

870102

43  
29.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## LA GERENCIA Y LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
NELSON IBAN PICKETT HERNANDEZ  
SERGIO RAMON VAZQUEZ MANRIQUEZ  
MARIANO ARTURO GALLARDO LOPEZ  
GUADALAJARA, JAL., SEPTIEMBRE 1985



## **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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# I N D I C E

CONCEPTO	PAGINA
PROLOGO. . . . .	1
INTRODUCCION. . . . .	2
CAPITULO I: LA GERENCIA	
a).- Papeles que desempeña la Gerencia. . . . .	4
b).- Autoridad, Poder e Influencia. . . . .	10
c).- Importancia de la Dirección en la Fun - ción Administrativa. . . . .	26
CAPITULO II: EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSO - NAL.	
a).- Naturaleza de la Administración de Per - sonal. . . . .	33
b).- Organizaciones que requieren de la Admi - nistración de Personal. . . . .	34
c).- La Fuerza de Trabajo debe de Adminis - trarse. . . . .	42
d).- Organización y Státus del Departamento de Personal. . . . .	44
e).- Conducta Humana en las Organizaciones..	52
f).- Influencia del Tamaño y Forma de la Es - tructura de las Organizaciones sobre la Conducta. . . . .	52
g).- Influencia de la Organización Informal.	53

## CAPITULO III: EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

a).- Políticas, Reglamentos y sugerencias, - quejas. . . . .	56
b).- Participación del Empleado. . . . .	69
c).- Responsabilidad del Individuo Frente a la Organización. . . . .	72
d).- Las Necesidades Humanas y la Estructura de la Organización. . . . .	73
e).- Concordancia de los Puestos de Trabajo y las Personas que los ocupen. . . . .	82
f).- Participación del Empleado en la Formu- lación de Decisiones. . . . .	91
g).- La Dirección y las Sanciones. . . . .	108
h).- Reacciones Humanas a los Controles. . . . .	109
CAPITULO IV: CONCLUSIONES. . . . .	117
BIBLIOGRAFIA . . . . .	120

## P R O L O G O

Los problemas que en la actualidad afectan profundamente las relaciones entre el empleador y el empleado no son nuevos ni únicos en su género.

La gerencia se queja de menor productividad entre sus empleados, desmoralización, producción de artículos de calidad inferior, ausentismo, rotación de personal y falta de lealtad hacia la empresa.

Los empleados responden que el trabajo carece de atractivos, no hay suficiente motivación externa, se menosprecia o ignora su inteligencia o su experiencia y son tratados como una máquina más del proceso laboral.

Debido a ésta problemática un cada vez más creciente número de compañías se han preocupado por desarrollar una eficiente administración de personal, la cual es una exigencia vital y de gran trascendencia para las empresas, toda vez que su éxito económico y su progreso estarán determinados por el grado de eficiencia, colaboración y bienestar que se obtenga en todos los individuos que en ella laboran.

## I N T R O D U C C I O N

El objetivo de ésta investigación es el de definir el papel que desempeña la Gerencia y el Departamento de Personal, sus relaciones, su importancia y sus funciones, analizando la necesidad con que debe de contar en cuanto a apoyo el departamento de personal por parte de la Gerencia para un mejor aprovechamiento y motivación del elemento humano.

Se decidió el realizar grupalmente esta investigación con el objeto de recabar la más amplia información posible al respecto, para así poder realizar un análisis más completo para posteriormente conjuntar la información recabada y poder así obtener conclusiones válidas y confiables.

El trabajo que realizamos tendrá como base o punto de partida, el definir el papel de la Gerencia y también del Departamento de Personal, para posteriormente establecer las relaciones que existen entre ambos roles y que importancia tienen para las empresas.

El desarrollo del trabajo o investigación será el siguiente: en el primer capítulo hablaremos lo referente al papel que desempeña la Gerencia en toda organización, estableciendo su importancia y naturaleza en la función de

dirección como parte del proceso administrativo.

En el segundo capítulo explicaremos la naturaleza, importancia, status, etc., del departamento de personal o Recursos Humanos, ya que es sabido que el capital y la tecnología de nada sirven sino es conjuntamente con el factor humano para poder mantener y hacer progresar a las organizaciones de cualquier índole o giro empresarial.

En el tercer capítulo tenderemos un eslabón entre los dos capítulos anteriores, relacionando al factor humano dirigido por la Gerencia, estableciendo las necesidades humanas dentro de las organizaciones y la manera como ésta actúa hacia la demanda de esas necesidades.

Por último, el cuarto capítulo es el relacionado con las conclusiones, que tiene como objetivo definir o establecer los puntos más importantes de esta investigación.

CAPITULO 1

LA GERENCIA

a) PAPELES QUE DESEMPEÑA LA GERENCIA;

- La misión encomendada a los gerentes:

El hombre, como ser social, vive en grupos. En el mejor de los casos, si los individuos trataran de satisfacer por sí mismos todas sus necesidades, sería de una forma paupérrima. Es decir, que el hombre no puede por sí sólo, como individuo aislado, satisfacer las necesidades que tiene para poder vivir. De esa necesidad que tiene para poder vivir, el hombre necesita de la participación de los demás, de la cooperación de éstos para poder unir sus recursos y esfuerzos e intercambiar los frutos de sus labores para así subsistir y desarrollarse.

Por tanto, la gerencia es la encargada de realizar la tarea de hacer funcionar eficazmente esos esfuerzos cooperativos. Los gerentes conciben los servicios que puede prestar la empresa, ponen en juego los elementos necesarios de producción, coordinan los trabajos, tanto internos de la empresa como del mundo externo a ella, y despiertan en las personas que colaboran con ella, el deseo de laborar en la conquista de los objetivos comunes.

La gerencia, por tanto, es responsable del éxito o el fracaso de un negocio o cualquier tipo de empresa. La gerencia debe de proveer el liderato para la acción del grupo.

La gerencia será requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

- Innovaciones a la par de adaptaciones:

Durante muchos años la opinión generalizada era de que todo gerente era persona que únicamente se adaptaba a las circunstancias de su medio ambiente, pero vemos que un gerente va más allá de la adaptabilidad; ejerce una influencia positiva, toma la iniciativa, patrocina investigaciones científicas, procura anticiparse a las exigencias que se le presentarán, etc.

En pocas palabras, es una fuerza dinámica y renovada. El es quién inicia los cambios en las condiciones de trabajo, y los prosigue, actuando en forma tal, que en cierto sentido logra que los sueños se conviertan en realidad.

- Aportación social:

El gerente, como manejador de empresas, realiza una función social importante. Se satisfacen las demandas de los clientes; los trabajadores ocupan puestos que les llevan a un nivel de vida cada vez más elevado, los proveedores encuentran mercado para sus materiales y los gobiernos tienen fuentes de impuestos directos e indirectos.

- Funciones de la Gerencia:

El gerente es la persona que realiza las cosas - trabajando con hombres y empleando recursos; para alcanzar ese objetivo, coordina las labores de los demás en lugar de ejecutarlas él mismo. Esta definición nos ayuda a conocer - lo que es el gerente, aunque nos dice muy poco acerca de la forma en que administra. Las funciones de la gerencia hay - que considerarlas como un proceso. Al ser considerada como proceso, puede ser analizada y descrita en términos de va - rias funciones fundamentales.

¿Cuál es la índole del proceso? ¿Cómo podemos sub - dividirlo?

La Gerencia es un proceso social. Es proceso porque comprende una serie de actos que llevan a conquistar objetivos.

Es proceso porque esos actos se refieren primordialmente a las relaciones entre personal.

Una manera sumamente útil de dividir la tarea gerencial total, es hacerlo en sus sectores o funciones fundamentales las cuales son:

- Planeación:

Esta es la primera función que se ejecuta dentro del proceso. Las organizaciones fijan objetivos y los me -

dios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes determinan el curso de acción a seguir y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Una de las labores clave de todo gerente, es planear los trabajos bajo su dirección. Al trabajar unos con otros y con las personas que han ejecutado los planes, se precisan los objetivos y se determinan las metas de cada subdivisión. Se establecen normas, políticas y métodos estándar para guiar a los que hacen los trabajos y para crear programas, estrategias y cuadros de ejecución de obras para alcanzar los objetivos.

#### - Organización:

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización. Depende de la organización que se establezca, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados.

La organización es un engranaje de orden social porque está integrado por personas y no sólo por objetos físicos. A medida que el trabajo dentro de una empresa se torna más complicado o aumenta, entonces es necesario asig-

nar diversas tareas a personas distintas y a coordinar sus esfuerzos.

Al organizar, por lo tanto, es preciso buscar la forma de que se ejecute el trabajo necesario y al mismo tiempo, construir una estructura social que ayude a satisfacer las necesidades de las personas que ejecutan el trabajo.

- Dirección:

La función directiva envuelve los conceptos de liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de éstos términos es diferente en su significado, claramente indican que tienen que ver con personas, con los factores humanos de una organización.

Una de las labores clave de todo gerente; es parte de sus funciones, es la de dirección. Todo gerente debe de dirigir a los integrantes de su organización para que trabajen juntos en la conquista de las metas. Al dirigir, los gerentes se esfuerzan por conjuntar las necesidades de las personas con la prosperidad de su compañía o departamento:

La Dirección, bien definida, aunada a un espíritu de cooperación, generalmente logra que se realicen los es -

fuerzos coordinados necesarios.

- Evaluación y control:

El gerente tiene que evaluar sus resultados para alcanzar sus metas. Y cuando se descubre que las operaciones no se realizan conforme al plan, toma medidas correctivas para volver al buen camino, o si esto no es posible, para reajustar los planes. A este proceso de investigación de resultados comparados con los planes y medidas correctivas, se le llama "control".

La última fase del proceso es el control, cuyo propósito es medir cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de dicha comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remedial. Esta acción correctiva da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes.

Por tanto y en base a las explicaciones antes dadas del papel que desempeña la gerencia como proceso, podemos definirla de una manera más completa como: Gerencia es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

- Universalidad de la Gerencia:

El concepto de gerencia no es aplicado sólo a la empresa mercantil, sino también a toda situación en la que se intenta alcanzar una meta establecida a través del esfuerzo de grupo.

La efectividad del proceso gerencial no depende del éxito en la ejecución de una área funcional específica, tal como las finanzas, las ventas o la producción, sino más bien, del ejercicio de una interdependencia balanceada entre las funciones del proceso, y el logro de las metas prefijadas en cada una de las principales áreas funcionales.

b) AUTORIDAD, PODER E INFLUENCIA:

La organización no está completa cuando se han determinado las diversas unidades de organización mediante una distribución aceptable de las actividades que constituyen el trabajo que se ha de realizar. Esas unidades deben estar ligadas vertical y horizontalmente por relaciones de autoridad. Las relaciones verticales son las de superior a subalterno, y las horizontales, son entre los funcionarios del mismo nivel de la organización. Estas importantes relaciones se originan del concepto de autoridad, y como veremos, el estudio de la autoridad enfatiza la importancia de la gente en la organización.

- Definición de Autoridad:

Autoridad. En el contexto administrativo, se dice que es una forma de poder o influencia que en ocasiones se define como el "supremo poder coordinador". Es la facultad de desempeñar una responsabilidad, el derecho de emprender una acción o de instruir a otros para que la emprendan, que da al gerente la facultad de dirigir y enlistar la cooperación de otros y de lograr la coordinación de sus esfuerzos.

Cada individuo sólo puede ejercer legalmente la autoridad que le ha sido delegada, y es esencial que a un individuo le sea delegada una autoridad igual a la responsabilidad que se le ha asignado, e inversamente que se le haga responsable de ejercer apropiadamente la autoridad que le ha sido delegada.

Solamente delegando a los subordinados la autoridad para tomar las decisiones necesarias y desarrollando las habilidades de éstos, podrá un gerente multiplicar sus contribuciones a la organización. La delegación de autoridad permite que las decisiones se tomen más rápidamente por aquéllos que están en contacto más directo con el problema. También demuestra la confianza del gerente en sus subordinados, y proporciona a éstos un sentimiento de reconocimiento y un sentido de participación.

Para otros autores la autoridad es considerada como la facultad o el derecho de actuar, de mandar, o de exigir acción a otros. En administración se puede considerar a la autoridad como la facultad, por parte de quien tiene la autoridad, para exigir a otros que emprendan acciones que se consideren apropiadas para el logro de un objetivo predefinido. En la autoridad está implícita la facultad para tomar decisiones y ver que éstas se lleven a cabo. El concepto de autoridad incluye el acatamiento de esa autoridad como resultado de la suficiente aplicación de esa facultad.

Hay muchas acepciones diferentes del vocablo autoridad.

Una junta o una comisión con poder de actuar en un área específica puede ser denominada autoridad, por ejemplo la autoridad de puertos. Reconocemos al gobierno como una autoridad en la frase "la autoridad del estado". Un individuo puede ser reconocido como competente en un campo dado del conocimiento o como poseedor de altas cualificaciones técnicas que lo acreditan para hablar con autoridad. Científicos, escritores, técnicos, artistas y profesionales, son ejemplos de este tipo de autoridad. Cuando nos referimos a la autoridad del Presidente, estamos asociando ese concepto con una posición o nivel jerárquico.

La autoridad es un concepto abstracto, y como se acaba de exponer en los ejemplos mencionados, es aplicable a muchas situaciones. Cuando se le usa en la literatura gerencial, el término autoridad tiene aún otro significado. La autoridad gerencial puede definirse como el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros en el logro de metas organizativas. Esta definición establece explícitamente dos características de la autoridad: 1-la autoridad es un derecho, y 2-como resultado de poseer este derecho, se tiene la facultad de actuar, ya sea directamente a través de sus propias acciones o, indirectamente, a través de las acciones de otros. Implicada, pero no establecida explícitamente, hay una tercera característica de la autoridad, 3-el poder de aplicar penalidades u otorgar premios para que la acción deseada sea terminada.

El poder permanece implícito, pero hay una gran dosis de variabilidad en la magnitud del poder asociado con la autoridad gerencial; de hecho, hay una forma de autoridad, la autoridad asesora, que por naturaleza, puede ser puramente consejera y sin poder alguno. Por otra parte, hay situaciones en que dos o más autoridades conflictivas o superpuestas están facultadas para actuar, aunque el poder asignado a una autoridad tenga más peso o sobrepase las otras, pero la autoridad de aquéllos con menor poder se sostiene.

Aunque el término autoridad es utilizado con diversas acepciones por los expertos en administración, la definición estándar es: poder legal o legítimo, un derecho a mandar o a actuar. Aplicada a la actividad administrativa, la autoridad es el poder de mandar a otros, a actuar o no en forma considerada por el poseedor de la autoridad apropiada para alcanzar el propósito de la empresa o departamento.

La autoridad es la base de la responsabilidad y la fuerza de unión en la organización. El proceso de la organización comprende la agrupación de actividades para propósitos de administración, y la especificación de relaciones de autoridad entre superiores y subordinados y horizontalmente entre ejecutivos. En consecuencia, existen relaciones de autoridad y responsabilidad en toda empresa donde existe el vínculo superior y subordinado.

La coordinación es el principio más completo de la organización y encuentra un fundamento en la autoridad, el supremo poder coordinador.

— Este poder debe de ubicarse en algún lugar de la organización, si se quiere conseguir una coexistencia para los objetivos internos.

La autoridad es la llave del trabajo administrativo

Puesto que los ejecutivos deben de trabajar a través de - personas para obtener cosas hechas, la teoría administrativa está necesariamente vinculada con un complejo de relaciones superior-subordinado y está, en consecuencia, basada en el concepto de autoridad. El ejecutivo de una compañía, división, departamento, sucursal o sección, está revestido del - poder suficiente para hacer cumplir sus órdenes ya sea mediante persuasión, coherción y sanciones económicas o sociales, u otros medios.

A pesar de la importancia de la autoridad, los ejecutivos evitan usar la palabra, tal vez a causa de su connotación de poder. Así, erróneamente se habla de que se delega responsabilidad en los subordinados, aunque es la autoridad más bien que la responsabilidad lo que se delega. La esencia de la responsabilidad es la obligación; la obligación de - usar la autoridad a fin de que las funciones sean cumplidas. En forma similar, se oye hablar de ejecutivos a los que se - asignan responsabilidades, cuando lo que en realidad se quiere decir es que se les asigna funciones o actividades. Este mal uso de la terminología puede ser corregido, destacando - que los ejecutivos tienen autoridad (poder o derecho de mandar) que les ha sido delegada, se les exige responsabilidad y se les asigna funciones.

En resumen, la AUTORIDAD GERENCIAL se define como el

derecho, de actuar o de dirigir la acción de otros en el logro de metas organizativas.

- La Autoridad que se acepta generalmente:

Cuando un gerente delega autoridad sobre objetos materiales (firmar contratos, compra de materia prima, etc.) sencillamente le transfiere a otro miembro el permiso para ejecutar ciertos tipos de trabajo. Es decir, la autoridad sobre objetos materiales está claramente definida. En cambio, lo referente a la dirección de trabajos de otras personas, es más complicado. El simple hecho de delegar autoridad a una persona para que ésta dé órdenes a trabajadores no significa necesariamente que éstos obedezcan. Lo vital; lo importante es de que los trabajadores estén dispuestos a obedecer.

Por lo tanto, analizaremos el significado, importancia y alcance que revisten para la autoridad los conceptos de poder e influencia, un poco más adelante.

- La autoridad, el ejecutivo (gerente) y el liderazgo:

Como la llave del trabajo ejecutivo, la autoridad - viste al gerente con el reconocido derecho de dirigir su - subordinados que lleven actividades consistentes con la obtención de los objetivos de la empresa. La centralización del -

mando evita la condición caótica que permitiría a los subordinados actuar sin dirección o darse órdenes unos a otros. - Aún más, sin el derecho de mandar no habría administración - y el trabajo del gerente desaparecería.

Al destacar el rol central de la autoridad, al hacer la organización y la administración posible y al reconocer la autoridad como un derecho para mandar o actuar debe ponerse en relieve que la existencia de la autoridad no implica el uso arbitrario de ella. Un ejecutivo puede literalmente ordenar a sus subordinados o puede pedirles, sugerirles, persuadirles o lisonjearlos; puede utilizar también técnicas de dirección tales como: el consejo, la enseñanza, la insinuación o permitirles que la decisión surja en forma natural de la discusión. Pero independientemente de cómo la autoridad se aplique, el gerente debe tenerla y debe evitarse su dispersión en la organización. Los gerentes, para ser efectivos no pueden ni deben de asustarse del hecho de que tienen autoridad. Los gerentes que encuentran la autoridad desagradable y adoptan la posición de dirigir democráticamente, rara vez engañan a sus subordinados, quienes inmediatamente comprenden que su jefe tiene, y debe tener, ciertos poderes de decisión que pueden afectar sus trabajos.

El gerente ejerce su autoridad y lleva a cabo sus funciones. Exige a sus subordinados que lleven a cabo planes

y midan sus resultados; decide acerca de la estructura organizativa y ubica a las personas a cargo de las actividades de grupo. No puede ser un gerente sino tiene subordinados.

Los subordinados responden a las órdenes en todas las actividades organizadas. Obedecen porque con ello obtienen claras ventajas en la satisfacción de sus necesidades físicas, sociales y psíquicas. El desconocimiento de la autoridad tiende a excluirlos de la empresa.

En una sociedad democrática son libres para unirse a cualquier otro grupo cooperativo, pero en ese caso también serán requeridos para obedecer a sus superiores. Aunque su número fuera suficientemente grande como para revelarse con éxito, un nuevo orden cooperativo se desarrollaría y exigiría obediencia a sus superiores, quienes, en definitiva, reciben su autoridad de la mayoría de los miembros.

Los ejecutivos están situados en los centros de comunicación de la estructura organizativa.

Necesitan información para operar inteligentemente y gran parte de ella la reciben de sus superiores, permitiendo que fluya hacia abajo; reciben la información que los subordinados envían hacia arriba; y envían y reciben informaciones horizontalmente. Esta información, una vez clasificada, constituye la base para las decisiones y las órdenes.

La autoridad es entonces la fuerza cohesiva de la empresa, la fuerza que pone en movimiento las actividades integradas de los subordinados. Sin autoridad resultaría la anarquía.

El verdadero éxito de un gerente depende de su habilidad para influenciar a los subordinados, por tanto, obtener cosas hechas mediante la acción de las personas. En otras palabras una administración capaz generalmente, da lugar a una situación en la que los subordinados encuentran que sus mejores intereses consisten en seguir a los superiores que pueden respetar.

Sin embargo, el propósito de la autoridad es asegurar la coordinación de los planes y la asignación de funciones a personas capaces de llevarlas a cabo. Los buenos empleados responden mejor a los líderes que planifican adecuadamente, organizan claramente, seleccionan, adiestran y dirigen bien a sus subordinados y cumplen los planes. Dar una importancia demasiado grande a las relaciones humanas a menudo obscurece el hecho que las mejores relaciones humanas tienen lugar como consecuencia del éxito en la realización de los objetivos del grupo. Con esto no menospreciamos a las relaciones interpersonales y al elemento humano como otro aspecto extremadamente importante del trabajo del gerente. Pero el liderato administrativo requiere mucho más -

que buenas relaciones interpersonales.

La mayoría de los aspectos y técnicas de liderazgo están comprendidos en la función administrativa de la dirección.

- Fuentes de la Autoridad:

1.- Fuente Institucional: La fuente real de autoridad gerencial, reside no en el derecho en sí de propiedad, sino más bien en las leyes que permiten y establecen la posesión de propiedad.

2.- Enfoque de Aceptación Subordinada: El gerente no tiene autoridad cuando los subordinados, rehúsan aceptar su autoridad.

- Efectividad de la Autoridad:

Una administración efectiva requiere que el gerente tenga una clara y amplia comprensión de la naturaleza de la autoridad. La autoridad gerencial no es absoluta. Hay tres factores que limitan la efectividad de la autoridad gerencial:

1.- La Autoridad Superior; 2.- La Superposición de Autoridad; 3.- La Aceptación Subordinada de la Autoridad. Hay que notar que ésta última no niega ni cancela la

— autoridad gerencial; meramente limita la efectividad de tal autoridad.

Examinando estas tres limitantes de la autoridad, tenemos:

1.- La Autoridad Superior:

Esta limitante consiste en que se nos dice que la autoridad no es absoluta y que está más bien sujeta a limitaciones por una autoridad más alta.

2.- La superposición de autoridad:

Esta limitación surge cuando existe más de una autoridad legalmente constituida. Hay evidentemente autoridades superpuestas donde cada una de ellas proviene de la misma fuente, la ley, y en ambos casos propiamente ejercidas.

3.- La aceptación subordinada de la autoridad:

Casi siempre la autoridad va acompañada de recompensas y penalidades que sirven de estímulo para su cumplimiento. Hay ocasiones en que la autoridad es rehusada por los individuos. Para éstos se dan premios o castigos, para obtener el cumplimiento de la autoridad. La desobediencia no cancela la autoridad pero la hace inefectiva para esas particulares situaciones, a no ser que el incentivo y/o la penalidad sean suficientes para lograr su cumplimiento.

- Significado del Poder:

En el sentido más alto, ejercemos poder sobre o - otras personas cuando podemos abastecerlas de algo que necesitan y que no pueden conseguir en otra parte.

El poder asegura la obediencia por medio de castigos o premios.

El lado negativo del poder es la facultad de castigar.

En este sentido, el poder es resultado de la aptitud de privar a las personas de algo que tienen o que quieren tener. Un elemento esencial de las relaciones en que interviene el poder, es el temor al castigo o por lo menos, el temor a arriesgarse a un castigo. Nos comportamos como desea quien ejerce el poder, porque tememos que se nos prive de satisfacciones importantes. Lo mismo sucede con los premios. El individuo obedecerá al gerente porque éste estará ejerciendo su poder mediante el otorgamiento de premios que el trabajador querrá obtener.

Aunque el poder de la posición es generalmente reconocido como uno de los factores determinantes de la autoridad del líderato, sus efectos precisos no son claros, ya que los resultados obtenidos en estudios empíricos han sido ambiguos. Un líder con una posición de alto poder tiene por lo

menos una ventaja inicial en el sentido que cuenta con el apoyo de la organización y, consecuentemente, puede sentirse más libre para interactuar con los miembros de su grupo. Por otra parte el líder con una posición de bajo poder no tiene, inicialmente, tal libertad y debe primero convencer a los miembros del grupo para que acepten su liderazgo y directivas. La situación resulta particularmente crítica para el líder con una posición de bajo poder si él puede ser ignorado o aún substituido por sus subordinados.

- Fuentes del Poder Administrativo:

Las gerencias poseen un poder considerable sobre sus trabajadores. Pueden retenerles un ascenso por tanto tiempo anhelado. Y entonces el trabajador no tendrá más remedio que obedecer las órdenes que se le dan. En ocasiones, el ejercicio del poder puede ser imprudente. Sin embargo, es uno, de los factores que permiten a la empresa seguir una ruta con fines determinados y coordinados.

- El ejercicio del Poder para implantar normas de comportamiento:

Para lograr que el poder repercuta tan ampliamente en el comportamiento general es preciso que se ejerza de manera uniforme. Los castigos deberán siempre seguir a los malos hábitos de conducta y los premios a los buenos. Cada

determinación (uniforme) fortalece las convicciones que priven acerca de la forma en que la gerencia ejerce su poder.

- Limitaciones que tiene el ejercicio del Poder:

Hoy día, el poder desempeña un papel menos importante, por dos razones; la primera es que para evitar sus consecuencias corruptoras, es necesario imponer fuertes restricciones al poder. La segunda es que el poder es importante para despertar sentimientos del deber personal y de iniciativa, cosas indispensables para tantos trabajos.

a) Restricciones al ejercicio del poder de los gerentes:

Las empresas para evitar el abuso del poder que tienen en sus manos los gerentes, fija límites y/o subdivide el poder en dos o más personas.

La forma en que se distribuye el poder repercute en la eficiencia con que los gerentes hacen que se obedezcan sus órdenes.

b) Insuficiencia del poder:

Otro inconveniente de confiar únicamente en el poder para garantizar la obediencia a las órdenes autorizadas, es que es insuficiente para lograrlo. En ocasiones, el poder es ineficaz. Puesto que el poder radica en la facultad

de privar de alguna satisfacción. Su fuerza depende del valor marginal que tenga esa satisfacción. Pronto se lleva a un punto en que las satisfacciones controladas por el jefe - valen poca cosa para sus subalternos (por ejemplo, cuando una persona es amenazada con su despido de la empresa para - la que trabaja por ausentismo, puede suceder que a ésta per - soña no le importe dicha amenaza, ya que puede conseguir - otro trabajo igual y rápidamente).

Pero la limitación más significativa del poder es de que éste no genera iniciativa ni entusiasmo. Generalmente, - en las empresas en las que se impone el poder, el trabajador - trata de agradar a su jefe y no en conquistar un rendimiento que valga la pena.

En conclusión. EL PODER: El poder tiene sus deficien - cias, sin embargo es útil. Es un medio de imponer obedien - cia sobre todo a trabajos insulsos y poco atractivos. El po - der debe circundarse de salvaguardias para evitar el abuso - de él. Sin embargo, no basta el poder. Las organizaciones di - námicas y complejas requieren de otros medios para asegurar la actuación uniforme.

- La Influencia:

¿En qué consiste la influencia?

Rara vez actúan las personas sobre la base única -

de sus propios conocimientos y sentimientos. Confían en la información, en las proposiciones que se les hacen y en las reacciones ajenas para decidir el propio camino a seguir. De esta manera los demás influyen en su comportamiento. La influencia es distinta al poder. La aceptamos voluntariamente o quizá hasta inconscientemente. Con la influencia no ocurre lo mismo que con el poder, las comunicaciones se realizan a través de intercambios de ideas y la persona que acepta un consejo quizá influya en grado menor en los resultados.

Por lo tanto, el gerente debe de reflexionar a la hora de crear centros de influencia. Puesto que le interesan vitalmente los rendimientos del trabajo de sus subalternos, es natural que deliberadamente implante centros de influencia.

La influencia de los gerentes se deriva principalmente de su comportamiento, del apoyo que reciba de otros gerentes y de la estructura de la organización oficial.

#### En CONCLUSION:

Para que haya buena disposición por parte de los trabajadores para acatar órdenes, es necesario realizar una mezcla o fusión tanto del poder y la influencia para dar apoyo a la autoridad.

c) Importancia de la Dirección en la función Administrativa:

La dirección administrativa es una de las herramientas más efectivas de la ejecución de las tareas. La dirección pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transforma los deseos tibios en ardientes pasiones para lograr el éxito. Los gerentes se enfrentan a muchos problemas parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades. La buena dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acosan a todas las actividades administrativas.

Es función de la dirección lograr que los empleados lleven a cabo sus tareas. Una empresa o departamento puede tener planes bien estructurados y bien coordinados; puede estar bien organizada con sus actividades lógicamente agrupadas, y las relaciones de autoridad bien delineadas; y puede tener personal capaz; sin embargo es la función de dirección la que le imprime vida a los planes y a la organización.

La dirección se puede definir como la relación en que una persona o líder influye en otras para trabajar unidas espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

La dirección concierne a todos los gerentes. Su propósito es claro: lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa. Para lo

grar este fin, los subordinados deben poseer, a través de la orientación y de las comunicaciones, toda la información necesaria para llevar a cabo sus funciones, y deben estar motivados por un buen liderato para realizar un trabajo eficiente. El que los subordinados tengan oportunidades para lograr la información esencial es una necesidad permanente, porque el cambio es una característica de la empresa: cambios en metas, organización, medio ambiente, programas de personal. Como las personas no pueden ser obligadas a ejecutar mejor su trabajo, es responsabilidad del gerente conducirlos por un medio adecuado de motivación. El gerente selecciona técnicas de liderato y de comunicación diversas, con el fin de aumentar la moral y lograr el entendimiento, y varias técnicas de motivación con el fin de obtener la armonía de objetivos. La selección dependerá de la experiencia y personalidad del gerente y del medio ambiente.

Desafortunadamente no existen estándares para medir el grado en el que los subordinados estén completamente informados y motivados. Los gerentes luchan por mejorar la información y la motivación, pero la batalla se está dando siempre y nunca se gana. Esta situación conduce, con frecuencia, a la insatisfacción y al exceso de anhelo gerencial para tratar cualquier sugestión, ya sea adecuada o no.

- La relación del gerente con los subordinados.

Aunque el gerente es una parte del grupo, por muchas razones es conveniente separarlo del grupo, es decir, considerarlo en forma independiente a sus subordinados. Los recursos (humanos y otros) para la obtención de los objetivos de la empresa se le asignan a él, y debe integrarlos. Esto es fácil cuando se refiere a capital, edificios y tierra, pero difícil cuando se trata y se relaciona con las personas, pues se requiere de habilidad directiva.

También es conveniente considerar al ejecutivo aparte del grupo, porque es su líder. Como líder no es tanto un miembro del grupo, como es que debe persuadir al grupo a que haga su voluntad. El liderato significa usar en forma juiciosa el sistema motivacional, además de tener una personalidad que despierte el celo en los demás.

El buen gerente también es considerado por sus empleados como independiente del grupo, por otras razones. Conoce más que ellos acerca de las metas de la empresa, de las políticas, de los nuevos programas, y de los cambios que se esperan; se considera que tiene buen criterio como consecuencia de su variada experiencia. Por tanto, el gerente eficiente es considerado socialmente aceptable y como una fuente de conocimiento. Debe ser socialmente aceptable para que no pierda el respeto de sus subordinados. Nuestra imagen de cómo debe ser un superior, es bastante diferente de cómo deben ser nuestros compañeros de trabajo.

Finalmente el superior está siempre apartado del grupo porque tiene en sus manos la carrera de sus subordinados. Su opinión es importante por sobre todas las otras, porque decide quién será ascendido, trasladado o despedido; a quién se le reconocerán méritos, o se le aumentarán las remuneraciones.

El comportamiento de un grupo depende en gran parte del tipo de gerente que tiene. Su estilo de liderato, la calidad de sus comunicaciones, el respeto de sus compañeros de trabajo, su carácter general, el grado en que se puede confiar en ellos, sus actitudes humanas (todo esto tiene influencia sobre la moral de los subordinados, los que a su vez reflejarán su habilidad para dirigirlos).

- La importancia de dirigir:

El gerente dirige a través de su trabajo personal y activo con sus subalternos para: a) lograr guiarlos y provocar motivaciones en su comportamiento, amoldándolos a los planes formulados y a los puestos de trabajo establecidos; y b) para comprender lo que sienten los subalternos y los problemas a que se enfrentan al interpretar los planes, en función de actuaciones completas.

La gestión directiva sirve para dos objetivos principales y vitales para la administración eficiente: 1) guiar a los subalternos y provocarles motivaciones; 2) -

Comprender sus sentimientos y sus problemas de trabajo.

1.- Forma de guiar y motivar el comportamiento: Hasta los mejores planes son estériles hasta que no son puestos en marcha. Sólo que siempre que es puesto en práctica un plan, será necesario que a los subalternos se les explique y comunique de una manera que asimilen lo que se quiere.

También el gerente deberá de encender el entusiasmo para llevar a cabo bien los trabajos. También es necesario solventar las desavenencias que surgen entre los trabajadores.

2.- Comprensión de los sentimientos y problemas de los subalternos:

Para apoyar sus decisiones, los gerentes no deberán basarse sólo en datos operatorios, sino también en el pensamiento y sentimiento de las personas subalternas. Ya que si para tomar una decisión o para llevar a cabo un trabajo, no se le comunica a la gente el por qué o si se le trata de comprender, entonces esta se sentirá ansiosa. Por lo tanto, la comunicación en ambos sentidos repercute positivamente en la manera de sentir de ellos. Lo importante de esto es que la comprensión y la sensación de ser comprendido, provenientes de la comunicación, sirven para fomentar el buen ambiente.

Para captar bien la gestión adecuada a casos determinados, el gerente necesita tener las tres actitudes o cualidades mentales siguientes: a) Empatía; 2) Conciencia de sí mismo; 3) Objetividad hacia el comportamiento de los demás.

C A P I T U L O   I I

EL PAPEL DE LA ADMON. DE PERSONAL

a) La Administración de Personal:

Una disciplina específica:

Dentro de los estudios de Administración General se señala que el personal -el elemento humano-, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o de servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma Administración General. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o, lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien, o aún destruirlos, por descontento del personal.

El factor humano se considera de bastante influencia en la Administración General, se ha dicho que la Administración General se identifica con la Administración de Personal.

Consideramos erróneo este punto de vista, ya que no obstante su importancia, no debe de identificarse la Administración de Personal con la administración general ya que, si bien como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con ésta, y por su especial trascendencia, la Administración de Personal se encuentra ligada a cualquiera de los demás campos administrativos, tiene no obstante, características, reglas y técnicas completamente específicas.

- La importancia del papel de la Administración de Personal:

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en gran medida, de la forma en que su personal sea administrado y utilizado. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a cooperar, 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. En consecuencia, todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo. La administración efectiva del personal de las organizaciones también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquéllos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su máximo esfuerzo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado sobre las bases de sus contribuciones a la organización.

En la actualidad, los empleados exigen un tratamiento más considerado y una forma de dirección más refinada.

La principal función de los funcionarios del departamento de personal, por otra parte, es proporcionar a los gerentes toda ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

Se debe de alcanzar el uso óptimo del recurso humano con el mínimo de desperdicio de talento y habilidad. El presente y el futuro de toda empresa depende en mucho de lo bien que se administre el recurso del personal. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los empleados deben elevarse al máximo.

El tema de la administración de personal no sólo interesa a los especialistas del departamento de personal, sino también a todo gerente de una organización que tenga la responsabilidad por el trabajo de otros. El gerente o jefe del departamento de personal y sus colaboradores realmente son los responsables del manejo de los pocos empleados que puedan estar subordinados a ellos. Pero también ayudan en la administración y coordinación del programa de personal, y proporcionan al personal de supervisión y de gerencia en toda la línea de servicios y ayuda que los capacite a dirigir a sus subordinados en forma más efectiva.

- Objetivos de la función de Administración de Personal:

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos que son: los materiales (dinero, materia prima, equipo, etc), los técnicos (procedimientos, instructivos, etc) y los humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc., de los miembros de la organización.

El gerente o administrador de toda organización debe de hacer una conjugación óptima de esos recursos para lograr los objetivos de su organización.

Significa pues, que un mayor conocimiento administrativo de los miembros de la organización puede acarrear consigo un mejor aprovechamiento del recurso humano y por consiguiente una mayor probabilidad de conseguir las metas deseadas y en un clima favorable.

Generalmente en las empresas, se presta atención a los recursos tangibles, a sus resultados, incluso se plasman en un balance que indica los recursos con que cuenta la organización. ¿Pero, y los recursos humanos?. Ningún balance muestra o indica los activos que se tienen en recursos humanos (tales como las habilidades, la salud, los conoci -

mientos, etc), como tampoco un estado de resultados arroja - las ganancias o pérdidas en satisfacción o en motivación de los miembros del grupo de la organización. Y sin embargo, - dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino - de la organización. Si sus miembros son capaces y pueden en - frentarse con éxito a la mayor competencia, si se trata de - una organización lucrativa; y de aprovechar al máximo los - recursos técnicos y materiales de que se disponer, tratándo - se en cualquier tipo de organización, éste podrá lograr sus objetivos, de otra manera fracasará.

Por tanto, el objetivo primordial de la función - de administración de recursos humanos es el de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para pro - veer una estructura administrativa eficiente, empleados ca - paces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfac - ción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, ase - sorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organiza - ción, los trabajadores y de la colectividad.

Ahora bien, si nos preguntamos qué es lo que busca el empresario con la Administración de Personal, por ejemplo al crear al departamento respectivo, al fijar políticas de - personal, etc., creemos que los diversos fines inmediatos - que la empresa persigue con esta disciplina pueden reunirse en lo siguiente: que el personal tenga en cada puesto y ni -

vel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración. Analizaremos el por qué de la importancia de éstos dos fines que busca el empresario:

1 - Capacidad: Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomiendan, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias. Si éstas se generalizan, es indiscutible que todo el trabajo habrá de ser inadecuado.

2 - Colaboración: Más no basta con que el personal tenga las capacidades y nivel que requieren cada puesto o departamento, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente. En este supuesto se trataría de alguien que puede, pero que no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

Algunos han añadido como un tercer objetivo por parte de la empresa la "coordinación" de las acciones de cada uno. Pero, independientemente de que este concepto quede ya incluido en el concepto general de administración, ya que la esencia de ésta es "coordinar", si los jefes que coordinan son "capaces" y los trabajadores prestan su "colaboración", la coordinación habrá de realizarse espontáneamente.

No obstante que el empresario busca satisfacer los objetivos inmediatos ya mencionados, es indiscutible que también el trabajador tiene sus objetivos. Por tanto, el empresario reconoce o más bien debe de reconocer lo indiscutible que significa para la empresa que:

a) De ninguna manera conseguiría satisfacer sus objetivos, si todos los trabajadores no recibieran por parte de la empresa aquello que en ella buscan, lo que les hace ir a trabajar a la misma.

b) Además, si se considerara a la Administración de Personal como un problema de interés sólo para el empresario, se le convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador, relegando a segundo término -o inclusive- menospreciando los intereses de éste.

Por tanto, los objetivos que busca el trabajador principalmente, son:

a) Salarios: Lo que hace a todo obrero, empleado, o aún jefe, trabajar en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada.

Es obvio, que si una empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguiría trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese salario, el motivo primario que nos induce a trabajar.

### b] Condiciones de trabajo:

Más no basta el recibir un salario justo y que éste se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña: las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas pueden ser de igual o aún de mayor importancia.

El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad humana. En gran parte, la Administración de Personal se dedica a dirigir sus esfuerzos a garantizar ese trato.

El trabajador buscará además, la seguridad en la empresa. El trabajador buscará además que la empresa le brinde posibilidades de progresar, también de que se le reconozca su colaboración, sus sugerencias, o su esfuerzo.

El trabajador busca también se le garantice su independencia del trabajo con la vida familiar, religiosa, etc., es decir, que se le respete su intimidad. También busca el trabajador el derecho a su seguridad de condiciones físicas, tales como las de seguridad e higiene, para que sean de tal modo que garanticen su vida de acuerdo al tipo de trabajo que está desempeñando. El trabajador tiene derecho además, a que el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores, sea sano y moral.

La Administración de Personal debe de vigilar todos estos aspectos. Para demostrarlo, bastaría con pensar en que, cuando el trabajador no obtiene todos estos elementos en su trabajo, difícilmente habrá de prestar su colaboración; e inclusive, muchas veces no podrá, ni aún querrá, aprovechar la capacitación que se le exija o se le brinde.

- Objetivos Profesionales y Sociales:

Si la Administración de Personal se constituyera en protectora o gestora de los intereses de una sola de las partes, perdería su valor social; sería inclusive dañosa, y, por consiguiente, no merecería ser considerada como una profesión.

Así por ejemplo, si la administración de personal sólo buscara elevar la capacidad y obtener la colaboración de todo el personal, y para ello, buscara como medio, y sólo cuando fuera necesario, la satisfacción de los intereses del trabajador, se constituiría, en un medio moderno, más técnico y más sutil, pero por ello mismo, de explotación del trabajador.

Pero de la misma manera, si la Administración de Personal se dedicara exclusivamente a conseguir para el trabajador los mejores salarios y las mejores condiciones de trabajo, sin importarle si esto tenía alguna relación con la efi -

ciencia y la colaboración del personal en la prestación de sus servicios, aún siendo ésta una finalidad sumamente noble, desnaturalizaría el concepto de empresa, constituiría al jefe de personal y a la empresa en una institución de beneficencia y, en último término, resultaría ofensiva a la dignidad del obrero y del empleado, que no pretenden recibir esas condiciones y esos sueldos a cambio de nada, ni como un favor, sino como una estricta contraprestación, que les es debida, por su trabajo realizado con capacidad y colaboración eficaces.

Esto nos lleva a concebir los objetivos últimos de la Administración de Personal, como la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores, con lo que éstos a su vez se coordinarán con los de la sociedad en general.

Así pues, la Administración de Personal se define como: 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.

b) Organizaciones que requieren de la Administración de Personal:

Debido a que la habilidad para lograr utilidades es esen-

cial para lograr la supervivencia de las empresas, las primeras organizaciones en adoptar programas de recursos humanos - para optimizar los costos de mano de obra y los costos de operación fueron las empresas lucrativas.

También debido a las presiones que empezaron a surgir para las empresas, como la creación de sindicatos y de los ordenamientos gubernamentales, fueron las organizaciones lucrativas como los negocios, de los primeros en adoptar programas de personal.

Sin embargo, nos damos cuenta que no son únicamente las organizaciones lucrativas las que requieren de la administración de personal, sino que también las organizaciones no lucrativas necesitan de la administración de personal. La explicación se deriva de que toda organización sin importar su actividad, objetivo, lucrativa o no, etc., cuenta dentro de sus recursos con el material humano, entonces será necesario hacer uso de la administración de personal, ya que mediante las personas se logrará el éxito o también el fracaso de las organizaciones, y como lógicamente toda organización es creada con un fin y desea obtenerlo, entonces se explica el porqué toda organización necesita la administración de personal.

En resumen, la administración de personal y los procesos que le son inherentes, pueden ser adoptados y utilizados para servir a las necesidades de las organizaciones, --

cualquiera que sea la finalidad que ésta persiga.

c) La fuerza de trabajo que debe de administrarse:

La administración de personal, anteriormente, estaba más interesada en el manejo de los obreros de las plantas que con los empleados de oficina. La razón de esta situación es de que la planta y no la oficina representaba la mayor parte o fuente de los costos de mano de obra.

Fue pues, primeramente en la planta donde se implantaron procedimientos para simplificar los trabajos, etc., y así derivado de una mayor eficiencia y menores costos.

Sin embargo, conforme las plantas se han automatizado cada vez más, entonces se ha incrementado el número de oficinistas, gerentes, asesores y técnicos.

Esto significa que cada vez más se irá incrementando el número con mayor nivel educacional, y esto hará necesario que se vaya creando y mejorando los procedimientos, técnicas, procesos y funciones de la administración de personal.

d) Organización y status del departamento de Personal:

Se ha afirmado que no hay empresa por pequeña que sea en la que no se requiera de alguna persona que, al menos como

parte de su trabajo se haga cargo de la función técnica de personal. La importancia de esta función justifica, en principio, una afirmación de esta naturaleza.

Sin embargo, algunos autores llaman la atención sobre el hecho de que la función de personal puede tomarse en dos sentidos distintos.

a) Como parte de la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos: en este sentido -que podemos llamar el sentido amplio de la función de personal-, hay tantos administradores o jefes de personal, cuantos jefes existan en la empresa.

b) Como la función de un técnico especializado, el que, con conocimientos específicos, adquiridos por estudio o por experiencia, se dedica en toda la empresa a vigilar el desarrollo de las actividades en sus aspectos de personal, o sea con autoridad funcional, o meramente staff. En éste último sentido es en el que se afirma que en toda empresa "alguien debe dedicarse en forma específica a realizar y controlar los aspectos y técnicas de personal".

- Como organizar el departamento de Personal:

Según sea el tamaño de la empresa, convendrá utilizar los servicios de una o más personas para la atención de las funciones de personal. Analizaremos brevemente cual

puede ser la composición y disposición de un departamento - en una empresa de acuerdo con su magnitud, tomando en cuenta la experiencia más frecuente en México.

1. En una empresa pequeña:

a) Personal: Un jefe de personal y una secretaria.

b) Local: Sala de recibir (amplia, en lo posible) y un privado.

2. En una empresa mediana:

a) Personal: Puede componerse así:

Un jefe de personal encargado de políticas, investigación, prestaciones.

Un auxiliar, encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos (su vigilancia).

Un auxiliar encargado de selección y adiestramiento.

Una secretaria encargada de avisos - al Seguro Social.

b) Local: Sala de recibir.

Despacho del jefe.

Privado para entrevistas.

Enfermería para exámenes y primeros auxilios.

### 3. En una empresa grande:

Personal: Un director de personal.

Un subdirector encargado de relaciones laborales.

Un auxiliar encargado de contratación y empleo (con psicotecnólogos, investigadores, etc.)

Un auxiliar encargado de la administración de sueldos y salarios (con analistas y secretarias).

Un jefe de servicios médicos (con enfermeras)

----- Un encargado de higiene y seguridad.

Un encargado de seguro social, con el personal necesario.

Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

La distribución del local, lógicamente, es en éste caso muy variable.

Para determinar el tamaño de la empresa, debe atenderse no sólo al número de trabajadores, sino al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

- Posición jerárquica del departamento de personal:

Consideramos que el departamento de personal debe -

estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la gerencia general, dirección general o presidencia de la empresa.

Fundamos lo anterior en las siguientes razones:

a) La función de personal es una de las funciones básicas, de importancia y nivel, al menos igual, a las de producción, ventas, finanzas, etc.

b) Siendo la función de personal de importancia suma, cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, ello conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria.

c) Desde un punto de vista eminentemente práctico, cabe observar que cuando el departamento de personal se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal reportará a uno de los jefes de un departamento o al jefe de una sección más concreta aún.

La razón por la que suele colocarse en algunas empresas al jefe de personal en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias, tales como el control de asistencias con reloj marcador, formulación y pago de nóminas, etc.; un gerente o director generales consideran, con razón, que pierden tiempo en vigilar directamente actividades de esta naturaleza. Pero si,

la función de personal se lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas, estructurando sistemas de valuación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en el total de la empresa, es obvio que la colocación debe ser la que hemos señalado.

La estructura de una organización y la naturaleza de su programa de personal que el va a servir, son factores de importancia para determinar la estructura del departamento de personal, La importancia que otorgue la gerencia al programa de personal, también ayudará a la organización del departamento de personal y al status que se le conceda. Existen evidencias que indican que los departamentos de personal están adquiriendo mayor jerarquía.

Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado de la administración, del mismo tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

- Autoridad del departamento de personal:

El tipo de autoridad que el departamento de personal es en la mayoría de los casos de staff. El departamento de personal proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá auto-

ridad lineal (excepto en su propio departamento) contando únicamente con esa autoridad "técnica" o "profesional" que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

¿Departamento Staff o Funcional?. Uno de los problemas que más se han discutido en relación con el departamento de personal es el que se refiere a cuál debe de ser la naturaleza de su autoridad.

En primer lugar, hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal: la tendrá tal, sólo sobre los empleados y jefes del propio departamento de personal, o división de personal; pero no podría tenerla de ese género sobre los demás departamentos, a menos que substituyera a los jefes de línea.

Resulta, en consecuencia, que la autoridad, y la forma consiguiente de operar del departamento de personal que necesariamente tiene que realizar su función interviniendo en departamentos o secciones distintos de él, tales como producción, ventas, finanzas, compras, etc. sólo puede ser, o funcional o staff.

La diferencia, radica en que, en el primer supuesto, toma decisiones que son obligatorias a los jefes de línea en todos aquéllos asuntos que sean exclusiva o preferen

temente de la función de personal, por ejemplo, en la admisión de los trabajadores, en su despido, en los aumentos de salarios, permisos, etc. En el segundo supuesto, el departamento de personal solamente programa las actividades y -obtenida la aprobación de los jefes de línea- asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento; más quién decide sobre los aspectos semejantes a los mencionados, son los jefes lineales; el departamento de personal sólo le corresponde reportar el problema a su jefe en caso de discrepancia con la actuación de los jefes de línea; los superiores decidirán lo conducente.

En teoría, la solución más eficaz es la segunda: - por una parte, garantiza la unidad de mando que tan fácilmente se ve amenazada en los casos de organización funcional, ya que, en muchas actividades concretas, los distintos aspectos -por ejemplo: técnico de producción, y de personal difícilmente pueden separarse. Por otra parte, si el jefe de línea no es quien decide sobre la aceptación, rechazo, permisos, sueldos, etc., de los trabajadores, fácilmente elude su responsabilidad, porque, "como él no tiene los trabajadores adecuados según su criterio", "como pierde su autoridad porque otros son los que le concede permisos o les niegan el aumento de sueldo"; no se siente responsable del rendimiento de su personal.

Reconocemos que, no obstante éstas razones teóricas, en nuestro medio es muy frecuente que el departamento de personal actúa en plan funcional. Es más: consideramos que en muchas empresas, donde teóricamente: el departamento de personal actúa como staff, en la práctica, se convierte fácilmente, en departamento funcional, o actúa como departamento funcional, lo cual puede ser mucho más dañino y peligroso". Por ello, lo aconsejable cuando tenga que actuar con ese carácter es definir con toda precisión los aspectos que más frecuentemente puedan confundirse, para asignar a cada quien las responsabilidades del caso.

#### c) Conducta humana en las organizaciones:

##### 1.- Influencia del tamaño y forma de la estructura de las organizaciones sobre la conducta:

El crecimiento de una organización puede ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana. A medida que aumenta el tamaño por lo general se crean niveles adicionales de gerencia. A medida que se crean nuevos niveles, el empleado queda aún más alejado de la alta gerencia y se alargan las líneas de comunicación y supervisión. Los gerentes de los altos niveles tienen más dificultades para reconocer y entender los sentimientos de los empleados de los niveles inferiores. Bajo éstas condiciones los empleados tienen más dificultades para identificarse consigo mismo, con -

los objetivos y las actividades de la organización y, en consecuencia, es probable que crea que han sido olvidados como individuos.

Cuando se eliminan algunos de los niveles gerenciales la autoridad para tomar decisiones debe estar delegada lo más posible hacia abajo en la organización. Los departamentos y otras unidades dentro de la estructura logran más autonomía.

En otra forma, se le da mayor responsabilidad al personal en cada uno de los niveles, así como la oportunidad para su autodesarrollo y para realizar su potencial.

## 2.- Influencia de la organización informal:

Este término (organización informal), se refiere a aquéllas realizaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que surge espontáneamente conforme las personas se asocian en un grupo.

Estas relaciones informales dentro de una organización ayudan a satisfacer las necesidades que tienen los empleados de interacción social y de identificación de grupos.

Los grupos informales tienden a proteger a sus miembros de la alta gerencia ya que ellos desean quedar bien con los demás miembros del grupo que con la gerencia.

Cuando los canales formales de comunicación dejan de funcionar adecuadamente, entonces la comunicación informal o chismorreo, aumentan considerablemente y las respuestas propias que obtienen, pueden estar alejadas de las correctas.

También los grupos informales proporcionan una oportunidad para la gente con habilidades potenciales de liderazgo.

Esto puede aprovecharlo la gerencia, para que por medio de ese líder informal se puedan medir las reacciones del grupo, o se obtenga la colaboración necesaria para el apoyo a las metas de la organización.

También, la alta gerencia puede aprovechar al líder informal para entrenarlo y capacitarlo para supervisor y, para ayudar y orientar a los nuevos trabajadores de la nueva organización.

Los grupos informales existen en toda compañía. La gerencia debe tratar de reconocer y desarrollar esos grupos informales. Ya que éstos cumplen con la función para sus miembros de seguridad, de interacción social, etc., que hace menos pesado sus trabajos de rutina, etc.

La gerencia puede fortalecer estos grupos, reuniendo a los miembros con intereses comunes para la realización de

ciertas tareas, Inversamente, se deben debilitar estos grupos cuando sus acciones se vuelven en contra de las metas organizacionales; esto se puede lograr modificando las relaciones formales, o bien los sitios de trabajo de ciertos miembros.

C A P I T U L O   I I I   :

EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

a) Políticas, reglamentos, sugerencias, quejas, etc.:

- Políticas:

Por medio de las políticas se siente la influencia, en toda la organización de las actitudes de la gerencia. Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten al personal de la gerencia de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se haya la gerencia para tratar con cada empleado. Política es, entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Las políticas de la organización son amplias en su aplicación y como su resultado, frecuentemente parece ser vagas y nada específicas en su expresión. Se intenta hacerlas servir como guías que definan la escala de actividades necesarias y permisibles para alcanzar objetivos deseados. En su origen las políticas son generalmente desarrolladas o por la junta de directores de las organizaciones o por un comité ejecutivo. Es raro que un jefe de departamento establezca políticas, aunque si le es dable recomendar políticas y someterlas a la aprobación de la junta o del comité ejecu-

tivo, pero las políticas deben emanar de los más altos niveles de las empresas.

Las políticas pueden ser consideradas como planes también. Las políticas son afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan a los subordinados en el proceso de adopción de decisiones. Es difícil referirse a todas las políticas como declaraciones, puesto que con frecuencia simplemente nacen de las acciones de los gerentes.

Las políticas delimitan una área dentro de la cual una decisión va a ser adoptada y aseguran que la decisión será consistente con los objetivos y contribuirá a ellos. Las políticas determinan con anterioridad ciertos problemas, evitan el análisis repetido y la consideración de líneas generales de acción y dan una estructura unificada a los otros tipos de planes, es decir, permiten a los gerentes delegar la autoridad mientras mantienen el control.

Tanto los objetivos (fin por alcanzar) como las políticas guían el pensamiento y la acción, pero con una diferencia. Los objetivos son los puntos finales de la planificación, mientras que las políticas son los canales de decisión a lo largo del camino hacia éstos fines.

Generalmente las políticas tienen, al menos tantos niveles como la organización; que van de las políticas gene-

rales de la empresa, a través de las políticas departamentales, a las políticas menores o derivadas aplicables al menor segmento de la organización. Pueden estar también relacionadas con las funciones -tales como ventas y finanzas- o simplemente con un proyecto, tal como el diseño de un nuevo producto con materiales para hacer frente a una competencia específica.

Los subordinados deberían de interpretar la política mediante el uso de la iniciativa así como también de la discreción. El monto de la libertad posible dependerá naturalmente de la política la que a su vez refleja la posición y autoridad en la organización.

- Necesidad de las políticas de personal:

Las políticas cuidadosamente desarrolladas son vitales para la administración de personal, debido a que toda persona es sensitiva a cualesquiera diferencias en el trato, con otras personas. Algo que obstaculizará muy rápidamente la eficiencia y moral de trabajo del empleado, es que el jefe muestre favoritismo cuando toma una decisión, como la relacionada con promociones, vacaciones, programas de trabajo, aumentos de trabajo, asignación de tiempo extra o infracción a las reglas. La declaración de las políticas de personal sirve para asegurar a los empleados que serán tratados en forma equitativa y objetiva, y hace que sepan lo que pue-

den esperar de su empleador. Se pueden tomar decisiones con más rapidez y consistencia si las políticas relativas a éstos asuntos ya han sido formuladas.

- Formulación de las políticas: Puesto que las políticas de personal afectan a todos los segmentos de la organización, es esencial que éstas políticas reciban la aprobación y el apoyo de la gerencia. Sin embargo, la alta gerencia debe confiar mucho en la experiencia de sus gerentes y supervisores y en la competencia profesional de su personal de staff para formular y hacer cumplir las políticas que aprueben. En la formulación de las políticas de personal, el gerente de personal y su staff tienen la responsabilidad de dirigir los esfuerzos al respecto, para cerciorarse de que las políticas son convenientes en términos de las prácticas y de las investigaciones industriales actuales.

La habilidad del liderato del personal de staff, quizá recibe su prueba máxima en la obtención de la cooperación y el apoyo de los supervisores y gerentes de cada departamento, observando las políticas de personal establecidas; la cooperación en la administración de las políticas de personal puede ser impulsada considerablemente si el personal staff está dispuesto, en cualquier momento a ayudar a los supervisores y gerentes en los problemas que implican la interpretación y la aplicación de las políticas.

### b) Reglamentos:

Los reglamentos constituyen una gran ayuda, ya que contienen disposiciones que obligan tanto a los trabajadores -- como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

Los reglamentos pueden ser de tipo obligatorio y/o administrativos. Dentro de los reglamentos que se derivan de la ley está el reglamento interior de trabajo; los de tipo administrativo no están ligados con la ley en su carácter obligatorio para ésta, sino que son normas que las propias organizaciones formulan e implantan dentro de ellas mismas para sus fines propios.

### c) Sugerencias:

- Conveniencia de las sugerencias: El programa de sugerencias no sólo beneficia a la organización, sino tiende a enfocar la atención y el interés del empleado a hacerlo consciente de que la organización reconoce la importancia de sus tareas diarias y está dispuesta a recompensarlo por mejorar los métodos mediante los cuáles aquéllas se realizan. El éxito de un programa de sugerencias dependerá del apoyo de la gerencia y del control efectivo, de modo que las sugerencias sean reconocidas y apreciadas cuidadosamente. Si una sugerencia no puede usarse con cierta modificación, generalmente es favorable que se proporcione cierta asistencia al empleado o trabajador que la presentó.

Será conveniente instruir a los supervisores acerca de los procedimientos que se habrán de seguir para superar a los empleados y/o trabajadores a fin de que puedan presentar sugerencias. Lo anterior obedece al hecho de que es la supervisión el nivel representativo de la gerencia que mayor familiaridad tiene con el trabajo de los subordinados y con los procedimientos con los que éste se realiza.

Los supervisores pueden participar en la evaluación de ideas que es, de hecho, una fuente importante para impulsarlas. A través del acercamiento logrado por el programa de sugerencias, se obtiene una mayor identificación entre el supervisory el trabajador.

- Establecimiento de las sugerencias;

El sistema de sugerencias más práctico y conocido, es el llamado de "buzón"; el empleado o trabajador somete a la consideración de los administradores del programa su idea por escrito empleando las formas impresas que debe hacer en existencia en un recipiente colocado cerca del buzón destinado a recibir las sugerencias. Las formas deberán contener espacios suficientes para la identificación del que sugiere, así como para el desarrollo de la idea en cuestión. El buzón debe de ser abierto todos los días en busca de las sugerencias que contenga, con el objeto de mantener el programa dentro del ritmo dinámico que requiere su operación; pues

debe tenerse en cuenta que dar una pronta e inmediata atención a las sugerencias recibidas incrementa el interés en el programa. Es recomendable que se constituya un comité administrador del programa, de preferencia integrado por elementos del segundo nivel de dirección, o sea por gerentes de departamento con el objeto de que el análisis de las sugerencias revista la importancia que merece y asimismo, para lograr objetividad e imparcialidad en las decisiones. Las sugerencias pueden dividirse en dos grandes grupos: las de valor calculado y las generales. Dentro del grupo de las de valor calculado, se ubicarán todas aquéllas que representen un ahorro de alguna forma para la operación de la organización; en tanto que en los grupos de las generales, se incluirán todas aquéllas cuyo ahorro, si es que lo hay, no es calculable o bien representan solamente mejores condiciones de trabajo o mejoras a los conceptos de seguridad e higiene. Debe tenerse muy presente que el programa de sugerencias tiende a ayudarnos a la satisfacción del aspecto psicológico del individuo en cuanto a su autorrealización, por tanto, el que somete una sugerencia, espera un reconocimiento por ello, cuanto menos, la información de la causa por la cual su sugerencia no fue aprobada. Las sugerencias son oportunidades para los miembros de la organización que no tienen funciones de supervisión participan en la dirección y administración de la misma.

- Difusión de las sugerencias:

El programa de sugerencias debe ser ampliamente difundido si ha de esperarse que dé los resultados apetecidos. Los trabajadores y supervisores deben estar bien enterados de los objetivos del programa, de la forma en que ellos pueden participar y de los beneficios que se derivarán tanto para el trabajador que somete una sugerencia, como para sus compañeros y la organización. El programa debe inspirar confianza; por tanto, suele excluirse del mismo como posible su gerentes a los elementos de la dirección, esto es, desde el gerente general hasta el supervisor de línea. La razón para lo anterior es que, por una parte, ellos están en mejores condiciones para proponer mejoras a la operación, en cuyo caso estarán cumpliendo simplemente con su obligación y, por otra, podrían en un momento dado, tener o hacer pensar que tienen, cierta influencia en el comité que acepta o rechaza las sugerencias. Debe realizarse pues, una campaña amplia de difusión del programa acudiendo a todos los medios que se consideren adecuados económicamente aceptables y eficientes. Pero, además, la campaña debe continuarse durante la operación del programa con el objeto de que el interés despertado se conserve y aumente..

- Estímulos de las sugerencias:

Hemos mencionado ya, que las sugerencias pueden di

vidirse en dos grandes grupos. Es recomendable que los premios para las sugerencias de valor calculado representen un porcentaje razonable del ahorro que se logrará obtener con la implantación de la sugerencia durante un periodo determinado, normalmente un año además del reconocimiento tanto por escrito como públicamente del mérito del autor de la sugerencia premiada. En los demás casos, es frecuente que se fijen premios, en efectivo o en especie y hasta por una cantidad tope y por una cantidad mínima entre cuyos extremos - se podrá mover, por votación, el comité administrador, a fin de premiar el interés de quién sugiere sin menoscabo - del reconocimiento público y por escrito a que ya se ha hecho mención.

c) Quejas:

La queja es un medio más de comunicación ascendente y normalmente se genera por tres razones:

- a).- Desavenencias entre dos o más trabajadores.
- b).- Desavenencias entre uno o más empleados y uno o más supervisores.
- c).- Inconformidad de los trabajadores con alguno o algunos de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización.

En otras palabras, la queja es la manifestación de un estado de inconformidad por parte de un trabajador causa

o por otro empleado; por uno o varios supervisores, o por una condición de insatisfacción con alguno o algunos de los servicios que recibe por parte de la organización

Es conveniente establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y comentarios y, en su caso, resolverlas si son fundadas. De otra manera, se propician rumores y chismorreos, que puede lesionar el funcionamiento de la organización. Las quejas pueden manifestarse en forma oral o escrita.

- Conveniencia de un procedimiento formal:

La queja suele ser un elemento que, bien manejado, ayuda a evitar o a reducir en mucho los abusos de cualquier índole de los trabajadores entre sí; de la supervisión con los empleados y, asimismo, es un excelente termómetro para que la dirección conozca aquellos puntos en los cuáles está fallando y por lo mismo, generando un estado de ánimo de inconformidad dentro del personal de la organización, que puede redundar en falta de cooperación por baja moral o incluso en una huelga, cuando las razones están constituidas por incumplimiento del contrato colectivo.

- El establecimiento de las quejas:

Para el establecimiento de un sistema de quejas, es necesario tener en cuenta que las quejas pueden ser:

- a).- Objetivas: Pueden comprobarse.
- b).- Subjetivas: No pueden comprobarse.
- c).- Mixtas, tienen posibilidad de comprobación.

Asimismo, deberemos considerar también que el proceso de empeoramiento de la sensación de malestar puede seguir las siguientes etapas:

- a).- inconformidad: Circunstancia gestativa de la desazón.
- b).- Quejas: Manifestación oral o escrita de la misma, y
- c).- Agravio: subsistencia de la queja, por falta de acción por parte del nivel directivo.

- Reglas recomendables para el establecimiento de quejas:

La queja debe presentarse dentro de la línea y es deseable que allí mismo se solucione. Se aconseja:

- La primera presentación debe ser normalmente oral.
- Debe presentarse ante el jefe inmediato superior; y si éste fuera el causante, ante el jefe de él o bien ante el departamento de personal o de recursos humanos.
- Quién recibe la queja debe establecer un plazo determinado para resolverla.

- Si la queja oral no fuera atendida, deberá formularse por escrito.
- De no resolverse en la primera instancia podrá entonces ser manejada por el sindicato, quién la someterá al departamento de personal y si no existiera éste, al nivel inmediato superior, o a una comisión mixta.
- El personal no sindicalizado deberá presentarse ante el departamento de personal o, en su defecto, ante el nivel superior.
- No es conveniente resolver una queja, en un sentido o en otro, de inmediato; evítese prejuzgar. Debe investigarse ampliamente.
- La investigación comprenderá los siguientes pasos:
  - a).- Oír por separado a los interesados.
  - b).- Presentar un proyecto de resolución.
  - c).- Notificar al jefe correspondiente.
  - d).- Decidir sobre la solución a la queja e implantar dicha solución.
- Todo quejoso podrá acudir al departamento de personal o relaciones industriales con las quejas que no le hubieran sido solucionadas en el área de trabajo.
- Toda queja solucionada en contra del quejoso, deberá ser razonada junto con él mismo.

- Comisiones mixtas:

Las comisiones mixtas, o comités de personal, deberán integrarse con número igual de representantes de la empresa de los trabajadores. Ante ésta comisión o comité, podrá llegar una queja en última instancia y la decisión tomada por votación, deberá ser definitiva e inapelable, salvo que éste en contra de los lineamientos estipulados en la ley federal de trabajo, el contrato colectivo, o cualquier otro documento igualmente válido, en cuyo caso la queja sale del seno de la empresa para caer en el ámbito jurídico:

- Prevención de quejas:

El mejor y más usado método para prevenir las quejas, consiste sencillamente en fomentar y mantener una disciplina positiva de trabajo, fundamentada en el respeto mutuo tanto de los trabajadores entre sí, como entre ellos y sus supervisores, cuidando además de resolver rápida y adecuadamente cualquier queja que se presente, pues de lo contrario, el quejoso contará su problema a todo aquél que quiera oírlo tenga o no razón, y con ello provocará que se creen inquietudes muchas veces infundadas y siempre innecesarias entre el personal. Resulta sano también mantener el resto del personal informado acerca de las quejas recibidas y la forma en que se solucionaron, cuidando que tal información no se preste a malas interpretaciones o distorsiones, ya que de ser así, se

podría lograr producir un efecto contrario al perseguido.

b) La participación del empleado:

La participación entraña un potencial excelente para desarrollar el trabajo de equipo; pero es una práctica difícil de llevar a cabo y suele fracasar cuando se aplica deficientemente. Cuando la participación está bien llevada, dos de sus mejores resultados son la aceptación de los cambios y un espíritu de grupo favorable que alienta a un mejor desempeño.

- Significado de la participación:

La participación es el involucramiento mental y emocional de las personas con las situaciones de grupo que los alienta a contribuir a las metas del mismo y a compartir la responsabilidad de ellas. Esta definición comprende tres partes:

-- Participación mental y emocional:

En primer lugar, y tal vez lo más importante de todo, es que la participación significa tener que ver en algo mental y emocional más que una actividad muscular. El yo de la persona queda comprendido, más que su capacidad. Esta participación es psicológica más que física. La persona que participa tiene un compromiso del yo y no un simple interés por las tareas.

-- Motivación para colaborar:

Es un segundo concepto importante de la participación en que se motiva a las personas a colaborar. Se les da una oportunidad para liberar sus propios recursos, iniciativa y creatividad, encaminándolos hacia los objetivos de la organización. La participación mejora particularmente la motivación, ya que ayuda a los empleados a entender y a aclarar sus trayectorias o caminos hacia las metas.

-- Aceptación de la responsabilidad:

Cuando los individuos comienzan a aceptar la responsabilidad de las actividades en grupo, también se interesan en el trabajo de equipo y son receptivos a éste, porque lo ven de como una manera de hacer lo que ellos desean realizar, es decir, ejecutar un trabajo del cuál se sientan responsables.

-- Aplicación general:

El beneficio de la participación es que devuelve a los empleados su derecho innato de ser miembros contribuyentes de los grupos en que trabaja. Desarrollan los valores humanos dentro de las organizaciones porque satisfacen las cuatro necesidades superiores de la jerarquía de Maslow. Este mejoramiento de los valores humanos en el trabajo es tan importante para la sociedad como para los empleados, porque se ha

demostrado que las experiencias en el trabajo afectan la salud psicológica de las personas como ciudadanos.

- Proceso de compartir:

La participación es el proceso de compartir entre gerentes y empleados. Los gerentes que alientan la participación no abandonan su trabajo dejándolo en manos de los empleados; simplemente lo comparten haciendo participar a los demás, para que éstos puedan realizar su propia contribución.

- Mayor poder e influencia:

El poder gerencial depende en parte de condiciones tales como, confianza del empleado en la administración, sentimiento de trabajo en equipo y sentido de responsabilidad. La participación mejora estas condiciones. Puesto que los empleados se sienten más cooperativos y responsables, tienden a actuar de una manera más responsable ante los esfuerzos de la gerencia por influir en ellos.

- Beneficios potenciales de la participación:

La participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados sienten que son más aceptados y participan íntimamente en la situación. Su autoestima, la satisfacción en el empleo, y la cooperación con la gerencia también suelen mejorar. Los resultados que se obtienen son menos conflictos y tensiones, mayor entrega a la consecución

de las metas, y una mejor aceptación de los cambios. Los empleados suelen reducir su rotación y disminuir las ausencias, porque sienten que tienen un mejor sitio de trabajo y que están logrando éxito en sus empleos. Por último, la participación restablece por sí misma la comunicación, a medida que las personas analizan en forma conjunta sus problemas de trabajo.

#### \* Limitaciones de la participación:

Las dificultades casi siempre se presentan cuando los trabajadores hacen proposiciones en campos en los que no son competentes y luego, cuando se rechaza su idea, rehúsan apoyar cualquier curso de acción que se haya tomado, y se mantienen al margen de las cosas.

Otra cuestión es que el empleado tiene derechos a no participar. No existe evidencia alguna de que la participación sea una ambición de todos los trabajadores.

Un problema adicional es que, a medida que los empleados asumen más responsabilidad y autonomía, tienden a hacer confusa la diferencia entre la perspectiva tradicional del supervisor y la del empleado.

#### c) Responsabilidad del individuo frente a la organización.

Cualquier estudio sobre el individuo dentro de la organización estará incompleto si sólo cubre las obligaciones -

de la organización hacia con él. Hay que recordar que las relaciones en el empleo son bilaterales. Indudablemente, la organización tiene responsabilidades para con el individuo, pero del mismo modo, y también indudablemente, el individuo tiene responsabilidades para con la organización. El empleo es una transacción social mutua. Cada empleado hace ciertas inversiones en la organización y espera obtener recompensas redituables. Asimismo, la organización realiza también una inversión en el individuo, y a su vez, espera obtener, recompensas redituables.

La relación redituable se deteriora cuando cualquiera de las dos partes falla en responder a su responsabilidad en cuanto a las necesidades de la otra. Los empleados pueden incurrir en un comportamiento irresponsable, al igual que la organización, si esto sucede, esperarán a que la organización responda aplicando controles más rigurosos y tratando de mantener un sistema operante que se vea coronado por el éxito.

d) Las necesidades humanas y la estructura de la organización:

- La satisfacción de las necesidades gracias al trabajo:

La organización oficial brinda una de las maneras de guiar el comportamiento humano. Empero, si hemos de captar

totalmente la forma en que funciona la organización, es preciso que comprendamos todo el conjunto de factores que influyen oficialmente o no en la conducta de los miembros de esa organización.

- Significado de las necesidades:

Suele usarse el término "necesidades" refiriéndose solamente a los requisitos esenciales para sobrevivir. En nuestro caso, adoptaremos una acepción mucho más amplia. Las necesidades abarcan tanto lo que las personas deben tener, - hasta lo que simplemente desean poseer. Los psicólogos nos dicen que mientras alguien quiera tener algo, experimenta una necesidad psicológica, independientemente de lo que otros piensen, acerca de las razones para que las sienta.

Las necesidades varían mucho según sean los individuos pero tal variedad puede graduarse y hay diferentes maneras de satisfacerlas. Existe suficiente semejanza en las aspiraciones fundamentales de casi todo el mundo para que se nos permita hablar de las necesidades humanas en términos generales.

Se han hecho muchas clasificaciones de las necesidades. Concretaremos nuestra atención a las que pueden satisfacerse suficientemente gracias al trabajo en las empresas de negocios, porque se tratan de las que están en manos del

gerente satisfacer. Por lo tanto, la clasificación que nos servirá es: a) Necesidades físicas; b) necesidades sociales; c) necesidades de la expresión de la propia personalidad; d) Necesidades referentes a la propia seguridad.

-- Necesidades de orden físico:

Todos los seres humanos sienten necesidades propias de la supervivencia y la conservación fisiológica corporal. Entre los objetos de éstas necesidades se cuentan los alimentos, las bebidas, el abrigo, el descanso y el ejercicio. Hasta que se satisfaga razonablemente, son factores poderosos que engendran impulsos.

La administración de empresas ha puesto gran atención a proporcionar ventilación adecuada, calefacción y alumbrado, así como otras instalaciones que satisfagan en el sitio de trabajo; más aún, que lo hagan atractivo.

-- Necesidades sociales:

Las necesidades sociales se satisfacen a través de las relaciones con otras personas. El deseo de la sociabilidad es sencillamente muy intenso en casi todos nosotros. Necesitamos comunicarnos con los grupos informales, tanto como los amigos íntimos. Entre esos contactos se cuentan los saludos amistosos, las conversaciones ocasionales y los almuerzos amenos que toda persona sea operador de mimeógrafo,

sobrestante o vicepresidente, comparte con sus colegas de la oficina o el taller. Las empresas han descubierto que cuando trabajadores y empleados sostienen relaciones amistosas en su trabajo, el ausentismo tiende a disminuir. Mas aún acuden a menudo a su trabajo o a funciones sociales, a pesar de sufrir un dolor de cabeza o de no interesarse por el trabajo en sí, solo para estar con otras personas.

Y un factor que se relaciona íntimamente con la sociabilidad es la sensación de pertenecer al grupo. Todo mundo desea que es miembro integrante del grupo; que se le hará tomar parte en los planes del mismo y que compartir a la información informal, tanto en las hablillas como en los acontecimientos que ocurran; que los demás le ayudarán en sus dificultades y esperan que él los ayude.

Una tercera necesidad es la de tener categoría. En los negocios, la categoría depende del valor del puesto de trabajo a los ojos de los demás. La categoría siempre implica rango en algún tipo de escalafón, y la jerarquía en las organizaciones oficiales es uno de los patronos de medición comúnmente aceptados.

Nadie ignora, por regla general, quién es en la compañía el mejor vendedor, la mecanógrafa más rápida o el gerente de la sucursal más lucrativa.

-- Necesidad de imponer la propia personalidad.

Independientemente de lo que piensen los demás, todas las personas se interesan por sus propias aspiraciones y en este aspecto son jueces de sí mismas.

Todo adulto experimentado quiere hacerse valer e independizarse hasta cierto punto. Cuando se llega a la madurez se alcanza cierto grado de confianza en uno mismo (podríamos decir de independencia o iniciativa), que es preciso conservar para seguir sintiendo satisfacción.

Todo hombre desea también experimentar lo que es el éxito personal.

Además, normalmente el hombre desea tener oportunidad de progresar. Cada vez que satisface una pequeña meta, desea alcanzar otra.

-- Necesidad de contar con la seguridad:

En virtud de que vivimos en una época en que toda nuestra sociedad occidental está obsesionada con el factor seguridad, pronto nos damos cuenta de las necesidades existentes en este terreno.

Por lo que se refiere al trabajo, casi toda la atención de los reformadores se ha enfocado a la seguridad económica; El hombre se preocupa por su trabajo estable, por provisiones para su vejez, etc.

Pero una cuestión más sutil es la seguridad psicológica, que se refiere a la confianza del hombre en que podrá resolver los problemas que se le presenten. Todo hombre necesita tener seguridad de que podrá amoldarse satisfactoriamente a las nuevas circunstancias.

-- Las satisfacciones en el trabajo ponen a prueba a la gerencia:

No es cosa sencilla ofrecer satisfacciones en el trabajo, por dos razones: la dificultad principal de la primera está en satisfacer la necesidad de establecer relaciones sociales, de poder expresar la personalidad y de lograr seguridad psicológica. Estas necesidades exigen participación activa, y con frecuencia la iniciativa del trabajador mismo. Ningún gerente puede obligar al trabajador a disfrutar del trato de sus compañeros, ni a ser independiente, ni a enorgullécese de su trabajo, ni de confiar en el futuro; lo que puede hacer el gerente es crear un ambiente en el cual puedan florecer esos sentimientos.

En segundo lugar, es preciso que las satisfacciones experimentadas en el trabajo se provoquen solamente mientras las personas ejecutan el trabajo necesario para que la compañía conquiste sus objetivos. El orden de los acontecimientos no es que el gerente asegure primero la satisfac --

ción de los trabajadores y luego espere a que los afortunados trabajadores decidan ejecutar las tareas que se les asignaron; la necesidad satisfecha no origina motivaciones del comportamiento.

-- Forma de satisfacer las necesidades humanas por medio de la organización:

Al estructurar la compañía se define un conjunto de reglas oficiales, instructivos de trabajo y redes de comunicación, de acuerdo con el cual se ha de vivir durante las horas de trabajo. Este medio ambiente puede satisfacer las necesidades o puede obstaculizarlas, puede fomentar actitudes buenas o malas y puede en parte determinar lo que piensen las personas y lo que aprendan. Por consiguiente, la estructuración (al igual que las planeaciones, la dirección del personal y el control) es sumamente importante para obtener resultados.

-- Unidades pequeñas:

Quando se requieren muchos trabajadores para una operación, las satisfacciones sociales pueden ser mayores si podemos distribuir a los trabajadores en grupos pequeños.

-- Trabajos solitarios:

Sin embargo, el hecho de tomar en consideración las necesidades sociales al fomentar la organización, debe

ponernos en guardia, para no ir demasiado lejos con la norma de reducir las dimensiones de los grupos de trabajo: nunca - debemos de aislar a las personas. También puede resultar lo mismo subdividiendo el trabajo en sectores tan exageradamente especializados e independientes, que falten oportunidades de comunicarse con los compañeros de trabajo al desempeñarlo. Podríamos llamar a esto aislamiento propio de la organización.

-- Labores limitadas de asesoría:

Para satisfacer las necesidades sociales, el trato con los demás ha de ser recíproco. Nunca nos gusta "dar - siempre y no recibir nunca", como tampoco nos gusta la conversación que resulta ser un monólogo. Se logra un alto grado de satisfacción cuando se inician las relaciones y el intercambio de informes en forma poco más o menos pareja y recíproca.

-- Sitio ocupado en la jerarquía:

La cuestión de los títulos guarda relación con el sitio que se ocupe en la jerarquía. Proporcionan satisfacciones en el aspecto de categoría tanto dentro como fuera de la empresa. Como los títulos son importantes para ayudar a las personas a entender lo que es la organización oficial, por - regla general deben corresponder a la forma en que el puesto encaje en la estructura total de la organización.

-- Labores muy especializadas:

La división del trabajo cuando se trata de tareas muy especializadas causa estragos en su cadena de producción, que pasa día tras día apretando un tornillo especial, se ha convertido en el ejemplo clásico del hombre que hace un trabajo rutinario y monótono. Muchos operarios de ese tipo consideran que su trabajo es servir y no se enorgullecen gran cosa de desempeñarlo.

-- Grado de descentralización:

La misma definición nos indica, que la descentralización implica dar una mayor libertad de acción a los subalternos. Esta libertad repercute naturalmente en la satisfacción de la necesidad de imponer la propia personalidad. Mientras mayor sea el grado de descentralización, es decir, mientras mayor libertad se le permita, mayores serán las satisfacciones de que puede gozar el subalterno implantando sus propias ideas.

-- Forma de conjuntarlos salarios, las necesidades y la organización:

- El salario en lugar de otros satisfactores:

Las personas competentes cambian de empleo si otro trabajo es atractivo aunque el suelo sea menor. Quiénes permanecen en puestos desagradables probablemente desarrolla

rán actitudes negativas hacia su trabajo y hacia la compañía; tienen poca iniciativa y llegan hasta restringir su productividad. Aunque el buen salario atraiga al trabajador, no conquista su respaldo emotivo si el puesto le ofrece escasas satisfacciones emotivas.

Podemos, por tanto, llegar a la conclusión, de que el gerente juicioso necesita tomar en cuenta tanto las satisfacciones derivadas del salario como de las satisfacciones derivadas de un trabajo atractivo, del buen trato hacia los trabajadores, etc.

-- Forma de vincular el salario con la organización oficial:

El monto del salario debe ser reflejo de la dificultad para desempeñar el trabajo.

Sea cual fuere el procedimiento técnico que empleamos al valorar puestos para nuestro plan de salarios, no tendrán ningún éxito a menos que lo aprueben los trabajadores a quienes se aplique. Ellos deben creer que es un reflejo equitativo de las características de los puestos.

e) Concordancia de los puestos de trabajo y las personas que los ocupan:

-- Preparación de la lista de requisitos que debe llenar el titular de un puesto.

- Aclaración de los instructivos de los puestos:

El primer paso para lograr que los puestos de trabajo concuerden con quiénes los desempeñan, empieza donde terminó el análisis de la organización. Si ésta se ha estructurado apropiadamente, tendremos una serie de instructivos de puestos. En el instructivo se define los objetivos, las labores, las relaciones con otras personas y los resultados que se esperan de quiénes desempeñan los puestos.

Para organizar los puestos con los individuos, es frecuentemente indispensable que los instructivos de trabajo sean más explícitos y concretos. Manifestar que el contralor debe formular un estado mensual de pérdidas y ganancias, por ejemplo, no nos dice si el personal ha de calcular los impuestos estatales, locales o nacionales; ni se puede delegar esa tarea a un perito.

Además de especificar las tareas correspondientes al puesto, tenemos que explicar claramente cuáles son las relaciones que exige el puesto.

- Interpretación de los requisitos que deben llenar los titulares de los puestos:

El segundo paso capital para que concuerden los puestos con los individuos, es analizar las tareas expuestas en nuestros instructivos ya ampliados, para formular la lis-

ta de requisitos que deben llenar los titulares. La relación que hay que buscar para calificar al titular o al candidato al puesto.

En la práctica, casi todas las listas de requisitos que debe llenar la persona para puestos ejecutivos y asesores contienen una mezcla de la experiencia pedida y de las características expuestas en términos sencillos.

-- Lista de cualidades que deben poseer las personas para poder valorarlas según los gerentes de empresa:

- Conocimientos
- Aptitudes para tomar decisiones.
- Confianza en sí mismo, y dinamismo personal.
- Estimación para los demás y sensibilidad social.
- Estabilidad emotiva.

-- Valoración del personal

- Valoración de la experiencia:

Nosotros pronosticamos los éxitos futuros de una persona, fiándonos de su rendimiento en el pasado, sin estar seguros de cuáles fueron las cualidades personales que determinaron su éxito. Aunque reconozcamos que éstas predicciones son arriesgadas, a menudo son el mejor medio de calificar a las personas. Además, el método posee dos ventajas que lo

hacen atractivo: es barato y pueden usarlo los ejecutivos - que carecen de entrenamiento técnico psicológico.

- Valoración de la personalidad hecha por ejecutivos:

El puesto de que se trate quizás sea tan novedoso que no haya ningún otro que se le parezca. Y si insistimos - en el factor experiencia, tal vez restringiremos exagerada - mente el número de candidatos que podamos calificar; acaso - descartemos a personas, tanto fuera como dentro de la orga - nización, que posean grandes aptitudes, aunque poca experien - cia.

- Pruebas y entrevistas para estudiar a las personas:

Las pruebas de personalidad y aptitudes proporcio - nan información muy valiosa para ciertos tipos de puestos - bien definidos, como son los de vendedor, comprador, y traba - jador de la producción rutinaria. Las entrevistas para estu - diar a la persona, llevadas a cabo por psicólogos expertos - también son útiles cuando los métodos más sencillos no mues - tran claramente ciertas características tales como la esta - bilidad emotiva. Al aumentar nuestros conocimientos acerca - del comportamiento humano en las condiciones del trabajo, - también mejora el valor de éstas pruebas.

-- Planes a corto plazo relativos a los recursos hu - manos disponibles;

Los problemas a corto plazo que estudiaremos en primer término consiste principalmente en hacer que el personal existente armonice con los puestos que desempeña, y en llenar las vacantes que se presenten de la mejor manera posible, con los recursos humanos que dispongamos. ¿Cuáles son algunas de las dificultades que se presentan al resolver estos problemas a corto plazo?

-- El titular ineficiente del puesto:

Tres enfoques con el fin de remediar la incongruencia del hombre y su puesto.

1.- Modificar el puesto de trabajo: Este procedimiento viene a ser el de "remendar" la estructura de la organización.

2.- Lograr que el titular aprenda: Quizá logre el titular a través de consejos y de adiestramiento, vencer el obstáculo que impide el desempeño actual tal como lo quiere la compañía.

3.- Quitar al titular: Si no puede esperarse que en un tiempo razonable se vuelva competente, quizás se necesite trasladarlo a otro puesto o despedirlo.

-- Cómo elegir un método para lograr la concordancia:

¿Hasta qué punto se vincula el puesto de trabajo con otros?

Los problemas a corto plazo que estudiaremos en primer término consiste principalmente en hacer que el personal existente armonice con los puestos que desempeña, y en llenar las vacantes que se presenten de la mejor manera posible, con los recursos humanos que dispongamos. ¿Cuáles son algunas de las dificultades que se presentan al resolver estos problemas a corto plazo?

-- El titular ineficiente del puesto:

Tres enfoques con el fin de remediar la incongruencia del hombre y su puesto.

1.- Modificar el puesto de trabajo: Este procedimiento viene a ser el de "remendar" la estructura de la organización.

2.- Lograr que el titular aprenda: Quizá logre el titular a través de consejos y de adiestramiento, vencer el obstáculo que impide el desempeño actual tal como lo quiere la compañía.

3.- Quitar al titular: Si no puede esperarse que en un tiempo razonable se vuelva competente, quizás se necesite trasladarlo a otro puesto o despedirlo.

-- Cómo elegir un método para lograr la concordancia:  
¿Hasta qué punto se vincula el puesto de trabajo con otros?

El grado de interdependencia entre un puesto y otros, afecta la facilidad o la dificultad de cambiar la organización para amoldarla a la persona que se trate.

¿Podría adiestrar al empleado para que su trabajo sea aceptable?

Ciertas deficiencias personales pueden corregirse bastante pronto; en cambio, otras son susceptibles de modificarse poco o nada.

¿Puede contarse con un buen sustituto?

Al proyectar ascensos y traslados debemos obrar cautelosamente para evitar reacciones en cadena. Aunque nuestro análisis pueda iniciarse haciendo que una persona en particular concuerde con un trabajo determinado, quizá acabemos pensando en un arreglo mejor de toda la estructura de puestos y personas.

¿Qué repercusiones tendrá la remoción en el estado de ánimo?

El retiro de una persona muy conocida y apreciada podría causar que los demás trabajadores empleados digan: "no quiera usted trabajar en esta compañía, el día menos pensado le despiden a uno de aquí". Aún así todos los demás permanecen en sus puestos podrían hacer un sentimiento profundo de inseguridad en el departamento por el hecho de quitar a al

quien que goce de popularidad.

Por otra parte, hay ocasiones que mejora el estado de ánimo quitando a una persona de un puesto para el cuál no es competente.

-- El titular competente del puesto:

En todas las organizaciones hay ciertas personas que en lugar de ser menos competentes, son aptas en mayor grado de lo que exige el puesto. Surge la interrogación muy conocida: ¿Debemos ajustar el puesto para amoldarlo al hombre?, la tendencia es que se haga esa modificación. Se presentan generalmente cuatro circunstancias que lo exigen. Si el trabajo está vinculado con las tareas habituales se desempeña mal, la persona idónea ofrece a menudo consejos y pruebas que van más allá del radio de acción que se le haya señalado; al hacerlo abre el camino a que se le deleguen otras tareas o bien, cuando se presenta un problema especial, se pide a la persona idónea que ayude a resolverlo. La delegación repetida de proyectos especiales tal vez redunde en el desempeño de trabajos adicionales como parte normal del puesto.

Finalmente, aparte de las tareas asignadas, "la influencia" de una persona muy competente propende a rebasar su sector determinado.

-- Planes a largo plazo relativos a los recursos --  
humanos disponibles:

Los planes de largo alcance relativos a los recursos humanos difieren de los problemas a corto plazo que acabamos de comentar; se refieren a todos los puestos y a todos los trabajadores simultáneamente, su objetivo es que todo el personal corresponda a todos los requisitos de los puestos, previendo que todas las vacantes se cubran, en vez de hacer que los candidatos ya existentes correspondan a los puestos ya existentes y previendo el aprendizaje a largo plazo, especialmente debido a la rotación de personal. El proceso de planeación de los recursos humanos en el aspecto de personal contiene tres etapas principales: 1) Proyectar la estructura de la organización y del personal requerido para operar dentro de esa estructura; 2) Buscar la concordancia entre los requisitos proyectados que debe llenar el personal actual, y 3) Planear el desarrollo individual para que el personal sea competente cuando se le ofrecen oportunidades de ocupar puestos.

- Proyección de los requisitos que debe llenar el personal:

El primer paso esencial en los planes a largo plazo relativos a los recursos humanos, es preparar anticipadamente la estructura de la organización para que mejor sa-

tisfaga las necesidades futuras de la compañía,

Toda la estructura de los puestos tiene que ir al pa-  
rejo de esos cambios. Por consiguiente, no podemos presumir  
con seguridad de que la estructura actual seguirá siendo la  
mejor para la compañía. Basándonos en esta estructuración fu-  
tura de la organización podemos formular los requisitos de  
cada puesto.

- Correspondencia entre las personas y los requisitos

La segunda etapa de la planeación a largo plazo  
relativa al personal, empieza con la valoración de todo el  
personal clave, catalogando sus características, haciendo ca-  
so omiso de las estipulaciones para puestos concretos. Una  
vez hecha la lista de los requisitos relativos a las personas  
para los puestos y el inventario de aptitudes, estamos ya pre-  
parados para empezar la tarea de armonizar los puestos de tra-  
bajo con los individuos.

- Planes para preparar a los individuos:

Pocos, o acaso ninguno de los candidatos han de po-  
seer todas las cualidades esenciales para los puestos que po-  
drían llegar a ocupar. Para vencer esas deficiencias, es pre-  
ciso que la gerencia determine la clase de experiencia que se  
necesite, así como cuáles son las características en el aspec-  
to de personalidad que deben desarrollarse.

Una vez hayamos tomado una resolución relativa a los requisitos diferidos, o sea al entrenamiento y a la capacitación que se exija a las personas indicadas para ascensos puede iniciarse su preparación. La gerencia puede facilitar la preparación a los individuos en especial dándoles oportunidad de adquirir la experiencia necesaria; Sin embargo, casi toda la preparación individual, dependerá de la persona misma.

-- Participación del empleado en la formulación de decisiones.

- ¿Qué implica la participación del personal?

"La participación en la toma de decisiones" tiene comúnmente un significado más correcto, y es que cuando se formula un plan, el gerente aprovecha las ideas de sus subalternos y de otras personas afectadas.

Normalmente se discute el problema frente a frente para que haya un libre intercambio de ideas. La participación de este tipo lleva a formular las mejores decisiones y también estimula el espíritu de cooperación entre los participantes, sin embargo, la repercusión en el estado de ánimo debe tomarse en cuenta como si fuera un subproducto. Al menos que la finalidad principal del gerente, cuando emplea la participación del personal, sea tomar decisiones más per-

fectas, se pondrá en tela de juicio su sinceridad y el efecto a largo plazo sobre el estado de ánimo podría ser más dañino que provechoso. Por lo tanto, para que el enfoque sea práctico, nos concentraremos en la participación del personal en calidad de instrumento para formular decisiones.

- Grados de participación.

Los gerentes no dedican sencillamente dejar de usar o usar la participación del personal. En la práctica vemos que la influencia de los subalternos en las decisiones tiene varios grados. El grado de participación depende, a) de quién inicia las ideas; b) de la amplitud con que el subalterno lleva a efecto cada fase de la formulación de las decisiones o sea del diagnóstico, del descubrimiento y de medidas optativas, de la valoración de las consecuencias y de la elección que se haga, y c) de la importancia que el ejecutivo dé a las ideas que le aportan.

-- Posibilidad de mejorar las decisiones.

Resulta provechoso, que dos personas o más participan en la formulación de decisiones, porque se utilizan los conocimientos diversos, los puntos de vista diferentes y las preferencias, así como las aptitudes complementarias al tomar las decisiones.

- Variedad de conocimientos.

El gerente rara vez conoce todos los datos acerca de lo "que está pasando" en el nivel optativo, a pesar que a menudo ha presenciado el trabajo y que recibe informes de control con regularidad.

- Puntos de vista y preferencias diferentes.

Lo que ven las personas y lo que creen originan problemas, y las formas optativas de actuar que le ocurren a todas ellas dependen de sus propias experiencias, y de la fuente a que acuden para su información. Es preciso preveer que las personas que hacen trabajos semejantes han de diferir. Y que habrá aún mayores diferencias entre los que desempeñen labores diferentes.

Las motivaciones individuales así como los trabajos asignados repercuten en estas diferencias de puntos de vista. En consecuencia, las preferencias en los tipos de ideas que aporten difieren de las del hombre cuya característica es un fuerte sentido de su propia personalidad.

Si se fomenta la participación del personal, podemos aprovechar estas ideas, opiniones y estas preferencias.

- Aptitudes complementarias para formular decisiones.

El don de tomar decisiones es solamente una de mu

chas cualidades que debe poseer todo gerente, es preciso que la elección de ejecutivos se base en el equilibrio de los elementos necesarios para sus trabajos especiales. Por lo cual es del todo posible que un subalterno posea aptitudes analíticas, conceptuales o lógicas superiores a las de un jefe.

La participación es una forma adecuada de que se puede valer el gerente para descubrir en sus subalternos conocimientos diversos, otros puntos de vista, así como aptitudes complementarias.

-- Modo de conocer cuando es factible la participación del personal.

- Tiempo disponible para tomar la decisión.

La participación requiere que alguna persona proponga que otra persona reflexione acerca de una idea y que ésta persona exponga a aquella la reacción que experimenta. Esta acción recíproca exige tiempo.

El tiempo puede ser costoso en dos sentidos. Quizá dé por resultado una acción demasiado tardía para que sea efectiva en el plan estratégico, e invariablemente exige desgaste de energía humana.

Aún cuando no se experimente el apremio de la -

emergencia, el tiempo requerido para la participación de varias personas puede ser un grave impedimento para emplearla. Sin embargo, es posible disponer de tiempo para la participación en muchas decisiones.

- Forma de evitar estancamientos provocados por las motivaciones.

Es preciso que los gerentes piensen en los intereses de cada persona que consulten acerca de algún problema.

Un conflicto de esta naturaleza entre los intereses personales y los de la compañía, surge a menudo de las planeaciones a largo plazo. Cuando una persona ha consagrado toda su carrera a una función y tiene convicciones arraigadas acerca de la importancia de su trabajo, quizá le sea imposible pensar objetivamente y con apego a la lógica, acerca de una reducción drástica de su labor o de refundirla en alguna estructura completamente nueva de la organización.

- Aptitudes y disposición para colaborar.

Hay un tercer concepto al que es preciso que prestemos atención al decidir si conviene la participación de otras personas; se refiere a las características de los colaboradores potenciales. No es necesario que el colaborador sea excepcional en todos sentidos, aunque si necesita destacar por lo menos en una de las cualidades intelectuales si -

güentes: Originalidad, agudeza analítica, buena memoria o juicio equilibrado. Es indudable que se debe restringir a los subalternos de poco talento, limitándolos a los aspectos sencillos de los problemas.

La confianza en sí mismo también es factor valioso de el participante. En cambio, la persona altamente subordinada que siempre busca el apoyo de otras para resolver sus problemas probablemente no ha de aportar ideas novedosas.

En términos generales, por lo tanto, el trabajo que desempeña la persona y el grado en que se interesa por su departamento o su compañía, repercuten intensamente en su reacción a la oportunidad de tomar parte en un problema determinado. En cambio, una persona si es avisada y que tiene confianza en sí misma se muestra solamente indiferente, sin ser presa de un estancamiento emotivo, el hecho de que pueda participar en una discusión puede despertar su interés en el problema que se trata.

#### - Ayudas a la colaboración voluntaria.

Es indudable que al determinar cuando conviene usar la participación, también es preciso parar mientes en la magnitud de su ayuda destinada a promover la colaboración voluntaria de las personas entre sí que activamente toman parte en el proceso de formular decisiones. Es preciso, sin

embargo, considerar la participación voluntaria como si fuera un subproducto. Si la participación de personal no puede justificarse en función de decisiones acertadas, no recomendamos su uso. Cuando se emplea simplemente como un instrumento para crear motivaciones se hace pensar a los empleados que se solicitan sus ideas con sinceridad, cuando en realidad el ejecutivo que las pide tiene poco o ningún interés en lo que propongan. En el mejor de los casos, ese ejecutivo solo usará las ideas de mala gana. Tarde o temprano los empleados han de darse cuenta de que lo que se hace con el disfraz de la participación es una tentativa de manipularlos para apoyar las ideas y las opiniones y decisiones de la gerencia.

-- ¿Participación individual o de grupos?

El tipo de participación del que hemos hablado es un intercambio de ideas entre el ejecutivo y uno de sus subalternos. La participación de grupos se asemeja a la individual en muchos sentidos. Ambas significan el esfuerzo conjunto de subalternos y jefe para tomar decisiones. La diferencia principal entre los dos tipos de participación consiste en que en los grupos los subalternos inician las proposiciones, escuchan y reaccionan a las ideas de unos y otros simultáneamente y en el mismo lugar.

- Discusión conjunta con varias personas.

Una ventaja de la participación de grupos es que se formularán más decisiones creadoras si los participantes discuten juntos un problema.

La participación en grupos puede ser también un elemento poderoso para formular decisiones integrales. Queremos decir con esto, decisiones en las que se toman en cuenta las necesidades de las diversas divisiones de la compañía - y en las que cada participante aprueba personalmente, y conviene en que son las mejores que podrían formularse dentro de las circunstancias imperantes.

Una tercera razón, por la cual el gerente quizá prefiera utilizar la participación de grupos, es ahorrar su tiempo hablando con varias personas simultáneamente y arreglando las diferencias entre las proposiciones que hagan, - el gerente puede tomar pronto su decisión. Además, probablemente gastará menos tiempo con el grupo que hablando separadamente con cada participante.

-- Uso de comités para la participación de grupos.

Los gerentes pueden lograr la participación de grupos en juntas informales, cuando simplemente llaman a varios de sus subalternos a discutir un problema, o bien en las reuniones de los comités establecidos más oficialmente.

- Uso eficaz del tiempo.

Las personas que participan conjuntamente en la formulación de decisiones descubren a menudo que todo comité implantado oficialmente utiliza mejor su tiempo. Las juntas pueden programarse de manera que se reduzcan las interrupciones al trabajo normal; todo el mundo comprende la norma determinante de a quien consultar y sobre qué tema.

- Formulación de decisiones integrales.

El comité también puede convertirse en el medio reconocido para formular decisiones integrales.

Por lo tanto, el comité es muy valioso para las participaciones de grupos cuando:

a).- Tenemos que resolver problemas que se repiten (tales como las programaciones mensuales, la preparación de presupuestos o los reajustes de salarios), que el mismo grupo de personas tendría que discutir a intervalos regulares, o

b).- Si el problema importante puede resolverse solamente después de una serie de deliberaciones con un grupo cuyo trabajo tenga relación mutua muy estrecha.

La participación de grupos debe ser instrumento suficientemente flexible de la gerencia y los comités tienen tendencia.

-- La dirección y las sanciones.

- Forma de mandar.

- Necesidad que existe de las órdenes oficiales.

Es indispensable dar a conocer los planes de los ejecutivos, que los conciben a quienes los ponen en práctica.

De esa manera de organizar y formular planes surgen las decisiones oficiales, o los planes de la empresa. En el proceso directivo, esos planes se transmiten a los jefes de la operación o a los operadores en forma de instrucciones oficiales, o sea "órdenes". Sean escritas o verbales, dadas en forma básica o diplomática, sean bien recibidas o de mala gana, las instrucciones oficiales son indispensables.

El empleo de las órdenes oficiales no implica una dictadura, sin embargo, porque ellas son esenciales aún cuando el ejecutivo se apoye firmemente en la participación del personal para formular los planes, así como en la comunicación recíproca y en otras actuaciones de conjunto.

- Ingredientes necesarios de las buenas órdenes:

Las órdenes deben siempre ser completas, claras y factibles. Sin embargo, hay un número notable de casos en el que el ejecutivo no satisface éstos requisitos.

A menudo, el ejecutivo expone en términos generales lo que ha de hacer el subalterno, omitiendo la información concreta acerca de cantidad, calidad y límite de tiempo de ejecución que se pide.

La importancia de que las órdenes sean completas, - aún cuando sean de poca monta, puede ser decisiva. Los ejecutivos deben también fijarse en si es factible cumplir una orden antes de darla.

- Forma de comunicar instrucciones:

Al insistir en que cada orden sea clara y completa, no queremos decir que todas las instrucciones tengan que ser largas y minuciosas. Dos características de la organización bien establecida simplifican considerablemente la forma de dar instrucciones rutinarias.

La primera es que los procedimientos y métodos estándar de operación ya han creado toda una estructura de la forma de actuar. Además, las costumbres y los hábitos ayudan a redondear el sentido de muchas órdenes.

Decimos todo esto refiriéndonos a casos rutinarios. Sin embargo, ciertas órdenes se refieren a problemas nuevos o que tienen aspectos que exigen procedimientos especiales. En este caso es preciso que el gerente explique más minuciosamente lo que se desea, empleando tal vez la comunicación recíproca para comprobar si el subalterno ha comprendido bien y ha reaccionado bien a las nuevas directrices.

- Regularidad en los recordatorios:

Una forma valiosa de comprobar que las instruccio-

nes son adecuadas y apropiadas, radica en los recordatorios hechos con regularidad; una vez que se dicta una orden, el ejecutivo debe cerciorarse que se ejecute o si debe de anularse.

Quizá, el efecto más evidente repercute en el subalterno porque sabe de seguro que no puede diferir una tarea de agradable con la esperanza que la olvide el jefe.

Más importante es, sin embargo, el efecto de la regularidad en los recordatorios al dictar el ejecutivo las instrucciones. Debe evitar dar órdenes vagas o imposibles de cumplir, esperando que los subalternos decidan lo que realmente haya que hacer. El hábito de los recordatorios hechos con regularidad también impone al ejecutivo la necesidad de reconocer que algunas de sus decisiones quizá necesiten modificarse. Ya que, si se cancela una orden en virtud de que no fue bien meditada, porque las cosas no resultaron como se pensó, o por alguna otra razón, el ejecutivo reconoce que el también puede equivocarse.

Al someter su propia actuación a revisiones objetivas y constructivas y a modificaciones imparciales, da el ejemplo para que se revise el rendimiento de sus subalternos en función de objetivos determinados.

Por lo tanto, dictar órdenes puede ser parte natural de saludables relaciones directivas; ya que una de las tareas de la dirección administrativa es transmitir bien las órdenes.

- Formulación de decisiones:

Se necesita un procedimiento elástico para formular decisiones.

Para este objeto, los jefes u operadores formulan - cada uno de ellos más planes detallados de su trabajo. Este - es un proceso permanentey cotidiano. Con él se logran dos pro - pósitos vitales: 1) se perfecciona la estructura de los pla - nes, porque se llenan las lagunas existentes entre los planes generales y las decisiones más detalladas, 2) se hacen las ex - cepciones que requiere el momento a los planes ya formulados, de acuerdo con las circunstancias imprevistas. Las decisiones sobre el terreno exigen diagnosticar el problema, pensar en - las medidas optativas, proyectar los resultados y luego tomar los finalmentte; todas éstas son fases de la formulación de - decisiones, aunque las consideraciones que realmente hay que tener en cuenta para formular decisiones son, sin embargo, el tiempo, la importancia y las circunstancias personalés.

Aparte del interés que tenga que se se ejecute toda ta - rea urgente y de tomar decisiones acerca de ella, es preciso que el gerente preste atención a dos cuestiones importantes, La primera es reconocer que si repite alguna decisión espe - cial muchas veces, está formando un hábito que podrá ser tan obligatorio para el comportamientto del departamento como - los planes oficiales.

La segunda cuestión es que el hecho de formular decisiones brinda al ejecutivo muchas oportunidades de estimular la cooperación voluntaria.

El gerente idóneo, por lo tanto, considera la formulación de decisiones como si fuera un procedimiento que le brinda la oportunidad de estimular la cooperación voluntaria, y de fusionar varias metas directivas, de resolver problemas intempestivos, de fomentar los hábitos de trabajo y las costumbres eficientes.

- Planeaciones y revisiones del rendimiento del personal:

- Valoraciones para fines diferentes;

Tres objetivos importantes son los planes acerca del potencial humano: la determinación de las tasas de remuneración y la ayuda a los trabajadores para que mejoren el rendimiento en su trabajo actual. Y tenemos necesidad de hacer diferentes valoraciones para cada finalidad. Al formular planes directivos al potencial humano nos interesa principalmente la capacidad potencial del trabajador; en cambio para remunerarlo, lo que valoramos en primer término es su rendimiento anterior.

- Conjunción de los planes y la calificación del rendimiento:

Un método eficaz de personal, cuya finalidad es ayudar a mejorar su rendimiento, tiene las características siguientes:

1) Tanto el subalterno como su jefe formula declaraciones de los actos que debe llevar a cabo el subalterno y de los resultados que debe obtener en un periodo determinado.

2) Terminado el periodo, las dos personas se dedican a revisar los resultados.

3) Cada vez que se determina un nuevo conjunto de metas a corto plazo, el supervisor investiga lo que él puede hacer para ayudar al subalterno a conquistarlos.

#### - Correctivos y premios:

Por lo general, las tareas directivas predominantes del ejecutivo, consisten en escuchar, enviar, estímulos, y guías a sus subalternos. Empero, aunque constituye su principal interés, también hay ocasiones en que el jefe tiene que imponer correctivos a algún subalterno. Sancionar es parte imprescindible de su labor.

La forma en que corrija sus subalternos puede repercutir intensamente, con las actitudes de los grupos tanto en sus relaciones con los trabajadores individuales.

#### - Importancia de los correctivos:

La empresa está capacitada para funcionar debido a que casi todos los trabajadores y empleados acatan ciertos requisitos básicos, o los superan, casi todo el tiempo. Y gracias a los incentivos positivos y a la actuación directiva pueden corregirse muchos delitos de poca monta.

Las reprimendas, las bajas de categoría, las suspensiones temporales, los ascensos o las gratificaciones diferidas y los ceses, son castigos que puede imponer el ejecutivo cuando alguien ha dejado de portarse de acuerdo con los requisitos. Nótese sin embargo, que ninguno de éstos castigos provoca directamente la conducta apetecida; el objeto de los correctivos es solamente mejorar el comportamiento futuro, según se espera, de la persona sancionada, y lo que es aún más importante, el comportamiento futuro de los demás miembros de la empresa.

-- Guías para imponer correctivos:

- 1) Prestar atención rápida y objetiva a las faltas cometidas. El mejor momento para corregir es enseguida de que ocurra la falta, mientras los hechos y los sentimientos estén frescos en la mente. Pero es preciso conocer dos excepciones al principio de la prontitud. La primera es que no debemos de actuar estando encolerizados o siendo presa de algún trastorno emotivo, para que la sanción sea objetiva y cuerda. La segunda es que tal vez necesitamos tiempo -

para copiar todos los datos:

2) Aviso previo de las reglas y de las sanciones. - El personal debe saber anticipadamente lo que se espera que se haga o que no se haga. Casi todo el mundo prevé que se sancionarán las violaciones a las normas sociales acostumbradas relativas a la honradez, a los robos y a cosas por el estilo; sin embargo, la mayoría de los trabajadores sienten que el castigo por algo que no se creyó malo es una injusticia. En consecuencia, para muchas faltas conviene que el supervisor prevenga oficialmente a la persona; sólo cuando repita la falta se impondrá un correctivo más severo.

3) Aplicación uniforme y equitativa de las reglas. Las sanciones uniformes contiene varios sentidos. Uno es el de la justicia automática e impersonal. Sin embargo, la uniformidad estricta puede no ser equitativa. La intención, la provocación, la inexperiencia, el impedimento transitorio y otros factores puede justificar el trato más benévolo hacia una persona que hacia otra. Naturalmente, una vez que se ha hecho una excepción, se deja abierta la puerta para más apelaciones y abusos. De nuevo, necesitamos recordar el propósito de los castigos. Si la conducta posterior de quienes conocen del caso mejora haciendo una excepción, es preciso sacrificar la rigidez. En tales ocasiones debemos de estar preparados a hacer otras excepciones en favor de las personas que se encuentran en circunstancias semejantes y -

dar a conocer las razones de las excepciones, para que no parezca favoritismos arbitrarios.

-- Uso de los premios:

El hecho de dar premios es, la reacción a una conducta excepcionalmente ejemplar, así como una forma de expresar la aprobación.

Los premios a los que nos referimos son una añadidura a las satisfacciones provenientes directamente del puesto de trabajo y de la asignación de salarios, pensiones y cosas por el estilo. Hablamos de ventajas extraordinarias recomendaciones especiales, traslados a puestos, más atractivos, gratificaciones, aumentos de sueldos, etc.

Cuando los premios, por ejemplo, las gratificaciones, pueden darse a todos los que lo merecen, se satisface fácilmente el requisito de imparcialidad y de uniformidad.

- La dirección y el ejercicio del poder:

Al corregir y premiar, el ejecutivo ejerce su potestad orientada al temor del trabajador de ser castigado o de perder lo que ambiciona. Y ya sabemos que ejercerlo tiene la tendencia de ahogar la iniciativa y el entusiasmo.

Indudablemente una de las decisiones más desagra-

ables que forzosamente ha de tomar el gerente, son las que emanan de su autoridad. Existen, algunas guías generales - que pueden aligerar la falta de armonía entre la dirección positiva y el uso de la autoridad. La primera es que el dirigente no debe hacer alardes de su poder. Es cierto de que dispone de algunos poderes pero los tiene en reserva y nunca los muestra con ostentación. La segunda guía es que el gerente debe procurar ejercer el poder de modo impersonal. Puede lograrlo haciendo saber cuando lo usará y acatando - las reglas uniformemente.

3) La tercera es que el gerente debe ejercer el poder en forma que contribuya a implantar normas de conducta convenientes. Cada caso sujeto a sanción exige su atención minuciosa a las circunstancias especiales, eso es indiscutible, y las excepciones o salvedades pueden ser prudentes.

Si se acatan éstas guías para fortalecer las normas convenientes de conducta, podremos ejercer el poder cuando sea necesario y, al mismo tiempo, al dirigir, nuestra atención principal puede concentrarse en el fomento de la comprensión y los sentimientos constructivos y positivos.

h) Reacciones Humanas a los controles.

Los controles desde el punto de vista del comportamiento

Los controles administrativos serán esfuerzos desperdi -

ciados, a menos que obliguen a modificar su comportamiento a las personas.

- ¿Por qué existe oposición a los controles?

Las reacciones a los estándares, a las valoraciones, a los informes y a otros instrumentos de control, sobre decirlo, dependen de cada caso tomado en conjunto. Lo que una persona siente por su jefe, si está agusto con su trabajo, con las oportunidades de expresar su personalidad, y factores semejantes influyen en sus reacciones hacia los controles, lo mismo que ha otras actuaciones administrativas.

-- Indiferencia hacia los objetivos.

Una de las razones por las cuales quizá desagraden los controles, es que las personas, no tiene interés auténtico en conquistar los objetivos que hay detrás de los controles.

Hay gran variedad de razones por las cuales el personal puede acoger de buen grado objetivos determinados, como cosas que valen la pena, y cuando así lo hacen, los apoyan con grados diferentes de intensidad.

-- Sensación de que la paridad no es razonable.

Hay a menudo quienes están conformes con un objetivo determinado, aunque les disgusta el control, porque opi -

nan que se ha determinado un estándar de rendimiento demasiado elevado.

El hecho de considerar que un estándar es razonable, también dependerá de la forma en que se administre. En cambio, si se aplican con rigor los estándares, bastan uno o dos casos de trato injusto para engendrar una actitud permanentemente hostil hacia los controles.

En la sensación que experimenta el trabajador hacia los controles injustos también influye el número total de controles diferentes que gravitan sobre él.

-- Descontento que provocan los hechos desagradables.

Otro motivo fundamental por el cual los controles son impopulares, es que de tiempo en tiempo los informes de control son portadores de malas noticias. Ahora bien, los informes de control son un medio de conocer si hemos realizado nuestras propias expectativas. A menudo fallamos, y todo aquel que se apega a la realidad, por lo tanto, ajusta el equilibrio entre las expectativas y los hechos reales. Y como todo el que se siente desilusionado necesita descargarse en cierto grado, es natural que eche parte de la culpa al mecanismo que le muestra que no es tan listo como cree que debería ser. Además de ésta, los informes de control quizá nos hagan perder prestigio ante nuestros colegas ya que los sis-

temas de control evalúan la actuación que se busca, los informes pueden hacerse aparecer como idóneos o como deficientes.

-- Premios para mejorar, provenientes de fuentes "esurias"

Las reacciones de los controles dependen en parte de quien trata de ejercerlo. Una vez que ha quedado implantada la estructura de una empresa, el personal se vuelve muy susceptible acerca de cuáles son las actuaciones "legítimas". La sensación de legitimidad se aplica a temas al igual que ha personas. Así, si en una compañía se ha vuelto cosa tradicional un alto grado de descentralización. Muchos empleados y trabajadores considerarán que es cosa suya tomar decisiones acerca de ciertos problemas.

-- Premios sociales propuestos a los controles de la Compañía.

La repercusión de las presiones extraoficiales de los grupos sobre las actitudes individuales. Este premio social se aplica a los controles tanto como a otras medidas administrativas. Las actitudes de los grupos son cosa muy grave cuando se oponen directamente a los estándares implantados por la gerencia.

En cambio, en multitud de casos (especialmente en las filas de los ejecutivos), los apremios sociales favorecen a los controles. Las actitudes valiosas son las de colaboradores cuya amistad y consideración desea conservar el interesado. Si esas personas sienten que un estándar de control y su valoración son equitativos y que lo debido es cooperar con la gerencia, se crea una fuerza social que apoya al estándar. En realidad, esos colaboradores quizá ignoren los detalles de un control particular, y si creen que la gerencia es razonable y justa por regla general, en lo que espera que hagan los operadores y ejecutivos, ejercerán presiones sociales para apoyar al sistema en su conjunto.

Otro factor más quizá ayude a comprender la influencia de los grupos. Las actitudes de éstos hacia el control no son imprevisibles ni invariables. Proviene de experiencias del pasado de los miembros del grupo y especialmente las de los dirigentes extraoficiales. El gerente no puede imponer las actitudes de los grupos; pero si le es posible influir en ellos.

-- Forma de provocar reacciones positivas a los controles.

Entre las medidas que los gerentes han encontrado valiosas para provocar una reacción positiva a los controles, se cuentan las siguientes:

1. Adoptar un punto de vista imparcial hacia los - controles.
2. Hacer que el contenido del sistema de control - tenga flexibilidad.
3. Impulsar la participación de los subalternos para implantar los estándares.
4. Usar el "control circunstancial" y no el autoritario.
5. Tomar en cuenta las necesidades personales y los apremios sociales en la administración de los - controles.

- Punto de vista imparcial hacia los controles.

Cuando alguien deja de hacer lo que se espera de él, le echamos la culpa a él y a menudo montamos en cólera y tan pronto como intervienen dos o más personas en el proceso controlador (especialmente en sus fases de correctivos) nuestra tendencia es reaccionar emotivamente y pensar en las personas y lo que hacen por o contra nosotros. Esta reacción tan común hacia las reacciones emotivas nos sugiere que es lo primero que debe hacer el gerente para mejorar el aspecto humano de los controles. Es preciso que aprenda a adoptar un enfoque objetivo, exento de emotividad para descubrir las causas y el remedio a las dificultades que sur-

gen a causa de un instrumento de control,

La actitud del jefe hacia los controles propende a reflejarse en sus subalternos. Naturalmente, no siempre sucede así; pero si el jefe mismo puede mantenerse en un punto de vista objetivo y desapasionado, tiene buenas oportunidades de que tarde o temprano sus subalternos aprendan a adoptar un enfoque semejante al suyo.

- Participación del personal en la implantación de estándares.

La forma particular en que se busca la participación debe, sobra decirlo, adaptarse a las circunstancias peculiares de cada compañía.

El éxito depende realmente de la pericia de la gerencia en determinar premisas aceptables y reglas que normen su buena disposición para dedicar el tiempo necesario, y de correr los riesgos que inevitablemente entran en juego; sin embargo, en conjunto, se ha logrado suficiente éxito gracias al enfoque de la participación de personal para determinar los estándares de control y, por lo tanto, puede recomendarse el procedimiento a todos los gerentes que procuran fomentar una actitud más positiva de sus subalternos hacia los controles.

- Control circunstancial,

Un concepto afín a la participación del personal es el control circunstancial. En lo que se insiste especialmente dentro de él, es en las circunstancias del caso, más bien que en el apremio del ejecutivo supervisor, que exige cualquier actuación correctiva.

El control circunstancial no es cosa rara cuando la necesidad se impone y cuando la situación es única. Empero, en las operaciones más normales, el propósito del control circunstancial no es esperar a que el personal realice tareas hercúleas; más bien, que el control y los apremios del trabajo sean dictados por las necesidades de la situación.

- La flexibilidad en el sistema de control.

La flexibilidad repercute en forma importante en las actitudes de las personas hacia los controles. Si ellas creen que en los estándares de rendimiento no se toman debidamente en cuenta los factores locales concretos, los estándares se vuelven irracionales en su opinión. El meollo de la cuestión está en la forma de introducir el factor flexibilidad, sin dejar de ejercer los controles vigentes, en calidad de instrumentos de la gerencia.

Una manera de introducir la flexibilidad en el sistema de control manteniéndolo siempre íntegro, es lograr que los ajustes sean automáticos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

- 1).- La función directiva o de gerencia es de suma importancia para todo tipo de organización, ya que, conjuntamente con las demás fases del proceso administrativo hacen posible el funcionamiento de las organizaciones. Si no existe la dirección, no es posible conjuntar el trabajo de las personas; de nada sirven otro tipo de recursos tales como, financieros, tecnológicos, materiales, etc., si es que su fundamento o base, el personal, no los utiliza como debe de ser por la falta de un guía o liderato que los impulse y oriente a realizar el trabajo.
  
- 2).- La función del departamento de personal es de suma importancia, ya que en base a él se motiva a las personas, además de controlarlos por medio de reglamentos, políticas, establecidos por el mismo departamento. También es importante que los empleados se sientan identificados con organización para así poder lograr los objetivos tanto individuales como de la organización.
  
- 3).- El gerente debe buscar que el personal tenga la capacidad necesaria al puesto y nivel en que se encuen -

tre, y que esté dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente a la empresa. Ya que no basta con que el personal tenga las capacidades necesarias que se requieren para cada puesto, nivel o departamento, si no está dispuesto a colaborar en el logro de las metas fijadas por la organización.

4).- La función directiva debe motivar continuamente al personal para obtener de ellos el máximo rendimiento y colaboración en las actividades a realizar en la organización, así como lograr la plena identificación entre los objetivos de la empresa y los del personal, para de esa manera encontrar la lealtad de las personas hacia la empresa.

5).- La gerencia debe poner especial atención en los niveles inferiores de la organización, cuando éstas crecen ya que las líneas de comunicación y supervisión se alargan, y por lo tanto, los gerentes de los altos niveles tienen más dificultades para entender y reconocer los sentimientos del personal de los niveles inferiores, bajo éstas condiciones al personal se le dificulta identificarse consigo mismo, con los objetivos y las actividades de la organización, por consiguiente creerán que han sido olvidados como individuos, ya que no toman en cuenta sus opiniones.

6).- Ahora bien, concluimos que el departamento de personal, tiene una autoridad de staff de servicios, por lo tanto su autoridad no es lineal. Las decisiones del departamento de personal deben de ser apoyadas por la gerencia, que debido a su autoridad es la que decide en última instancia lo que considera conveniente para la organización.

Ya que sin su apoyo de nada serviría el establecimiento de un departamento de personal, dentro de las organizaciones.

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

- 1.- "El comportamiento humano en el trabajo"  
Keith Davis.
- 2.- "Administración de Recursos Humanos"  
Fernando Arias Galicia  
Ed. Trillas.
- 3.- "Administración de Personal"  
Agustín Reyes Ponce  
Ed. Limusa.
- 4.- "Administración de Personal"  
Chruden y Sherman  
Ed. C.E.C.S.A.
- 5.- "Administración y Gerencia de Empresas"  
Sisk y Sverdlik  
Ed. South - Western Publishing Co.
- 6.- "Principios de Administración"  
George R. Terry  
Ed. C.E.C.S.A.
- 7.- "Curso de Administración Moderna"  
Koontz y O'Donnell  
Ed. C.E.C.S.A.

## 8.- "La Dinámica Administrativa"

El proceso administrativo: Concepto,  
Funcionamiento y Aplicaciones Prácticas.

William H. Newman.

Charles E. Summer.

E. Kirby Warren.

Ed. Diana.