

870102

37
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 VALORACION DE MERITOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA
OPTIMA EN LA APRECIACION DEL FACTOR HUMANO ELEMENTO
ESENCIAL DE LA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

ADRIANA NATERA RAMIREZ
SILVIA LORENA CUEVAS MARTINEZ
ELVA PATRICIA GARCIA GRANADOS

GUADALAJARA, JALISCO

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Prólogo.....	Pag.	2
CAPITULO PRIMERO		
LA EMPRESA.....	Pag.	3
I.- Concepto y definición.....	Pag.	3
II.-Objetivos.....	Pag.	8
III Necesidad de dirigir científicamente las Empresas..	Pag.	10
CAPITULO SEGUNDO		
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.....	Pag.	12
I.- Antecedentes.....	Pag.	12
II.-Generalidades sobre las Relaciones Humanas.....	Pag.	19
III-Objetivos y Características de las Relaciones H....	Pag.	19
CAPITULO TERCERO		
LA APRECIACION DE MERITOS.....	Pag.	21
I.- Antecedentes.....	Pag.	21
II.-Algunas Consideraciones Generales anteriores a la Implantación de un sistema de Valoración de Personal para la Apreciación de Méritos.....	Pag.	25
III-Implantación y Metodología de la Apreciación de Méritos.....	Pag.	37
CAPITULO CUARTO		
LA APRECIACION DE MERITOS A NIVEL EJECUTIVO.....	Pag.	46
I.- Consideraciones e Importancia.....	Pag.	46
II.-Algunos Sistemas para calificar a los Ejecutivos...	Pag.	53
CONCLUSIONES.....	Pag.	59
BIBLIOGRAFIA.....	Pag.	63

P R O L O G O

Siendo el hombre uno de los factores determinantes de toda actividad progresista, es necesario hacer hincapié en la importancia que tiene el control de los factores que influyen en éste para desarrollar dicha actividad, como pueden ser las variantes que modifican su estado anímico, las cuales vendrán a repercutir en el mantenimiento de sus funciones o en el cambio constante de las mismas.

Una herramienta óptima con que cuenta cualquier institución es la denominada Apreciación de Méritos, misma que servirá para evaluar al capital humano que, en ocasiones no se le dá la misma importancia que al financiero, y no por eso se puede determinar que sea menos importante.

Por esta razón es esencial hacer una excelente calificación técnica del personal para que ésta a su vez, nos permita darnos cuenta de quien será la persona idónea para cada puesto y por ende sabremos a quien dar preferencia en los ascensos, a quienes rechazar en los períodos de prueba, que personas seleccionar para que ocupen los puestos de confianza vacantes y que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal. Entonces, por lo tanto, una calificación técnica de personal permitirá conocer bajo muy variados ángulos al personal de la empresa.

Para eliminar toda Apreciación subjetiva de las deficiencias y fallas que puede tener el juicio humano, al calificar es necesario analizar a una persona en concreto y no a la unidad en personal del trabajo en sí. Ya que de esta manera se profundizará en cualidades y aptitudes del trabajador como generador de bienes y servicios, siendo más factible que se puedan corregir sus deficiencias o de lo contrario seguirlo estimulando a que logre su superación día con día, con esto se logrará que exista una mayor estabilidad del cuerpo social. Una forma que resulta efectiva para motivar al personal es haciéndole saber que como persona en constante superación será objeto de mejoras y de cambios, ya que la empresa busca entre sus miembros su constante evaluación en todos los aspectos para formar la reserva especial del activo humano.

Uno de los fines importantes de este trabajo es el de lograr la obtención del Título de Licenciados en Administración de Empresas y no dejando a un lado el hecho de que una vez obtenido dicho título se abandona el estudio, sino por el contrario, empezar la formación integral, asumiendo las responsabilidades que son propias.

CAPITULO PRIMERO

LA EMPRESA

1.- CONCEPTO Y DEFINICION.

EMPRESA es una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, - que es creada para responder a la necesidad natural de la sociedad. La empresa no nace de por sí, ni es un fin en sí misma, sino que su origen está en la necesidad social de que produzca bienes o servicios y que la finalidad de esa producción sea la de satisfacer las necesidades de la sociedad o de uno o varios sectores de ella, mediante la provisión de esos productos o servicios.

Los orígenes de la empresa se remontan al comienzo de la civilización, cuando el hombre, animal racional y gregario buscó la asociación con sus semejantes para lograr un próposito común, surgiendo las funciones de coordinación y cooperación.

La Empresa tiene bajo cualquier sistema, la misma apariencia y se comporta con similitud, encara problemas y toma decisiones fundamentalmente iguales como son el producir bienes y servicios tangibles, aglutinar esfuerzos humanos y hacerlos converger a un mismo punto. Esta motiva bajo muy diferentes aspectos a los miembros que integran para lograr conjuntamente los objetivos y metas de la misma.

A su vez, aprovecha al máximo los recursos materiales y se esfuerza por producir bienes de calidad a un bajo costo; aunque esto depende del sistema Político-Socioeconómico que acoja a la Empresa.- Es decir, la empresa puede organizarse perfectamente bajo el capitalismo, socialismo, facismo o comunismo. Pero en todos los casos el común denominador será, la institución central.

Peter Drucker (1) nos dice, que la empresa en todos los países industriales, ha surgido como la institución decisiva, representativa y constitutiva.

(1) PETER DRUCKER "LA NUEVA SOCIEDAD".

Su carácter decisivo es bien claro en todo el proceso económico ya que de la empresa industrial dependen muchas, por no decir todas - las actividades del hombre. Aunque es una minoría (considerando la población entera del país), la que elabora en ella se puede decir

que, la subsistencia y desarrollo de gran parte de la población depende de las mismas, como lo son los comerciantes, distribuidores, actividades con finalidad preponderantemente social y hasta los agricultores reciben beneficio directo de las empresas, ya que son consumidores o distribuidores.

Las soluciones que se les den a los problemas de la empresa, repercutirán en todo el sistema económico-social, es por eso de tomarlas basándose en valores sólidos. Se podrá pensar que la empresa industrial es cuantitativamente insignificante si se le compara con un universo más amplio como podría ser la población laborante, pero en este caso no importa lo cuantitativo, y la empresa industrial si es representativa cualitativamente desde el momento que ejerce una influencia decisiva en las demás actividades humanas.

Para ser representativa, la empresa debe lograr su integración y efectuar sus funciones, cumplir con las creencias de su sociedad, conferir rango y función social dentro de la comunidad de la organización industrial. La empresa también representa el nuevo principio organizacional de una sociedad industrial en su forma más clara. Es como dice Drucker en "La Nueva Sociedad"; "EL espejo en que se mira la sociedad industrial cuando quiere contemplarse así misma".

La empresa es una institución automática, su función y poder provienen de los derechos de sus propietarios; su estructura, fines y propósitos, no proceden de la organización política o legal de la sociedad, tiene su naturaleza propia y sigue las leyes de su propio ser, el mando o dirección de la Empresa está en manos de profesionales altamente capacitados.

La Organización es Constitutiva, porque existe esencialmente en la misma forma en toda sociedad industrial, no importando como esté organizada. A pesar de su importancia y prominencia la Empresa como se concibe actualmente es un fenómeno nuevo (nacido con la Revolución Industrial) que no posee un término único y a la vez correcto. Se le identifica por "Corporación, Gran Negocio, Empresa Industrial o simplemente Empresa", y este último término emplearemos para referirnos al tipo de empresa actual.

A esta nueva institución, se le reconoce principalmente por Tres Aspectos:

- 1.- ASPECTO FISICO.
- 2.- POR EL IMPACTO QUE EJERCE EN LA ESTRUCTURA DE TODA SOCIEDAD.
- 3.- POR SUS FUNCIONES.

1.- ASPECTO FISICO. En este factor se analiza la magnitud de la Empresa. La empresa actual no es necesariamente grande, aunque el concepto de magnitud es un término relativo, pues se ha intentado fijar criterios universales que permitan determinar el tamaño --

de las empresas pero sin mucho éxito. Algunos autores para fijar - su tamaño toman como base la cantidad y otros la calidad, dentro - de la primera para hablar de magnitud se toma en cuenta el número de empleados, ventas brutas, activo total o patrimonio. Para la se- gunda tratan de establecer el tamaño considerando ciertas caracte- rísticas como son: El tipo de Administración, Forma de Organiza- ción (propiedad particular, sociedad colectiva, sociedad anónima), grado de especialización, ámbito de funcionamiento o cualquier as- pecto que éste relacionado con su administración.

Una tendencia cada día mayor, es el considerar que una empresa -- es grande o pequeña relacionándola con su posición en el mercado o bien, comparándola con otras empresas del mismo ramo. Desde este - punto de vista si consideramos un mercado nacional, una determina- da empresa puede resultar pequeña, pero en la localidad donde rea- liza sus operaciones principales, tal vez sea la de mayor importan- cia.

En base al panorama planteado se puede observar que la división en tre grandes o pequeñas empresas es arbitraria y relativa siendo un tema muy discutido para muchos; El gran tamaño no es necesario y - mucho menos deseable. Pero lo que sí es una realidad es el hecho - de que una empresa desorbitada, exageradamente grande, causa gran- des problemas a la agencia para su control y plantea dificultades serias para programar sus utilidades, tiene más exigencias de esta bilidad por parte de la comunidad, pues en caso de derrumbarse, -- los efectos negativos en la misma, serían desastrosos. La estabili- dad económica se interrumpe al presentarse la desocupación de un - sector, el pánico financiero y/o la desorganización de las rutas - comerciales.

El gran tamaño ha afectado con gran profusión las relaciones entre las empresas, convirtiéndolas de predominantemente económicas, po- líticas y sociales, por tal motivo para cumplir la responsabilidad ante la empresa, la dirección tiene que asumir una autoridad guber- nativa sobre los miembros de la misma.

A su vez, la pequeña empresa con frecuencia se enfrenta a grandes - problemas de competencia debido a que tiene que rivalizar con com- petidores más poderosos y ésto, en un momento dado podría frenar - su expansión dentro del mercado, ya que no posee los recursos nece- sarios.

Ahora bien, independientemente de su tamaño, todas las empresas -- contribuyen en forma decisiva al desarrollo de un país. Ambas la -- "pequeña" y la "gran empresa" aporten valiosas contribuciones eco- nómicas al bienestar y al producto nacional bruto y son fuente de progresos tecnológicos más importantes ya que propician el ambien- te que permite a los individuos crear, cultivarse y disfrutar de - las herencias culturales.

2.- **IMPACTO QUE EJERCE EN LA ESTRUCTURA DE TODA SOCIEDAD.** La Empresa ha revolucionado a los estratos sociales tradicionales, ha creado principalmente nuevas clases de considerable importancia y con tendencias enormes por acrecentarse: Un grupo gobernante de ejecutivos industriales y dirigentes sindicales, y una clase media industrial de técnicos, profesionales, capataces, contadores, etc., que goza de considerable prestigio social.

3.- **POR SUS FUNCIONES.** La Empresa es una institución económica a la vez que social y por su magnitud alcanzada actualmente, también puede adjudicársele una función gubernativa, siendo estas características coexistentes.

La Empresa, desde el punto de vista de su función económica es el segmento más importante de una sociedad industrial.

Una característica importante, considerando a la empresa como una institución económica, es su colectividad, su organización en grandes grupos de hombres que mantienen una relación definida con las herramientas mecánicas, relación que se hace realmente productiva con la estructura organizacional y el proceso administrativo.

La empresa es una inversión de capital a largo plazo, es decir, -- tarda un tiempo muy considerable para que empiece a producir utilidades y desde luego, para reintegrar las inversiones. Esto es válido respecto al equipo mecánico, edificios, máquinas, instalaciones, etc. Y también en cuanto a los recursos humanos que requieren una enorme inversión de capital y un largo período para llegar a ser productivos.

La finalidad preponderante de las empresas, es la económica, pero llevan casi siempre involucrada una finalidad social para poder lograr la consecución de este fin.

La tesis de que la empresa es una institución Social es muy vieja, anterior al sistema industrial, fué sostenida primeramente por los "Socialistas Románticos Franceses", particularmente por Fourier y Saint-Simon, en los primeros años del Siglo XIX, cuando la empresa industrial era solo un sueño lejano; permanece olvidada esta idea en casi todo el siglo XIX y solo al finalizar se vuelve a tomar en cuenta, hasta en las primeras décadas del presente siglo cuando cobra interés entre los empresarios.

Si analizamos la situación actual de las empresas, encontramos altamente necesario proporcionar al individuo rango y función social, no solo para "apaciguarlo", sino también para satisfacer los requerimientos fundamentales de la misma empresa. Para su funcionamiento

to adecuado, todos sus miembros hasta el último en orden jerárquico, deben adoptar una "actitud directora" hacia su propio trabajo (programar hasta cierto punto las actividades), hacia la empresa, viéndola como propia y considerándose "ciudadanos" mas bien que -- "subditos" pues para ser productiva y eficiente la empresa necesita la capacidad, la iniciativa y la cooperación de cada uno de sus miembros, sus recursos humanos son el gran capital y menos utiliza do.

Como Institución Social, La Empresa, es la portadora de un principio de la técnica de la producción en masa. Todos los estudios que se han llevado a cabo sobre el personal de las empresas demuestran que le conceden especial importancia a la función social, desde el momento en que colocan el cumplimiento de sus exigencias de rango y función social en un lugar muy especial, aunque no dejando a un lado el cumplimiento de sus exigencias económicas.

A la empresa, en el último cuarto de siglo, se le ha aceptado nuevamente, como una institución social, pero al tratar de concebirla como un órgano gubernativo causa mucha polémica. Sin embargo, al analizarla, se puede deducir que aunque sea en forma sutil, realiza funciones políticas, ya que desde el punto de vista de su organización interna, si lleva a cabo funciones gubernativas, pues -- como empresa que es, cuenta con jefes y subordinados; cuando los primeros establecen su autoridad a los segundos, se está ejerciendo funciones de poder.

Uno de los principales administrativos básicos, es la autoridad y ésta tiene en la empresa funciones regulares de gobierno, es decir, cuenta con un cuerpo legislativo que dicta los reglamentos, políticas, procedimientos y todos los aspectos para que la empresa funcione de acuerdo a lo establecido; y si algún miembro de la empresa infringe lo dicho anteriormente entonces habrá una sanción para el infractor.

La Empresa debe de tener un gobierno operante. Esto plantea interrogantes respecto a la función de la dirección, la organización directiva, la selección y preparación de personal directivo, así como la sucesión racional y metódica dentro de la dirección. Estos problemas de la empresa aparentemente internos, cobran de esta forma considerable interés público.

Como cualquier otro gobierno, la dirección debe ser legítima, es decir debe ejercer su autoridad en el interés de sus gobernados. Analizándola bajo otro punto de vista, podemos decir que la empresa controla el acceso a la organización productiva, sin el cual el individuo es incapaz de producir.

La Empresa controla el acceso al sostenimiento del ciudadano; ejerciendo este control un dominio político, sin lugar a dudas.

Aunque el prósito de la producción varie, bien sea de subsistencia o de mejoramiento económico, siempre será la empresa símbolo del esfuerzo productor de la comunidad, el marco en el que se encuadra la eficiencia del individuo, su reputación y prestigio, es el medio en el cual adquiere su identidad social.

La Empresa puede llegar a tomar decisiones económicas, gubernativas y sociales de una forma relativamente fácil encaminada a resolver problemas específicos de la misma, consideradas individualmente, pero el problema que tienen que afrontar es solucionar esos problemas ya sean económicos, sociales o gubernamentales, (mando o autoridad) en función de los tres, es decir, sin dañar a ninguno.

La Empresa debe cumplir con las tres funciones simultáneamente - pues son igualmente importantes sobre todo cuando se hace la consideración completa. Si se analiza desde el punto de vista de la empresa así como de la sociedad, no habrá duda, será más importante como institución económica, pues su supervivencia depende del adecuado cumplimiento de su responsabilidad económica y la acción económica es el fin por el cual se crea; pero para los miembros de la empresa deben ser importantes también las funciones sociales y gubernativas.

La triple función de las empresas se cumple no solo en las que podemos emplear el calificativo de "Gran Negocio", sino hasta en las de dimensiones modestas.

II.- OBJETIVOS.

Según Peter F. Drucker, indiscutible autoridad en la materia, la razón que justifica la existencia de una empresa es el servicio que presta a la colectividad. Esta premisa trae como consecuencia que empresa incluyendo las económicas necesite:

- 1.- Producir resultados tangibles sean bienes o servicios en beneficio de la colectividad.
- 2.- Desarrollar y acentuar en su personal aquellos valores que den sentido humano a la organización.
- 3.- Asegurar el futuro de la empresa y de su personal, tomando en cuenta que toda empresa prefiere de constante renovación y superación para estar acorde con el desarrollo económico y social.

Por lo tanto, la empresa perfecta será aquella que logre la máxima cooperación de las personas, produzca resultados externos en beneficio de la sociedad y el mayor deseo en su personal de superarse.

Consecuentemente, toda empresa tiene dos objetivos primordiales y -

simultáneos: La adecuada participación de los recursos (productividad) y la realización de las metas individuales y colectivas de --- quienes prestan sus servicios en la misma.

Aún cuando se tenga la concepción liberal de empresa que considera al trabajo como mercancía que busca única y exclusivamente el beneficio económico, de todas formas al hacerlo, procura indirectamente el bien a la comunidad, ya que luchando en el mercado competitivo - su beneficio dependerá de que logre producir mejor a menor precio.

La empresa industrial actual ha venido a la concepción liberal de - la misma. Hoy son ideas generalmente aceptadas:

- 1.- La empresa no sólo tiene una finalidad económica sino una función y una responsabilidad social.
- 2.- La relación de cada miembro con la empresa no es sólo un contrato económico, sino una interacción humana.
- 3.- El conjunto de individuos integrados en la empresa constituye - un grupo humano del personal sean satisfechas.
- 4.- El éxito de la empresa depende en parte, de la forma como las - necesidades del personal sean satisfechas.
- 5.- Al proporcionar la oportunidad de satisfacer las necesidades - del personal cumple con su responsabilidad social.

Las empresas para lograr sus objetivos, necesitan conocer con qué - recursos materiales cuentan, invirtiéndolos, y acomodándolos de tal forma que contribuyan a lograr los fines propuestos por la misma -- produzcan beneficios.

La gerencia que representa a la empresa, provee a la misma del elemento humano, mediante técnicas administrativas de selección de personal, colocándolo adecuadamente en los puestos que se han establecido delimitando funciones. Establece una función administrativa de gran importancia, que se encarga de hacer posible que lo realizado sea igual a lo planeado. Este control es indispensable en toda administración, pero más aún en la administración de los recursos humanos.

Siendo los recursos humanos los encargados de ejecutar las actividades, de darles vida y movimiento a los materiales y los directamente responsables de que los objetivos de la empresa se cumplan toman en cuenta su condición humana, (seres dotados de inteligencia y voluntad propias, así como libres) pueden frenar o acelerar a su antojo (según sea el grado de motivación para hacerlo) el ritmo de avance de las empresas. Es pues indispensable establecer algún sistema de control de personal.

El que debe "administrar los recursos humanos", desarrollar, orientar, motivar y coordinar a las personas hacia la realización de sí mismos, debe ser un ejecutivo de alta categoría. Puede ser el director o gerente de personal o relaciones industriales o el ejecutivo en el que recaiga la responsabilidad de la empresa.

Los ejecutivos son los que dirigen las empresas. Sin ellos, no puede llevarse a cabo ninguna actividad organizada ni pública ni privada.

El ejecutivo debe conducir a su empresa o sección a la realización de sus objetivos aprovechando al máximo sus recursos, pero considerando siempre que los individuos que la integran no son piezas mecánicas que pueden moverse al arbitrio, como en el caso de los recursos materiales, el hombre implica muchas y muy serias consecuencias; considerar que cada hombre tiene sus propios motivos conscientes o inconscientes para actuar como lo hace, siendo sólo en partes económicas detrás de todo problema de retribución ha motivaciones más completas. El hombre no trabaja solo sino como parte integrante de la organización, y como ente social por excelencia se ve en la necesidad de trabajar junto con otros formando grupos con ellos. Estos grupos pueden ser formales o informales. La estructura formal o técnica se traduce en la jerarquía y la división de tareas y funciones, se expresa en el organigrama formal, en los reglamentos y en las --normas de actuación, es la estructura prefijada por la dirección de la Empresa, y que puede describirse por medio de símbolos o lenguaje escrito, y definirse por una serie de formulas. Las relaciones --informales en cambio, las determinan su condición de humanos: sus simpatías, antipatías, rencores, amistades, usos, costumbres con una clara jerarquía de prestigios internos y, sobre todo, con actitudes y normas de conducta aceptadas por todos los miembros del grupo informal.

Así el comportamiento laboral de cada persona estará condicionado por su pertenencia al grupo, prueba de ello es que si se modifica --el grupo, variará sensiblemente su comportamiento.

III.- NECESIDAD DE DIRIGIR CIENTIFICAMENTE LAS EMPRESAS.

Conforme la actividad empresarial va creciendo se van necesitando --nuevos métodos para seguir subsistiendo. Para surgir, sobrevivir y prosperar, toda empresa tiene que vencer una serie de obstáculos, --que le plantea el medio socioeconómico y al hacerlo las actividades se hacen más meritorias e interesantes. Dichos obstáculos vienen a ser representados por diferentes sectores como puede ser el gobierno, el capitalista, los proveedores, el directivo, el trabajador, --el consumidor y todos y cada uno de los que proporcionan los "ingredientes" esenciales para la empresa misma. Dichos ingredientes son el dinero, materiales, ideas, habilidad y esfuerzo, poder adquisitivo y todos los elementos que vienen a engrandecer o a fortificar a --la empresa.

El hombre de empresas siempre se estará enfrentando a diferentes --problemas y es necesario cuestionarse para lograr un resultado óptimo; dichos problemas principales entre otros son el ¿ Que hacer para "convencer" o "motivar" a las otras personas que atribuyan con --si dinero, materiales, bienes, trabajo, ideas o servicios ?. Y en caso de tratarse de empresas de tipo comercial, la pregunta al pro-

blema es: ¿Cómo lograr utilidades de éstas transacciones? Pero - dar solución a estas interrogantes es difícil e inquietante, ya que el empresario tiene que trabajar con factores siempre cambiantes, - con un futuro desconocido y con elementos intrincados.

Con esta variantes, el hombre de empresas de hoy, no puede obtener una información completa del mundo que lo rodea, por lo que sus decisiones sólo puede tomarlas en base a un análisis de probabilidades, esto cuando está aplicando conocimientos científicos y en intuiciones o corazonadas, cuando lo hace empíricamente.

Cuando se habla de dar soluciones aplicando los conocimientos científicos una herramienta eficaz, es el auxiliar de un método científico; en sus términos más simples, puede ser cualquier método que - aplique la lógica del pensamiento eficaz, basado en una ciencia, - aplicable a la solución de un grupo particular del problema, ya sea mercantil o de negocios. Es decir, emplea el conocimiento mercantil aplicado y los principios que han sido acumulados, clasificados, codificados y aceptados hasta un tiempo determinado con la debida tolerancia por sus limitaciones.

La dirección científica de las empresas, tiene sus raíces en las -- ciencias sociales, pudiendo como cualquier otra ciencia aplicada beneficiarse de cualquier campo básico del conocimiento, incluyendo las llamadas ciencias exactas, pues éstas representan una excelente herramienta para el logro de la solución del problema. También conviene hacer una reflexión de los problemas empresariales básicos para poder atacarlos inteligentemente de acuerdo a la propia sintomatología de dicho problema y con una visión sistemática que nos permita dar una solución adecuada y acertada de los mismos.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

CAPITULO SEGUNDO

I.- ANTECEDENTES

Hacia 1700 en Inglaterra la unidad económica fundamental era la familia. El padre trabajaba casi siempre en el campo. La madre elaboraba los alimentos, hilaba la lana, confeccionaba la ropa, arreglaba la casa y la decoraba con objetos que ella misma hacía. La granja era casi económicamente autosuficiente; con una parte de su cosecha realizable en dinero, compraban algunos artefactos necesarios en su trabajo (herramientas y algunos lujos como zapatos, libros y azúcar) -- era, por lo tanto, un número muy reducido de personas a las que el desempleo llegaba a preocupar.

Lo que cada hombre producía era muy suyo, cada uno era su propio jefe y nadie podía hacerle una llamada de atención por retardos y mucho menos decirle lo que debía producir. Su motivación era clarísima, es decir, si se retrasaba en su trabajo, su propia familia resultaba directa y duramente afectada.

Sus esfuerzos daban frutos tangibles, se sentía orgulloso de su trabajo, en cualquier momento podría mostrar y palpar los resultados -- que lo hacían sentirse importante.

Debieron tener sus propios problemas y frustraciones muy propios de -- aquel sistema, pero poseían un alto grado de satisfacción al realizar sus labores.

Los que tenían un trabajo diferente es decir, subordinados o dependientes, no se enfrentaron con los problemas actuales que emanan de las relaciones obrero-patronales.

Las relaciones entre el trabajador y su jefe eran sencillas y cómodas. Unas veces eran casi iguales a una relación entre padre e hijo. El de mayor edad le enseñaba al más joven todo lo que él conocía y -- juntos llevaban a cabo una misma labor.

México país recién llegado al desarrollo industrial, cuya situación está cambiando más o menos con rapidez, en un futuro próximo tendrá que vivir los problemas típicos de toda sociedad industrial.

El sumarnos a la lista de países industriales con retraso, no es del todo negativo, tiene una ventaja evidente la de poder aprovechar la experiencia ajena. Pero esto sólo se logra con conciencia de los hechos; analizándolos meticulosamente, con gran sentido de responsabilidad porque de otra forma, tropezaremos con los mismos obstáculos o podemos cometer lamentables errores con el siguiente desperdicio de nuestra energía humana y de capitales.

Sería impardonable que por ignorancia, apatía o negligencia, no se aprovecharan las experiencias de los países industrializados.

Ya que en nuestro medio, se está efectuando el fenómeno "Revolución Industrial", menos drásticamente que en otros países, no por esto carece de importancia, sino por el contrario urge meditar sobre los -- problemas actuales de nuestra forma de producir satisfactores y de -- distribuir los mismos.

La movilidad interna de personas del campo a la ciudad, es la sintomatología de que están efectuando cambios, también es un índice muy claro de que la mayoría prefiere nuestra civilización urbana a la -- sencilla vida del campo.

Ya no podemos sufrir como sufrieron los países pioneros de la industrialización; toda esa serie de condiciones inhumanas de trabajo que trajo consigo el inicio de la industrialización en las primeras regiones europeas, cuando grandes masas de campesinos se concentraban en las fábricas y las minas, donde se explotaba el trabajo de mujeres, niños y de hombres que cubrían jornadas de trabajo indefinidas, con tasas de mortalidad extraordinarias entre los trabajadores, indiferencia absoluta de la mano de obra; consecuencia de la economía laboral liberal que considera al trabajo como mercancía y que, -- como tal, está sujeto a las mismas leyes del mercado (oferta y demanda) lo que significa que el nivel más bajo de ocupación recibiría el mínimo estricto para subsistir, pues siempre había alguien dispuesto a trabajar por menor sueldo y en peores condiciones.

Nosotros, no debemos pasar por alto toda esa serie de experiencias -- históricas menos aún cuando hemos tenido también duras experiencias en el campo de lo social y lo humano en nuestro país, que han forzado paulatinamente un cambio y han dejado huella en nuestra conciencia de lo que son valores y derechos humanos.

El trabajo era creador y daba satisfacción. El obrero podría ver lo que realizaba, enorgullecerse de su maestría en el oficio y del lugar que ocupaba en el mundo.

Hasta principios del siglo XVIII la sociedad era sencilla. El comportamiento estaba gobernado por la tradición no había necesidad de decirle a nadie qué era lo que debía hacer cada uno se guiaba por los patrones fijados por sus antepasados.

Los efectos de la Revolución Industrial, concebida ésta como un movimiento social, que apareció en diferentes épocas en los países ya industrializados (en Inglaterra se presenta después de 1760, en los Estados Unidos y Alemania con posterioridad a 1870, en Canadá y Rusia en las últimas décadas; España y México empezar, su desarrollo industrial) son fundamentalmente iguales.

Siempre van acompañados por el crecimiento de la población por la aplicación de la ciencia en la industria, y por un empleo del capital más intenso y extenso a la vez. También coexisten con la conversión de comunidades rurales en urbanas y con el nacimiento de nuevas clases sociales.

A medida que particularicemos es decir, que analicemos esos cambios socio-económicos en un país o región determinada, nos podremos percatar de que cada uno tiene características propias, que este movimiento se ve afectado por elementos circunstanciales y presenta propios de acuerdo con la idiosincracia de cada país.

Sin circunscribirnos a un país en concreto en el último siglo y medio, ha tenido lugar la espectacular revolución, no sólo en lo que se hace sino en la forma en que se hace. La revolución industrial ha sido una revolución no solo en cuanto a la técnica, sino también en cuanto a las relaciones humanas.

A medida que la técnica se va haciendo más y más compleja, las personas van dependiendo más unas de otras y los problemas de trabajar juntos se vuelven más perturbadores.

Muchos de nuestros compatriotas de hoy, no son ya su propio jefe, ya no son agricultores sino habitantes de la ciudad que trabajan por cuenta ajena.

La industria moderna está sujeta a cambios constantes. El mismo hecho del cambio crea dos tipos de problemas:

1.- Es cada vez menos lo que puede dejarse a la rutina. Un planteamiento cuidadoso, unas órdenes expresas, unas comunicaciones organizadas y un control mensurado de las actividades, son ahora esenciales, puesto que la experiencia personal y la tradición se valúan menos, hay una mayor necesidad de normas y reglamentos.

2.- Normalmente las personas se resisten al cambio. Esto pasa sobre todo cuando les es impuesto. Por consiguiente, los problemas de motivar a la gente que trabajen juntos, han ido haciéndose cada vez más complejos.

La Revolución Industrial ha hecho maravillas para que la vida fuese más fácil para todos nosotros, pero a un costo muy elevado en cuanto a la retribución y a los goces que el individuo obtiene de su trabajo. Estos aspectos nos brindan la oportunidad a los Licenciados en Administración de Empresas para ejercer la profesión y lograr así el mayor aprovechamiento de los recursos materiales y una mejor utilización de los recursos humanos en busca del progreso.

Esta tarea no es nada fácil pues se trata de adaptar a las personas que vienen del campo, a un horario de trabajo diferente, a una serie de labores no realizadas antes por ellos, aun adiestramiento previo y a una serie de pasos técnicos de acuerdo con el tipo y naturaleza del trabajo y empresa, que culminan con un reconocimiento del mérito de sus labores, reconociendo de índole totalmente diversa en la empresa que en el desempeño de sus labores anteriores.

El problema específico de la empresa, estudiar a su personal, darles un trato digno y encontrar la solución para que laboren con la empresa y ésta sea fuente de satisfacciones y ecuanimidad.

La empresa debe buscar formas para que el obrero se sienta hoy también importante, aunque esas satisfacciones sean de índole diferente.

De todo lo antes mencionado se desprende la necesidad congruente de una constante superación del personal dirigente de nuestras empresas, y se pugne por crear en nuestro medio un departamento de personal de acuerdo con la magnitud de la empresa que se trate, encargado del fomento de unas relaciones humanas positivas que vengan a desarrollar la personalidad y las aptitudes de los individuos, factor muy importante para lograr la realización de las metas y objetivos que persiguen las empresas.

La creciente expansión científica y tecnológica demanda de los directores de Empresas, mejores conocimientos de las ciencias sociales particularmente de aquellas relativas a la conducta del hombre en su medio organizacional.

Los empleados hacen claras demandas de oportunidades para expresarse, libertad de ejecución, liberación de toda autoridad arbitraria y la oportunidad para conseguir desarrollo y reconocimiento.

Estas aspiraciones señalan la creencia general de que las personas quieren sentirse seguras y tener una oportunidad para comportarse y ser consideradas como seres humanos inteligentes.

Los trabajadores y empleados aspiran como humanos, a ser motivados y estimulados por el desempeño de labores significativas, a encontrar oportunidades de usar su propio criterio, a trabajar junto con otros en la realización de tareas comunes, a desarrollar sus propias aptitudes y capacidades, y a esperar reconocimiento de ellas.

Los medios de mayor uso para motivar a los empleados, son los llamados EXTRINSECOS (premios y castigos); es decir, aquellos que son característicos del medio ambiente y que tienen una relación más directa con la conducta. El dinero es el ejemplo más evidente de éste tipo, pero también hay otros, como los beneficios marginales, los ascensos, el encomio, las críticas, y la aceptación o repudio social, el reconocimiento público de los méritos, etc.

En cambio las compensaciones INTRINSECAS son inseparables de la actividad misma, porque el premio consiste en la realización del objetivo.

Las compensaciones intrínsecas no pueden ser directamente controladas desde fuera, porque las características del ambiente pueden aumentar o limitar las oportunidades que tiene el individuo para obtenerlas.

Así, las realizaciones del saber o habilidad de la autonomía, del respeto a sí mismo, de las soluciones a los problemas, constituyen ejemplos de este tipo de premios. También hay algunas compensaciones asociadas con el altruismo auténtico como dispensar ayuda y amor a los demás.

La gerencia avanzada, ha sabido utilizar los premios y castigos extrínsecos, no así las compensaciones intrínsecas, lo que se debe en parte a la dificultad que ofrece el establecer un vínculo directo entre éstas compensaciones y la conducta.

La apreciación de méritos puede prestar una valiosísima ayuda para detectar la moral del empleado con respecto a la Empresa, a sus compañeros, a su trabajo y, en ocasiones a sí mismo. Nos da la pauta para descubrir, mediante investigación más detallada, si ese empleado no está satisfecho con el puesto actual, es decir, si el trabajo realizado no le reporta satisfacción intrínseca.

Toda empresa tiene un fin común que aglutina los esfuerzos, pero éste fin en sí mismo no le es para ningún individuo (excepto para el director, que en ocasiones es propietario). Cada individuo es motivado en su trabajo por el significado que el fin común toma para él.

Habrán empresas que técnica y económicamente sean eficaces, cumpliendo con ellos sus fines, pero que no proporcionan satisfacción a los trabajadores; no siendo por lo tanto capaces de traducir sus fines en objetivos válidos y significativos para sus empleados.

El presente capítulo tiene la idea de proporcionar al administrador de personal una ayuda en el descubrimiento del inconformismo, de la apatía, del desinterés por el trabajo de parte de las personas que ejecutan, y a encontrarles soluciones positivas, bien sea mediante rotaciones, ascensos, incentivos económicos, psicológicos, etc.

Antes de analizar dichas soluciones, es conveniente realizar un bosquejo sobre las actividades que le corresponden al área de administración de personal.

La administración de personal contribuye a la resolución de los problemas que surgen con motivo de las relaciones entre la empresa considerada como unidad patronal y los hombres que en ella prestan sus servicios, cualquiera que sea la posición o trabajo que desempeñen. Sus objetivos concretos son obtener del propio personal la máxima -- eficacia y el más alto grado de cooperación. Esta al estar empleando diversas técnicas jurídicas, psicológicas, educativas, etc., logrará hacer más realizable el ideal de poner al hombre adecuado en el puesto adecuado. Por tal motivo, la administración de personal consiste, esencialmente, en considerar las más altas facultades del hombre: -- Inteligencia y Voluntad, para utilizar los medios de capacitación y motivación a fin de obtener los objetivos o metas que concretamente persigue: EFICIENCIA Y COOPERACION.

Administrar personal es pues, dirigir persona. Para lograrlo, se establecen políticas oficiales y se implantan sistemas de supervisión pero es muy necesario que se conjuguen con un conocimiento de las -- personas como tales, relacionándolas con el empleo que desempeñan, -- con los grupos formales e informales a que pertenecen, y aún cuando el problema central de la administración de personal es inducir a un grupo de personas provistas de necesidades y personalidades individuales, a trabajar juntas para alcanzar los objetivos de la organización; por tal motivo deberá de terminar lo que la gente quiere obtener con su trabajo, lo cual varía mucho de persona a persona, pudiendo hacer la siguiente clasificación:

- A) Los anhelos que se satisfacen fuera del trabajo.
- B) Los que se satisfacen en el trabajo.

En base a lo anterior el Administrador de Personal tiene que enfrentarse a dos situaciones diversas: Los empleados que realmente gozan de su trabajo, es decir, aquellos que encuentran una satisfacción --- INTRINSECA en el trabajo, y los que soportan el trabajo únicamente -- como medio de conseguir otras cosas, o sea satisfacción EXTRINSECA.

A la administración de personal le corresponde encontrar el mayor -- equilibrio psicológico de su personal, poniendo a éste en el puesto que le reporte alguna forma de satisfacción INTRINSECA.

Los trabajadores obtienen satisfacción INTRINSECA no sólo del trabajo en sí, sino también de la asociación con los demás compañeros de trabajo. Se unen formando grupos formales e informales, pertenencia

que afecta su comportamiento. La existencia de esta doble estructura en toda la organización es inevitable. En realidad pueden estar más influidos por los compañeros de grupo que por la dirección de la empresa; desprendiéndose de aquí la importancia que tiene para el administrador de personal entender y trabajar con grupos así como individuos.

II.- GENERALIDADES SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS.

El término Relaciones Humanas, debido a su rápida divulgación se ha hecho de vaguedad tal, que ha perdido fuerza que la misma palabra entraña. No es difícil encontrar bajo este nombre hoy día, toda clase de literatura barata que ofrece la clave del éxito, presentada -- bajo infinidad de títulos sugestivos como este: "Cómo ganar prestigio social y un buen nivel económico en 15 días". No podemos dudar -- que el término relaciones humanas esté admitido ya, pero el significado correcto que interesa a las empresas, es diferente y conviene -- precisarlo.

Las relaciones humanas no son una doctrina ética ni una forma de humanitarismo, aunque implican una idea sobre la dignidad humana. Tampoco son una manera de conseguir con suavidad de los trabajadores lo -- que no se consigue por la fuerza; no como a menudo cree el trabajador, una manera de hacer útil la existencia del sindicato en la legislación laboral. Podría decirse que es una ciencia social aplicada.

La teoría de las Relaciones Humanas se apoya en una eutética preocupada por el hombre en concreto, supone una concepción de la dignidad humana, siendo en consecuencia incompatible con la idea del -- trabajo como mercancía.

Las Relaciones Humanas constituyen la rama de la Administración, que tiene por objetivo incorporar a los individuos a su ambiente de trabajo de tal manera que encuentren en él un motivo de satisfacción -- que los induzca a la realización de su labor, cooperativa y eficazmente.

III.- OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El objetivo de las Relaciones Humanas es procurar una organización -- de la Empresa que no sólo sea eficaz desde el punto de vista técnico y económico, sino que al mismo tiempo, satisfactoria para los individuos y los grupos que la forman; es decir constituye una teoría científica de la organización del trabajo en sus aspectos humanos.

Con las relaciones humanas se aspira a que la empresa sea un núcleo de armonía y no un foco de conflictos en la vida social.

La empresa debe entender la naturaleza de los sentimientos y emociones de los empleados para poder comprender sus actitudes y comportamiento.

Una de las características de las Relaciones Humanas, la de mayor importancia, es que tienden a despertar determinados sentimientos entre la gente.

Los sentimientos constituyen en cierta forma, el móvil principal de toda interacción social. Sin ellos los empleados no se mostrarían hostiles a la dirección, no limitarían voluntariamente su rendimiento en el trabajo, ni harían reclamaciones; tampoco experimentarían la más mínima ambición por triunfar, ni tratarían de inventar procedimientos nuevos para ejecutar su trabajo, ni cooperarían con entusiasmo para alcanzar los objetivos generales de la Empresa.

Lo que más caracteriza a los seres humanos es la interpretación del mundo que los rodea en función de sus sentimientos y actitudes, existiendo una relación entre los sentimientos y emociones internos y la conducta y actitudes externas.

Nuestra manera de vivir ha cambiado en forma increíble, pero en el renglón que se ha operado un cambio más grande es en el de la forma de producir y distribuir nuestros satisfactores y en el significado que se le atribuye al trabajo.

LA APRECIACION DE MERITOS.

CAPITULO TERCERO

1.- ANTECEDENTES.

Se atribuye a Robert Owen el origen de la Valoración de Méritos, - quien a principios del siglo XIX llevaba "Libros sobre el carácter" - colocando una señal de color en los bancos de cada obrero como indicación del mérito del mismo. Sufre luego un estancamiento de casi - 100 años para volver a cobrar vida alrededor de 1900. En 1915 se verifican en Estados Unidos valoraciones individuales en los instructores de las oficinas gubernativas. En 1917 se aplicó también para valorar vendedores. El ejército Norteamericano hizo una valoración de méritos bajo el sistema "Comparación hombre a hombre" en 1919 y se aplicó a todos los oficiales durante un tiempo, siguiendo todavía en pie el sistema de valoración para apreciar la eficiencia de todo el personal oficial bajo diferentes combinaciones de sistemas. En 1923, en la ley para clasificación del personal federal, se determinaron - los procedimientos de valoración relativas al personal dependiente - del gobierno federal, reconociendo de esta forma a la Valoración de Méritos como un método de medición de las habilidades individuales - que permitía una justa apreciación de los mismos. En 1948 en Estados Unidos el 55% de las empresas con 5,000 obreros o más, utilizaban - sistemas de valoración semestral y hasta trimestral.

Con el creciente desarrollo tecnológico, el empleo de las técnicas - de valoración se ha ido difundiendo cada vez con mayor intensidad, - tanto a causa de la tendencia a la creación de un campo siempre más valioso para realizar la integración del individuo como por las expe- - riencias derivadas del empleo del personal, facilitando los trasla- - dos a nuevas actividades dentro del mismo complejo empresarial, si - la creciente automatización así lo exige.

La valoración particular de los trabajadores sobre una base científ - ca, surge con la necesidad que sienten los empresarios de hallar mé- - todos prácticos para seleccionar al personal, aunque en el fondo, - siempre se haya practicado la valoración en forma inconsciente y empí - rica.

La teoría de la Apreciación de Méritos del personal se funda en la premisa siguiente: No hay para dos trabajos idénticos dos operarios que sean del mismo valor a los ojos del jefe inmediato.

Esta desigualdad en el personal de las empresas se percibe en:

- * Las diferencias en la calidad y cantidad de trabajo.
- * Las diferencias en el grado de confianza merecido por cada operario.
- * Diferencias en el grado de control referido.
- * Diferencias en el grado de satisfacción por el trabajo.

Estas diferencias son altamente indicativas del valor relativo de un subordinado respecto a otro. De aquí que la Apreciación de Méritos debe apoyarse en bases objetivas que tengan presente, sin embargo la relatividad de tal apreciación.

Para muchas personas, la valoración del personal es simplemente un instrumento de medición, pero no es sólo eso, sino un método ordenado para registrar las opiniones de uno o varios jefes, respecto a -- subordinados, opiniones necesarias para apreciar los méritos.

La valoración es un método que además de medir el modo de trabajar, forma un opinión sobre los trabajadores, poniendo en claro las características de su personalidad, su capacidad actual y su capacidad -- potencial.

Es un método que está encaminado a obtener una opinión sobre los recursos humanos de una Empresa, poniendo en claro gran parte de las -- características de la personalidad.

La apreciación del personal es por lo tanto, el esfuerzo por normalizar las calificaciones que pueden dar los jefes sobre su grupo res-- pectivo, con exacta precisión (normalizando las calificaciones) y -- con regularidad, abarcando rasgos generales de la personalidad.

Otras definiciones nos dicen: "Son los procedimientos destinados a resumir y sistematizar las opiniones concebida subjetivamente acerca de los empleados" (1). "Es la apreciación o valoración sistemática de un individuo en el desempeño de su puesto o trabajo, según las aptitudes y cualidades necesarias para la correcta ejecución de sus tareas" (2).

Todas las definiciones, nos proporcionan una misma idea: reducir al mínimo dentro de lo posible, las influencias negativas de la valoración empírica.

La Apreciación de Méritos que propugna las técnicas que exponemos en el presente trabajo, no difieren en esencia, de las que actualmente efectúan algunas empresas en nuestro medio, sólo varía la forma de llevarlas a cabo, pero buscando siempre un procedimiento sistemático, objetivo y uniforme a base de reducir al mínimo las apreciaciones -- subjetivas y caprichos del calificador.

El objetivo de nuestra tesis es presentar una técnica que determine lo más objetivamente posible, el valor del trabajador para la empresa, apreciando su actuación y capacidad en la ejecución de sus tareas, que resuelva los problemas relacionados con el elemento humano, que permita conocer al individuo dentro de la empresa: sus tendencias, su rendimiento, sus cualidades, su interés por la misma; es decir, el valor que representa para la empresa, dando por resultado una mayor facilidad para resolver problemas económicos, laborales, de selección, traslado, promoción y en general, todo lo que concierne al elemento humano.

La calificación del personal es un medio y no un fin en sí mismo, es un dispositivo para medir el resultado que pueden dar los trabajadores, evaluando las cualidades relativas de sus diferentes personalidades con respecto a las tareas que cumplen.

No es simplemente un instrumento de medición, sino que es un método ordenado para registrar las opiniones de uno o varios jefes relativos a sus subordinados; reconoce y valoriza la actuación en su conjunto, cosa que no es posible obtener por medio de la calificación de los puestos de trabajo.

(1) Laurence Siegel "Psicología Industrial".

(2) José Joaquín Herrero Alexandre "Teoría de la Valoración de Personal".

Para que la apreciación esté bien hecha debe reportar los siguientes beneficios:

- a) Lograr un método a través del cual un jefe puede hablar con sus subordinados para mejorar la comprensión por ambas partes.
- b) Proporcionar un medio para poder disponer de críticas constructivas.
- c) Estimular al calificado como al calificador, el auto-análisis para que se mejoren imperfecciones.
- d) Permitir descubrir hombres con inteligencia y capacidad singulares para mayores responsabilidades.
- e) Proporcionar datos para elaborar esquemas de los estándares de máximo rendimiento que sirvan de estímulo a los subordinados.
- f) Ser un medio óptimo de reclutamiento cuando sea tal el plan ofreciendo a los solicitantes el atractivo de ver valorado su trabajo y de poder trabajar bajo el mando de jefes inteligentes, comprensivos y capaces de valorar con método a sus subordinados.
- g) Constituir un medio de análisis de cada trabajador que proporcione estímulos, no sólo a la persona valorada sino también al valorador.
- h) Representar una ayuda adicional a las relaciones públicas, aumentando el grado de confianza por parte de los clientes, proveedores y público en general, al reconocer que la empresa se empeña en proporcionar equidad y justicia a sus empleados.

En las empresas donde se realice la calificación de tareas y no se proceda después a una valoración de los méritos, se suscitará en los subordinados una reacción de sospecha y defensa. Así también una apreciación de méritos que no esté relacionada de alguna forma con la calificación de tareas y no influya a largo plazo a las retribuciones, suscitará una fuerte desilusión.

Es pues la Apreciación de Méritos, un objetivo en el plan de políticas de personal, basado en el principio de que no son posibles buenas actuaciones de los subordinados si éstos no están convencidos de que su rendimiento es valorado en forma más o menos objetiva y que la misión a ellos confiada está perfectamente definida.

Esto es que la retribución se basa en el análisis de puestos y en la forma como se realicen y cumplan las actividades y responsabilidades.

II.- ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES ANTERIORES A LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE VALORACION DE PERSONAL PARA LA APRECIACION DE MERITOS.

No puede existir una buena dirección de personal si no se basa en una política unificada de valoración del mismo que utilice técnicas con base científica.

Toma largo tiempo introducir un sistema de valoración debido a que los ejecutivos no quieren renunciar al placer de valorar a sus propios subordinados a priori e intuitivamente, pero debemos considerar que el porcentaje de buenos valoradores intuitivos es íntimo, siempre existe una extraordinaria mayoría de valoradores intuitivos que los hacen mal, con las incalculables consecuencias negativas para la empresa.

Es imperioso dar a las técnicas de valoración del personal permiten obtener un inventario de las habilidades, hábitos y características personales de los empleados, ofreciendo a los dirigentes un cuadro suficientemente confiable de las buenas cualidades, las deficiencias

y las capacidades que posee el subordinado de integrarse a las demás personas, la valoración del mismo con relación a sus compañeros.

Para la empresa este inventario constituye un elemento de valoración básico que facilita las decisiones en cuanto a adiestramiento, su---plencias, promociones, etc., y una mejor utilización de los recursos humanos de la empresa.

Las técnicas de valoración de personal, también ayudan al empleado a superarse, le pueden proporcionar un estímulo intrínseco y un placer muy personal.

Son en cuanto a la dirección de la empresa un medio para lograr que el estudio del hombre, considerado en su conjunto como protagonista del proceso de producción, permita una valoración que contenga el - menor número posible de desviación respecto a un parámetro objetivo e ideal.

Por lo general, toda empresa organizada posee tres fuentes de datos sobre su personal:

- a) Expedientes.
- b) Datos numéricos sobre los rendimientos recogidos más o menos con objetividad.
- c) Informes proporcionados por lo jefes.

EL EXPEDIENTE PERSONAL. Es la fuente más asequible, pero su labor - informativa es pobre; contiene datos muy generales, aunque importan- tes. En empresas donde se aplican buenos exámenes de ingreso (porcen- taje muy reducido en nuestro medio), podrían ser muy útiles los re-- sultados sobre el estado físico, psíquico, aptitudes, personalidad, - intereses, gustos, etc., pero por lo regular, sólo se anotan en for- ma sumaria e inexpresiva. Generalizando, el expediente personal debe contener datos administrativos sobre la historia laboral del sujeto: Cambios de categoría, información sobre ausencias de trabajo, datos personales y significativos como castigos, etc.

En general, los datos del expediente, aunque importantes, son insuficientes para lograr un conocimiento del personal con miras a la mejor utilización del mismo.

LOS DATOS NUMERICOS SOBRE EL RENDIMIENTO. Tienen la gran ventaja de ser objetivos, cuando menos en teoría, se pueden obtener a través del tiempo, haciendo comparaciones entre los distintos individuos; sin embargo, sólo es posible obtenerlos del personal cuya producción puede medirse individualmente y compararse con criterios normalizados, como en el caso de trabajos repetitivos para los que se puede efectuar un estudio del tiempo normal. En otros, podemos basarnos en medidas brutas de producción normal, como el considerar el volumen de las ventas como índice de rendimiento de los vendedores; pero es evidente, en todo caso, que estas medidas sólo serán para un sector del personal.

LOS INFORMES QUE PUEDEN PROPORCIONAR LOS JEFES. Tienen las limitaciones de toda apreciación subjetiva y el inconveniente de que sólo puede obtenerse en el momento y de la persona que se solicita. Por lo tanto, se desaprovecha en gran parte este tipo de información.

Partiendo de que la Valoración de Méritos es un conjunto de opiniones sobre el personal, ésta carece de objetividad, pues no puede ser comparada lógicamente con resultados seguros y con exactitud matemática. Así, el mayor inconveniente de la Valoración de Méritos radica en las grandes probabilidades que existen de hacerlo con juicios inexactos; de aquí la necesidad de que el plan de Apreciación de Méritos sea estudiado a fondo por personas capacitadas, y formulado bajo directrices claras.

Cuando se proyecta un sistema de valoración, se debe prever que un de sus etapas preliminares consistirá en la información de los calificadores. Esta formación no sólo debe estar encaminada al aprendizaje de la técnica propuesta y a la previsión de las deformaciones frecuentes, sino que deberá tender a mejorar en los calificadores las capacidades de comprensión y de juicio. No sólo basta que los jefes intermedios sepan juzgar, sino que es necesario despertarles el interés de hacerlo, ya que la obligación de calificar es un saludable ejercicio para toda persona que ejerce un puesto de mando.

Es preferible, para su implantación, optar por un tipo de apreciación de méritos POSITIVO - CONSTRUCTIVO, es decir, motivar hacia lo

positivo, pues la crítica aunque bien intencionada despierta oposiciones. En caso de temor a la resistencia por los cambios, tratándose de una empresa de naturaleza más o menos estática, conservadora, deberá optarse por tomar un criterio POSITIVO - ELIMINATIVO, para -- que poniendo en evidencia los errores se corrijan.

Otra fase previa muy importante, es la información al personal de la Apreciación de Méritos, debiendo planearse detenidamente, con el propósito de que dicha comunicación vaya acompañada de objetividad y serenidad en el juicio emitido sobre el calificado, atendiendo la exigencia de mejorar las relaciones con el personal y el rendimiento de trabajo. Es preferible que dicha comunicación sea realizada por quien ha efectuado la valoración y que se haga en presencia del supervisor directo del trabajador, en caso de que el calificador no -- haya sido éste.

Otras fases, igualmente importantes, son la aceptación por el calificado de las bases del sistema, el logro de la colaboración de mandos, la garantía de que nadie saldrá perjudicado económicamente con respecto a su situación actual, etc.

Todas estas consideraciones previas son de gran importancia son fases comunes a cualquier introducción de toda técnica nueva en materia de personal para superar la inevitable resistencia al cambio y la suspicacia de los empleados hacia la dirección.

Las fases de tipo técnico comunes a todos los sistemas de valoración de personal las podemos resumir en las cuatro siguientes:

- 1.- SELECCION DE LAS CUALIDADES A CONSIDERAR.
- 2.- PONDERACION DE CADA UNA DE LAS CUALIDADES.
- 3.- ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS O METODOS DE CALIFICACION.
- 4.- SELECCION DE LOS CALIFICADOS.

1.- SELECCION DE LAS CUALIDADES A CONSIDERAR. La valoración del personal parte del supuesto de que en todo trabajo hay una serie de características comunes a todos los demás, que posibilita la comparación entre los distintos empleados. Este mismo principio es el que -- sirve de fundamento a la valoración de tareas, si bien en ésta los -

factores se refieren al trabajo objetivamente considerado con independencia de la persona que lo ejecuta, y en la valoración de personal las características atienden a la forma en que cada empleado lleve a cabo su labor.

La selección de cualidades a considerar las determina normalmente la dirección, estimulando aquellas más acordes con sus intereses. No obstante, es recomendable hacer esta selección a través de comisiones integradas por representantes de los empleados.

Independientemente de las cualidades que se seleccionen, deberán cumplirse estos requisitos para que el sistema sea eficaz:

- * UNIVERSALIDAD. Que pueden encontrarse en todos los empleados cualidades que sea su trabajo.
- * POSIBILIDAD DE OBSERVACION. Han de ser cualidades que se pongan de manifiesto en el desarrollo del trabajo y que sean fácilmente detectables por las personas que van a calificar.
- * CARACTER EXCLUYENTE. Que cada cualidad considerada sea sustancialmente diferente a las demás no consista simplemente en un cambio de nombre.
- * POSIBILIDAD DE GRADUACION. Las distintas cualidades elegidas las tienen los empleados en mayor o menor grado o intensidad.
- * RELEVANCIA. Las cualidades deben tener verdadera importancia para el éxito en el desempeño de la función de cada empleado.

La siguiente lista de cualidades contiene las que más comunmente se consideran en las empresas que tienen establecido algún sistema que busque apreciación de méritos, variando en cantidad para cada empresa, valorando como mínimas 6 y como máximas 15, así como en la selección de las cualidades necesarias en cada empresa.

- Capacidad para comprender instrucciones.
- Puntualidad.
- Delegación de trabajo.

- Capacidad de adaptación.
- Sociabilidad.
- Dotes de mando.
- Aceptación de responsabilidad.
- Cuidado en el uso de máquinas y herramientas.
- Organización.
- Inventiva.
- Facilidad de expresión.
- Presentación y aseo.
- Capacidad de instruir.
- Afán de superación.
- Conocimiento del trabajo.
- Volumen de trabajo que realiza.
- Calidad de trabajo que realiza.
- Espíritu de colaboración.
- Exactitud en el cumplimiento de instrucciones.
- Iniciativa.
- Asiduidad.
- Capacidad para aprender.

Cualquiera de las cualidades que se elijan, deberán ser definidas en forma inequívoca, para que los calificadores sepan en todo momento - el alcance exacto de la cualidad que valorarán, por ejemplo, para sociabilidad podrá decirse que mide la habilidad para relacionarse bien con las personas y crear un clima de confianza y respeto.

2.- PONDERACION DE CADA UNA DE LAS CUALIDADES. Una vez seleccionadas y definidas las cualidades que se van a considerar, es necesario -- asignarles un peso diferente según su importancia para la empresa. - En esto coincide también la Valoración de Méritos con la Valoración de Tareas. Estos pesos serán distintos para cada tipo de empleado, - ya que las cualidades de suma importancia en un determinado puesto - tienen menos trascendencia en otros. Así por ejemplo, en un jefe no podrá tener el mismo peso la puntualidad que la iniciativa. La presentación y aseo tienen mucho menos importancia en un operario que - en un vendedor.

Los procedimientos de ponderación pueden ser muy distintos en la práctica y van desde la decisión unilateral de la dirección hasta los promedios obtenidos por la encuesta entre los calificadores y los representantes del personal. Los procedimientos usados con mejor resultado hasta la fecha, para asignar pesos a las distintas cualidades, son el hayar un promedio entre los pesos que cada uno defiende (alta gerencia, mandos intermedios y empleados en general).

3.- ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS O METODOS DE CALIFICACION. Para facilitar las puntuaciones y con ello el trabajo de los calificadores, se suelen establecer los grados en que cada cualidad pueda presentarse.

El número de grados varia desde el mínimo de dos, en que prácticamente se puede decir si el individuo tiene esa cualidad en forma destacable o no, hasta un máximo de grados tan amplio como matices se puedan establecer. En cualquier caso, este número no debe ser demasiado elevado, ya que complica innecesariamente el sistema y además su precisión es indiscutible. El número normal de grados que se le emplear es de tres a cinco y en ocasiones hasta siete.

Hay que definir también lo que significa cada uno de los grados, ya se exprese en números (1, 2, 3, 4, 5,) o con palabras (malo, mediocre, normal, bueno, excelente).

Por ejemplo, si consideramos la cualidad CAPACIDAD PARA APRENDER, que se puede definir como el grado en que se comprenden las instrucciones y la memoria para retenerlas, con esta base pueden establecerse los siguientes grados:

NUMERO 1 o MALO: Normalmente lento para aprender, memoria pobre, necesita instrucciones constantes.

NUMERO 2 o MEDIOCRE: Necesita más instrucciones que el término medio, lento para aprender.

NUMERO 3 o NORMAL: Interpreta bien las instrucciones las aprende sin dificultad.

NUMERO 4 o BUENO: Aprende con rapidez, recuerda con facilidad precisa pocas instrucciones.

NUMERO 5 o EXCELENTE: Capta las ideas a la primera, no necesita instrucciones salvo casos extraordinarios.

4.- SELECCION DE LOS CALIFICADORES. Para la calificación de personal se han usado separada o conjuntamente sistemas descendentes (cada jefe califica a los subordinados), sistemas ascendentes (los subordinados califican a los jefes) y sistemas horizontales (empleados de la misma categoría, por ejemplo, mandos medios, se califican entre sí).

La calificación descendente es con mucha diferencia la más empleada, el jefe inmediato califica a sus subordinados directos de acuerdo con la escala establecida y con las pautas que la dirección general, la dirección de personal y las técnicas de personal hayan marcado.

Los objetivos que puedan alcanzarse con el uso apropiado y racional de la Valoración de Méritos son de indudable utilidad, y se puede decir que las ventajas son considerables, tanto en el campo de la organización, como en el aspecto psicológico, contribuyendo a la mejora del rendimiento de producción y de las relaciones humanas en la empresa.

La experiencia ha demostrado que un conocimiento más exacto de las cualidades, capacidades y aptitudes del personal considerado en forma individual, tal como se obtiene mediante la aplicación de un buen plan de la Valoración de Méritos, proporciona bases sistemáticas y menos subjetivas para apreciar los méritos y así mejorar al personal de una empresa, mediante elaboración de planes correctivos y nuevos, tanto a corto como a largo plazo.

A la dirección de empresas le reporta grandes beneficios el adoptar las técnicas de valoración considerando:

1.- EL ASPECTO POSITIVO-CONSTRUCTIVO, o sea, las ventajas que a la dirección le reporta el conocer las necesidades de implantar reformas en lo que toca al elemento humano de la misma.

2.- EL ASPECTO POSITIVO-ELIMINATIVO, cuando los resultados de la -- aplicación de la Valoración del Personal demuestran que algún aspecto de la organización no es favorable y que, por lo tanto, hay que eliminarlo.

Pero bajo cualquier criterio que se empleen, bien sea con miras a - eliminar errores o a implantar nuevos métodos en la organización, re- portan múltiples beneficios.

La Valoración de Personal es una técnica fundamentalmente polivalen- te en cuanto a sus posibles utilidades, y ello se debe a que tra- ta de tener un conocimiento lo más complejo posible de cada trabaja- dor individualmente considerado en sus tareas.

Los objetivos principales se pueden resumir en tres:

1.- Proporcionar a la dirección de la Empresa información acerca del personal, para su posterior control, así como mejor utilización.

2.- Dar bases más objetivas para futuras revisiones de salarios.

3.- Servir de base para conceder, con más justicia incentivos moneta- rios.

COMO FUENTE INFORMATIVA, la técnica de Valoración es muy útil a las empresas, ya que proporcionan información básica con fines a una co- rrecta selección del personal para puestos de categoría superior. -- También informa sobre los progresos realizados por los recién ingre- sados (aprendices ó aspirantes) para colocarlos en puestos adecuados a sus cualidades. Obliga a los jefes a conocer mejor a sus subordina- dos, conocimiento que les permite, además de comprender mejor sus -- problemas, orientar sus enseñanzas hacia los aspectos de mayor impor- tancia. También, es un medio para fomentar y desarrollar las cualida- des del personal, objetivos que la empresa considera de interés para la mejor realización de sus fines. Aunque pierde importancia si el - objetivo de conocer mejor al personal cuando se trata de empresas -- donde existe un procedimiento de ingreso y selección de personal ba- sado en exámenes y pruebas psicotécnicas de acuerdo con todos los -- adelantos de esta materia, cobra interés en las empresas en las que se carece de estos medios de selección; sobre todo, en empresas me- dianas, tienen una importancia considerable, ya que en ellas no se -

pueden establecer procedimientos de selección confiables, dado el -- excesivo costo que ello implica, por lo que se consideran las adecuadas para explotar un sistema de Valoración de Méritos encaminado a -- lograr información amplia y general sobre su personal.

COMO BASE PARA EFECTUAR AUMENTOS DE SALARIO, se logra que los aumentos se concedan a aquellas personas que lo merecen, evitando, dentro de lo humanamente los favoritismos, proporciona bases sólidas para -- contestar las reclamaciones que haga el personal insatisfecho con la forma como se procedió en la distribución de los aumentos.

COMO BASE PARA CONCEDER INCENTIVOS MONETARIOS, se usa con buenos resultados como sustituto de los sistemas de prima basados en los estudios de tiempos, sobretudo en aquellas empresas en las que, dadas -- las características de sus actividades, resulta imposible establecer un sistema de primas basado en estudios de tiempos.

Actualmente las empresas que usan planes de Valoración de Méritos -- buscan lograr mayor justicia en los aumentos de salarios, pero su -- aplicación en la Administración de Personal es amplísima. Haciendo -- un análisis en cuanto a los objetivos en interés de los trabajadores podemos decir que:

- 1.- Puede formar parte del mismo proceso de SELECCION, para decir si los elementos contratados a prueba deben permanecer o no en la empresa.
- 2.- Ayuda a la orientación de los nuevos empleados, señalando sus -- defectos. Este tipo de valoración constituye la base de las conferencias entre los supervisores y el trabajador a beneficio de éste.
- 3.- Presta una valiosa ayuda al estudio analítico del trabajador por su jefe, que permite colocarlo posteriormente en el trabajo correcto de acuerdo con las particularidades personales del empleado.
- 4.- Puede usarse como criterio en el departamento de contratación -- para juzgar la eficacia de la selección de los empleados de nuevo -- ingreso.

5.- Cuando la valoración se basa en criterios válidos proporciona bases para elaborar una política de ascensos más científica. Estas valoraciones detectan en forma excelente que individuos no desempeñan con éxito sus puestos y que otro destino les sería provechoso, o para seleccionar a quienes merecen en particular oportunidades adicionales.

6.- Permite considerar debidamente la cantidad y calidad del trabajo del empleado, así como su actitud frente al mismo.

7.- Permite indagar acerca de su situación familiar y detectar posibles desajustes que vienen a perturbar su actuación en la empresa.

8.- Permite conocer más de cerca las condiciones de trabajo por medio de la opinión directa del interrogado, esto también para estudio de posteriores reformas.

9.- Despierta el interés del empleado para que desarrolle en mayor grado la honestidad, la imaginación, la laboriosidad y la iniciativa, así como el sentido de cooperación, el deseo de asimilar nuevos conocimientos, constituyendo estas cualidades un patrimonio de extraordinario valor tanto para el personal en lo particular como para los fines de la empresa.

10.- Puede ser útil para fomentar una mentalidad que tenga conciencia de los costos, y aumentar el sentido de responsabilidad en lo que respecta a materia de trabajo.

11.- Favorece la actitud positiva hacia la empresa, hacia los jefes, hacia los compañeros y hacia las propias obligaciones del trabajo, ya que despierta el interés por el trabajo y desarrolla la imaginación creativa para el mismo, elevando el grado de asiduidad al trabajo.

12.- Crea la capacidad para realizar trabajos que implican mayor dificultad en los hombres que son susceptibles de perfeccionamiento, desarrollando de esta manera la capacidad de asumir mayores responsabilidades.

13.- Con la Valoración de Méritos que realiza el superior, aprende más sobre su propio trabajo al valorar a sus subordinados, ya que el

análisis metódico es un buen método de aprendizaje y discernimiento.

14.- La calidad del trabajo de Valoración de Méritos que realiza el superintendente puede ser la base para la valoración del mismo supervisor en términos de su capacidad directiva.

Un plan de Valoración de Méritos, reporta de suyo incontables ventajas para la empresa, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa la orientación hacia los resultados que sean más apremiantes para la consecución de las metas y objetivos generales de la empresa.

Dadas las circunstancias en que se encuentra la Administración de Personal en nuestras empresas, consideramos de mayor importancia se orienten los planes de Valoración de Méritos con la finalidad de conocer mejor a sus personal, para saber con qué recursos cuenta la empresa.

Una buena política de personal, en cualquier empresa, se implanta con el fin de conocer lo más completo posible a las personas que la integran.

Conocer su conducta y su rendimiento es básico para estimularlos y situarlos en el lugar donde mejor produzcan.

El conocimiento más adecuado de las personas permite a la empresa:

1.- Tener una visión global del potencial humano e identificar sus puntos débiles.

2.- Basar las decisiones sobre transferencias y promociones en la mejor adaptación del personal para una mayor eficacia de conjunto.

3.- Establecer las retribuciones diferenciales en función de la conducta y la eficacia individuales.

4.- Prestar la atención debida a aquellas personas que lo requieren como a las que estén en periodo de prueba, los individuos que planteen problemas y aquellos que ofrezcan posibilidades de progreso.

El conocimiento de estos aspectos, en una empresa de reducidas dimensiones, se adquiere, casi siempre, en forma directa; es decir, mediante contacto a personal, haciéndose las valoraciones sin método, empíricas. El cambio cuando se trata de empresas en las que dada su magnitud o complejidad ya no es posible conocerlas en forma directa, se hace necesario contar con un sistema regular que les permita conocerlo más ampliamente posible.

III.- IMPLANTACION Y METODOLOGIA DE LA APRECIACION DE MERITOS.

La gerencia que representa a la empresa y que desee y prevea la implantación de un sistema de Valoración de Méritos, debe estar convencida de su utilidad y conocer con exactitud los objetivos que desea alcanzar mediante su aplicación.

Se procederá a realizar los deseos de la gerencia nombrando a una persona que se responsabilice de la administración de dicho plan. La persona que a nuestro juicio deberá encargarse será el Director de Empresa. Puesto que ampliamente desempeña el Lic. en Administración de Empresas y que, dependiendo de la magnitud de la Empresa, podrá ser asesorado por un departamento de staff y por una comisión integrada por miembros de la organización que poseen mando.

El director y coordinador de dicho plan, así como la comisión y el departamento de staff, deberán orientar sus actividades al estudio y aplicación práctica de todos los detalles de la organización, con base en los siguientes pasos fundamentales:

1.- Estudios preliminares del sistema o plan de valoración. Es totalmente imposible establecer dentro de una organización un programa de apreciación de méritos sin tomar en cuenta los objetivos de la misma. Es decir, se hace apremiante realizar una labor considerable de planificación preliminar (tomando en cuenta las exigencias) de la empre

sa y considerando los objetivos predeterminados por la dirección), - decidir quiénes serán los que deban realizar la apreciación y quiénes los que deben ser calificados, qué características se deben apreciar o realizar esas apreciaciones, especificar los procedimientos para la realización de esas evaluaciones y la forma de dar a conocer sus resultados a las personas que han sido calificadas.

- 2.- Preparación de hojas de valoración.
- 3.- Adiestramiento a los encargados de ejecutar la valoración.
- 4.- Bases para la recopilación de datos de las hojas.
- 5.- Control de resultados.
- 6.- Utilización práctica de dichos resultados.

ESTUDIO PREVIO. Al hacer el estudio previo, los dirigentes de la misma deberán contestarse las siguientes preguntas:

- a) ¿ Qué fines, en concreto, desea la empresa lograr mediante el plan de valoración ?
- b) ¿ La empresa está en condiciones de conseguir dichos planes ? (Tomando en cuenta lo ambicioso que sea el plan y considerando - dimensión, organización, relaciones humanas, sindicales y públicas de la empresa).
- c) ¿ Se justifica el gasto o inversión, si quiere pensar así, --- hablando en términos monetarios con lo que se piensa lograr ? En otras palabras: ¿ No es caro como se planteó en comparación con lo que se espera alcanzar ?

Si se obtienen respuestas positivas, se procederá a hacer un estudio más detallado para determinar en concreto, qué tipo de valoración de méritos puede ser el idóneo para lograr los fines propuestos.

La elección del sistema apropiado al fin que se persigue, y adecuado al tipo y a la estructura de la Empresa, representa un notable paso adelante hacia el éxito del plan. De aquí la importancia de ponderar bien las características de nuestro medio, de nuestras empresas, de sus objetivos, de sus recursos, de nuestro temperamento, para que, del plan que se elija, se haga una apropiada adaptación idónea a -- nuestras empresas.

PREPARACION DE LAS HOJAS DE VALORACION. Las hojas para efectuar la valoración de méritos deberán di señarse de tal forma que cumplan -- son su cometido, es decir, que reflejan las aptitudes y cualidades -- de cada trabajador.

Se debe estudiar el modelo apropiado al sistema elegido y que contenga todos los datos necesarios y completos para lograr los objetivos del mismo.

Cabe notar que no serán iguales para todos (empleados, obreros y ejecutivos), ya que por naturaleza de categoría, son demasiadas y marcadas las diferencias.

También puede darse el caso que dentro de una misma categoría empleados por ejemplo, unas cualidades presenten mayor valor en determinados puestos que en otros. Un ejemplo sencillo sería la presentación física en los empleados que tratan personalmente con el público y -- los que sólo lo hacen por teléfono.

Es aconsejable, si el presupuesto lo permite, usar diferentes fascículos cuando existan profundas diferencias en las condiciones de trabajo unos sectores a otros, dentro de la misma empresa. O bien, usar puntuación diferente según el valor que represente para la empresa -- la cualidad que se califica anotándolo en "observaciones", ya que es un dato que viene a completar las características del personal para integrar el Inventario de Capacidades, tan útil como fuente de selección, ascensos, transferencias temporales por suplencias, etc.

Las hojas para calificar, (fascículos) deben diseñarse de tal forma, que dejen el menor peligro posible de recoger juicios inexactos.

ADiestRAMIENTO DE LAS PERSONAS QUE EFECTUARAN LA VALORACION. En la aplicación de pruebas para valoración, es fundamental que el calificador o valorador, tenga un previo adiestramiento que le permita expresar correctamente los juicios sobre sus subordinados, evitando así los problemas que puedan surgir para unificar criterios en el momento de ratificar detenidamente cada prueba.

MEDIOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA RECOLECTAR DATOS. Respecto a esto, lo más importante será además de adiestrar al personal calificador, que las hojas de valoración vayan acompañadas de un instructivo para su uso. Tal instructivo deberá ser sencillo, preciso, fácilmente comprensible y contener:

- a) Fecha máxima en que las hojas deberán quedar compiladas.
- b) Período que se fije para la valoración.
- c) Forma como se hará la devolución de las hojas y personas por medio de las cuales se realizará.
- d) Instrucciones para aplicar la prueba correctamente.

CONTROL DE RESULTADOS. Un plan de Valoración de Méritos deberá ser controlado en todos sus detalles, haciendo un análisis de los resultados obtenidos para detectar así las diferencias de funcionamiento del sistema.

Si siguiendo los pasos fundamentales antes expuestos se logrará eliminar los errores que con frecuencia se presentan en la valoración como son:

- 1.- Cuando existe un criterio diverso entre los examinadores.
- 2.- Por una inexacta o incompleta compilación de dichas hojas.
- 3.- Cuando le atribuyen demasiada importancia a sólo algunos de los factores de valoración.

4.- Por una insuficiente objetividad, en el caso de existir simpatía o antipatía con el sujeto que se califica de parte del calificador.

5.- Cuando confunden la actuación del empleado (Valoración del Mérito) y la calificación del puesto de trabajo (Valoración de Puestos).

También es muy conveniente implantar un sistema sencillo de control, para detectar en tiempo oportuno cualquier anomalía que se presentará en el momento de efectuar la valoración.

UTILIZACION PRACTICA DE LOS RESULTADOS. Los datos obtenidos mediante las hojas de valoración y entrevistas, deben ser hasta cierto punto confidenciales. Conviene que dichos datos sean conocidos por la Dirección de la Empresa, por quienes realizaron la valoración, o sea, quienes aplicaron las pruebas, por el trabajador y por supervisores directos.

En alguna empresas le conceden un uso reservado estricto, no permitiéndole a la persona valorada saber el resultado. Esta actitud obstruye los beneficios que reporta el uso de la Valoración de Méritos ya que impide:

- 1.- Que el trabajador compruebe que el programa de valoración se llevó a cabo en forma seria, como se lo dijeron.
- 2.- La comprobación por parte del trabajador de que sus jefes lo observan, no solo es inmediato, lo que lo estimula a un mayor rendimiento.
- 3.- Que se desarrolle en el trabajo ese espíritu de emulación que lo empuja al mayor rendimiento, al saberse objeto de interés por parte de sus jefes, aunque no conozca el resultado del examen de sus compañeros.
- 4.- Aprovechar una de las ventajas que tiene el uso de la Valoración de Méritos y que es la facilidad para poner en claro eventuales lagunas o insuficiencias del trabajador, que redundan en beneficio de la empresa al corregirse el trabajador y alcanzar un grado de rendimiento y capacidad más satisfactorio.

Para poder eficazmente los resultados de la Valoración de Méritos en el logro de los objetivos que se intentan alcanzar, se deben registrar de manera que faciliten en cualquier momento la observa-

ción de los mismos por parte de la dirección de las empresas. La Valoración de Méritos es un instrumento auxiliar de la alta dirección, por tal motivo ésta deberá planear las técnicas e implantar el sistema que facilite el proceso a través del cual los mandos puedan valorar a sus colaboradores, así como vigilar que todos los organismos que adopten la técnicas de Valoración de Méritos, formulen los procedimientos regulares para su aplicación y registro de las valoraciones.

Lo ideal es que cada empresa que desee implantar programas de valoración elabore sus propios sistemas para recoger y registrar los datos a fin de que se facilite a los jefes el procedimiento, apegándose a las necesidades de la empresa y estime periódicamente el valor de sus empleados.

Cada empresa deberá adoptar modelos propios a usar, ya que los planes de valoración, para ser válidos, deben estar adaptados a las necesidades específicas y tipo de organización de cada empresa.

No existe garantía alguna de que el sistema empleado en éxito en una empresa pueda resultar idóneo o simplemente útil a las exigencias de otra. En la práctica los programas más afortunados son los concebidos y adaptados a los objetivos y circunstancias particulares de una empresa determinada; no teniendo, por lo tanto, la menor garantía de que el sistema que tiene éxito en una empresa, sirva para todas.

Existen ya tres categorías de modelos utilizados, que corresponden a otras técnicas, pero las numerosas combinaciones entre los diversos sistemas fundamentales, dan lugar a la exigencia de una externa cantidad de sistemas usados en las diferentes empresas.

Esta subdivisión en tres grupos no es la aceptada universalmente, ya que diferentes tratadistas hacen distintas agrupaciones y subdivisiones de los sistemas básicos.

Hemos agrupado, por razones de sencillez, algunos de los sistemas que se consideran básicos, en estos tres grupos:

1.- SISTEMA DE COMPARACION que comprende: Comparación hombre a hombre, comparación por jerarquización y comparación por distribución obligada.

2.- SISTEMA DE ESCALAS: Escalas gráficas, escalas de grados múltiples y escala correlativa.

3.- LISTAS DE COMPROBACION que comprende: Comprobación ponderada y comprobación por preferencia.

La calificación informal de los empleados no es mas que una simple comparación de un empleado con otro por parte del jefe inmediato superior. En toda empresa a veces inconscientemente, se efectúa este tipo de calificación.

Los resultados negativos de la calificación informal no se hacen esperar, ya que de una calificación tan arbitraria y altamente subjetiva sólo se consigue inconformidad y baja moral por parte de todo el personal de la empresa. El descontento del elemento humano empaña directamente la exitosa realización de los objetivos de la empresa.

Es muy conveniente que en nuestras empresas se implanten planes formales de calificación de empleados para reducir al mínimo el elemento de favoritismo y el juicio apresurado de las decisio-

nes sobre el personal. Pueden usarse en las empresas donde la gerencia esté vitalmente interesada en formar un grupo leal y eficiente de empleados, que trabajen acordes con el ritmo de avance tecnológico.

Las ventajas principales de un buen plan de calificación de personal las podemos analizar de manera siguiente:

1.- Proporciona juicios uniformes y sistemáticos sobre la ejecución y el comportamiento de cada empleado, durante determinado período; con anticipación a la necesidad de decisiones que concierne a esos empleados. El hecho de calificar un superior a sus subordinados hace a éste más responsable de su trabajo, ya que lo forza a meditar en forma concienzuda y cuidadosa sobre la ejecución de sus trabajadores, evitando así juicios imperfectos; siendo ésta una razón de gran peso para la implantación de un sistema o plan de calificación.

2.- Proporciona bases sólidas para informar al empleado de la calidad de su trabajo, ya que los supervisores y calificadores pueden obtener un reto de progreso así como conocer las dificultades del empleado o trabajador, con lo que pueden discutir con cada empleado y recomendarle una mejor ejecución sobre sus deficiencias y posibilidades de mejoramiento. (Esto se hará desde luego, adicionalmente al contacto diario que el buen supervisor debe tener con sus empleados).

3.- Suministra información comparable que puede usarse como una base para seleccionar empleados para la promoción o para el salario de mérito individual, o para los aumentos de salario y es cuando la ejecución es factor que debe considerarse para seleccionar a los empleados que deban permanecer en casos de degradación o suspensiones de trabajo.

De ninguna manera proponemos la calificación de méritos como sustituto de los records objetivos de rendimiento, calidad, trabajo a destajo, o salarios de incentivo o de otros datos objetivos que indican la relativa ejecución de los trabajadores, ya que la calificación de méritos es esencialmente subjetiva, y por lo mismo no puede ser exacta. Sin embargo, es una valiosísima ayuda para evaluar al personal en tipos de actividades que no sea posible medir en forma objetiva y como complemento en las mediciones objetivas o cuantificables, ya que se basa en la congregación de juicios y opiniones rendidas periódicamente por los supervisores cuando cada empleado es comparado con cada uno de los otros en el mismo grupo de trabajo o cuando se califica en cuanto estándares específicos de ejecución, para factores tales como "supervisión requerida", "conocimiento de trabajo", "cantidad de trabajo", "acceptabilidad", etc. Dando resultados mucho mejores que el juicio individual y las opiniones apresuradas o repentinas que pudieran emitirse en otras circunstancias, como lo sería una calificación informal.

Probablemente la mayor ventaja que obtiene cualquier organización al llevar un plan de calificación sistemática para los empleados es que presiona a los supervisores a considerar más cuidadosamente la ejecución de sus subordinados.

LA APRECIACION DE MERITOS A NIVEL EJECUTIVO

CAPITULO CUARTO

1.- CONSIDERACIONES E IMPORTANCIA.

Las decisiones de los "altos ejecutivos", como suele llamarse al grupo que ejerce el control de las empresas, repercuten y alteran el orden de muchísimas vidas.

El ejecutivo que de verdad lo es, trabaja por la empresa como si ésta fuese de su propiedad y, aunque sólo sea un miembro integrante de ella lo es del grupo de control.

Los altos ejecutivos, además de que sus actividades los consagran a mantener la empresa viva, ágil y combativa, ya que dedican su esfuerzo y pensamiento a lograr personal adecuado y un sistema idóneo de comunicación, son responsables de encontrar y desarrollar a sus posibles sucesores.

El ejecutivo debe de llevar a la empresa o a su sección, al logro de sus objetivos, aprovechando al máximo los recursos de que dispone.

La función de los ejecutivos es pues, mantener en operación a la empresa. Barnard (1) señala como funciones indispensables del ejecutivo en las empresas:

- a) Procurar el sistema de comunicación.
- b) Promover la obtención de los esfuerzos sociales.
- c) Formular y delimitar el propósito y objetivo de la misma.

(1) Chester I. Barnard, the Funtione of the Executives, Cambridge, universidad de Harvard 1964. Págs. 215-234.

Para una empresa que haya puesto gran cuidado en el reclutamiento, la selección y el perfeccionamiento de sus objetivos, sería muy lamentable que no llevase un sistema para calificar los méritos personales. Sin estas calificaciones no sería posible establecer promociones sistemáticas, traslados adecuados, señalar errores para lograr luego una autosuperación, y todas las medidas administrativas encaminadas a una mayor utilización de los recursos humanos.

Todo el que entra a una empresa por primera vez, para desempeñar en ella un puesto de categoría ejecutiva, lo hace con entusiasmo si oficialmente está informado de que alguien (sus superiores, personas del mismo nivel, etc.) calificarán sus merecimientos y que se tomarán en cuenta, en alguna proposición, estas calificaciones para mejorarlo paulatinamente. Calificando su actuación, se obtendrá el entusiasmo (estado de ánimo), tan indispensable en los ejecutivos.

Psicológicamente es desalentador y causa frustración el hecho de que se haga poco o ningún caso de los merecimientos de los individuos y que se opte el tonto criterio de "a todos por igual", pues esto es negación de los valores humanos.

Si aceptamos el supuesto de que en todas las empresas se califica de alguna forma al personal ejecutivo, tenemos que admitir que en gran parte de ellas se hace en forma empírica y sin control, con lo que sólo se consigue una calificación llena de prejuicios y favoritismos, que afecta grande y negativamente el estado de ánimo de todo el personal calificado.

Además de las razones de justicia para calificar los méritos de las personas que actúan como ejecutivos dentro de la organización de las empresas, razones prácticas y de conveniencia para la gerencia propugnan la implantación de planes definidos de calificación.

La única manera de medir es comparando, y esto se hace al calificar los merecimientos de los ejecutivos y con la implantación de sistemas oficiales que reduzcan el margen de juicios precipitados y los favoritismos.

Pigors y Myers (1) señalan como ventajas de los planes formales de calificación las siguientes:

a) De acuerdo a los programas que realizan los ejecutivos se analizan las dificultades que han tenido, señalando aciertos y fallas, sugiriendo a su vez los medios para perfeccionarse.

b) Proporcionan datos susceptibles de comparación que pueden utilizarse como base para las promociones, los traslados y hasta los aumentos de sueldo, según sea la actuación individual de cada ejecutivo.

c) Suministran juicios uniformes y sistemáticos sobre la actuación de los ejecutivos durante un periodo de tiempo y ésto mismo servirá para promover actuaciones futuras.

Cuando no se dispone de planes formales se hace muy difícil la obtención de datos reales, y, por lo tanto la justicia será nula, no tanto porque se busque sino porque es difícil ser justo y, sobre todo, probar que se es. Ya hemos insistido en que la calificación es básicamente subjetiva y, en consecuencia, no es exacta pero es más recomendable, tener un plan al respecto que no tener ninguno, y, si este plan incluye por lo menos dos o tres sistemas diferentes que apliquen con periodicidad los juicios "mancunados", se aproximarán mucho a la verdad.

La calidad de una empresa, sea fabril, mercantil o de servicios está en relación directa con la calidad personal de sus ejecutivos así como la eficiencia de su organización.

No obstante, el ejecutivo máximo depende menos de los sistemas administrativos que el resto del personal. En consecuencia, el éxito de las empresas se subordina al ejecutivo máximo, a su personalidad y a sus decisiones, ya que la sabiduría colectiva nunca ha superado al genio individual.

(1) Paul Pigors y Charles A. Myers.

De los ejecutivos depende, casi en su totalidad, que se efectúen en el tiempo determinado las actividades a su cargo, teniendo en forma directa la responsabilidad de las mismas; son los encargados de orientar, guiar y coordinar; es decir, son los que reclaman la acción de los otros y vuelven a apremiarlos a otra segunda acción en cuanto a la primera está por terminar.

El ejecutivo no amolda su comportamiento a ningún orden o sistema prefijado por otros, sino que él que marca la pauta a seguir.

El ejecutivo es la persona que tiene la autoridad suprema, así como la responsabilidad máxima. Es el que interviene en forma parcial o única en el proceso de la planeación. Es el que estimula a sus subordinados, gracias a las características de su personalidad, a los planes que elabora e interpreta, así como a las estrategias que discurre y a las órdenes que dicta.

A un nivel más inferior de la pirámide de la Administración (subjefes, funcionarios, subordinados o éstos, supervisores y capataces o mayordomos), aunque no son propiamente ejecutivos, si se les calificará como tales, por el hecho de que supervisan y tienen gente bajo su responsabilidad y en un sentido dado, también puede llamárseles ejecutivos a los supervisores, ya que apremian a los restantes miembros de la empresa, en alguna forma, a cumplir con los objetivos marcados.

En las más altas esferas de toda organización, el ejecutivo es un generalista y no un especialista. Son hombres capaces que actúan con éxito en empresas mercantiles, fabriles, gubernamentales, educativas y de servicios, etc., donde se ven obligados a tratar con clientes, proveedores, sindicatos, obreros, burócratas, profesionistas, científicos, etc. No importa que servicios preste la empresa a la sociedad, que fabrique o venda, el ejecutivo encaja en todas, es, como decíamos antes, un generalista que se responsabiliza de la existencia de su empresa y de mantenerla fuerte y combativa, además de lograr sus objetivos.

El ejecutivo hace posible la creación y desarrollo de sistemas administrativos que permiten el avance de la empresa, cualesquiera

que sean los individuos que integran su organización, coordinando las aportaciones de todos y cada uno de ellos para la realización de los objetivos.

El ejecutivo tiene que vérselas con situaciones de naturaleza cuantitativa (financiamiento), así como de índole cualitativa (estado de ánimo de los trabajadores), por lo que tiene que aplicar métodos diversos. En suma, el ejecutivo representa, mas que ningún otro miembro de la organización una inversión cuantiosa, por lo que se debe tener cuidado en retener, hasta donde sea posible para los intereses de la empresa, aquellos que den muestras de ser verdaderos ejecutivos.

Ordway Tead encontró en 1953 que los rasgos de personalidad del ejecutivo en las empresas del mediano o gran calibre eran esencialmente los mismos, y Marshall E. Dimock lo confirmó. Harold Whitehead (1) pone un tabla de valuación de ejecutivos en la cual incluye 13 cualidades o rasgos distintos del ejecutivo.

Las seis primeras se refieren a realidades concretas o hechos.

- 1.- Conocimientos sobre las políticas, las tendencias y estrategias de la empresa a su cargo.
- 2.- Conocimiento de la estructura y de la dinámica de la organización.
- 3.- Conocimiento para hacer e interpretar presupuestos.
- 4.- Prontitud y consistencia para realizar sus actividades.
- 5.- Veracidad y exactitud en sus informes.
- 6.- Pulcritud y sistema para presentar y llevar a cabo las cosas de la Empresa.
- 7.- Capacidad para proponer cosas por si mismo.

8.- Discernimiento, juicio para enfrentarse a las situaciones.

9.- Saber moldear y desarrollar las cualidades de la gente a sus órdenes (lo cual requiere un conocimiento previo de lo que posee la gente, y constituye una buena razón para implantar un plan de valoración para el personal subordinado).

10.- Capacidad de mando.

11.- Imaginación.

12.- Aptitud para comunicarse con los demás, haciéndose comprender por ellos.

13.- Interés amplios, incluyendo aquellos casos y sucesos que pasan fuera de la empresa.

Para cada autor varían ligeramente el número y primacía de las cualidades. Generalizando, creemos que las imprescindibles para todo ejecutivo son:

a) PSICOLOGIA DE DIRIGENTE, que puede incluir cualidades específicas tales como: Sentido de responsabilidad, talento para organizar, deseo de realización, idoneidad de mando, habilidad para tomar decisiones, etc.

b) CONOCIMIENTO SUFICIENTE DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑA.

c) SENSIBILIDAD SOCIAL DESARROLLADA.

Dada la diversidad de objetivos para cada empresa, creemos que la mejor forma de proceder es separar en sus componentes a cada uno de los méritos y definirlos para cada empresa en particular, según sus necesidades y sus peculiaridades. Así, puede estimarse la antigüedad (que no es propiamente un mérito) en forma total o parcial, dependiendo de la política general de la empresa o dentro de un departamento o división que así lo requiera.

(1) "Como triunfar en la Gerencia" por Harold Whitehead, Traductor. Ma. Matis Editorial Diana, 2a. Edición, 1961.

La asiduidad se considerará no tanto desde el punto de vista del ausentismo o de los retardos sino de la consistencia y la confiabilidad que la empresa pueda tener en cada uno de sus ejecutivos.

El comportamiento, que si es un mérito para todo ejecutivo, no importando el tipo de empresa, debe incluir: Discreción en los asuntos que maneja, la ética en su actuación, la moralidad intachable en el trato con sus empleados y en sus relaciones sociales, también pueden considerarse las tendencias políticas, observancia religiosa, etc. La capacidad individual como indiscutible merecimiento, puede integrarse con la habilidad para tomar decisiones, la suficiencia en conocimientos, la agilidad mental, etc.

Para hacer este desglose de una manera adecuada a la situación particular de cada empresa se recomienda hacer uso del análisis de los ejecutivos para así poder valorar sus características físicas y mentales.

Para perfeccionar a los jóvenes ejecutivos intermedios se debe considerar no tanto sus realizaciones presentes sino su capacidad futura y, sobre todo, deberá brindárseles un ambiente propicio para su desarrollo.

Un buen plan de Evaluación de Méritos a nivel ejecutivo, además de contar con las demás cualidades ya mencionadas (adecuado a las necesidades de la empresa, sencillo, operante, etc), deberá estar proyectado al futuro, es decir, pronosticar las necesidades de funcionarios ejecutivos por un plazo futuro lo más largo posible.

A la empresa, no ofrece el mismo interés un tornero hábil o una eficiente oficinista, ya que éstos perfeccionan con cursos cortos e intensivos, lo cual no es aplicable a los ejecutivos que requieren de mayor tiempo y estímulos así como de facilidades para autodesarrollarse a través del tiempo.

El proceso de perfeccionamiento de buenos ejecutivos es algo que requiere de mucho tiempo (a veces tener que rotar todos los puestos de su nivel), razón de más para planear y decidirse

a implantar sistemas que le ayuden a superarse y desarrollarse.

Los planes y sistemas encaminados a ayudar en la superación y desarrollo de personal ejecutivo deben cubrir, además de las necesidades inmediatas de la empresa, las futuras (de 5 a 15 años), ya que actualmente, considerando los cambios tan vertiginosos en la tecnología, el éxito de las empresas no se mide por su capacidad y rendimientos actuales e inmediatos, sino por el potencial de sus hombres capaces de adaptarse (ser versátiles) con facilidad y éxito a esos cambios.

Las universidades contribuyen grandemente en la preparación de los ejecutivos potenciales (con las carreras de L.A.E. y Lic. en Economía, etc.), pero el egresado de estas carreras, no debe, por el hecho de obtener su título, quedarse ahí, o pensar que por ése solo hecho desempeñará puestos privilegiados; necesita que la empresa que lo contrate descubra sus habilidades de ejecutivo y le dé oportunidad de desarrollarlas.

Un ejecutivo no debe ser estático, sino dinámico, estar siempre dispuesto a encontrar una mejor forma de ejecutar las operaciones (actividades), a superarse, a perfeccionarse.

No debe por ningún motivo, dejar transcurrir el tiempo rindiendo siempre lo mismo, sino inconformarse y siempre ver la posibilidad de rendir más.

Si bien es cierto que gran parte del privilegio de ser ejecutivo (actualmente), lo proporcionan las Universidades, deben mantenerse en contacto permanente con lo que realmente sucede en los negocios, saber que necesidades y objetivos en concreto tienen, para que los egresados se adapten con rapidez y reditúen beneficios inmediatos a las empresas y como consecuencia a la sociedad misma.

II.- ALGUNOS SISTEMAS PARA CALIFICAR A LOS EJECUTIVOS

Con algunos ajustes, los puntos fundamentales que se deben

abarcar en un proceso administrativo de la calificación de méritos a nivel ejecutivo son los siguientes:

- a) Preparar con gran cuidado la política de personal correspondiente, utilizando las calificaciones para dar preferencia en ascensos o traslados y para mejorar sueldos o condiciones de trabajo.
- b) Informar a todos los ejecutivos que vayan a resultar afectados por el contenido de las políticas de calificación.
- c) Elegir el sistema de calificación más adecuado para las circunstancias de la empresa, sin olvidar que por lo menos serán dos o tres, incluyendo la autocalificación.
- d) Enseñar a todos aquellos que van a desempeñar el papel de calificadores, cuales son los fines que la empresa está persiguiendo.
- e) Llevar a cabo la calificación cuidando de que la autocalificación también se realice.
- f) Analizar las calificaciones tomando en consideración que los ejecutivos subordinados, casi siempre tienden a subestimarse y en ocasiones a sobre-estimarse en cuanto a hábitos, aficiones y estado anímico que en la autocalificación se incluyen.

Se puede calificar de tres formas: Vertical descendente, vertical ascendente y horizontal. Será vertical descendente con respecto al calificado, cuando lo hace un superior, que es la situación más común, siempre que se califique siguiendo un método, los resultados pueden ser buenos y hasta excelentes. Será ascendente cuando califiquen subordinados, calificación que en ocasiones es necesaria para tener un panorama completo. Es horizontal cuando exista una calificación mutua (entre ejecutivo de igual rango), este método es de gran utilidad, aunque sus resultados tengan un valor parcial.

También podría incluirse la calificación sociométrica y la

autocalificación, sobre todo a nivel ejecutivo, pues nos dá un panorama más completo, disminuyendo considerablemente el grado de inexactitud.

La calificación sociométrica se parece algo a la calificación entre iguales, pero con ella, según su planteamiento, se obtienen datos muy valiosos sobre la personalidad; por ejemplo, preguntándole a todos los integrantes de un nivel jerárquico con cuál de sus compañeros se comunica con más frecuencia, bajo las órdenes de qué colega le gustaría trabajar, se formulan escalas "A, B, C, y D", y así, encontraremos al ejecutivo que tenga más desarrollada su personalidad de líder.

Si se busca a toda costa crear una actitud de perfeccionamiento por sí mismos, se comprende el valor de la autocalificación; que aún con resultados parciales, es interesante y digna su consideración en los resultados globales.

Así como la valuación de puestos ejecutivos viene siendo una especie de calificación de ellos, y los métodos utilizados son, aunque ajustados, casi los mismos que se aplican a la calificación de puestos de obreros y empleados, del mismo modo son los sistemas de calificación de los merecimientos de los ejecutivos, salvo la autocalificación y la calificación sociométrica.

Hablando en términos generales, cualquier ejecutivo puede tener diferentes grados en cuatro de sus merecimientos principales: Antigüedad, Asiduidad, Comportamiento y capacidad; pero tendrá que dársele un lugar a cada uno de ellos, poniéndose en primer término la capacidad individual.

Parece ser que los ejecutivos no se ponen de acuerdo en cuanto a la antigüedad. Unos opinan que la antigüedad es símbolo de capacidad, asiduidad y buen comportamiento. Otros dicen que el nivel ejecutivo para nada requiere de la antigüedad y los más jóvenes piensan que lo importante es la capacidad y que ésta se puede analizar desglosándola en: conocimientos, experiencia, aptitud, satisfacción en trabajo, etc.

Nuestra intención al propugnar por la calificación de méritos a nivel ejecutivo, no se detiene en determinada edad, sexo o capacidad; en forma genérica pretendemos resaltar la importancia de un plan de calificación de méritos a nivel ejecutivo, es decir, para cualquier ejecutivo y cualquier empresa donde existan una generación que empiece a desaparecer, una que adquiera fuerza y otra que pugne por ser reconocida. Considerando a los ejecutivos como seres humanos, y a las empresas como un vivo reflejo de la sociedad en que operan.

Solo mencionaremos en forma breve algunos de los sistemas que combinándolos y adaptándolos pueden resultar ideales al tipo de empresa que se desee, ya que la calificación de los merecimientos o de la actuación del personal es como la contabilidad, es decir, debe estar orientada hacia el propósito general de la empresa; por lo tanto, se adaptarán los sistemas a sus necesidades.

Los siguientes sistemas ofrecen un grado mayor de complicación, pero desde luego, un aceptable grado de exactitud:

SISTEMA DE ELECCION FORZADA. Es el sistema en el cual se elabora una lista de frases concretas y descriptivas donde a simple vista no se sabe el efecto que tiene elegir unas y otras en los resultados finales de la calificación; sobre todo, porque cada frase tiene una graduación, normalmente del 1 al 5. Los méritos tradicionales se desglosan en sus componentes para obtener frases como "limpio y escrupuloso en exceso", "rápido para tomar decisiones", "mente reflexiva y analítica", "Considerado con los demás", "tenaz en sus ideas", etc. De éste modo habrá cosas que sean cualidades en el gerente de ventas y defectos en el gerente de almacén, etc., logrando así resultados más pegados a la realidad.

SISTEMA DE COMPARACION PAREADA. En éste sistema cada ejecutivo se compara con los demás para ver cuál es su situación; ésto se logra utilizando tarjetas separadas para cada uno de ellos, donde, usando una escala del 1o. al 5o. lugar, se van ordenando de acuerdo con el grado en que posean los merecimientos que se califican.

SISTEMA DE INCIDENTES CRITICOS. Este sistema consiste en hacer una relación de aquellas ocasiones en que el ejecutivo que se está calificando ha mostrado determinada cualidad en forma extraordinaria y en qué situaciones ha tenido una actuación mediocre y deficiente, encontrando de este modo las circunstancias propicias que ayudan a su automejoramiento; por ejemplo, puede ser que un ejecutivo "X" sea magnifico en situaciones que requiere individualismo extremo, pero muy deficiente para trabajar en equipo, o muy bueno para comunicarse verbalmente en grupos reducidos, pero malo al dirigirse a grandes públicos.

SISTEMA DE COMPARACION FORZADA. Como su nombre lo indica, "fuerza" a los que califican a distribuir los grados de acuerdo con un modelo de distribución pre-establecido; por ejemplo, ejecutivos sobresalientes 100%, muy buenos 80%, buenos 40%, inconsistentes 20% y malos 10%, aplicándose esta distribución forzada en cada merecimiento.

Los sistemas más sencillos, pero que a la vez ofrecen un menor grado de exactitud son:

SISTEMA DE ESCALA GRAFICA. Requiere de una forma impresa en la cual se anotan los nombres de los gerentes y el puesto que están ocupando, por ejemplo, ventas, compras, almacén, etc; la fecha y las escalas de cada mérito, como antigüedad del 1 al 10, capacidad de 1 a 10 o bien utilizando letras: A, B, C, D y E; obteniendo al calificar, el resultado que corresponda a la suma de las calificaciones parciales por cada mérito.

SISTEMA DE COMPARACION DE FRASES. Este es el más sencillo, pues, consiste, al igual que el de la escala gráfica, en una forma impresa; pero en lugar de número o letra tienen frases que describen la situación de cada uno de los gerentes calificados en los distintos méritos. Por ejemplo, en el renglón correspondiente al comportamiento, se ponen cuatro divisiones encabezadas con frases como "intachable en todos los sentidos", "muy bueno pero falla", "bueno, pero requiere madurez" y "deficiente en términos generales"; lo mismo se hace, aunque con otras frases apropiadas, con la capacidad individual, la asiduidad y la antigüedad. En este sistema el calificador señalará con una indicación sencilla aquella frase que más se aproxime a la posición que guarde cada uno de sus gerentes con respecto a un mérito específico.

SISTEMA DE ORDENAMIENTO. Es el más sencillo, se basa en ordenar en forma determinada los méritos a calificar de cada ejecutivo con respecto a los restantes calificados. No deberá exceder el número de seis calificados a la vez, para que no pierda su sencillez.

SISTEMA DE ORDENACION ALTERNADA. En este sistema el calificador (director que califica a los gerentes del departamento) debe analizar bien al personal objeto de su calificación, porque tendrá que poner en cada uno de los méritos que califica, quién es el que tiene el grado máximo y quién es el que tiene el grado mínimo. Esta ordenación alternada servirá para calificar y para ayudar a corregirse a los ejecutivos que salieron mínimos a la calificación.

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

I.- México necesita Ejecutivos preparados científicamente, Directores de empresa visionarios y con sentido humanista, que sepan encontrar y utilizar ideas, administrar cosas, dirigir personas. Para satisfacer esta necesidad contamos con instituciones de Educación superior y con Empresas; entidades que comunicándose debidamente, planeando sus actividades en forma conjunta, y coordinando sus esfuerzos y recursos; podrán formar integralmente al profesionista que el desarrollo de México reclama.

II.- La empresa, para ser productiva debe ser dirigida por Administradores que busquen calidad en los recursos humanos; pues los hombres son los que actúan, los que dan sentido, valor, movimiento a los materiales para lograr los objetivos fijados.

En el nivel más elevado de la organización, son los ejecutivos los que planean, los que dan vida activa a las ideas, indican el camino a seguir y los medios a utilizar para hacerlas realizables.

III.- Los empresarios deben con urgencia percatarse de la imperiosa necesidad de asesorarse de ejecutivos capacitados que sepan utilizar al máximo los recursos tanto humanos como materiales o técnicos. La creciente complejidad de nuestra vida socio-económica, obliga a las empresas a agrandar su tamaño, presentándose el profesionalismo en la Dirección y enormes cambios.

Los ejecutivos, clase directora ha existido siempre, pero ahora forman la Elite más numerosa de nuestra historia. En el mundo de los negocios de México e Hispanoamérica, ya es peculiar esta élite y empieza a cobrar fuerza.

El desarrollo económico actual, precisa de un mayor número de ejecutivos, tanto para las sustituciones, como para ocupar los puestos de reciente creación cuando se trata de empresas nuevas o en expansión.

La empresa, no importa que tipo, es una actividad económica organizada que representa la colaboración sistemática del capital y del trabajo, con propósitos de crear efectos socioeconómicos; las actividades de la misma, trascienden en lo económico y social y aún en lo político.

IV.- Toda empresa que busca alcanzar resultados positivos (sus metas, su objetivos) no debe descuidar a los integrantes de su organización, sobre todo a los ejecutivos ya que a través de éstos se logra el éxito.

Podrá pensarse que a la empresa no le interesa, para lograr sus objetivos, la personalidad de sus recursos humanos, que solo le interesan los resultados de la ejecución de éstos. Podremos contestar esto desde un punto de vista práctico diciendo que nadie puede dar lo que no tiene. Por lo tanto, de un ejecutivo no se podrá esperar buenos resultados si no reúne este los requisitos elementales para serlo.

Por tal motivo se estima que ha medida que se posea buen personal en una empresa ésta se irá situando en la cúspide y que toda empresa en auge buscará que sus recursos humanos se superen para que, además de conservarse en un sitio, tenga posibilidades altas de mejorar. Existe por lo tanto una interrelación entre capacidad de recursos humanos y empresa con éxito.

V.- La calificación para apreciar el mérito, es ya un requisito indispensable en las buenas relaciones entre patrones y empleados, proporciona un medio eficaz para evitar inspecciones arbitrarias a los trabajadores; compensa la falta de contactos familiares entre los individuos, tan esenciales para apreciar bien a los trabajadores y para emplearlos con mayor provecho. Tiene una ventaja análoga en la empresa de tamaño medio, según el grado en que puedan desarrollarse inspecciones y los empleados. Por el contrario, en la pequeña organización tiene un valor restringido (detectar si la elección fue satisfactoria), a la categoría de un conocimiento útil, pues este tipo de empresas tiene por naturaleza la ventaja de sus estrechas relaciones entre la dirección y los obreros.

VI.- La mayoría de los empleados desea sentir que la Administración reconoce y recompensa sus esfuerzos personales, saber que se les está valorando y que se les permite discutir sus valoraciones o clasificaciones, que existe un buen sistema de comunicación, importantísimo para comunicar nuestras ideas en cualquier parte, que evite toda sospecha o mal entendido.

VII.- La apreciación de méritos debe apoyarse en unas relaciones humanas positivas que hagan que la comunicación en todos los sentidos del organigrama sea más efectiva. Su objetivo es crear un clima de confianza mutua entre la empresa y personal, que favorezca las relaciones entre ambas para conseguir mejores resultados.

VII.- La apreciación de méritos debe apoyarse en unas relaciones humanas positivas que hagan que la comunicación en todos los sentidos del organigrama sea más efectiva. Su objetivo es crear un clima de confianza mutua entre empresa y personas, que favorezca las relaciones entre ambas para conseguir mejores resultados.

VIII.- Una buena dirección de personal solo será posible si se basa en una política unificada de valoración del mismo que utilice técnicas con base científica.

Actualmente toma largo tiempo introducir un sistema de valoración debido a que los ejecutivos no quieren renunciar al placer de valorar a sus propios subordinados a priori e intuitivamente.

Las técnicas de valoración del personal permiten obtener un inventario preciso de las habilidades, hábitos y características personales de los empleados, ofreciendo a los dirigentes un cuadro suficientemente confiable de las buenas cualidades, las deficiencias y las capacidades que posee el subordinado de integrarse con los demás, la valoración del mismo con relación a sus compañeros.

IX.- Partiendo de que la valoración de méritos es un conjunto de opiniones sobre el personal, ésta carece de objetividad pues no puede ser comparada lógicamente con resultados seguros y con exactitud matemática. Así el mayor inconveniente de la Valoración de Méritos radica en las grandes probabilidades que existen de hacerlo con juicios inexactos; de aquí la necesidad de que el Plan de Apreciación de Méritos sea estudiado a fondo por personas capacitadas, y formulado bajo directrices claras.

Cuando se proyecta un sistema de valoración, se debe prever que una de sus etapas preliminares consistirá en la formación de los calificadores. Esta formación no debe estar encaminada al aprendizaje de la técnica puesta y a la previsión de las deformaciones frecuentes, sino que deberá tender a mejorar en los calificadores las capacidades de comprensión y de juicio. No solo basta que los jefes intermedios sepan juzgar, sino que es necesario despertarles el interés de hacerlo, ya que la obligación de calificar es un saludable ejercicio para toda la persona que ejerce un puesto de mando.

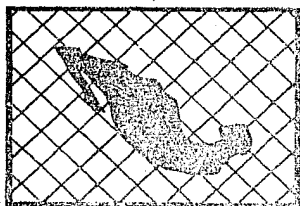
X.- En las más altas esferas de toda organización, el ejecutivo es un generalista y no un especialista. Son hombres capaces que actúan con éxito en empresas mercantiles, fabriles, gubernamentales, educativas y de servicios, etc. donde se ven obligados a tratar con clientes, proveedores, sindicatos, obreros, burócratas, profesionales, científicos, etc. No importa que servicios preste la empresa en la sociedad, que fabrique o venda, el ejecutivo encaja en todas, es un generalista que se responsabiliza de la existencia de su empresa y de mantenerla fuerte y combativa, además de lograr sus objetivos.

El ejecutivo hace posible la creación y desarrollo de sistemas administrativos que permiten el avance de la empresa, cualesquiera que sean los individuos que integran su organización, coordinando las aportaciones de todos y cada uno de ellos para la realización de los ejecutivos.

El ejecutivo tiene que vérselas con situaciones de naturaleza cuantitativa (financiamiento), así como de índole cualitativa (estado de ánimo de los trabajadores), por lo que tiene que aplicar métodos diversos. En suma, el ejecutivo representa, más que ningún otro miembro de la organización, una inversión cuantiosa, por lo que se debe tener cuidado en retener, hasta donde sea posible para los intereses de la empresa, a aquellos que den muestras de ser verdaderos ejecutivos.

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

- Barnard, Chester I. The Functions of the executives.
- Barragán, Roberto, Relaciones Industriales. México 1965.
- Bellows, Roger, Thomas O. Gilson y George S. Odiorne. Habilidades del Ejecutivo. México 1964.
- Gardner, B. B., Moore G. David, Relaciones Humanas en la Empresa.
- Drucker, Peter F., La Nueva Sociedad.
- Drucker, Peter F., La Gerencia de Empresas.
- Erismann, Th. Psicología Aplicada.
- Given, Jr., William B. La Administración desde la Base hacia Arriba.
- Pigors, Paul y Charles A. Myers. La Administración de Personal. México, 1969.
- Patton, John A., Littlefield. C. L. Valoración de Tareas.
- Ivars Moreno, Antonio. Manual para Gerentes de Empresa.
- Whitehead, Harold. Cómo triunfar en la Gerencia.

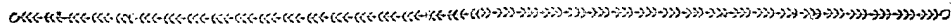


INDMEXALA

INDUSTRIAS MEXICANAS DE ALAMBRADOS

CALLE 17 6 JOSE ARRIESE 1477
COLONIA POLANCO TELS. 46-04-01
GUADALAJARA, JAL.

GRAN PROMOCION
ATENCION 30% DE DESCUENTO



MAYOREO Y MENUDEO

Presupuestos sin Compromiso.

ATENCION: Ventas E Instalación

Fabricantes de Cercas de

Alambre Galvanizado y P.V.C.

de Alta Calidad.

SEA AMABLE NO LO TIRE

LO PUEDE NECESITAR GRS.

Lo mas Económico en Alambra-

dos para Granjas, Ranchos,

Unidades Deportivas, Escuelas

y Residencias.

Servicio de Instalación en toda

la República.

CALLE 17 6 JOSE ARRIESE 1477
COLONIA POLANCO TELS. 46-04-01
GUADALAJARA, JAL.