operación anterior en la que se desperdician horas valiosas para reparar. Conviene ejercer un control después de las fases más delicadas e inmediatamente antes de las más largas.

Las materias primas deben ser correctamente comprobadas antes de contabilizarlas en existencia . No debe hacerse prematuramente una unión o montaje que pueda dificultar el manejo o accesibilidad en las fases ulteriores.

No debe jamás ejecutarse al último una fase que ponga en peligro los resultados de un trabajo anterior.

Por esta misma razón en la preparación del trabajo no se podría medir el tiempo de ejecución sin antes haber determinado bien los materiales, máquinas y métodos, ya que cualquier modificación de éstos podría cambiar completamente el resultado cronométrico.

Probablemente es en el terreno de la conservación del equipo y de las reparaciones donde el orden de las intervenciones forma un factor determinante de eficacia.

E) ¿Cómo?, ¿por qué?

Es necesario fijarse bien en las características exactas de los movimientos observables (sean humanos o mecánicos) y comprobar que los resultados de esta observación son justificables.

Se pueden examinar los movimientos en sí mismos, con lo que se entra en la técnica especializada llamada "economía de los movimientos" o simplificación del trabajo, que estudiaremos más adelante.

Conviene eliminar cierto número de indeterminaciones a causa de la elección de las máquinas y a sus ^{ci}condiciones de colocación, reglaje y equipo. Entre los numerosos errores que hay que evitar citemos:

- a') Medio de trabajo inadecuado. Es inútil buscar el mejor método con un medio poco propio.
- b') Reglaje defectuoso. Los datos tecnológicos determinan en cada caso la manera óptima de emplear la potencia disponible y las herramientas. Pero tanto si el reglaje se refiere a vueltas por minuto (sierras), a grados de temperatura (hornos) o litros por segundo (bombas), presupone siempre ensayos sistemáticos previos --

cuyos resultados sean comunicados al operario "en forma asimilable para él".

- c') Mala disposición del puesto de trabajo.
 - d') No existen montajes o son insuficientes. No sostener o sujetar con las manos. Siempre que sea posible hemos de imaginar la manera de fijar los objetos por otros medios (levas, tornillos, -- marcos...); se ahorrará fatiga y se ganará en seguridad.
 - e') Medio mecánico inexistente. Hablamos de dos tipos de elementos cuya importancia se subestima con excesiva frecuencia, sobre todo en las empresas pequeñas o medianas: las pequeñas máquinas portátiles y los dispositivos de suministro o aprovisionamiento (plataformas, estantes, polipastos, transportadores de rodillos)
- Definitivamente es esta pregunta "¿Cómo?, ¿por qué?" en general la más fructífera y a la vez la más delicada en manejo, porque es extremadamente difícil limitar las reflexiones que puede sugerir.

Buscando apurar las soluciones que se ocurren, se corre el peligro de retrasar demasiado la acción que ya es necesaria. Hay -- que tener presentes siempre las dos verdades siguientes:

- a") Una cosa imperfecta existente vale más que otra perfecta inexistente.
- b") El gasto que supone el tiempo de reflexión debe recuperarse sobre el tiempo de ejecución.

Esto exige una estimación muy rápida de la importancia que se ha

de conceder al trabajo observado, así como del grado de imperfección de las condiciones en que anteriormente se realizaba.

F) ¿Cuánto o cuántos?, ¿por qué?.

La preocupación de medir debe necesariamente completar la del análisis cualitativo. Entre muchos otros factores se pueden y deben cuantificar los siguientes que son de cosas muy generales:

- a) Mano de obra.
- b) Material.
- c) Distancias y superficies.
- d) Tiempo y pausas.
- e) Precio

"Para la práctica del análisis del trabajo veremos sumariamente los procedimientos que pueden ser respecto al: a) operario, b) al producto, c) al medio de producción".*

a) Análisis relativo al operario. Exige una preparación muy minuciosa del clima moral pues da al operario, que es observado de continuo, una sensación desagradable de estrecha vigilancia personal.*

Las actividades diversas observadas se clasifican y simbolizan como sigue:

Símbolo	Designación	Descripción	Ejemplos
○	- Operación	Actividad esencial de la tarea considerada. Es la que hace evolucionar el producto hacia su estado de utilización.	Mecanización Moldeado Pintura
⇒	- Transporte	Trayecto de suministro de material o de personal.	Elevación Transporte

* Obra citada (14)

□	- Inspección	Control o medición	Lectura de un cuadrante. Audición de una señal.
D	- Espera	Espera provocada por la misma tarea o alguna irregularidad en el curso de la tarea.	Tiempos muertos de una -- operación.
▽	- Inacción	Espera por falta de trabajo.	Agotamiento o falta de trabajo. Falta de órdenes.

+ Estos símbolos fueron ideados por los Gilbreth.

Con estos símbolos se registran, empleando impresos adecuados, los diversos elementos del proceso observado fijándose principalmente en los puntos siguientes:

1o. Los desplazamientos \Rightarrow deben ser medidos, clasificados según sus causas, con el fin de obtener la máxima reducción.

2o. Las interrupciones involuntarias (D ó ▽) deben separarse y analizarse para:

Disminuir hasta el máximo los tiempos de espera cuando se puede influir en sus causas.

Determinar si existen "huecos" lo suficientemente prolongados -- que permitan considerar la posibilidad de intercalar alguna actividad complementaria.

Existen dos documentos-tipo para esta clase de estudios: el Plano del Proceso y la Hoja de Análisis General o Diagrama de Proceso.

El Plano del Proceso consiste en un plano esquemático, sensiblemente a escala, y, si conviene, cuadrículado, en el cual se traza el cir--

cuito de trabajo y, en símbolos, las diversas intervenciones.

Pone en evidencia perfectamente los motivos de los trayectos inútilmente largos y los cruces de los distintos circuitos, origen de los entorpecimientos mutuos.

El Diagrama de Proceso proporciona:

- La lista de intervenciones (con sus símbolos y categorías);
- Sus características cuantitativas (valores de las distancias, carga y valor del tiempo);
- Las observaciones que puede sugerir el cuestionario de las seis -- preguntas clásicas;
- Las sugerencias posibles correspondientes a uno o varios de los cuatro infinitivos (eliminar, cambiar, permutar, simplificar).

b) Análisis relativo al producto. Está, en principio, mejor adaptado a los primeros sondeos, al llamado "diagnóstico", que al estudio a fondo y exacto necesario para la puesta a punto y medición del trabajo.*

Posee la enorme ventaja de que al seguir el circuito total de la fabricación pone en evidencia la importancia relativa de las diversas fases del trabajo. Revela las anomalías de las transmisiones de puesto a puesto de trabajo (trayectos y manipulaciones inútiles y puntos de embotellamiento de la producción) y los errores de la progresión del trabajo (gammas de fabricación).

Aquí también encontramos el Plano del Proceso y el Diagrama del mismo. Si bien aquí los símbolos se refieren a las acciones sufridas por el -

* Obra citada (14).

material, no a las ejercidas por el operario. El signo ∇ adquiere el significado de "almacenado".

En dos casos, especialmente, se pueden obtener, muy a menudo, ventajas considerables de este tipo de investigaciones.

- 1o. Cuando el volumen de los materiales tratados es considerable, ya sea globalmente o por unidades (montaje de grandes máquinas);
- 2o. Si la gama de fabricación es muy compleja (como construcción mecánica general).

En el 1er. caso se puede reducir mucho el coste de las manipulaciones (simplificar la forma de los suministros); y en el 2do. cabe esperar - una reducción del número de fases.

En todo caso, muchas veces, son las conclusiones derivadas de un análisis relativo al producto las que permiten definir un plan de acción -- válido y coherente con los principios indicados en la sección "La actitud interrogante".

c) Análisis relativo al medio de producción.

Entre sus ventajas principales están:

- 1o. La forma cíclica del trabajo examinado permite reiterar las observaciones, que desde el punto de vista científico es el mejor medio de hacerlas más exactas y seguras
- 2o. La existencia de los movimientos característicos. Efectivamente, - pasando de una serie de piezas a la otra, de una serie de intervenciones a la siguiente, es fácil darse cuenta que hay elementos parciales del trabajo que se repiten y cuyos caracteres son esencial--

* Obra citada (14).

mente función o dependientes de la estructura del puesto de trabajo.

Una vez hechas las seis preguntas tipo sobre el objeto de estudio y aplicadas a la observación del operario, del producto o del medio de producción, debemos resolver esto en ideas constructivas.*

Estas podrían clasificarse en cuatro categorías a saber: a) eliminar, b) combinar, c) permutar, d) simplificar.

El hábito de pensar con estas cuatro categorías ayuda mucho al técnico del trabajo a imaginar las soluciones posibles para mejorar los métodos. Se llega así a concebir un nuevo método mejorado.

Pero no es suficiente aún. Necesitamos comprobarlo, para lo cual solicitamos la colaboración de un operario calificado, comprensivo y -- que se preste de buena gana a la experiencia. Esto puede ser un escollo al principio que podrá ser superado con mucho tacto, habilidad y paciencia para crear un clima favorable. Se deberá explicar claramente el fin perseguido todo el tiempo que sea preciso para que los interesados se percaten y convenzan de su utilidad.

Los defectos del método nuevo, establecido teóricamente y puestos al descubierto se corrigen con el ensayo. Sólo nos resta "poner el marcha" el nuevo proceso pero para que de frutos es necesario que se interesen en la cuestión las tres categorías de personas de la organización: a) La colaboración imprescindible de los mandos intermedios y de los contraмаestres,* la cual se logrará si se les considera a ellos mismos como responsables de la mejora de los métodos. El especialis-

* Obra citada (14)

* Contraмаestre es usado como sinónimo de supervisor.

ta debe actuar, no como crítico, sino como un consejero, colaborador - adjunto en las tareas de su técnica especializada. No les impone las soluciones por su autoridad, sino que procura hacerlas admitir persuadiéndoles de su utilidad y conveniencia.

b) Los trabajadores.- Se le debe explicar al trabajador el proceso -- que debe seguir mediante un método conveniente practicado por el supervisor. Pero además se le debe de entusiasmar, comunicarle para que el progreso de los métodos influya directamente sobre su esfuerzo, salario y aún sobre su propia existencia cotidiana.

Debe sentarse con claridad y probarlo con hechos que la simplificación del trabajo no conllevará a despidos, ni mayor fatiga ni reducción del salario.

El operario debe estar interesado en el aumento de la producción. No hay que olvidar que se le ha exigido un esfuerzo de adaptación pero -- que le reportará beneficios.

Se ha hablado de la monotonía del trabajo industrial, pero esta se amigora si las tareas se distribuyen según el carácter de cada uno. Además sucede que el clima moral de una empresa, y por ende su rendimiento, es mejor cuando se hace participar activamente al personal en la organización del trabajo.

c) La dirección.- Paradójicamente podría ser la dirección la que se opusiera a la mejora de los métodos de trabajo. A menos que esté convencida de que realmente habrá una mejora y que será remunerativa, no accederá a realizar el gasto inherente al estudio.

"El estudio y la simplificación de los métodos es un factor de produc-

tividad el cual pertenece únicamente al jefe de la empresa y en el --
cual, por ende, puede estar seguro de obtener ciertos resultados".

Estudio de los movimientos.

Desde tiempos muy remotos el ser humano reparó en que, al realizar sus actividades, ciertos movimientos "ayudaban" a realizar mejor sus tareas. Al cazar, pescar, pelear con otros seres humanos o con los animales necesitaba valerse de ciertos movimientos mejores para llevar a "feliz" término su cometido.

El lanzamiento de la jabalina exigía una serie de movimientos bien estudiados, correr grandes distancias demandaba un "ahorro" de movimientos innecesarios. Cabalgar a campo traviesa requería precisión y movimientos armónicos. El soldado romano estaba perfectamente entrenado para guerrear. Es decir que sus movimientos habían sufrido cambios, y sido mejorados mediante un entrenamiento riguroso. Había sido entrenado en el esgrima, montar a caballo, marchar, en el uso de otras armas, y no sólo eso, sino que tenía que sincronizar sus movimientos con los de sus compañeros mediante la práctica y gran disciplina. En el caso de los antiguos remeros en las galeras, el hombre tenía que controlar sus propios movimientos y sincronizarlos con los de sus compañeros. Este trabajar en equipo le desagradaba por la disciplina que exigía. En la danza aprendió a llevar un ritmo de movimientos acordes a la música producida.

"En el trabajo moderno el hombre se halla muchas veces en el caso de la actividad forzada. Las tareas que realiza ya no están de acuerdo -

con el ejercicio espontáneo de sus funciones; no percibe la necesidad ni la utilidad inmediata de su trabajo, se siente extraño a su tarea y su instinto natural no le impulsa a entregarse totalmente a ella.

"Es por tanto necesarísimo disponer la ejecución del trabajo en función de las posibilidades biológicas y psíquicas del ejecutante. - - Aquí surge con claridad el objeto del estudio y simplificación de movimientos. Esta técnica sigue al estudio de perfeccionamiento de métodos y se aplica una vez que el método de trabajo está ya simplificado". Se trata de:

Suprimir los desplazamientos, esfuerzos, movimientos inútiles.

Perfeccionar los movimientos útiles con ayuda de las leyes de la biología y de la fisiología.

Permitir al operario adquirir un ritmo que, armonizando con sus características personales, economice sus esfuerzos y contribuya a procurarle un sentimiento de satisfacción personal.

En último lugar, y como consecuencia, modificar las condiciones de ejecución de trabajo: máquinas, utillajes, disposición de los puestos de trabajo, ambiente, horario, etc., para adaptarlos mejor a su objeto, es decir, al servicio del hombre".*

"El estudio de movimientos también tiene otra preocupación, el estudio de un ciclo operatorio no es suficiente: hay que examinar las consecuencias de su repetición durante toda la jornada de trabajo, de terminar durante cuánto tiempo puede sostenerse un ritmo de ejecución, fijar la frecuencia, duración y naturaleza del descanso y del recreo que deben seguir al trabajo.

"Dado que los movimientos del hombre son rápidos y fugaces por natura

* Obra citada (14)

leza es necesario auxiliarlos con instrumentos varios para su observación y la investigación de las leyes naturales que los rijen. Dicho instrumental ayudará a la observación visual y a la descripción manuscrita.

"Por lo general basta a menudo la vista del observador experimentado para descubrir la mayoría de los movimientos incorrectos o inútiles. Este se puede auxiliar del uso de instrumentos simples (como el doble metro de cinta metálica, la balanza de resorte o aparatos fotográficos) otras veces requerirá de instrumentos más perfeccionados tales como el cinematógrafo, el cronociclógrafo y la cámara esterométrica o recurrirá también a las tablas de tiempos normales basadas en el análisis de los movimientos del cuerpo humano y que dan la duración de cada uno de ellos. Dichas tablas ahorran a menudo el empleo del cinematógrafo que no es muy barato en sí".

A pesar de que el hombre estudió sus movimientos desde tiempo inmemorial, no es sino hasta recientemente que aplicó este estudio a fines profesionales.

Las actividades se realizan de un cierto modo por tradición u otras causas, lo que no nos asegura que ésta sea la forma más indicada para su ejecución. Se puede estar, en consecuencia, trabajando de un modo erróneo o no tan perfecto, lo cual no conviene por ningún motivo.

"En las fábricas de harina los cargadores llevan a cuestas costales de 100 kilogramos cuando con los de 60 utilizarían mejor su energía -

muscular.

"El estudio de los movimientos tiene el fin de economizarlos, principalmente en la industria. En realidad se trata de estudiar las operaciones, los gestos, las posturas. No importa cual sea el grado de perfeccionamiento logrado en un puesto de trabajo. Todavía se puede lograr uno mayor.

"A menudo la rutina ciega los ojos del observador y como está acostumbrado a ver trabajar de cierto modo, no está dispuesto a cambiarlo tan fácilmente como es natural.

"Si vemos al operario con ojos de fisiólogo, sus músculos y articulaciones forman un conjunto de palancas admirablemente coordinados y sometidos a las leyes de la mecánica. Esto lo sabemos todos, o casi todos, pero tendemos a ignorarlo siempre. Cuando un operario está usando un nuevo y mejor método ahorra muchas energías. Sus comentarios son de -- que su trabajo le parece más fácil, menos fatigoso y ha aumentado además rendimiento".

Existen reglas sencillas para la economía de movimientos basadas en el sentido común. Cualquiera podrá conocerlas y aplicarlas para evitar -- fatiga y ganar tiempo.

"Las siguientes reglas se refieren primero a la buena utilización de los recursos del cuerpo humano, luego a la disposición del puesto de trabajo y de las herramientas y al fin, al taller o fábrica"

- Los movimientos de los brazos deben ser simétricos y simultáneos y empezar y acabar al mismo tiempo.

- En un trabajo dado debe haber una relación justa entre la masa de los músculos puestos en acción y el esfuerzo a realizar.
- Hay que evitar las paradas bruscas y los cambios de dirección violentos.

Por lo que respecta al puesto de trabajo debe disponerse de forma que:

- Queden suprimidos los movimientos inútiles del puesto (sobre todo las flexiones, rotaciones del tronco, etc.).
- El operario pueda aplicar los tres principios antes mencionados.
- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Los materiales, herramientas y elementos de comprobación, calibrés y galgas, etc., deben estar tan cerca y a la vista del operario como sea posible.

Las cajas o sistemas de alimentación por gravedad deben proporcionar las piezas al operario en la inmediata proximidad del punto de utilización; además la evacuación de lo ya trabajado debe hacerse también por gravedad.

- La altura del plano de trabajo y la del asiento, siempre que sea posible, deben ser tales que permitan al operario trabajar de pié o sentado, indistintamente.
- Hay que descargar las manos de todos los trabajos que puedan hacerse con un montaje o con el pié.

- Las herramientas deben estar preposicionadas para que puedan tomarse fácilmente.
- Las empuñaduras o mangos de las herramientas deben ser amplios, de manera que proporcionen una superficie de sujeción que sea lo mayor posible. La forma del mango tiene gran importancia - en la facilidad de manejo de la herramienta.

En lo tocante al taller mismo se debe considerar que el operario debe hallarse en las mejores condiciones posibles de iluminación, color, temperatura, ventilación y sin ruidos excesivos.

"No siempre se pueden aplicar todos estos principios a la vez, empero deben tenerse siempre presentes, y todo trabajo debe estudiarse siempre bajo estos puntos de vista diferentes".

Fueron Frank y Lilian Gilbreth quienes introdujeron sistemáticamente el estudio de los movimientos para fines de la industria. Gilbreth clasificó los movimientos en 18 y los llamó "Therblig" (Gilbreth al revés). En realidad no son la descomposición más completa que se puede hacer de los movimientos humanos, siempre se puede ir más allá. - Por ejemplo, con el uso de las tablas de tiempos normales o con el cine; no obstante, los "Therblig" son de gran ayuda y permiten al analista revisar el conjunto de un ciclo después de haberlo observado. - Cada "Therblig" tiene un símbolo literal, un símbolo gráfico o un color.

* Obra citada (14)

* Nombre del "Therblig"	Símbolo del Literal	"Therblig" Gráfico	Color.
Buscar	Sh		Negro
Encontrar	F		Gris
Seleccionar	St		Gris claro
Coger	G		Rojo
Transporte en vacío	TE		Verde olivo
Transporte cargado	TL		Verde
Sostener	H		Amarillo oro
Dejar la carga	RL		Carmín
Posicionar	P		Azul
Precolocar	PP		Azul celeste
Inspección	I		tierra de Siena
Montar	A		Violeta oscuro
Desmontar	DA		Violeta claro
Utilizar	U		Púrpura
Espera inevitable	UD		Ocre
Espera evitable	AD		Amarillo limón
Planear	Pn		Pardo
Descanso	R		Anaranjado

Todo campo de actividad humana se ve afectado por las aplicaciones del Estudio de Movimientos.

"En la actividad deportiva y la educación física es donde se han realizado los estudios más profundos y donde se han obtenido los resultados más interesantes para el estudio de movimientos profesionales.

"El deporte origina numerosas pruebas minuciosamente preparadas y realizadas cuyo resultado final son cifras indiscutibles; la búsqueda del rendimiento máximo es constante, se lleva el esfuerzo al límite, la influencia de la moral es manifiesta; todo lo cual hace de él una sólida base de estudio.

"Sin embargo, los fines que se persiguen en las competencias deportivas y en los trabajos industriales son diferentes y aún opuestos. Se busca en ellas la mejor marca a toda costa mientras que en éstos se desea evitar todo esfuerzo excesivo y reducir la fatiga al mínimo. Tan es así que los salarios estimulantes o primas bien estudiadas están concebidos para que no lleven al trabajador al límite de sus posibilidades.

"En todo caso, el deporte es como un banco de ensayo del que se sacan enseñanzas valiosas que luego se aprovechan en el trabajo profesional".

Para aplicaciones de la vida diaria, el ama de casa puede disponer en la estantería de la vajilla las piezas de uso diario a una altura que facilite el cogerlas. Los cubiertos, cuchillería, tenazas y palas. - pueden colocarse y disponerse donde sea más fácil tomarlos y de acuerdo a la frecuencia de su uso. Como se aprecia, la simplificación de

los movimientos es útil en todo aspecto de la vida y no va unido necesariamente a un gasto de dinero y sí a una mejora.

Psicofisiología del trabajo.

A) La fatiga.- En el estudio de los movimientos profesionales debe mencionarse el aspecto vital de la fatiga. No se le conoce muy bien y es parcialmente subjetiva, según su temperamento, su carácter, su estado de ánimo del momento, el hombre experimenta más o menos la fatiga; a veces se abandona a ella y a veces la resiste con riesgo de dañar su salud.

La fatiga es esencialmente un fenómeno psicofisiológico; una persona puede fatigarse mentalmente, muscularmente o de sus nervios. Reviste la fatiga diversos giros; adopta o "se disfraza" de mil maneras, ya sea que el involucrado sienta pesadez, fatiga muscular, tensión mental o física, sueño, malestar general, sopor, etc.

Nuestros sentidos, por su facultad de percepción, también se fatigan - ellos mismos como órganos y también fatigan a todo el ser por las percepciones que transmiten al organismo por una parte, y al espíritu por otra. Es decir que la fatiga se difunde por todo el organismo.

Fatiga muscular.- "Se han determinado tres factores principales que intervienen durante el trabajo:

- 1o. Intoxicación de los tejidos musculares por los residuos de la combustión (ácido láctico).
- 2o. Agotamiento de las reservas energéticas de los músculos.

3o. Acción compensadora de los centros nerviosos.

"Los dos primeros disminuyen la potencia de los músculos, mientras que el tercero actúa en sentido opuesto y la aumenta. Al empezar un trabajo moderado, el fenómeno muy conocido de los deportistas, el "calentamiento" muscular hace que al cabo de algunos minutos el poder de reacción debido a los centros nerviosos sea más fuerte que la pérdida debida al esfuerzo realizado. Entonces el esfuerzo se realiza fácilmente y aún con bienestar. Si se continúa éste por cierto período, se entra en la zona de fatiga, que se debe eliminar descansando.

"La gran ley del ejercicio es la alternancia del trabajo y el reposo; el organismo, buscando siempre el equilibrio, se esfuerza en reestablecerlo tan pronto como corre el riesgo de verse perturbado; una vez terminado un trabajo, se recupera y prepara para un nuevo esfuerzo. De lo que se deducen las consecuencias siguientes:

En todo ciclo operativo, conviene hacer trabajar sucesivamente varias clases de músculos, cada una de las cuales descansa por turno de una manera relativa mientras trabajan las demás.

Hay que evitar los esfuerzos estáticos que ponen en tensión siempre los mismos músculos, sin darles posibilidad de reposo.

"Otra regla es la de permanecer siempre por debajo de las posibilidades del trabajador, no llegar jamás a un grado excesivo de fatiga que es peligroso para la salud y que además demanda una necesidad de recuperación exagerada, enorme. Por lo tanto se desprende de aquí:

- No rebasar jamás el ritmo normal del operario, es decir, aquél con el cual recupera bien sus fuerzas durante el curso del tra

bajo.

- No rebasar la jornada de trabajo durante la cual se puede mantener bien dicho ritmo.

"La distribución del descanso y relajación de actividad (frecuencia, duración, naturaleza) hay que estudiarla bien y mantenerla con tesón, ya que las posibilidades de cada cual varían con su grado de entrenamiento, ambiente y una serie de otros factores con los cuales a menudo no puede hacerse otra cosa que comprobar los efectos. En principio los esfuerzos violentos exigen reposo muy frecuente como en el caso del obrero de pico y pala; en esfuerzos leves conviene no interrumpir con excesiva frecuencia la actividad realizada".

Para obtener el mejor rendimiento del esfuerzo, hay que utilizar al máximo posible las fuerzas naturales: gravedad, fuerza de inercia, etcétera. Este principio se aplica tanto en la disposición del puesto de trabajo como en la elección de utillaje (forma, equilibrio, peso de las herramientas, etc.) y en la especificación de los gestos a efectuar.

Por último, los movimientos aparentemente inútiles no se deben eliminar sin antes asegurarse de su perfecta inutilidad por medio de la experimentación. Este conjunto de prescripciones confirma y completa las reglas de economía de movimientos ya enunciadas.

Fatiga nerviosa y sensorial.- La fatiga nerviosa se presenta cuando hay atención sensorial sostenida o intensa. La atención sostenida se

caracteriza siempre por la existencia de una operación de control que efectúa el operario sobre sí mismo o sobre su trabajo.

Como la fatiga nerviosa no es fácilmente observable se le tiende a -- minimizar o a no apreciar a pesar de sus efectos tan perniciosos. Es esta fatiga la causante del 85% de los accidentes debidos al cansan-- cio y la que exige más tiempo de recuperación y que puede incluso, le-- sionar para toda la vida a un individuo.

- a) Fatiga cerebral.- Tampoco se ha concretizado mucho en este campo pero las facultades intelectuales se cansan si se las sobreexita con un esfuerzo ininterrumpido: fatiga de la memoria, de la capacidad de comprensión, etc.

Al parecer, el malestar más intenso surge cuando la mente se concentra en un objeto determinado, realizando así un trabajo mental (atención voluntaria) y también cuando tiene que hacer frente con rapidez a una sucesión de problemas muy diferentes (atención difu-- sa).

- b) El ritmo.- Cada uno de nosotros posee un ritmo particular que de-- pende del ritmo cardiaco y pulmonar (biomítm) y se traduce en -- actividad mayor o menor durante el ciclo de trabajo.

El ritmo puede ser un tonificante o también un ex^Citante. En fin, puede ser nocivo si es un ritmo impuesto y se aparta demasiado de las posibilidades del operario.

Chauveau nos dice que "en la ejecución de un movimiento con un -

esfuerzo dado existe una velocidad de ejecución que corresponde al mínimo gasto de energía".

B) Los tiempos de reposo.- El reposo se puede traducir en relajación, distracción y ponerse en posición cómoda.

La relajación ocurre después de una actividad concentrada. La mente busca un cambio mediante una actividad diferente, mucho más ligera casi - siempre, que pone en acción otras facultades nervios o músculos distintos de los de la primera.

La distracción consiste en ocuparse en una actividad nueva destinada a hacer olvidar la fatiga que ha provocado la actividad anterior. A menudo la distracción es un engaño y la fatiga olvidada no es por esto menos real.

Quando experimentamos el malestar de la fatiga buscamos ponernos en posición cómoda que es muy variable según las circunstancias dadas. Un estudiante que lleve largas horas sentado buscará estar de pié. Su posición cómoda será caminar. Para el operario que lleve varias horas de pié trabajando sentarse será un alivio o el obrero que lleve largas horas picando piedra, al final de la jornada tal vez prefiera echarse para reanimarse.

Se puede decir que tras de la fatiga se busca el reposo mediante algún cambio.

La frecuencia de los tiempos de reposo importa más que su duración. Por el contrario, las pausas que interrumpen el ritmo de trabajo imponen a veces un verdadero período de reanudación y tienen una influencia adversa sobre el rendimiento.

Basándonos en el rendimiento observado, podremos determinar mejor la frecuencia e importancia de los descansos en definitiva.

C) Factores que influyen en la fatiga.- Primero, el ambiente fisiológico.- El puesto de trabajo está sumergido en una atmósfera, en un ambiente físico que ejerce sobre la actividad y el confort del trabajador una influencia considerable.

Estos factores exteriores al trabajo propiamente dicho están condicionados por la temperatura, la humedad, ventilación, etc., que influyen directamente en los intercambios físicos y químicos del individuo. La influencia de la iluminación es decisiva; su insuficiencia provoca casi una cuarta parte de los accidentes. El color del local influye sobre la satisfacción que el operario puede sentir en su trabajo. El ruido es otro factor que llega a provocar serios daños físicos y emocionales si va más allá de los límites tolerables por el ser humano.

Segundo, el ambiente psicológico.- La moral, el estado de ánimo del trabajador influye poderosamente sobre su rendimiento. La atmósfera que se respira en el taller influye igualmente. Si el lugar es alegre, se respira optimismo y energía y el individuo dará más de sí a su trabajo.

Tercero, formación para un trabajo. Entrenamiento.- Por medio del entrenamiento, el hombre pone su organismo en las mejores condiciones para efectuar un ejercicio con el mínimo de esfuerzo: mejora el juego de sus funciones y desarrolla la fuerza y agilidad necesarias.

Cuarto, la jornada de trabajo.- Se ha investigado este aspecto tan importante y se llegó a la conclusión de que: toda reducción de la jornada de trabajo disminuye los accidentes, el trabajo mal hecho, las enfermedades, las ausencias.

Al reducirse de 12 a 10 horas, la jornada, la producción total de esta aumenta. La reducción de 10 a 8 horas acentúa todavía este efecto.

Por debajo de las 8 horas, aunque el rendimiento horario sigue aumentando, la producción global de la jornada ya no aumenta.

D) Diagnóstico de la fatiga.- Diagnosticar la fatiga es asunto delicado. El técnico debe adquirir conocimientos y tener experiencia suficiente para darse cuenta de inmediato, por síntomas en apariencia insignificantes, del momento en que se presenta el cansancio.

La fatiga muscular presenta varios síntomas visibles ahogo, palpitaciones, impresión de los movimientos, temblor de las extremidades, acortamiento de las trayectorias, disminución de la oscilación del centro de gravedad del cuerpo, etc.

La fatiga nerviosa provoca una aceleración febril del ritmo, que se traduce en el aumento de errores y a veces desemboca en el ataque de nervios. La fatiga sensorial provoca dolores tales como el de cabeza, de ojos, de oídos, etc.

Es en el campo de la orientación profesional donde el estudio de los movimientos proporciona una ayuda muy eficaz. Para ello el psicotécnico registra primero los movimientos profesionales y posteriormente profundiza más en su trabajo de investigación. Con el estudio de movimientos

puede en gran parte diagnosticar las aptitudes físicas, fisiológicas, sensoriales y mentales requeridas para una profesión determinada.

Además el estudio de los movimientos permite enseñar a principiantes las actitudes correctas y exactas desde el comienzo de su aprendizaje. Se reduce así al mínimo el período de adaptación. Por lo mismo muy pronto sabrá trabajar correctamente. Los métodos del psicólogo suizo Carrard están basados en el estudio de los movimientos fundamentales de los oficios.

Cuando se investigan las causas de los accidentes y su prevención el estudio de los movimientos es sin duda esclarecedor de ellos. Los puestos de trabajo donde hay cierto peligro sólo se deben confiar a operarios con excelente control de sus actos. Se ha demostrado que un mismo accidente tiene casi siempre por origen el mismo falso movimiento. En todo caso la seguridad debe figurar a la cabeza de los factores que hay que considerar en un estudio de los movimientos.

Está probado que en cualquier actividad que no haya sido objeto de un estudio de métodos y movimientos puede conseguirse perfeccionamiento.

Estudio de los Tiempos.

Como en cualquier otra actividad, en la industrial es de máxima importancia aprovechar cada minuto y llegar a conocer el tiempo exacto de cada actividad. Esto parece sencillo a simple vista. Sin embargo no lo es debido a la gran cantidad de elementos muy diversos que intervienen en una actividad por simple que parezca.

Por lo tanto, la medida de los tiempos de trabajo implica una serie de operaciones muy delicadas:

I.- Determinación y análisis del trabajo que se va a estudiar, definiéndolo con precisión, es decir determinando exactamente las -- condiciones de la operación y la disposición del puesto de trabajo; así mismo el proceso empleado por el operario debe también -- determinarse en todos sus detalles.

Determinado el proceso operatorio, debe ser descrito por una -- lista analítica de los elementos que se han de cronometrar sucesivamente.

Dichos elementos deben cumplir los requisitos siguientes:

1o. Definir su principio y final sin vaguedades y la forma en -- que deben ejecutarse.

2o. Prestarse bien a ser corregidos por un coeficiente de fatiga constante durante toda su ejecución.

3o. Ser comunes a las otras operaciones realizadas en las mis-- mas condiciones, siendo siempre idénticos o bien modificables de una manera calculable.

II.- Medición de los tiempos elementales con ayuda de un instrumento. Con la ayuda del cronómetro clásico (el instrumento más adecuado para cubrir las necesidades corrientes a opinión de los técnicos más experimentados) se procede a efectuar las mediciones de los elementos intervinientes que por lo regular se realizan en el -- lugar de trabajo.

Existen variantes del cronómetro clásico como lo es el cronómetro con doble aguja. Por otro lado hay aparatos más complejos cuyas exactitudes de medición son superiores a las obtenidas por el primero (cronómetro clásico) aunque de mayor costo. Tal es el caso del cronógrafo registrador o el cinematógrafo; existen incluso -- aparatos cronoregistradores automáticos que permiten medir los -- tiempos más breves de los micromovimientos con gran exactitud.

Donde pueden ocurrir irregularidades es en la actitud del trabajador observado. El hecho mismo de saber que se le observa puede - alterar su ritmo de trabajo tanto en un sentido como en otro. Por otro lado el trabajador siempre debe saber que está teniendo lugar una toma de tiempo de su actividad. Esto es lo justo y además por poderosas razones de orden psicológico así debe ser. Por lo tanto es necesario pasar a recurrir a una:

III.- Corrección en relación con la actividad desplegada por el operario. Cuando el observador mide un tiempo, conviene que al mismo momento evalúe la velocidad con que actúa el operario. Esta velocidad no sólo depende de la de los movimientos, sino también de - la manera más o menos eficaz con que se ejecutan. Todo lo cual - la hace una tarea delicada.

Para hacer esta evaluación correcta se emplea la estimación del - factor de actuación. Consiste en la operación mental con la cual el observador compara la velocidad de actuación que observa con - la idea que tiene de una velocidad tipo que le sirve de referen-- cia.

Esta apreciación acertada constituye una de las piezas fundamentales en la medida de los tiempos.

El aspecto de la velocidad de actuación adoptada como referencia se clarifica mediante la existencia de películas que representan los patrones adoptados. Se comparan entre sí para salir de dudas. Se define así para las diferentes profesiones "una justa jornada de trabajo".

Este proceso anterior no es el único; existen otros como el de la nivelación o el de los métodos basados en los micromovimientos.

IV.- Corrección que tenga en cuenta la naturaleza del trabajo realizado para evitar toda acumulación de fatiga perjudicial al trabajador.- El ser viviente no se desgasta al hacer un trabajo a menos que se vea sometido a esfuerzos excesivos o demasiado prolongados. El síntoma es la fatiga.

Desafortunadamente este síntoma es engañoso. El que ejecuta una tarea fastidiosa aún cuando el esfuerzo sea mínimo se siente agotado al final. Otro, por el contrario, puede arruinar su salud sin haber tenido jamás la impresión de que rebasaba sus posibilidades. En lo tocante a la fatiga muscular se pueden realizar chequeos para su mejor diagnóstico. Por ejemplo: el ritmo respiratorio antes y después de un trabajo.

Es posible así precisar cuánto tiempo necesita el organismo para recuperar el equilibrio después de ejecutar el trabajo (metabolismo basal). El gasto de energía es una combustión cuyos residuos

se eliminan a una cadencia regular por el flujo sanguíneo. Si la eliminación es inferior a la producción de residuos se produce una intoxicación local, primero, generalizada después, que no se puede evitar más que con pausas de reposo. Además los -- órganos encargados de eliminar los residuos (corazón, riñones, pulmones) a la larga quedan dañados permanentemente cuando se les exige esfuerzos funcionales excesivos y prolongados.

Para realizar esfuerzos el organismo dispone de "combustible" necesario. Cuando gasta más de lo que le proporciona la alimentación cotidiana, quema primero las grasas y su misma masa muscular después. Es así que los esfuerzos prolongados aparecen en adelgazamiento, otra forma de agotamiento. Los fisiólogos alemanes se han dedicado a determinar con exactitud la ración suplementaria que hay que proporcionar a los trabajadores dedicados a trabajos rudos además de la necesaria para su mantenimiento normal. En todo caso la alimentación debe ser equilibrada e incluir proteínas en abundancia, lo mismo que vitaminas y minerales, todo esto combinado con los carbohidratos (grasas, harináceos, azúcares) que producen energía instantánea. Tal es el caso de la miel de abeja, las pasas, los caramelos, los jugos de fruta, el pan (sobre todo integral), las nueces, cacahuates, etc.

Los hidratos de carbono son la fuente calórica más importante para el organismo, se encuentran en el pan, pastas, arroz, papas, etc. En estos alimentos 880 de cada 1000 calorías son de

rivadas de carbohidratos. El azúcar es hidrato de carbono puro y la grasa posee el mayor potencial de energía; cada gramo suministra 9 calorías o sea más del doble que los carbohidratos y las proteínas. La grasa en nuestro organismo juega un doble papel: suministrar energía de alto valor calórico y como depósito de energía en el tejido adiposo.

Todo esto debe ser tomado muy en cuenta para que el trabajador procure por todos los medios bien alimentarse. Que su dieta sea acorde al desgaste producido en su diario trabajar.

Al respecto la empresa puede ayudar al trabajador, sobre todo de escasos recursos, para que se le facilite a éste el adquirir productos nutritivos a precios más accesibles. Los trabajadores en labores pesadas deben recibir a toda costa muchos energéticos y proteínas. La empresa, a la hora del almuerzo, les puede dar una "colación" que incluya los nutrientes más necesarios para que después reasuman sus labores con nuevos bríos. Se le puede cobrar una cuota simbólica para que el trabajador no sienta que se le están regalando las cosas.

Por lo que se refiere a la fatiga mental, los datos que tenemos son menos precisos y los métodos que sirven para determinar -- los límites que no han de rebasarse son menos conocidos. Muchas veces, sin ningún síntoma previo, se producen depresiones graves a consecuencia del agotamiento nervioso.

Aunque parece ser que la fatiga mental originada por los esfuer

zos de atención no se manifiesta por ningún gasto de energía observable, lo cierto es que después de estudiar sin interrupción por varias horas, se siente hambre, lo cual indica que hay un desgaste en el organismo. Además duele la cabeza, ojos y cuello por el trabajo a que se han sometido. Los órganos de los sentidos también se fatigan a consecuencia de su uso repetido durante el día. El cerebro se llega a dañar "derrames cerebrales" si no se le concede un descanso necesario. La irrigación sanguínea del cerebro disminuye con el trabajo intelectual intenso lo cual provoca sueño o sopor. Como por instinto buscamos "recostarnos, acostarnos y dormir una siesta". Esa posición favorece enormemente la irrigación normal del cerebro para reestablecer el equilibrio perdido. Durante el trabajo conviene intercalar pausas a intervalos regulares. Tal y como lo hacen los soldados de infantería que descansan diez minutos por cada hora de marcha. Conviene que sea el operario mismo quien distribuya, a su criterio, las pausas de descanso. Todo esto en función del esfuerzo exigido.

Los factores que intervienen en el trabajo son de dos clases: los dependientes del trabajo mismo y los que pueden derivarse del ambiente. Entre los primeros, el más evidente es el esfuerzo mismo que hay que ejercer. También hay que tener en cuenta la participación mental, la monotonía y la posición que la tarea impone al operario.

V.- Corrección debida a la influencia del medio ambiente.- Entre los factores que consideramos como constitutivos del ambiente se pue-

den mencionar: la temperatura, la iluminación y el ruido.

La temperatura ejerce una influencia importante en el rendimiento humano. Debe estar entre cierto límite pero además deberá tomarse en cuenta la humedad y que el aire circule libremente.

Una buena iluminación, aunada a un colorido adecuado para todas las instalaciones, favorecerá sin duda el rendimiento.

Se debe buscar a todo trance eliminar al máximo el ruido, generador de molestias y fatiga.

VI.- Corrección para tener en cuenta las interrupciones del trabajo admitidas como inevitables.- Se tendrán que prever las interrupciones que son imposibles de evitar por completo como son el ir a -- beber, encender un cigarro, pedir aclaraciones, engrasar alguna -- pieza, faenas de limpieza y acondicionamiento, etc.

Para efectuar dichas correcciones se puede conceder al ejecutante un tiempo global suplementario o bien un aumento proporcional del tiempo de trabajo calculado previamente, determinado con el auxilio de un coeficiente que es lo que generalmente se estila.

El estudio de los tiempos se divide en dos partes principales que son la labor analítica y el trabajo de síntesis. Para este último se reúnen en diferentes grupos las combinaciones de movimientos elementales siguiendo la misma secuencia con que se emplean -- en las diversas profesiones; se determinan y codifican dichos grupos con el fin de hallarlos fácilmente.

A partir de estos datos resulta relativamente fácil escoger la se

rie de movimientos que tiene que utilizar un operario para una fabricación determinada. Luego, sumando los tiempos que corresponden a dichos movimientos e incrementándolos con los coeficientes adecuados, puede hallarse el tiempo que se necesita para un trabajo cualquiera.

Esto representa la posibilidad de calcular el tiempo de un trabajo que se presenta por primera vez, valiéndose de los parámetros establecidos en otros trabajos anteriores. Muchas son las ventajas de estos "tiempos precalculados": No es preciso realizar un cronometraje cada vez que se prepara un nuevo trabajo; tampoco es necesario que haya empezado la fabricación, pues por este procedimiento se pueden comparar de antemano los resultados que se obtendrían aplicando diversos métodos; además, al ser conocidos los tiempos se pueden calcular por adelantado los precios de coste, y como última ventaja hay que decir que estos tiempos elementales son homogéneos a través del tiempo.

El método descrito puede dar la medida en tiempo, de un trabajo dado, lo cual no es extraño ¿acaso no acostumbramos decir que entre tal y tal población hay tantas horas de viaje en carro? lo cual nos da una idea de lo accidentado del terreno y el esfuerzo requerido a una velocidad dada.

La preparación del trabajo en relación a lo anterior.

La preparación del trabajo es el colofón del estudio del trabajo. Es la aplicación de los resultados obtenidos por la simplificación de los métodos, el estudio de los movimientos, el estudio de los tiem--

pos ya expuestos antes. Sus principios fundamentales también deben aplicarse en la preparación misma del trabajo.

Si no se quiere malgastar el tiempo, el dinero y el esfuerzo y la materia prima empleados en un trabajo, y si se quiere obtener este con la máxima calidad posible, hay que prepararlo de antemano.

Los procedimientos empleados para la preparación deben ser tales -- que ni graven de una manera excesiva el precio de coste ni exijan -- el empleo de un tiempo excesivamente largo; hay que conocer perfectamente las posibilidades del estudio, de la simplificación y de la preparación del trabajo para emplearlos con buen criterio.

La preparación debe encomendarse a personas con capacidad intelectual suficiente y buena preparación. Resultará menos costosa cuanto mayor sea la preparación y la experiencia técnica, la documentación de que dispone este personal y su costumbre de utilizarla.

Conclusiones.

Se podría pensar que todo lo concerniente al estudio científico del trabajo conduce a convertirnos en robots, carentes de iniciativa y deshumanizados. Nada más lejos de la verdad. ¿Desde cuando el atleta se deshumaniza porque su entrenador le indica "los movimientos perfectos" para lanzar la jabalina? Dicho atleta tenderá cada vez más a imitar los movimientos correctos y a utilizar mejor toda su energía y no por eso se habrá vuelto un robot.

Las mujeres que tejen no encuentran aburrido el repetir constantemente el mismo movimiento de agujas. Lo que sucede en estos casos

es que la persona, una vez asumido su ritmo, se dedica al mismo tiempo a pensar en otras cosas tales como asuntos personales, familiares, puede platicar, cantar, escuchar el radio, etc.

Algo similar ocurre en el trabajo.

"El doctor Bramesfeld de Alemania en su conciso estudio acerca de la monotonía del trabajo, lo clasifica según su naturaleza como sigue: *

Hay trabajos que exigen una atención difícil de sostener, incluso si el trabajo no es puramente mecánico. Por ejemplo, comprobación o control final con instrumentos de medida, al terminar el mecanizado.

En segundo lugar hay trabajos que exigen agilidad y habilidad de las manos. Los operarios están tan entrenados, tan "automatizados" que pueden charlar, cantar, oír el radio, etc. por ejemplo los que trabajan en el embalaje de los productos y el montaje de conjuntos sencillos.

En el primer caso, el operario concentra la atención en el trabajo y su desarrollo, en el segundo la mente se ocupa en otras cosas y el trabajador no tiene la sensación de monotonía.

En tercer lugar está la labor de vigilar el desarrollo de un trabajo con la obligación de coger la vuela el mayor desarreglo o perturbación de la operación en curso. Por ejemplo, la vigilancia de los procesos químicos, la conducción o gran velocidad de un auto por una carretera plana, recta y con poco tránsito y toda clase de "vigilancias".

Posteriormente hace un distinción entre las reacciones diversas del operario que, según su carácter, se adapta más o menos fácilmente a estas clase de trabajo. Sugiere destinar a cada cual al trabajo que convie-

ne más a su temperamento y pliar las antinomias que todavfa existen entre la persona y su trabajo (cambios de trabajo, etc.).

Añade que lo que importa es buscar la fatiga especial causada por la -- constancia, la identidad indefinida de la tarea. Qué mejor que la orga nización del trabajo para remediar esto. Así es posible combatir la mo notonfa del trabajo uniforme mediante la adaptación, el cambio de pues to de trabajo, el automatismo, poniendo en el trabajo atractivo y estí mulo.

Factor decisivo en el trabajo de tipo repetitivo es que los operarios - trabajen codo a codo, que creen una verdadera comunidad y que cada cual esté firmemente unido al grupo para tomar parte en la producción común como un asociado más". Además se pueden tener ciertas tolerancias en la organización del trabajo en lo referente al traspaso de un operario de un puesto de trabajo a otro dentro de un grupo. Darle la sensación de que en su propia esfera él tiene su participación en la eficiencia gene ral. El sentimiento de esclavismo se desvanece frente al de colabora-- ción.

De esta manera, la forma social del grupo de trabajo llega a impregnar tan profundamente al trabajador que la uniformidad del trabajo ya no es perceptible a su conciencia, ya no existe la sensación de monotonfa, - exactamente igual que en una ascensión penosa, pero rica en satisfaccio nes de portivas se olvida, o más bien uno no se da cuenta, de los esfuer zos realizados.

* R. E. F. A. Nachrichten, febrero 1952.

En conclusión, al hombre se le debe de interesar en su trabajo. Debe tener conciencia de su responsabilidad, de lo que será el resultado de su trabajo, de cómo progresa la empresa y de cómo ésta lo necesita a él.

No es el trabajo del obrero moderno en sí lo que es inhumano, lo es la manera de aplicarlo y organizarlo. Hacerlo humano exige un esfuerzo, hay que estudiarlo, estudiar a los hombres, confiarles las tareas que convengan a su temperamento y después atenuar las dificultades que puedan subsistir para que lo encuentre atractivo.

El esfuerzo que hay que hacer en común desde la primera jerarquía hasta el último aprendiz de la empresa para dar a todo trabajo su atractivo crea un ambiente favorable para alcanzarlo.

La situación en México.

La situación nacional con respecto al trabajo y su organización es muy variada. Las condiciones de trabajo no son, muchas veces, favorables de su ejecución aún en organizaciones con recursos grandes.

Existen muchos pequeños negocios en donde casi todo es improvisación, no hay suficientes recursos, hay falta de preparación a todos niveles y desorganización. Las condiciones de trabajo son poco seguras o higiénicas, no se usa equipo protector, la herramienta y las máquinas son casi siempre de segunda mano; incluso los salarios de los trabajadores muchas veces no son ni siquiera el mínimo que señala la ley; los horarios de trabajo se prolongan muchas

veces, por no decir siempre, más allá de las ocho horas. Los descansos son a juicio del patrón y las arbitrariedades cometidas contra el trabajador abundan.

Por otro lado, en organizaciones y empresas públicas se advierte desperdicio por un lado y carencia por el otro. Se recortan las prestaciones legales y sueldo y luego se desperdician millones del presupuesto en la adquisición de sistemas computarizados que no se llegan a utilizar. Se carece de lo indispensable para laborar normalmente en un laboratorio, pero en las oficinas se desperdicia el material tal como hojas, plumas, lápices, electricidad, etc., o si no, se usa el dinero para poner un equipo representativo en primera división.

Hay una gran desorganización del trabajo. Se desazolvan las coladeras pero no se manda a alguien pronto a retirar los deshechos que quedan ahí y los mismos vuelven a tapar. Se pavimenta una avenida a gran costo para abrir el pavimento al poco tiempo y poner nueva tubería.

Estos son unos cuantos ejemplos de los innumerables que existen en el sector público.

En el sector privado, las condiciones son mejores. Pero aquí muchos patrones "dictan" sus propias condiciones que no siempre son muy legales. Si bien hay otros que tratan de que sus trabajadores laboren en buenas condiciones y cumplen con todo lo marcado por la ley.

La multitud de compañías transnacionales existentes en el país tienen bastante bien organizado tanto a su personal como a su trabajo y equipo. Siguen la línea adoptada por sus países de origen que casi siempre son

Estados Unidos o países europeos (Inglaterra, Alemania, Francia, Suiza, Bélgica, Italia, Holanda, Suecia) y el Japón. Esto es perfectamente -- explicable porque controlan en su mayoría el mercado nacional de la industria pesada, alimenticia, del vestido, del transporte, hotelería, diversiones, medicinas, etc. Casi siempre laboran dentro de los límites de la ley y sus trabajadores no tienen muchas quejas en lo tocante a las condiciones de su trabajo y sueldos, aunque hay sus excepciones.

Es en las organizaciones medianas donde se empiezan a adoptar medidas -- tendientes a organizar el trabajo de un modo más científico. Pero ya -- sea en éstas o en cualquiera de las anteriormente mencionadas urge humanizar el ambiente y condiciones de trabajo, poner las cosas en su lugar. El estudio del trabajo es un modo muy conveniente para poner en práctica estas medidas. El modo en cada organización es muy diferente y el grado de adopción de medidas estará en función del presupuesto de cada una y de la necesidad que se tenga de su auxilio para el buen funcionamiento -- de dicha organización

Pero más que nada se debe ver la voluntad de todos y cada uno para llegar a mejoras importantes. En especial de la dirección de cada organización. Y todo ello en aras del trabajo ¿pero porqué el trabajo? porque como ya dijimos el trabajo es el mundo de cada quien, su vida misma y todos queremos una vida digna y justa.

C A P I T U L O I V
LA ADMINISTRACION DE LA FUERZA
HUMANA.

Yo soy un individuo, un ser humano y una persona con sentimientos, pensamientos, necesidades y aspiraciones. Lo que me diferencia del reino animal es mi capacidad de pensar. Todo acto fue antes un pensamiento o idea que surgió en mi cerebro. La mente humana tiene una capacidad que todavía no logramos comprender ni imaginamos sus alcances. Usamos poco nuestras capacidades y la mental es una de ellas. Necesitamos aprender a utilizar nuestras potencialidades plenamente para vivir una vida más digna.

Algunos seres humanos por su preparación y formación, y otros por su propia personalidad son las personas más indicadas para dirigir a otros, para encausar toda esa fuerza humana, ese valiosísimo caudal a un logro y para encauzar planes y llevarlos a su realización.

La fuerza humana no es como la de los animales, la de la naturaleza ni la de las máquinas. Es diferente infinitamente mejor por su calidad. Surge del hombre mismo, de su ser interno, su inteligencia y su propia voluntad. Es el hombre el que aprovecha y encauza todas las fuerzas

que se hallan a su alrededor. El mismo desde pequeño tiene que aprender a conocerse, conocer a los demás y conocer el mundo a su alrededor. Debe aprovechar y dominar sus tendencias, su energía y su propio ser.

Posteriormente, y por muy encubierta o muy humilde - que sea su posición, el dirigirá a otros (su familia, amigos y subordinados y servidores) y se verá también, al mismo tiempo, dirigido por sus superiores en autoridad, en conocimientos y en experiencia o en ciertas otras situaciones.

Por lo general a una persona no le agrada que la manden; que le digan qué hacer y cómo; que no le tomen en cuenta su parecer en el momento en que deciden sobre él mismo y que no se sienta importante, como si fuera "algo más" dentro de una organización y un ser humano. Y eso precisamente es lo que se debe tratar de lograr: Humanizar el trato o relación de los que dirigen y los que siguen el rumbo marcado por éstos. Dije dirigir y no ordenar o mandar, términos éstos que se parecen y asemejan, pero que no son idénticos.

Ordenar es dictar lo que se debe de hacer a como de lugar, sin importar si el subordinado está conforme o no con dicho mandato.

Dirigir es encauzar por el rumbo más adecuado. Es To

mar o asumir un rumbo porque es el más conveniente para todos. Del mismo modo que en un barco en el que el timón marca el rumbo de la nave, y todo el barco con sus velas, casco y demás elementos se disponen a seguir esa trayectoria, aprovechando inteligentemente la fuerza del viento. Así la dirección de las personas debe ser realizada como la de una tripulación que se pone a trabajar en cuerpo y alma para llegar felizmente a su puerto de destino. Ellos saben que el capitán les da órdenes con un propósito, son éstas el medio, la ruta trazada y su objetivo es llevar a feliz término su travesía. Es un equipo donde cada uno se esforzará para llegar al final.

Si una persona se siente dirigida más que ordenada, se siente mejor. En realidad se le ha dado una orden implícita, pero él no se da cuenta de ello y esto es lo que cuenta: que el subordinado se ponga a trabajar con gusto.

Al trabajar con personas no se les puede tratar como otro elemento más dentro de la organización. A fin de cuentas, tanto el que manda como el trabajador, todos somos seres humanos no cosas fácilmente sustituibles. Ellos y yo tenemos, cada cual su propia personalidad, individualidad, propios sentimientos, actitudes, valores, motivos, necesidades, intereses, experiencia, etc. y todo esto tiene

cabida dentro de la misma organización. Es decir que com -
partimos el ser humano y además pertenecemos a la misma or -
ganización y ésto es muy importante. Saberse y tener el sen
timiento profundo de que cada uno pertenecemos a ese orga -
nismo y que somos compañeros, que cada miembro tiene y cum -
ple con su propia tarea y cometido y que al final conllevará
al éxito total de esa organización. Cada actuación por peque -
ña y humilde que sea redundará para beneficio o detrimento -
de la totalidad.

En tiempos antiguos las naciones o pueblos se -
vieron por lo general gobernados por monarcas o reyes. Mo -
narquía viene del griego monos-uno, y arkein, reinar. Por -
tanto la monarquía es el gobierno de un Estado por un solo
jefe, Es el soberano el que ejerce la autoridad suprema. -
Se define autoridad como el poder legítimo y la persona re -
vestida de poder y mando. Para facilitar su gobierno los so -
beranos se apoyaban en leyes, esto es, reglas obligatorias
o necesarias. Se erguan así en cabeza, guía y principio -
de su nación. Naturalmente el monarca se veía apoyado por
consejeros, grandes señores que ostentaban una jerarquía -
menor a la del primero. Dicha jerarquía se establece desde
el principio de la historia humana y se observa en todo -
campo y actividad, pero es en el arte y ejercicio de gober -
nar, en el ejército, en la iglesia y en la familia donde -

encontramos con mayor énfasis su importancia. Otra forma - muy importante de gobierno lo fue la democracia surgida en la antigua Grecia, donde era el pueblo mismo, cada ciudadano el que ejercitaba la autoridad. En los ejércitos era el capitán, precisamente, el encargado de mandar o instruir a su tropa o escuadrón y a la tripulación si se trataba de un barco. En tiempos más modernos el capitán es el jefe de un grupo de gente o de un equipo deportivo. Sus subordinados dependen de él y acatan u obedecen sus órdenes e instrucciones. También se les ha llamado líderes o jefes. Términos estos similares. Jefe viene del francés -~~Chef~~ - que es el superior o principal de un cuerpo o asociación y líder viene del inglés, leader, que a su vez proviene del alemán lieder- conductor, jefe, dirigente. A menudo hoy en día se le llama administrador al encargado de dirigir a otros. Administrar se origina del latín ad-a, y ministrare-servir, es decir gobernar, regir y dirigir. Hacer a través de otros, encauzar adecuadamente el caudal humano.

Es un asunto muy delicado este de dirigir y decidir - qué camino tomar. A menudo tendrá , el dirigente, que decidirse por un camino entre varios. Estas decisiones afectarán a muchos otros. Por tanto, , una decisión equivocada puede acarrear muchísimos trastornos a la comunidad. Por eso el administrador debe poseer una mente alerta, ágil y dis-

disciplinada y ser justo y firme pero amable. El ejercitamiento de la autoridad implica el seguimiento de una buena dosis de disciplina y firmeza sin llegar a la altanería. Por eso debe cuidarse el administrador de seguir una trayectoria equivocada y "dirigir humanamente".

El conocimiento profundo de la naturaleza humana le ayudará enormemente al administrador, lo cual lo llevará a la siguiente consideración: Que el hombre es, no nada más un recurso con que cuenta una organización, sino un ente individual muy valioso que posee en sí mismo todo lo necesario para su propio desarrollo. Posee una mente con capacidad insospechada que muchas veces solo aguarda a "ser" despertada. La capacidad de pensar por sí mismo convierte al hombre en un ser independiente y a la vez dependiente de los demás. Como integrante de la organización es su componente más valioso, pues es él o ellos los que la mantienen funcionando. Una agrupación de materiales, máquinas o documentos no constituye una organización en lo absoluto mientras que seres humanos reunidos con un fin definen la palabra y el concepto ^{de} organización.

El individuo con cada faceta de las múltiples que forman su personalidad, es universo en sí mismo y espera

ser tratado bajo ese criterio. Sabe que se espera mucho de él. Por lo mismo se le debe de dar su verdadero sitio - desde el momento en que entra a formar parte de la organización y pisa su suelo. De este modo él rendirá su mejor esfuerzo y la comunidad se verá beneficiada también.

"Desafortunadamente el aspecto humano de la empresa se ha visto tradicionalmente relegado y supeditado a los aspectos técnicos y materiales". Ahora trataremos de definir brevemente lo que es la Administración y administrar. Administrar viene del latín "ad-a, y ministrare-servir-, es decir gobernar regir y ocuparse de cada aspecto en una organización para que funcione adecuadamente y se logre el objetivo para el cual existe. "La Administración es la ciencia cuyo fin es satisfacer los objetivos organizacionales por medio de una estructura, contando siempre con el esfuerzo humano coordinado". "Se aprecia fácilmente que el esfuerzo humano resulte vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos".

¿Pero qué son los recursos humanos? "Recurso proviene del latín recursus, esto es, medio, auxilio, elemento". Se

aplica el calificativo de humano a lo del hombre y a él mismo. Humano se origina del latín humanus, de homo, hombre. Es decir, que pertenece al hombre o le concierne". Por recursos humanos se entiende todo lo del hombre, él mismo y sus múltiples facetas a saber: el esfuerzo y la actividad humana, lo que realiza. Asimismo sus conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., etc.

"La principal característica de los recursos humanos es que no son propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos (técnicos y materiales). Los conocimientos, experiencia, habilidades, etc. Son parte del patrimonio personal. El que una persona labore en una organización implica su disposición voluntaria a este fin, su consentimiento mediante un salario fijado con anterioridad"

"Aparte de un contrato legal de trabajo existirá también un contrato psicológico, es decir que el individuo realizará su mejor esfuerzo si percibe que sus objetivos personales están de acuerdo con los de la organización".

"Las habilidades, experiencias y conocimientos son intangibles y se manifiestan a través del comportamiento -

de las personas en la organización. Debido a esta intangibilidad se llegó a pensar que los recursos humanos no cuestan nada y se les ha descuidado". Afortunadamente esto va desapareciendo y hoy en día se les empieza a atender mucho más. Los directivos empiezan a invertir dinero en la educación, higiene, prestaciones, etc., de su personal, cuantificando tanto al número de componentes de su organización y aspectos personales como son sus habilidades, preparación, experiencia, capacidad, hasta pasatiempos y aspectos relevantes de su personalidad que pudieran ser aprovechados en el futuro por la organización.

"Los recursos humanos totales en una organización o un país pueden ser incrementados descubriendo habilidades e intereses desconocidos, mediante el empleo de pruebas psicológicas y la orientación vocacional; proporcionando mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación".

"El conjunto de características que hacen destacar a una persona en su actividad solo es poseído por el número inferior del total. Es decir, que no cualquiera posee las habi

lidades y conocimientos para ser un buen director, pintor, ingeniero, doctor, etc. Por lo que se dice que los recursos humanos son escasos en este sentido. Entonces las personas u organizaciones estarán dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros. Surgen así los mercados de trabajo".

"Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto, están dispuestos a tomarla a cambio de dinero con el cual a su vez los trabajadores (obreros, empleados, gerentes, doctores, profesores, enfermeras etc.) satisfarán varios tipos de necesidades como serían las de índole biológico, psicológico y social. Es un intercambio de los recursos que los trabajadores poseen, por el dinero que la organización les proporcionará. Esto es a grandes rasgos el mercado de trabajo, el cual no puede rebasar ciertos límites mínimos, ya que existen fuerzas para darle una estructura rígida. Estas fuerzas son de índole legal, sindical y patronal".

"Así pues, la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

La Administración es una ciencia, ya que: a) es objetiva; b) emplea mediciones; c) especificando condiciones de observación; d) persigue la generalización; e) se corrige así misma y f) es un estudio sistemático.

O mejor podríamos decir que es una ciencia multidisciplinaria ya que son varias las disciplinas que han contribuido para dar más profundidad y exactitud a la Administración. Entre éstas está la Ingeniería Industrial con su estudio de tiempos y movimientos del que ya se habló ampliamente en el capítulo anterior, el sistema de incentivos, la valoración de tareas, las oficinas de selección y adiestramiento de los trabajadores.

Entre las ciencias del comportamiento destaca por su gran importancia la Psicología sumamente valiosa en campos tales como: a) selección de personal, b) entrenamiento y capacitación, c) Orientación profesional, d) pruebas psicológicas, e) conceptos y modelos de actitudes y motivación, f) reducción de conflictos, etc., etc.."

"Las aportaciones más importantes de la Sociología a la Administración de recursos humanos han sido:

- a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.

- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

"La antropología por su referencia a los conceptos de cultura y subcultura permite entender mejor algunas formas de comportamiento".

"Básicamente el Derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales".

"La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, el impacto de la educación en la economía, etc., son contribuciones de tal ciencia a la administración de recursos humanos".

"De las Matemáticas. Los modelos de estadística inferencial han sido una gran aportación a la toma de decisiones en el área de recursos humanos. Se han aplicado con éxito los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos es

tadísticos. También se han aplicado modelos de transportación y programación lineal a la administración de recursos humanos. Las aplicaciones de las matemáticas en este campo tienen un vasto panorama. La computación electrónica, puede aplicarse con éxito aquí".

Breves antecedentes del trabajo y la administración - en México.

Se pierde en la antigüedad el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos, aunque la designación de administración de recursos humanos es bastante reciente.

En la época prehispánica, a diferencia de lo que sucedía en Europa en la misma época, en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo; era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo realizaba. Existía la esclavitud, pero era mucho más benigna que en Europa y Asia.

Con la conquista son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Y la concepción indígena del trabajo se ve alterada. Ahora es el trabajo visto como un modo de ser sojuzgado por el Conquistador, como una verdadera esclavitud. Esta situación se extendió hasta la

prohibición de la esclavitud en 1810 por Hidalgo. Morelos sugiere más adelante que el Congreso legisle para elevar "el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto".

El siglo pasado vió pasar múltiples guerras, alzamientos y motines en la Nación. La población se dedicaba a la agricultura, minería y artesanías, principalmente. Porfirio Díaz asume la presidencia y es entonces cuando el país -- tiende a estabilizarse. Atrajo las inversiones extranjeras a fin de fundar fábricas. Junto con el capital vinieron técnicos y obreros extranjeros, estableciéndose con frecuencia discriminaciones en contra de los mexicanos. Los empresarios voraces en consunción con extranjeros se dedicaron a -- explotar al obrero y campesino, haciéndolo trabajar muchas veces "de sol a sol" y dándole un trato inhumano.

La huelga en las fábricas de Cananea en 1906 y Río Blanco en 1907 fue la mecha que encendió la Revolución.

En la constitución de 1917 se establece la igualdad -- de todos, el respeto a los derechos humanos y al trabajador, así como también la libertad. Esta ha sido pisoteada -- muchas veces y de diversos modos. O si no ¿cuántas veces -- se ha tenido que prohibir la esclavitud aquí en México? es-

clavitud declarada o velada, pero que de todos modos se sufre por igual. Los sindicatos fueron legalmente establecidos en 1917 al amparo de la Constitución, mucho antes, por cierto, que en los Estados Unidos.

Los ideales de la Constitución fueron utilizados muchas veces a beneficio de los empresarios o facciones políticas, y así entre altibajos se llegó a la época de la Segunda Guerra Mundial que marcó nuevos derroteros a la humanidad. Por la gran cantidad de material bélico se tuvo que acelerar la producción industrial con lo que se tuvieron que simplificar las labores. A esta especialización tan marcada siguió la creación en forma del departamento de Recursos Humanos que ha ido evolucionando paso a paso hasta llegar a nuestros días.

Atributos que debe poseer un buen administrador de recursos humanos: Ante todo, si siempre está tratando con seres humanos, el conocimiento profundo de la naturaleza humana le ayudará enormemente. Deberá tener gran habilidad en el trato humano, que se sepa ganar a sus subalternos que sea justo y honesto.

Que tenga agilidad mental e inteligencia.- Debe ser culto, que cultive varias disciplinas con énfasis en su pro-

pio campo. Si está siempre abierto a sugerencias, mejoras e innovaciones y es flexible en su trato, tanto mejor. Que tenga sentido del humor y sea persistente en sus metas. Ser previsor y ver siempre el presente como un paso hacia el futuro le ayudará enormemente a precisar su cometido. Además deberá tener iniciativa y entusiasmo.

Objetivo principal de la función de administración de Recursos Humanos:

"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura además eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad".

La función de recursos humanos se desglosa en varias ramales. "La mayoría de los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al departamento que nos interesa".

* Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. (10)

Las funciones que debe cumplir la administración de recursos humanos son esencialmente:

Puesto que la organización está compuesta por personas, se les debe atraer a ésta, brindándoles un trabajo o puesto de acuerdo a su capacidad, conocimientos, aptitudes, motivación, etc. Es decir, un empleo. Pero al darles éste se les debe de pagar o retribuir de acuerdo a la labor desempeñada con un salario, aspecto que se debe de atender y sobre el cual ya se habló en el capítulo III.

Además, por motivo del desarrollo de su trabajo, surgirán dentro de la organización, relaciones entre quienes ejecutan el trabajo propiamente y quienes lo dirigen, es decir relaciones entre los trabajadores y la dirección. Será, por lo tanto, necesario cuidar que éstas relaciones marchen en armonía. Asimismo conviene atender a que el cumplimiento del trabajo se verifique de un modo satisfactorio y que el trabajador tenga oportunidades de progresar.

También se debe atender al aspecto de la seguridad del trabajador y su bienestar personal. Como corolario debe de existir una planeación, es decir, que se debe de preveer los tipos de actividades a realizar, qué y cuánto se producirá, y con cuántos recursos materiales y técnicos se contará, para poder así planear lo concerniente al elemento humano. Cuántos individuos y en qué puestos, con qué conocimientos, experiencias y capacidades. Siempre se deberá de

anticipar el futuro para lo cual conviene analizar la situación del país y sus problemas y la propia organización en este marco también. También se estudiará a nivel individual qué posibilidades de desarrollo y promoción tendrá cada trabajador y al respecto se buscará que éste haga carrera dentro de la organización a lo largo de su vida de trabajo hasta llegar a su retiro o jubilación, es decir - seguimiento personal y de carrera de él.

Por lo tanto las funciones son: I) empleo, II) administración de salarios, III) relaciones internas, IV) servicios al personal y V) planeación de recursos humanos.

I. Empleo.- Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos. (11)

Son subfunciones de esta función:

- a) Reclutamiento.- Se busca y atrae solicitantes capaces - para cubrir las vacantes que se presentan.
- b) Selección.- Analizar las habilidades y capacidades de - los solicitantes a fin de decidir cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo personal y de la organización.
- c) Inducción.- Dar toda la información necesaria al nuevo - trabajador y realizar todas las actividades pertinen-

tes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

d) Integración, Promoción y Transferencia.- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor usen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

e) Vencimiento de contratos de trabajo.- En su caso éste paso deberá efectuarse de un modo conveniente para el trabajador y la organización de acuerdo a la ley.

11. Administración de Salarios.- Su objetivo es lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

a) Asignación de funciones.- Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

- b) Determinación de salarios.- Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- c) Calificación de méritos.- Evaluar la actuación del trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- d) Compensación suplementaria (incentivos y Premios).- Dar incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- e) Control de Asistencias.- Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin goce de sueldo, justos para la organización y el empleado, así como sistemas eficientes que permitan su control.

III. Relaciones Internas.- Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

- a) Comunicación.- Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

- b) **Contratación Colectiva.**- Llegar a acuerdos con organizaciones oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
- c) **Disciplina.** Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo estrictas con el personal.
- d) **Motivación del Personal.**- Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
- e) **Desarrollo del Personal.**- Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
- f) **Entrenamiento.**- Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

IV. Servicios al Personal.- Su objetivo es satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la or-

ganización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Subfunciones :

- a) Actividades recreativas.- Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su requerimiento.
- b) Seguridad.- Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- c) Protección y Vigilancia.- Tener métodos de precaución adecuados para salvaguardar a la organización, o a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

V.- Planeación de Recursos Humanos.- Es su objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Debido al constante cambio que ocurre en nuestros

días, la planeación se ha vuelto una actividad esencial en todos los terrenos, y más en el de los recursos humanos. Todo cambio en un macrosistema, sistema o minisistema repercutirá de algún modo en la totalidad. De aquí que haya la necesidad de planear en muy diversos niveles y prever el rumbo que muy posiblemente tomarán los acontecimientos, así las personas estarán preparadas a hacer frente a los cambios de muy diferente índole que ocurrirán. Debe existir una planeación simultánea de los recursos humanos con los materiales y técnicos. De no hacerse así podrá presentarse una grave divergencia entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

Los elementos generales para una conveniente planeación de recursos humanos son:

I.- Las fuentes de la planeación.

II.- Los pronósticos de recursos humanos,

III.- El inventario de recursos humanos y

IV.- La comparación entre el pronóstico y el inventario de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos debe tener como fun

damento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización.

I.- Las Bases de la planeación se dividen en 2 grandes grupos.

Fuentes Externas:

Se necesita considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella.

Dichos pronósticos son a saber; de la economía nacional, de los planes educativos a nivel nacional y a nivel institucional.

Fuentes Internas:

Son las de la propia organización. Se incluyen: Los objetivos de la organización, los pronósticos económicos de esta y los pronósticos tecnológicos de la misma.

II.- Pronósticos de Recursos Humanos.

Basados en los datos aportados por las fuentes de la planeación, puede establecerse un pronóstico de los recursos humanos, que comprende:

El Pronóstico de los requerimientos.- Es decir, de los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, --

intereses vocacionales, etc., con que deberán contar el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos de ésta."

El Pronóstico de la oferta de mano de obra,

"Los Pronósticos de la población, la educación y el crecimiento de la industria o de la actividad económica y el crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten"

III.- El Inventario de recursos humanos,

Se debe llevar un registro en cada organización (aunque pocas lo hacen) de las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, edad, sexo, etc. de cada uno de los miembros de ella, de este modo, se podrán cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya por renunciaciones o ya por expansión y que pueda planear los recursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización, etc.

IV.- Comparación entre el pronóstico y el inventario de recursos humanos.

"Hecho el pronóstico, debe compararse con el inventario. Así se sabrá qué se necesitará, lo que podrá obte-

nerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de recursos humanos. De haber diferencias notables se precisará establecer planes, programas estrategias y políticas de recursos humanos que deben estar en concordancia con los planes generales de la organización".

Basados en lo de arriba se determinará la suma de dinero destinada a los planes de recursos humanos.

"Con fundamento en el pronóstico de recursos humanos, así como en los presupuestos y los planes puede estimarse el esfuerzo de la organización dedicado a la atracción de recursos humanos externos a través del reclutamiento y la selección de personal cuando se le necesite y el esfuerzo dedicado a la conservación, es decir, a evitar que las personas se retiren de la organización, y al entrenamiento y desarrollo que les dará a los miembros de la organización a fin de cubrir las necesidades presentes y futuras. Deberá asimismo, establecerse una serie de carreras para las personas que laboran dentro de la propia organización, con el objeto de proyectar los conocimientos y experiencias que irán adquiriendo".

"Al final se hace necesario controlar y evaluar todo el proceso, no sólo en cuanto a la recolección y análisis

de datos, sino ya en la ejecución de los planes. El control y la evaluación servirán como uno de los puntos del diálogo entre los representantes del sistema educativo, los representantes de las organizaciones y los representantes de los trabajadores".

Aplicaciones del proceso electrónico de datos: Resulta sumamente útil cuando se deben manejar muchos datos, especialmente en organizaciones con muchos miembros. En el campo de el inventario de recursos humanos es notoria su utilidad.

El Dr. Edgar H. Schein ha expresado conceptos muy valiosos en el campo de la planeación de recursos humanos y desarrollo profesional (16).

Propone el Dr. Schein un modelo para el proceso total de la planeación y el Desarrollo de los Recursos Humanos, apoyado en 4 proposiciones:

En la propuesta principal del modelo dice: "Debemos convertir el concepto del desarrollo de los recursos humanos al concepto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, introduciendo el concepto de la planeación a este campo. Para él planeación de los recursos humanos es lo que el Gerente de la Empresa hace al convertir los planes estratégicos para su organización en las impli

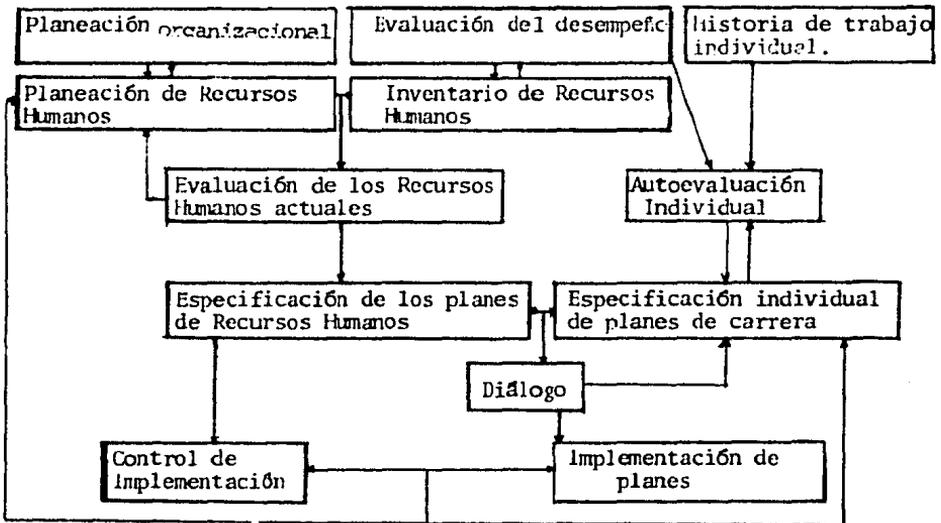
caciones de los recursos humanos. Si una organización no entiende cuáles son los tipos de trabajos que se tienen que hacer en el futuro como es que vamos a poder especificar qué tipo de programas de desarrollo o de capacitación debemos tener.

En la segunda propuesta afirma que dentro de un modelo de desarrollo y planeación de los recursos humanos debe tomarse en cuenta las metas de la organización como las del individuo y sus necesidades y no podemos darnos el lujo de estar completamente orientados hacia la organización y tener un trabajo deshumanizado, tampoco podemos permitirnos el ser completamente humanistas, ya que hay una organización que nos proporciona la similitud -- para que las personas puedan desarrollar los trabajos que se han creado en las organizaciones.

La tercera propuesta consiste en que cada individuo debe ser considerado como una personalidad total y a través de todo su ciclo de vida. Basados en el hecho de que cada persona es diferente debemos hacer notar que estas diferencias son reales y definir así el hecho de que el tipo de capacitación que llevamos a cabo, el tipo de sistemas de trabajo que creamos y el tipo de responsabilidades que creamos debe ser lo suficientemente flexible como para poder tratar con toda esta diversidad humana.

En la última propuesta las actividades de Desarrollo de una organización así como las actividades gerenciales, en general con respecto a los recursos humanos deben integrarse dentro de las actividades de la Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos."

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PROCESO DE CONJUGACION ACTIVIDADES INDIVIDUALES



Los componentes de un sistema de planeación y desarrollo de Recursos Humanos *

Del modelo anterior se derivan ocho puntos básicos:

Punto No. 1.- "Los gerentes deben aprender a planear para el cambio de puestos.

Punto No. 2.- "Los gerentes deben aprender que las actividades de planeación y desarrollo deben estar unidas una con otra y coordinadas adecuadamente.

Punto No. 3.- Los gerentes deben entender que deben tratar los recursos humanos como una inversión de capital.

Punto No. 4.- Los gerentes deben aprender a sostener un diálogo con sus empleados para asegurar que las necesidades individuales hayan sido tomadas en cuenta y que haya contrato real y psicológico sobre todo tomando en cuenta -- todo lo que he dicho acerca de los cambios de las necesidades humanas a través del ciclo de vida.

Punto No. 5.- Los gerentes deben aprender que los aspectos de la administración de los recursos humanos deben estar coordinados y deben tener un mensaje consistente.

Punto No. 6.- Los sistemas de Planeación y Desarrollo Humano, quizás deban estar unidos al gobierno, a la educación y a otras instituciones para poder proporcionar la reeducación, el cambio a mediados de la carrera y a otras formas de ayuda para los empleados que han sido despedidos

o que sencillamente se encuentran fuera de una organización y que están tratando de administrar sus carreras.

Punto No. 7.- Las organizaciones deben desempeñar - un papel activo en el desarrollo de sus recursos humanos, Tomar la responsabilidad de administrar todas las actividades de planeación y desarrollo de recursos humanos en lugar de tratar de hacer lo mínimo posible. Por tanto la gerencia va a tener que adoptar mayor responsabilidad y nosotros los especialistas vamos a tenerlos que convencer que adopten dicha responsabilidad.

Punto No. 8.- La calidad del sistema de planeación y desarrollo de Recursos Humanos y su buen funcionamiento va a depender de un diagnóstico detallado que debe elaborar la gerencia con la ayuda de sus propios especialistas en recursos humanos y en planeación.

"El desarrollo de la organización y la planeación y el desarrollo de los recursos humanos debe centrarse en un solo valor básico que es el de un mejor diagnóstico - de la situación socio-cultural y tecnológica para poder lograr un programa que vaya a satisfacer tanto las necesidades de la organización como las del individuo".

En el presente México se encuentra viviendo dentro - de muchos problemas que lo tienden a desestabilizar pe

grosamente. El acelerado aumento de la población y la impo-
tencia para satisfacer sus necesidades son manifiestos. Y
es éste uno de los más serios problemas a considerar. Pa-
ra enfrentarlo hay dos opciones: aumentar la productividad
y/o reducir la tasa de natalidad.

Viviendo hacia el futuro. El aumento de una pobla--
ción puede ser benéfico a condición de que el producto na-
cional bruto se mantenga por encima. Para lograr esto ú-
timo se requiere por lo menos:

Incrementar los niveles de educación en todos los
órdenes.

Distribuir el ingreso.

Ahorrar

Crear centros urbanos e industriales en todo el te-
rritorio.

Aumentar la productividad de bienes y servicios me-
diante un mejor aprovechamiento de todos los recur-
sos.

Incrementar la producción agrícola.

Combatir la contaminación

Abatir la inflación.

Se han enumerado las funciones de la administración
de recursos humanos,

El departamento de recursos humanos debe ir más allá de las funciones que se le tienen encomendadas. Deben ampliarse las actividades del departamento de recursos humanos. Profundizar siempre en la naturaleza humana, anticipar cambios y situaciones, planear minuciosamente lo que ocurrirá en el futuro. Podrá fallarse en otros aspectos, pero si falla en el humano ¿no nos conducirá ésto a deshumanizar la organización? ¿a convertirnos todos en "fríos robots", a quitarnos lo que nos hace más personas, a "librarnos", "deshacernos" de lo que le da calor a la existencia, la convivencia humana cordial?

Si hay fallas a nivel individual, la organización por tanto fallará igualmente. Y eso puede conducir a su extinción o a simplemente sobrevivir.

Por eso recalcamos que al ser humano se le tome en cuenta desde ahora como un ser vital para la organización. Que no se le divida, relegue o maneje como a un muñeco sin voluntad propia. Que se "humanize" esa relación interpersonal, que se vuelva calurosa, firme y estable.

Esto equivaldría a poner "una inyección de vida" a la organización a vitalizarla mucho más que si se le invirtiera dinero o técnica simplemente.

Si a cada persona se le toma en cuenta como un ser -

integral, cada uno formará junto con los demás una organización firme y estable.

Por lo tanto el departamento de recursos humanos no debe estar tan especializado en sus funciones (las tradicionales) como los demás. No se puede permitir, ni siquiera - por un momento perder de vista al hombre y su universo individual.

Proponemos al ser humano en el centro de la organización, como debe de ser, pues él es el que la forma, y a su alrededor, los demás recursos. Que se vea que son para él, no contra él o a pesar de él.

Puesto que el ser humano se encuentra en cada rincón de la organización, no sólo el área de recursos humanos debe ocuparse de él bajo este enfoque sino todas las demás (producción, mercadotecnia, finanzas, etc.)

Por lo tanto se propone aquí que el área de recursos humanos esté encargada, junto con la dirección, de no perder de vista al ser humano y sus expresiones y a la vez - coordinar y asesorar a los otros departamentos - desde el aspecto humano.

Dentro de la organización el área de recursos humano debe gozar de igual, o más autoridad que las otras. De ella debende emanar las decisiones en las que esté en juego el

bienestar humano y su condición de tal. A la hora de tomar decisiones trascendentes ella intervendrá para inclinar la balanza en definitiva hacia el lado humano.

Algunas de las prestaciones al trabajador existen, pero solo de nombre, no se les pone en práctica y el departamento de recursos humanos debe vigilar que éstas se cumplan a conciencia; o de no haberlas, buscar su pronta adopción. En muchísimos casos la transportación es muy deficiente al y del lugar de trabajo y son pocos los directores y empresas que realmente se han preocupado por resolver este grave problema. ¿Pero cómo lo van a hacer si ellos llegan a la empresa en su lujoso carro sin tener tantos problemas y pasar tantas vicisitudes como el modesto trabajador? ¿O se están preocupando de que el obrero adquiera buenos hábitos alimenticios y de higiene para poder rendir más? ¿O en el aspecto de la vivienda tan grave ahora? ¿Quién hace algo por ellos? muy pocos, desafortunadamente. Ahí es donde el departamento de recursos humanos debe intervenir siempre para llegar a resultados muy concretos. Vivir el momento con realidad y, con acierto, documentarse para lograr un mejor desempeño. Debe poseer el administrador de recursos humanos amplios conocimientos generales para poder dar asesoría a todos los departamentos de una empresa. Debe asimismo estar en contacto con "todo el mundo" dentro y fuera de la organización. Debe estar abierta esta área

completamente y siempre a sugerencias, mejoras, innovaciones.

Enfatizamos en la necesidad de no seguir los criterios de fuera, sino los que convengan a nuestro medio. Que se centre en la improvisación, no adaptar cosas que fueron creadas para un fin a otro distinto, y solucionar necesidades a fondo, necesidades reales de la organización bajo el aspecto humano.

Dos aspectos muy vitales para humanizar a la organización lo son la educación integral del individuo y el restablecimiento de la comunicación. De lograr ésto, aportarían un beneficio enorme a la organización.

Educación es la acción de desarrollar las facultades físicas, intelectuales y morales de la persona. Viene de la voz latina educatio*

Educare (lat. educare) Dirigir, enseñar, instruir*

Enseñar viene del Latín insignere-señalar, distinguir-instruir, educar*.

Educare es formar al individuo en todos los aspectos de su persona, desarrollar sus potencialidades. Yo compararía a un niño a una persona mayor inculta con un diamante en bruto que es necesario ir puliendo faceta por faceta, gra

dualmente, hasta llegar a ser un brillante pulido al que se le han quitado las asperezas y se le ha dejado lo mejor de él.

La educación principia en el hogar, en el seno de la familia. El niño aprende a comportarse, a convivir; -- normas morales, conocimientos prácticos, en fin, de todo tipo. Esta educación familiar es la base vital donde descansarán los conocimientos que el niño irá adquiriendo en la escuela y juntos "construirán" día a día al individuo. La sociedad y la comunidad donde viva el niño también le irán aportando su buena parte de conocimientos.

Así irá creciendo día con día, año tras año, hasta terminar sus estudios profesionales. Sin embargo hay que recalcar que la educación debe ser integral, esto es, que no se descuide ningún aspecto o faceta pues esto traería -desequilibrios en la personalidad del individuo. Pongamos por caso a un médico eminente en su campo pero sin una -- formación moral adecuada sería desastroso para sus pacientes. O el ingeniero que no supiera cómo comportarse con las de más personas.

¿finalizaría la educación al llegar a término los estudios superiores?

Definitivamente no. Al terminar una carrera universi-

taria se tienen las bases, por así decirlo, para entrar a un nuevo campo aún más amplio de la vida profesional. Siempre hay algo nuevo que aprender, muchos aspectos que recordar y tomar en cuenta "reaprender" diríamos. Para lograr el dominio de lo que ya ha ^{sido} enseñado hay un camino muy largo que recorrer. Además las ciencias y la técnica avanzan velozmente cada día. Se investiga cada día más y más. Se busca perfeccionar métodos, elaborar nuevas teorías y un avance más cada día. ¿Y quién es el ser superdotado que puede ir al día con la ciencia? Esto es materialmente imposible. Y esto es ^{en} un solo campo. La multitud de campos de estudio es infinita y la vida misma es un continuo progresar, evolucionar, cambiar. Por lo que siempre es necesario aprender nuevas cosas. Es por tanto el aprendizaje vital para cada uno de nosotros y una acción que nunca termina. Se puede decir que termina con la vida del individuo. Entonces otros continuarán este proceso sin interrupción, desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra, aportando algo nuevo a la civilización.

Además el hombre todavía no ha llegado a conocer bien su propio planeta tierra y menos aún. Él mismo no se conoce bien y no conoce a sus semejantes. Aún no ha podido ser capaz de eliminar las guerras, la ambición, ese buscar ser el que domine a los demás. Y si nos ponemos a ver a la tie-

rra con respecto al universo vemos que es infinitamente pequeña en relación a ese universo en que vivimos.

Pero no vayamos tan lejos. En nuestro México vemos día a día la enorme falta que hace la educación a todos los niveles. Nuestra nación que en realidad no es pobre sino que tiene una enormidad de recursos mal aprovechados, mal utilizados, no ha podido progresar como se esperaba de ella. ¿Esto la causa de qué? La causa es que no hay educación real en todos los niveles. Falta disciplina, orden, educación integral en México ¿Por qué otros países como Alemania con un territorio tan pequeño, han logrado tantos avances en todos los terrenos? La causa es la educación que ellos han tenido, Una educación que se ha ido perfeccionando desde siglos.

Así pues, la educación es un aspecto que urge atender en México. Se ve atraso en el aspecto político, intelectual, científico, tecnológico, etc. Y es debido a que la educación, el sistema educativo nacional apenas ha empezado ese largo camino por recorrer, muchos obstáculos que hay que vencer hacia el logro de una educación real y humanizada para cada mexicano.

Las principales casas de estudio no se dan abasto para cubrir la enorme demanda de educación que el país requiere y necesita.

Urge, por tanto, poner atención seria a la educación como un paso muy necesario para la humanización del individuo y por ende de las organizaciones.

Está muy en boga en nuestros días la palabra comunicar ¿Pero sabemos en realidad su significado, aún más ¿lo ponemos en práctica?

Comunicar viene de la voz latina *communicare*. Es transmitir. Dar parte de una cosa. Estar en relación con. Tener comunicación es tener correspondencia unas personas o cosas con otras.

En términos más modernos podemos decir que la comunicación es el acto en el cual una persona (emisor) manda un mensaje (a través de un canal) a otra persona que lo escucha y lo recibe (Receptor).

Comunicar es expresar una idea o sentimiento a los demás. Es decir, hacer que "ellos" se enteren de algo que pasa en mi mente en mi ser. Es dar algo mfo., personal a los demás.

Desafortunadamente en la familia, en la comunidad, en la escuela, la fábrica, el taller, la oficina, el hospital, etc. En cada aspecto de la vida humana se pueden apreciar "brotes" de incomunicación". Como una enfermedad contagiosa y mortal que todo lo afecta. Cuando una familia

entra en crisis es debido, principalmente, a que no ha -- existido una verdadera y auténtica comunicación a fondo y personal. Cada miembro se aísla en sus problemas e inquietudes sin compartirlos con los otros.

Como consecuencia se ha perdido el valor auténtico de la vivencia diaria. Se ha invadido el terreno de lo ficticio y artificial. Las relaciones, entonces, no siendo auténticas y reales, sólo nos pueden llevar a la desunión.

Esto mismo está aconteciendo en las organizaciones mayores, dado que la familia que es la organización más pequeña, vital e importante para la existencia de un país ha fallado. Así las organizaciones están muy expuestas a fallar.

Si los cimientos no son firmes y sólidos, el edificio entero se tambaleará.

Estamos en el siglo de la comunicación. Existen -- hoy en día infinidad de aparatos que "incrementan" la comunicación. Lamentablemente esto no ocurre a nivel personal. Se podrá uno comunicar por teléfono a Europa, Vía Sa télite, ver lo que está aconteciendo en el Oriente Medio, Japón o Hawaii. Pero, a nivel personal ¿qué está ocurriendo realmente? No nos llegamos a enterar, muchas veces, de lo que aconteció a los que conviven diariamente con noso-

tros, aunque estemos enterados de lo que sucede en el resto del mundo.

"Algo", entonces, ha fallado y eso muy bien puede ser que se ha perdido la fe en el ser humano y se ha puesto en la máquina sofisticada, o hasta en las apariencias externas de todo sin llegar a profundizar.

En el terreno de las relaciones humanas mucho se lograría si se llegara realmente a profundizar en el conocimiento de los demás y de sus necesidades e inquietudes. - En compartir lo propio con los demás en una relación espontánea.

Es vital llegar a conocer a los demás y darnos a conocer nosotros mismos. Sólo así lograremos humanizarnos.

INVESTIGACION DE CAMPO

Determinación del Universo.

Vamos a considerar nuestro universo a las organizaciones o empresas medianas del área metropolitana de la ciudad de México. Debido a varias consideraciones se escogió así:

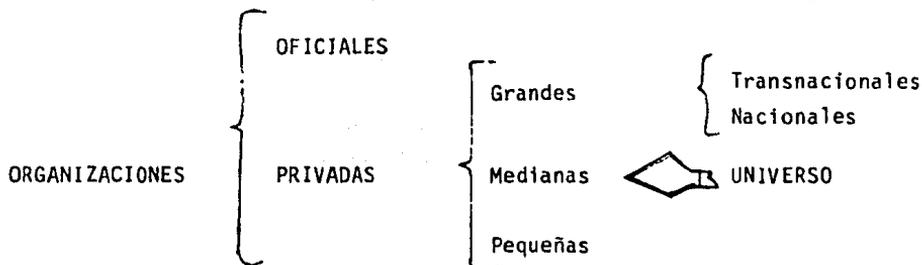
En primer lugar se descartaron las organizaciones o empresas oficiales. - Esto obedece a la experiencia personal, familiar, de amistades y conocidos que nos señala claramente que es urgente llevar a cabo en la mayoría por - no decir que en todas, una organización a fondo y una humanización en sus múltiples aspectos.

Las empresas transnacionales por su sofisticada organización, sus recursos considerables, alta tecnificación y la adecuada preparación de sus integrantes, no requieren de una humanización integral. Si bien, en algunos aspectos tal vez sí la necesitan.

Las grandes empresas privadas trabajan, en su mayoría, a la manera de las organizaciones transnacionales. Es su caso similar al de éstas y por lo tanto procedimos a su eliminación también.

En las empresas privadas pequeñas casi todo es improvisación. Carecen a veces, hasta de lo más necesario para trabajar. A causa de su pobreza necesitan atraer recursos de todos los tipos con urgencia. Su problema principal es el de tener lo indispensable para poder trabajar normalmente.

Faltan las organizaciones medianas que tienen recursos aceptables para cubrir sus necesidades. Fue aquí donde se centró nuestra investigación.



La muestra de nuestra investigación la forman 22 organizaciones medianas del ramo industrial.

Debido a los problemas económicos por los que atraviesa México, existe una gran inquietud general. Esto agrava el problema de la humanización organizacional.

En el mundo empresarial y obrero se puede palpar bien esto, y así se puede ver que la producción en muchos casos ha descendido a la cuarta parte de el nivel alcanzado hace apenas dos años. Otras empresas han tenido que parar por completo y liquidar a su personal.

Por lo que toca a aspectos de esta investigación, muchas empresas se negaron a cooperar en definitiva, poniendo así de manifiesto la desconfianza tan grande que priva hoy en día hacia el gobierno y hacia cualquier actividad que presuponga preguntas directas respecto a sus actividades internas. Ven esto como una "intrusión" o alguna clase de espionaje y desean evitar riesgos al máximo. Se han cerrado y no existe mucha apertura de y hacia la organización.

Las empresas donde se centró el estudio aportaron información muy representativa de la situación general en que se encuentran la mayoría de -- ellas y sus valiosas respuestas fueron a la vez variadas y significativas, todo lo cual nos facilitó formarnos una opinión bastante real de sus circunstancias de trabajo. A todas ellas por este medio, les extendemos -- nuestro más profundo agradecimiento por su cooperación tan desinteresada y noble.

R E S U L T A D O S

Por lo que respecta a la comunicación, es bastante amplia y buena, tanto por parte del responsable de recursos humanos, como del trabajador.

Contadas empresas la tienen regular.

Todos los entrevistados declararon que les gusta su trabajo.

Creencia de los trabajadores de si la empresa se preocupa por solucionar sus problemas. Al respecto, 9 declararon que sí; negativamente 3; no siempre 5; 2 discrepancias; y 2 no saben.

La mayoría de los trabajadores declararon tener un parecido sentir

La labor del supervisor es buena en general con algunos desempeños regulares.

Existe la planeación en bastantes empresas. En muchas otras no hay ó es muy raquítica, por lo cual se debe incrementar a nivel general.

Educación.- Todos coincidieron en que la formación del individuo es vital y básica para mejorar y vivir bien.

Se concluyó que el tamaño de la organización no es determinante para que ésta se deshumanice. Lo importante es "seguir al individuo y no perderlo de vista en ningún momento. La humanización depende de los dirigentes, de su calidad humana y de la buena organización que se establezca.

El ambiente de trabajo tiende a ser bueno, en términos generales, pero debe de hacerse lo posible por mejorarlo.

Prestaciones o nuevos logros: en este renglón, señalaron el dinero en 7 casos; la capacitación o el incremento de las habilidades, en 3; las prestaciones de ley, en 3 también; la sanidad y atención médica, en 2; mejores instalaciones, 2; despensas 1; hacer más gratificante su trabajo, 1; más campo de trabajo, 1; mejorar la organización, en 3; uniformes, 1.

Se concluye aquí que el aspecto monetario es básico para el trabajador, to mando en cuenta que vive "al día" casi siempre. La educación y la organización adecuada también revisten gran importancia.

Problemas más urgentes por resolver.- Son los relacionados con el desempeño del trabajo del obrero, la seguridad, la maquinaria y herramienta; el equipo; la materia prima disponible; el sacar la producción a tiempo y la capacitación. Se puede añadir la disciplina, la unión y la transportación. Por lo menos en el 40% de los negocios trabajan 6 días de la semana sin pagársele al obrero el 7o. día.

El supervisor puede mejorar su labor siendo más comprensivo, mejorando su trato y conviviendo con sus subalternos. Es decir, que debe cuidar las relaciones humanas. En el aspecto de instruir a su grupo, a veces no sabe como dar una orden.

Mejoras para humanizar el trabajo.- Se ve aquí la necesidad de organizar mejor cada aspecto del trabajo: las instalaciones (máquinas y equipo, materia prima, seguridad e higiene); la preparación; el ambiente de trabajo y la alimentación. El aspecto del dinero también se señaló como de bastante importancia.

Papel real del administrador de Recursos Humanos

Los responsables del área señalaron que debe tener, en primera, calidad humana, comprender al trabajador y estar en constante comunicación con él. También debe convivir y conocerlos; debe esforzarse por conocer sus problemas e intervenir para resolverlos y apoyarlos. Además debe aunar criterios y ser un mediador entre ambas partes para coordinarlos.

Otro cometido suyo sería el de contribuir al mejor desenvolvimiento del personal, así como llevar cabalmente las funciones tradicionales como son: la contratación, la inducción, la capacitación, los salarios, la higiene y seguridad, etcétera.

Desde el punto de vista del trabajador, debe el responsable de recursos humanos apegarse a la persona y orientarla. Que humanice el trabajo para que el ambiente no esté tan tenso. Y que se encargue de todo lo necesario para poder trabajar bien y que no falte nada. Debe intervenir para que se trate bien al obrero y estar en constante comunicación con éste para poder resolver sus problemas cuando se presenten.

Es labor suya la de ver más adelante, al futuro y lograr más prestaciones para el trabajador. Por último señalaron que debe apoyar a los supervisores y que se fijen en los más trabajadores para estimularlos.

Medidas para lograr sentido de pertenencia a la organización.- En este aspecto se indicaron el uso de las múltiples formas que se señalan en el aspecto de recursos humanos. El tener pláticas y juntas constantemente. Darles la oportunidad de progresar, instruirlos, organizarlos y educarlos. La formación de grupos de trabajo con objetivos culturales ó técnicos favorecería mucho. O bien, un buen programa de inducción con actividades complementarias como serían: la organización de fiestas, equipos deportivos y excursiones para que se conozcan mejor.

El compañerismo y la confianza, un contacto más directo y el convivir todos es buena medida. También es muy conveniente establecer un programa de estímulos y recompensas para que participen realmente y se alejen de la indiferencia. Asimismo, debe hacérseles ver que su trabajo es valioso.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el estudio realizado se puede concluir que la afirmación de nuestra hipótesis inicial: "Por lo general al ser humano se le considera - como un recurso más dentro de las instituciones", es exagerada.

Lo que sucede es que el empresario, al formar un negocio, arriesga, no sólo lo suyo, sino lo de otros. Entonces, él tiene muchas preocupaciones en mente. Aprecia a sus trabajadores, pero sus ocupaciones son tantas, que llega a descuidar al valioso elemento humano. Otras veces, le faltan recursos, no hay materia prima, falla la maquinaria ó falta herramienta para trabajar. O simplemente, no tiene suficientes recursos para tener un buen local y no se puede permitir el lujo de capacitar a su personal como el quisiera, ó planear convenientemente.

Es decir, que todos los inconvenientes se van juntando, y muchas situaciones conflictivas derivan de otras como una cadena. Y es así, que se encubren mutuamente ó "disfrazan" y no se logra ver "claro" el camino a seguir para poder trabajar bien.

De hecho, casi todo empresario considera al ser humano y su trabajo como el recurso más valioso. Pero tienden, muchas veces, a sacrificarlo por los motivos ya mencionados ó por otros, sobre los que no cabe ahora abundar.

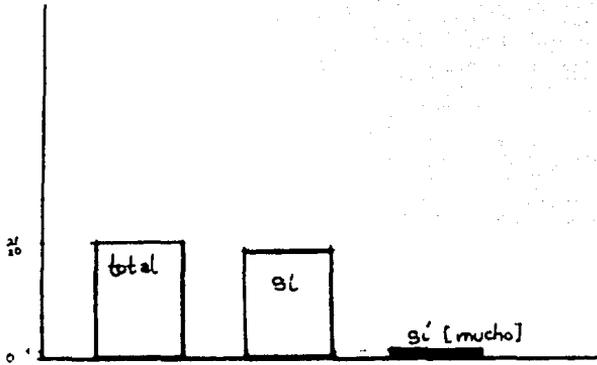
Agreguemos a esto la situación económica nacional tan difícil al presente. Muchas empresas ya sólo buscan sobrevivir, visto que tantas se han ido a pique.

La frase inicial podría quedar entonces así: "por lo general al ser humano se le considera como lo más valioso en las organizaciones pero a pesar de esto se le sacrifica para que la empresa no se hunda, ó para que haya ganancias, para sobrevivir, etc.

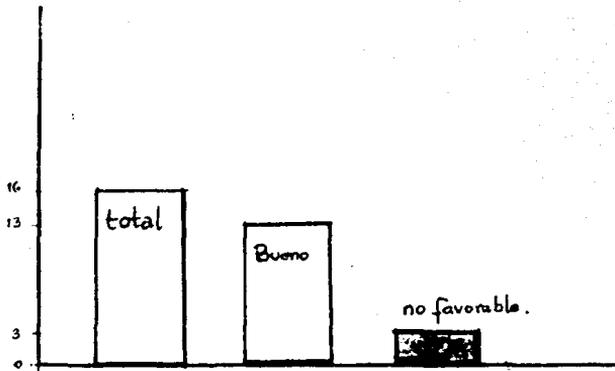
B I B L I O G R A F I A

- 1.- Arias Galicia, Fdo., Administración de recursos humanos. México, Trillas, 1974.
- 2.- Arias Galicia, Fdo., Introducción a la Técnica de investigación en ciencias de la administración y de comportamiento. México, Trillas 1974.
- 3.- Bramesfeld, R. E. F. A. Nachrichten, Febrero 1952.
- 4.- Broom, Leonard; Selznick, Philip. Sociología, un texto con lecturas adaptadas. México, ed. Continental, 1971.
- 5.- Chinoy, Ely. Introducción a la Sociología. B. Aires, Paidós, 1971.
- 6.- El estudio del trabajo. Barcelona; edit. Dirección y Productividad, 1951.
- 7.- Excelsior. Sábado 30 de abril de 1983., p. 18-b.
- 8.- García-Pelayo, Ramón. Pequeño Larousse, Barcelona, ed. Noguer, 1975.
- 9.- García Pelayo, Ramón. Pequeño Larousse. México, Laros, 1981.
- 10.- Hachette-Castell. Diccionario Enciclopedico. Barcelona, Ed. Castell 1981.
- 11.- Michel, Guillermo, Ecología de la Organización. México, Ed. Trillas, 1974.
- 12.- Muñoz García, J. Los recursos humanos en la planificación y organización de hospitales. Tesis, UNAM, 1976.
- 13.- Revista Gentes, febrero de 1982, año XIV, No. 165.
- 14.- Salvat. Enciclopedia-diccionario. Salvat editores, Barcelona, 1976.
- 15.- Rodil, F. y Mendoza, F., Lecturas sobre organizaciones. México, Limusa, 1974.

- 16.- Schein, Edgar. Organizational Psychology. Prentice Hall, 1970
- 17.- Schein, Edgar. IV Congreso internacional de capacitación y desarrollo de recursos humanos
- 18.- Wojtyła, Karol. Encíclica Laborem Exercens, 1981.
- 19.- Friedman, G. y Naville, Pierre. Tratado de Sociología del trabajo. México, C.F.E., 1978

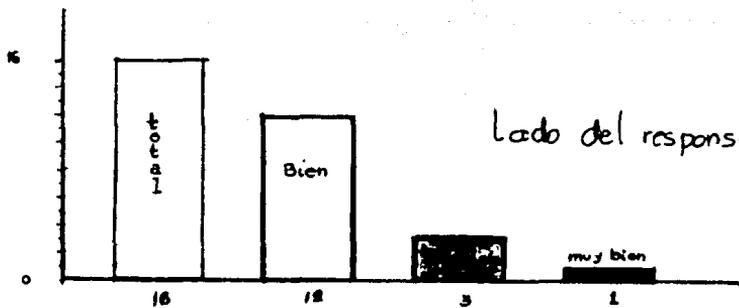


Gusto por su trabajo.

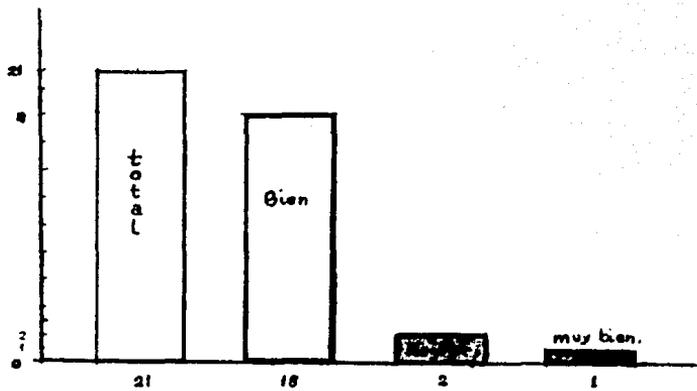


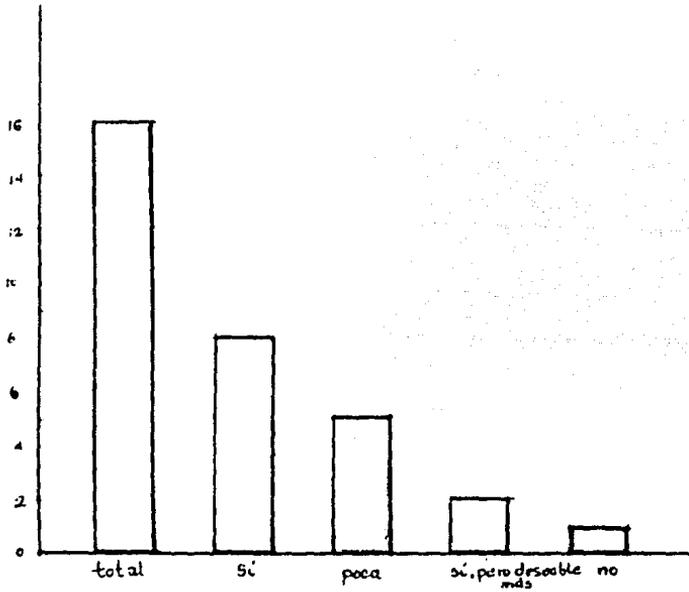
Ambiente de trabajo.

Lado del responsable de r. humanos

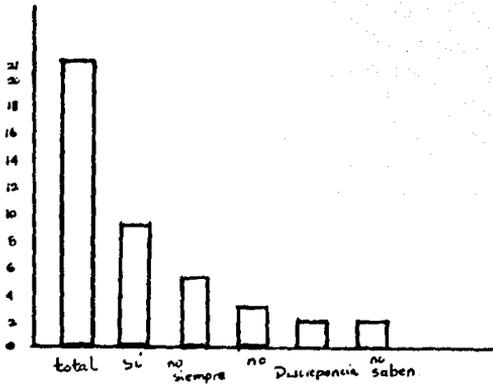


Comunicación Lado de los trabajadores

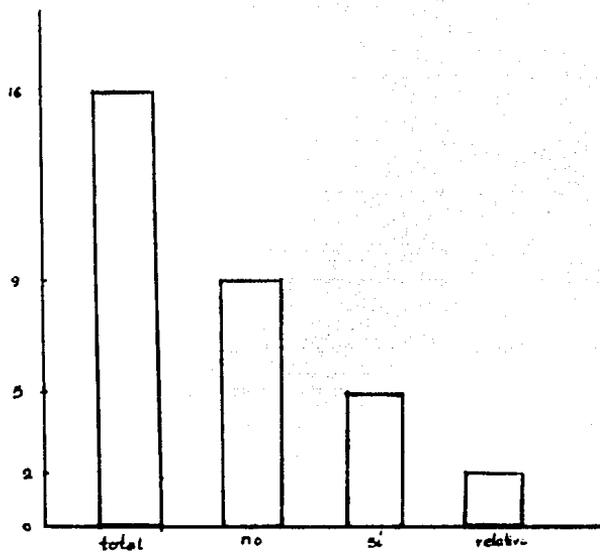




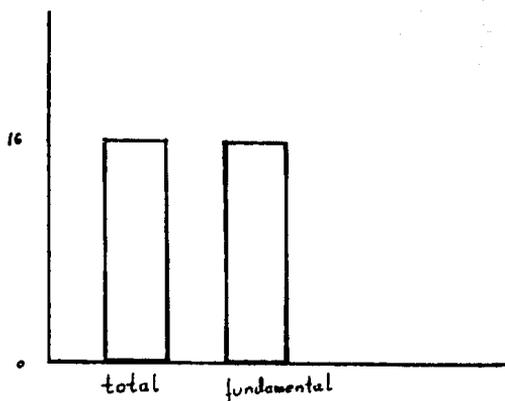
Planeación



Creencia de si la empresa soluciona sus problemas.



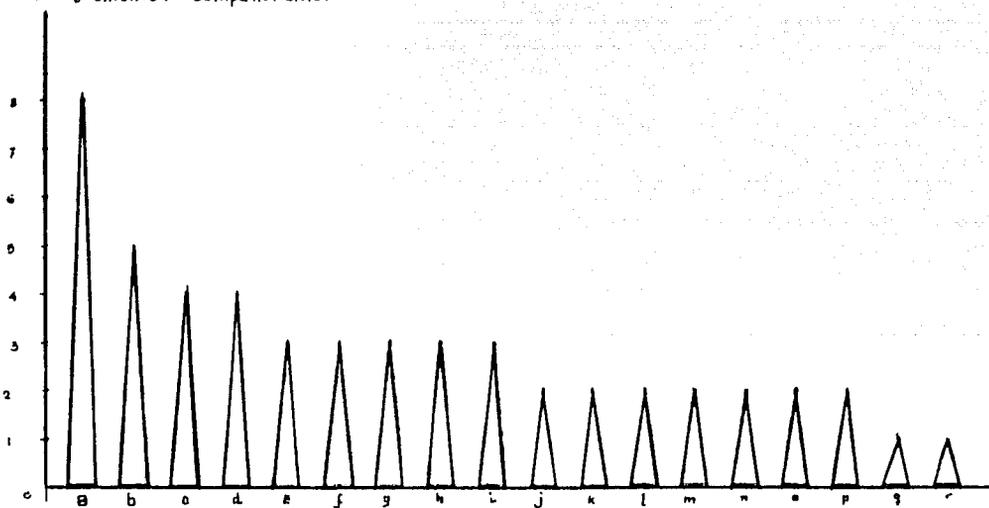
Tamaño de organización y humanización



Importancia de la Educación.

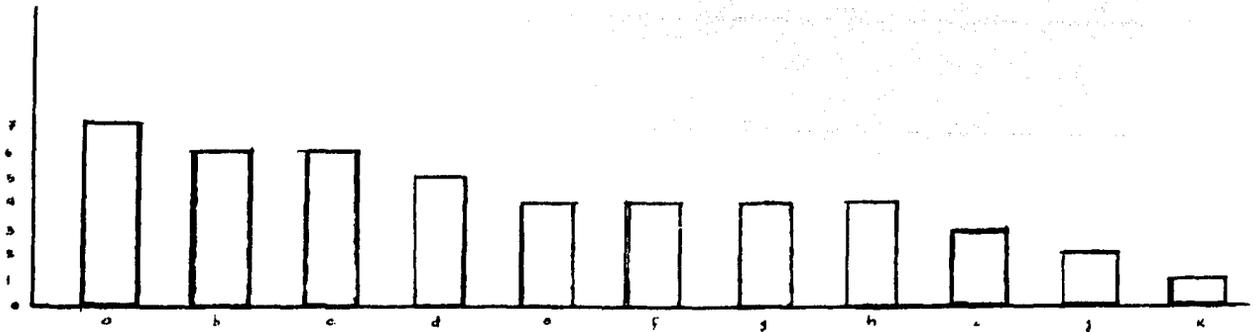
- a. Instalaciones.
- b. Tener material para trabajar.
- c. Higiene y limpieza.
- d. Equipo de seguridad.
- e. Prestaciones monetarias.
- f. Capacitación.
- g. Música.
- h. Comunicación.
- i. Aumentar trabajo a ritmo normal.
- j. Cambiar sistemas de trabajo.
- k. Más oportunidades.
- l. Eliminar ruido.
- m. Mejorar conducta.
- n. Fomentar compañerismo.

- o. Más descansos, incluyendo sábados.
- p. Buena alimentación.
- q. Atención médica.
- r. Neumatizar maquinaria.



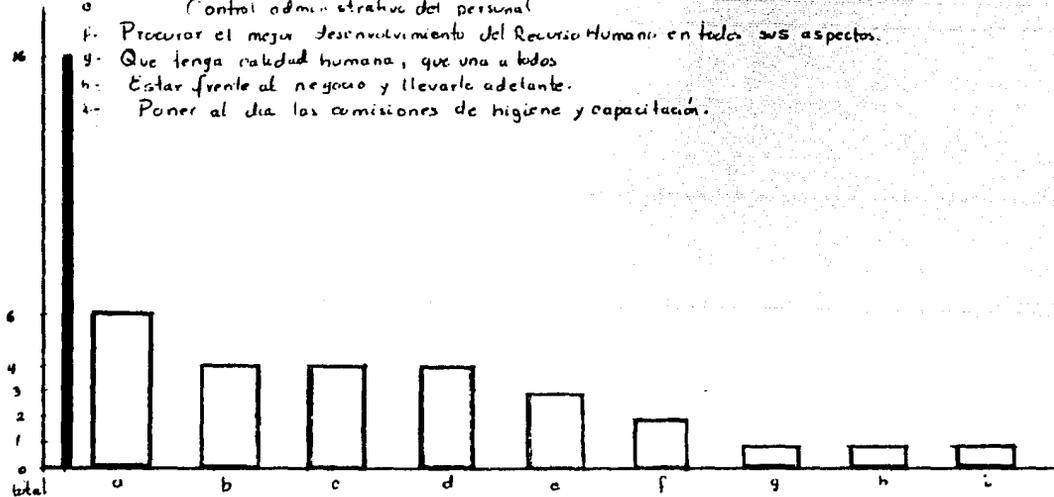
Mejoras para humanizar el trabajo mencionados en orden decreciente.

- a: Lograr más prestaciones y ayuda, que oriente.
- b: Lo tradicional, los sueldos, los despidos.
- c: Llevar todo muy bien con respecto a las personas e ir más a fondo.
- d: Más comunicación con los obreros.
- e: Que se encargue de lo necesario para poder trabajar.
- f: Interesarse en problemas del trabajador.
- g: Que sea eficiente, sinoro, flexible, sin favoritismos que haga sentirse en confianza.
en pocas palabras, que sea humano, que llegue más.
- h: Que las tareas estén bien establecidas con sus responsabilidades, y que fijen recompensa.
a los más trabajadores.
- i: Que mejore las condiciones, que humanice el trabajo.
- j: Que intervenga para un mejor trato al obrero.
- k: Que apoye a los supervisores.

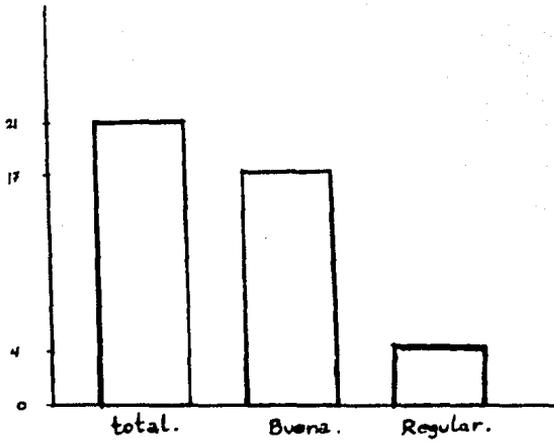


Papel real del administrador de Recursos Humanos desde el punto de vista del trabajador.

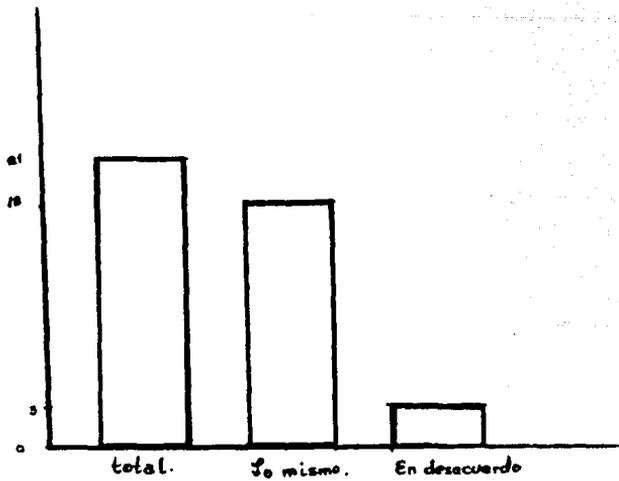
- a. Comprender al trabajador, convivir con ellos, estar en comunicación.
- b. Quitar criterios para resolver de común acuerdo.
- c. Solucionar sus problemas, apoyarlos.
- d. Capacitarlos, ponerlos en el sitio adecuado.
- e. Control administrativo del personal.
- f. Procurar el mejor desenvolvimiento del Recurso Humano en todos sus aspectos.
- g. Que tenga calidad humana, que una a todos.
- h. Estar frente al negocio y llevarlo adelante.
- i. Poner al día las comisiones de higiene y capacitación.



Papel real del administrador de Recursos Humanos,
desde el punto de vista del responsable de el área.

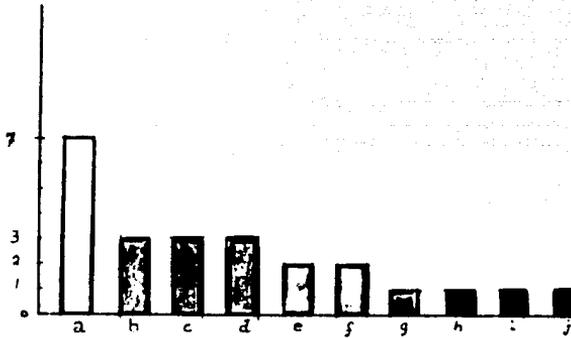


Labor del Supervisor.

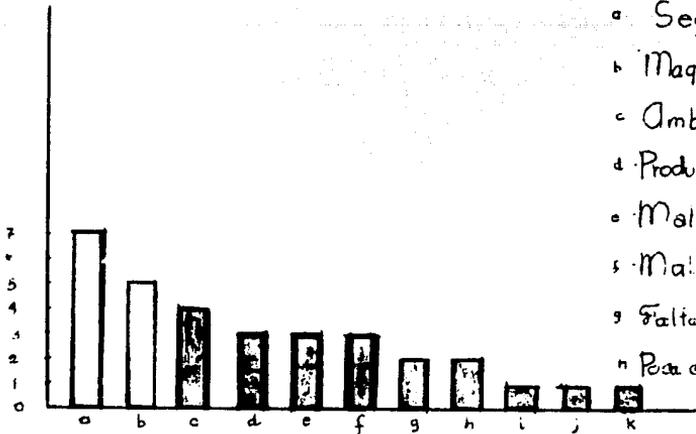


Opinión de compañeros respecto a mejoras y problemas.

Frecuencia de mención por parte del Resp. de R.H. de las prestaciones ó nuevas leyes al trabajador.



- a - Monetarios.
- b - Capacitación
- c - Mejorar la organización
- d - Prestaciones de Ley.
- e - Sanidad y atenc. médica
- f - Mejores instalaciones.
- g - Despensas.
- h - Hacer + gratific. su trabajo.
- i - Más campo de trabajo.
- j - Uniformes.



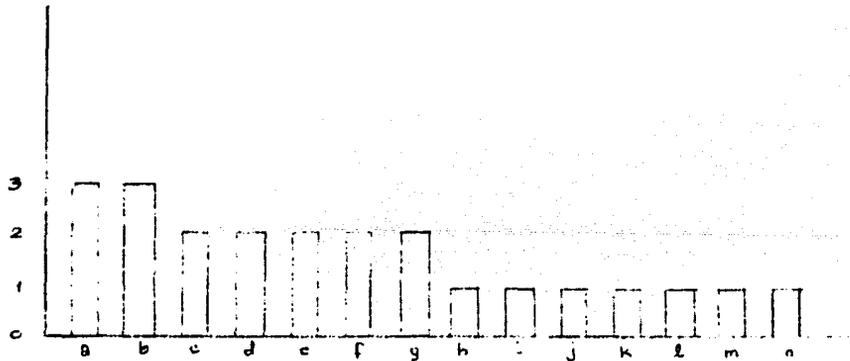
- a - Seguridad.
- b - Maquinaria y herramientas
- c - Ambiente de trabajo desfavorable.
- d - Producción baja ó a destiempo
- e - Materia prima.
- f - Mal transporte.
- g - Falta de asistencia disciplinada
- h - Poca colaboración, unión.

Problemas más urgentes por resolver mencionados

por los trabajadores

- i - Capacitación.
- j - Trato poco amable.
- k - Carencias, deudas

- a. Con las múltiples formas señaladas en rec. humanos.
- b. Convivir más con ellos
- c. Que sepan que la empresa valora su trabajo.
- d. Conciliar intereses dirección-trabajador.
- e. Educar y organizar.
- f. Programa de estímulos y recompensas.
- g. Hacer grupos de trabajo con objetivos culturales o técnicos (tener juntas y pláticas constantemente)
- h. Solventar sus necesidades más apremiantes
- i. Armonizar factores con criterio humano, adaptando
- j. Mantenerles alto el ánimo para que cooperen
- k. Dándoles mejor vida y prestaciones con lo que ellos generan.
- l. Tener la base, realmente pertenecer a la organización.
- m. Que participen en excursiones, fiestas, equipos deportivos, para que se congenen mejor.
- n. Se necesita ser genio para eso.



Modo de lograr sentido de pertenencia a la organización y compañerismo.

C. TRAB. EMPRESA	Comunicación	Gusto X trabajo.	problemas + Urg	De- creencia erg. soluc. probls.	opinión compañ.	Labor de Supervis.	Mejoras p/humanizar trabajo.
1	Abierta.	Sf.	Todo está normal	Sf.	acuerdo de	Adecuada	Prestat. dinero, auscultos.
2	Regular.	Sf.	Maquinaria descomp. equipo. Carencias deudas.	No.	Igual.	Buena.	Hacer mejor trabajo y limpio. Local acondicionado.
3	Sf.	Sf.	Trato poco amable.	No mucho	Igual.	Buena. pero deseable con menos.	Capacitarlos más, + oportunidades. música.
4	Sf.	Sf.	M. prima, tener bien maquinarias	No.	Lo mismo	80% B.	Comunicar., capacitarlos p/ mejor trabajo de máquinas.
5	Sf.	Sf.	Sdad. prod. a tiempo. Falta asist. Controlar trabajado.	Sf.	Lo mismo	Buena Labor	Mejorar conductas, tener más relación compañeros.
6	Sf.	Sf.	Prod. muy baja, no hay trabajo.	Sf. pero siempre	Parecida.	Buena.	Arregle local, normalizar trabajo.
7	Sf.	Sf.	Más trato y unión que se habla.	Algo.	Similar.	Regular	Más descanso (sábado), atención a música.
8	Sf.	Sf.	No hay.	Discrep.	Parecida	Buena.	Cambiar de área de trabajo. Instalaciones, música.
9	Sf.	Sf.	Material, seguridad transportes.	Sf.	Igual	Desempeño B, pero el viaduzo.	Tener material p/ trabajar. p/ local. Alimentarles bien.
11	Sf.	Sf.	no hay.	Sf.	Discrep	Se trabaja a gusto	Más limpieza, recogerlo en área de trabajo
12	Sf.	Sf.	MR. se llega inspt. personal incumplido.	Sf. pero no siempre	Similar	Reg. a B	Más equipo protector, neumáticos, maquinaria.
13	MB	Mucho	no hay aspergraves.	Sf.	Lo mismo	Muy cumplido.	Alimentar. adecuadas, instalaciones. Trabajar un poco más.
14	Sf.	Sf.	Más protección p/ material y p/ as. Transparencia.	Discrep.	Lo mismo casi todos.	Buena.	Eliminar ruido, pintar, evitar accidentes. Mejorar producción.
15	Sf.	Claro.	que haya herram. + salario.	Sf.	Sf.	Buena.	Más material p/ trabajar. Instalar trato + directo con los. Comu

Opinión de Compañía	Labor de Supervis.	Mejoras p/humanizar trabajo.	Papel real del admintr. de H.Humanos.
Buena	Adecuada	Prestac. dinero, aumentos.	Que oriente p/q' trabajador esté a gusto y pueda desarrollarse en lo que sabe. Mejorar prod.
Igual	Buena.	Hacer mejor trabajo y limpio, seguridad. Local acondicionado.	Que se encargue todo nec. p/ poder trabajar.
Igual	Buena, pero desca. de + com. Perten.	Capacitarnos más, + oportunidades. música.	Intervenir a favor de obrero, interesarse en sus problemas.
o misa	80% B.	Comunicac., capacitarnos p/ manejo mejor de máquinas.	Más comunic. c/ obreros. Ver por lo necesario p/ trabajar bien.
o misa	Buena Labor	Mejorar conductas, tener más relac. con compañeros.	Despidas, lograr + prestac. Llevar bien las cosas de las pers. Buena comunicac.ión.
Parecida.	Buena.	Arregle local, normalizar trabajo.	Que se ocupe del trabajador.
Similar.	Regular	Más descanso (sábado), atención médica.	Lograr mejoras p/nosotros, q' se nos ayude más
Parecida.	Buena.	Cambiar de área de trabajo. Instalaciones, música.	Lo tradicional e ir más a fondo.
Igual	Desempeño B, pero el vida vive.	Tener material p/ trabajar. pintar local. Alimentarnos bien.	Debe cumplir con trabajo a cierta fecha. q' se ocupe del material y además de la gente; prestaciones.
Discrep	Se trabaja a gusto	Más limpieza, recogido en área de trabajo.	Que apoyen a los supervisores.
Similar	Reg. a B	Más equipo protector, neumatisar maquinaria.	Debe atenderlo muy bien, porque se trabaja con personas, seres humanos.
o misa	Muy cumplido.	Alimentac., adecuada. Instalac. Trabajar un poco más.	Seguir los aspectos del trabajo. Q' se interese por todos.
Misma casi todo.	Buena.	Eliminar ruido, pintar, evitar accidentes. Mejorar producción.	Resolver todos los problemas. lo relativo a los sueldos.
Si.	Buena.	Más material p/ trabajar. Instalac. arte + directo con los. Comunic	Los tradicionales, tener más pláticas con él p/ detectar probl. q' se suscitan a diario.

C Trabajado- res	Empresa	Comunica- ción	Gusto X Trabajo.	Problemas + Urg.	Creencia org. sobre problemas.	Opinión de compañs.	Labor de Supervis.	Mejoras p/ humanizar trabajo
16		Sf.	Sf.	Concientizar a c/ uno p/ el otro de diferentes. Produc. más cargas, más talier. económico; tentu- miento c/ los de personal y empresa.	Sf.	Contrad. acción	Buena, emé- rgica.	Herramental, Equip. int. de trabajo. Música.
17		Sf.	Sf.	Seguridad - hi- ciente.	no siempre	me apoyan.	No sabe co- ordenar debe mejorar su trato.	Más equipo p/ trabajar, meno- ras de trabajo, salario just.
18		Sf.	Sf.	Exceso de trabajo poco descanso. In- transporte pésimo.	no saben.	Lo mismo.	buena.	algunar ruido; serv. de ca- mbiar algún sistema.
19		Sf.	Sf.	Operación de la máquina, capacidad.	Sf.	Fareidos	Le falta haber ens- ñar + rela- humanas.	Estudiar y progresar, + hñ
20		Sf.	Sf.	Las condiciones son buenas.	no saben.	Diferen	Buena.	Cambiar trabajo por turnos ras a comer de día, cambio trabajo.
21		Sf.	Sf.	+ salarios; también de trabajo + favorable; no favo- ritismos.	No.	le mismo.	Justo, pe- ro no de- be ser tan estricto.	Más comunicación entre jefes trabajad., mejorar relac. c/ compañeros. Cumplir bien c/ tr.

de opinión compañía	Labor de supervisión	Mejoras p/ humanizar trabajo.	Papel real del administrador de R. humanos.
Contrad. acción	buena, eficiente.	Herramental, Equip+ adecuado. Regl. int. de trabajo. Música.	Debe ser más flexible y comunicativo más agradable, hablarnos más sinceramente. Sentirse más con confianza (a veces se sienten no está ilógico de
me apoyan.	Se esta o dejar debe mejorar el trato.	Más equipo y trabajar, menos horas de trabajo, salario justo.	Humanizar + trabajo p/ q no está tense el ambiente. Lograr prestac., llevar bien a los demás.
Lo mismo.	Buena.	Eliminar ruido; serv. de comedor cambiar algún sistema.	Q se fijen en los q más trabajan p/ recompensarlos, q no haya favoritismos. Cubrir muchas cosas con respecto a personal.
igual.	El es bueno y exigente.	Estudiar y progresar, + higiene	Debe ser muy eficiente, podría ocuparse del servicio de comedor q es básico.
Parecido	Le falta saber pensar, relaciones humanas.	Más prestaciones p/ poder trabajar en paz.	Debe tener relac. humanas, apoyarse a la persona y ayudarla, dialogar con trabajador.
Diferencia	Buena.	Cambiar trabajo por turnos, más horas a comer de día. Ambiente de trabajo.	Lograr prestaciones p/ nos. q se mejoren nuestras condiciones.
le mismo.	Justo, pero no debe ser tan estricto.	Más comunicación entre jefes y trabajad., mejorar relac. con compañeros. Cumplir bien c/ trabajo	Ver q las personas estén en el puesto adecuado según su nivel sin favoritismos. Ver q las condiciones de trabajo sean buenas y las tareas bien establecidas con sus responsabilidades.

Questionario de Resp. de Recursos Humanos Empresa	Comunicación	Ambiente de Trabajo	Nuevos logros	Planeación	Importancia y urgencia de la educación	Tamaño de organización	Perfil real del responsable de Recursos Humanos
1	Buena.	Buena.	Monetarias	Sí.	Básica	Sí.	Comprender al trabajador, asumir criterios p/ soluc. común acuerdo
2	Regular.	No adecuada	Instalaciones.	Imprevi-	Mucha	relativo.	Estar frente al negocio y llevarlo adelante.
3	Incompleta	Buena.	Mejorar capacidad de la planta	Sí, pero crematár	Mucha +	Sí.	Frecuente mejor desenvolvimiento del Antecedentes. Cosa que no se cumple.
4	Fluida, Directa.	Monetario.	Hacer + gratif. + habilidad, + agradable para trabajar	Sí, pero más	Básica.	Sí.	Se necesita ser genio p/ eso.
5	Abierta.	Buena.	Comedor en casa.	Buena	Sí.	No.	Q' tenga calidad humana p/q' están contentos y trabajan a gusto
6	Muy amplia	Mala, no están aprovechando plena capacidad.	Mejor org. de trabajo. Salud. J. Ad.	NO.	Importancia.	No.	Importancia, habida esta, q' les negocios les hace personas.
7	Libre.	Buena.	Atención médica	Sí.	Sí.	Sí.	Unir a todos, conocerlos, ser humano. Soluc. sus problemas.
8	Directa	Buena.	Las q' sensa la ley.	Algo.	Sí.	No.	Dedicarse a capacitarlos, ponerlos en el sitio adecuado.
9	Buena.	Buena.	Por ahora, nada	Sí.	Lead. lue g.	No.	Ver q' todo el personal esté contento y donde debe de estar, q' se sienta orgullo, mientras vea bien el campo de personal, están satisfechos.
10	Amigable	Buena.	buenas áreas de trabajo, ayudas económicas con aumento de sueldos.	Sí	Sí.	No.	Relacionar problemas de la relación laboral, estar de común acuerdo de ambas partes p/ q' camine bien la relación.
11	Buena.	Buena	Más aguinaldo incentivos	Poca,	Definitiva	No.	Ocuparse de la gente cabalmente convivir con ellos, conocer sus problemas laborales y personales.
12	Buena y frecuente	Buena.	Las de ley.	Poca, en pirám.	Sí.	No.	Buena coordinación entre trabajadores y directivos. Control admv. del personal.
13	Buena.	Buena.	El salario.	Sí.	Claro.	Relative	Estar en comunicación con todos los obreros respecto al trabajo.
14	Buena	Favorable	Uniformes, intentar aves. límites de producción p/ mejorar sueldo.	Sí.	Claro.	No.	Es él el q' está generalizando situaciones, espacios de la gente en el lugar más adecuado
15	Regular	Buena.	Las de ley, programa de estimulos y recompensas	Poca.	Sí.	Sí.	Coordinar relaciones obrero-empresa llevar aspectos legal y admv. p/ conciliar ambos intereses.
16	Fluida Buena.	Buena.	Incrementar el aborro del trabajador	Mucha.	Muy importante.	No.	Comunicador de problemas de trabajadores y directivos, mantener comunicación, alta consistencia, higiene y capacidad atender quejas.

Nombre de la organización	Rol del responsable de Recursos Humanos	Método de lograr sentido de pertenencia a la organización, compromiso.
Sf.	Comprender al trabajador, usar criterios p/ soluc. con acuerdo	Usando las múltiples formas señaladas en el aspecto de H. Hum. Mec. persona preparada
Relativo	estar frente al negocio y llevarlo adelante.	Equipo deportivo, más confianza, obsequiarles uniformes.
Sf.	Preparar mejor desenvolvimiento del trabajo, aspectos. Cosa que no se cumple.	Manejo adecuado área RH. Concepto filosofía de empresa es q' valora su trabajo.
Sf.	Se necesita ser genio p/ eso.	Armonizar factores criterio humano, adoptando Conciliar intereses directos trabajadores.
Ne.	Q' tenga calidad humana p/q' están contentos y trabajan a gusto	Tener juntas pláticas constantemente, su trabajo forma unida, q' tengan alto ánimo, q' cooperen
No.	Importantísimo, habida eta. q' los negocios les hacen personas.	Educar, organizar. Dáncelos mejor vida y prestar bienes con lo q' ellos han generado.
Sf.	Unir a todos, conocerles, ser humano. Soluc. sus problemas.	Convivir más con ellos, solventar sus necesidades, apreciarlos.
No.	Dedicarse a capacitarlos, ponerles en el sitio adecuado.	Organizarlos, educarlos.
No.	Ver q' todo el personal esté contentó y q' no se debe de estar. q' se sienta en su dignidad, vea bien al cargo, de personal, están satisfechos.	Se les da incentivos. Hay escala de salarios y se les sube el sueldo.
No.	Solucionar problemas de la relación laboral, estar de cada acuerdo de ambas partes p/ q' camine bien la relación.	Con buenas relaciones entre trabajadores y directores.
No.	Ocuparse de la gente sabalmente convivir con ellos, conocer sus problemas laborales y personales.	Con los incentivos monetarios.
No.	Buena coordinación entre trabajadores y directivos. Control activo del personal.	La comunicación es definitiva.
Relative	Estar en comunicación con todos los obreros respecto al trabajo.	Tener la base, realmente pertenecer a ella
No.	Es si el q' está especializado, situando las capacidades de la gente en el lugar más adecuada	Hacerse grupos de trabajo con objetivos culturales, técnicos, convivir, contacto directo, Prop. estímulos y recompensas p/q' realmente participan, intereses
Sf.	Coordinar relaciones obrero-empresa llevar aspectos legal y adv. p/ conciliar ambos intereses.	Programa de inducción, excursiones, fiestas, deportes p/q' se conozcan mejor.
No.	Comunicador de probl. de trabajadores y directos. Contratar personal, tener al día condiciones, higiene y seguridad, atender quejas.	