

301802

14

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE PERSONAL DENTRO
DE LA INDUSTRIA DE REFRIGERACION INDUSTRIAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
ERNESTO VICENTE ZUNIGA CHAVEZ

MEXICO

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

PAGINACION

DISCONTINUA

Director del Seminario:

LIC. HECTOR SALAZAR.

Revisor del Seminario:

LIC. NOE JACOBO GAMA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta tesis la dedico a mis padres:

CIRO ALBERTO ZUNIGA FUENTES

y

MARGOTH CHAVEZ DE ZUNIGA

Ya que gracias a su ejemplo, apoyo y cariño
fue posible el logro de mi carrera.

A mis hermanos:

ROLANDO ALBERTO
CIRO MIGUEL
FLOR DE FATIMA
CARLOS
ALEXANDER

A mi abuelita y tía abuela:

ANGELA VILLEDA
CARMEN VILLEDA

A mi esposa y mi hijo:

MARIA GUADALUPE MONTERROSA DE ZUNIGA
JULIO ERNESTO ZUNIGA MONTERROSA.

Se las dedico con todo mi amor y cariño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E .

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCION. | I |
| <u>CAPITULO I.</u> | |
| A. EL LIDERAZGO. | 1 |
| a) Importancia del liderazgo. | 3 |
| b) Necesidad del liderazgo. | 8 |
| 1.- La imperfección del diseño organizacional. | 9 |
| 2.- Cambios de las condiciones ambientales. | 9 |
| 3.- La dinámica interna de la organización. | 10 |
| 4.- La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones. | 10 |
| c) Enfoques del liderazgo. | 11 |
| - El enfoque del comportamiento de líder. | 12 |
| - El enfoque de las situaciones de liderazgo. | 13 |
| d) El líder. | 14 |
| B. LA GERENCIA DE PERSONAL. | 18 |
| a) Evolución de la gerencia de personal. | 19 |
| b) Autonomía de la gerencia de personal. | 25 |
| c) Desarrollo de la gerencia de personal. | 34 |
| d) Definición de la gerencia de personal. | 37 |
| e) Denominaciones de la gerencia de personal. | 39 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | |
|---|----|
| f) Obstáculos de la gerencia de personal. | 39 |
| g) El gerente de personal. | 41 |

CAPITULO II.

| | |
|---|----|
| A. EL LIDERAZGO. | 43 |
| a) Estilos de liderazgo. | 45 |
| 1- Funciones fundamentales. | 46 |
| 2- Estilos. | 48 |
| 3- La matriz gerencial. | 52 |
| b) Liderazgo y autoridad. | 55 |
| 1- Liderazgo formal e informal. | 56 |
| 2- Sistema de influencia. | 58 |
| 3- Poder. | 60 |
| 4- Autoridad. | 64 |
| c) Liderazgo y motivación. | 69 |
| 1- Estudios e investigaciones de la motivación. | 72 |
| 1.1 Los experimentos Hawthorne. | 72 |
| 1.2 Teorías X y Y. | 75 |
| 1.3 La jerarquía de las necesidades humanas. | 77 |
| 1.4 Otras teorías. | 81 |

CAPITULO III.

| | |
|--|----|
| A. LA GERENCIA DE PERSONAL. | 84 |
| a) Objetivos de la gerencia de personal. | 86 |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

| | |
|---|-----|
| b) Tipos de autoridad. | 87 |
| c) Políticas de la gerencia de personal. | 88 |
| d) La posición jerárquica y estructura. | 89 |
| e) Funciones. | 91 |
| 1- El empleo. | 94 |
| 2- La administración de salarios. | 97 |
| 3- Las relaciones internas. | 98 |
| 4- Servicios al personal. | 100 |
| 5- Investigaciones y estudios de los recursos humanos. | 101 |
| f) Relación con otras áreas del conocimiento. | 102 |
| g) El gerente de personal. | 104 |
| 1- Su formación. | 106 |
| 2- El staff del gerente de personal. | 107 |
| 3- Características. | 110 |
| B. INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE PERSONAL. | 116 |

CAPITULO IV.

INVESTIGACION DE CAMPO.

| | |
|----------------------------------|-----|
| A.- Hipótesis. | 126 |
| B.- Determinación de la muestra. | 128 |
| C.- Metodología. | 128 |
| D.- Tabulación y análisis. | 129 |

| | |
|----------------------|-----|
| <u>CONCLUSIONES.</u> | 153 |
|----------------------|-----|

| | |
|----------------------|--|
| <u>BIBLIOGRAFIA.</u> | |
|----------------------|--|

| | |
|---|-----|
| <p style="text-align: center;"> TESIS CON FALLA DE ORIGEN </p> | 154 |
|---|-----|

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

Cuando las empresas empiezan con grandes tendencias de crecimiento, magnitud, complejidad y dinamismo, se hace necesario introducir como función básica la administración de personal, junto con producción, ventas y finanzas. La responsabilidad que ello conlleva es grande dado que el factor humano es lo más importante, valioso e imprescindible en la empresa.

Ninguna empresa puede funcionar sin personal y dar fruto sin la actividad humana, ya que el capital, la tecnología y los recursos naturales son elementos pasivos. Las fuerzas activas son los elementos humanos que crean y controlan las organizaciones e instituciones necesarias para la industrialización. De ahí la necesidad de reorganizar la empresa y reconocer la función de personal y a reivindicar su total autonomía.

En años recientes, a través de investigaciones, hemos visto y aprendido que es poco probable el poder mandar, dirigir y ordenar a nuestros semejantes a la manera antigua o tradicional, ya que la fuerza laboral experimenta cambios cuantitativos y sobre todo cualitativos en donde debemos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

inducir, motivar y crear un clima en el cual el personal esté dispuesto a rendir al máximo no simplemente porque se le diga que así debe ser, sino por su propia iniciativa y satisfacción y es aquí donde el buen funcionamiento de la gerencia de personal adquiere gran relevancia como importante -- factor que contribuirá tanto a que las personas se realicen y desarrollen en la empresa, como también que la empresa logre sus objetivos propuestos.

Por otro lado, se ha detectado que a los encargados de personal no se les da el apoyo debido, que no han sido realmente aceptados por los demás ejecutivos y que sus funciones se reducen a actividades operativas, mecánicas y simples.

Luego, el presente trabajo tiene por objeto investigar y detectar las causas de tales anomalías, ya que el manejo del factor humano en una organización es preocupación de suma importancia para la dirección de empresa en todos sus niveles.

Creemos entonces, que el encargado de recursos humanos debe ser efectivo, de lo contrario no contribuirá al desarrollo de las personas en su trabajo; y para ello se introduce un aspecto ya muy estudiado pero poco conocido, como la pauta que contribuirá grandemente a alcanzar dicha eficacia;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

este aspecto es: el liderazgo. Dicho tema se tratará de manera amplia aunque sencilla, y se mostrará la incidencia que puede tener en el rendimiento gerencial y sus alcances.

Considero que el profesional más adecuado para poder -- resolver estos problemas relativos al liderazgo dentro de -- los recursos humanos, es el licenciado en administración.

Porque su preparación académica lo hace capaz y apto -- para coordinar al elemento humano dentro de una organización, -- trátese de una industrial, comercial o de servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I.

CONCEPTOS Y GENERALIDADES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A.- EL LIDERAZGO.

El hombre puede ser un animal racional, pero el hecho de que pueda razonar no significa que siempre lo hará. Por lo que se ha podido denotar en el trabajo, el hombre actúa muchas veces ilógicamente, imprevisiblemente y es a menudo difícil de manejar o dirigir.

Cuando se trata con el recurso humano, se enfrenta a innumerables problemas de distinta índole y el ayudar a las personas a realizarse y a su vez conseguir de ellas el máximo resultado, estará determinado por la misma complejidad del ser humano, que puede ser educado persuadido o inspirado para lograr un objetivo exitosamente. Luego, la tarea de un gerente será de dirección hacia estas personas para canalizar sus habilidades hasta el logro de los objetivos de la empresa; y esta tarea fue, es y será parte fundamental en la administración.

La administración conlleva la coordinación de hombres, materiales y maquinarias, recursos financieros, tiempo, espacio, etc. Tanto el medio externo como los factores internos, tales como objetivos y valores, tecnología y estructura, suministran el marco de referencia para este esfuerzo. El sistema psicológico-social invade la atmósfera afectando los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aspectos más críticos de la tarea administrativa, es decir, la integración de los esfuerzos individuales hacia los objetivos de la organización.

Entonces la eficacia con la que cualquier organización puede operar dependerá considerablemente de cuán efectivamente sea manejado y utilizado su personal. Cada gerente -- debe ser capaz de trabajar con eficacia con las personas y, como se dijo anteriormente, resolver satisfactoriamente los muchos y variados problemas que conlleva el trabajar con -- ellas. Este aspecto del papel administrativo es el liderazgo, medio por el cual se consiguen dichos objetivos y un -- término que significa muchas cosas para mucha gente. Hemos visto, leído y tal vez aprendido acerca del liderazgo y en nuestra vida nos ha influido dependiendo de nuestra personalidad, muchas veces sin percatarnos de ello. Modestamente - entraremos al liderazgo como un elemento que está en noso-- tros, en nuestro sistema social, el cual no está bien determinado y lo vemos como algo especial o mágico.

Cuando se dice que se dirige personal, es que se le está comandando o dirigiendo; lo anterior conlleva dos funciones: las funciones intelectuales o de administración y la de liderazgo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Importancia del liderazgo.

Debido a su importancia, existen varias investigaciones y teorías con respecto al liderazgo. Su mayor auge lo consigue a partir de la Segunda Guerra Mundial, y los análisis hechos en los que se han descubierto un promedio de 21 estudios por año desde 1930 a 1939, con una progresión ascendente de hasta 152 estudios en 1950-53. Aunque la expansión -- que pone de manifiesto el interés por el liderazgo haya declinado en años recientes, se puede decir con certeza que no ha habido falta de especulación, teoría o investigación en el campo. Podrían enumerarse más de mil ensayos sobre dichos estudios e investigaciones del liderazgo y proposiciones de muchos modelos.

El gerente que busca soluciones prácticas aplicables en este campo, podría quedar defraudado por la complejidad y la naturaleza del liderazgo. Los resultados han demostrado lo inadecuado de formulaciones sencillas y simples; creer entonces que se puede lograr efectividad o una alta moral simplemente proporcionando buenos líderes a una organización, lo que aún prevalece en algunos gerentes, podría parecer demasiado inocente a la luz de los nuevos hallazgos con respecto al tema, quedando pocas ideas susceptibles de ser útiles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero no obstante, existe gran interés en seguir investigando tan complejo concepto; y esto se nota en tantos tratados existentes, pues es rara la biblioteca que no contenga temas de dirección mediante el liderazgo. Ante la frecuencia e insistencia con que se escribe al respecto y ante las semejantes sumas investigadas en tratar de formar líderes en los integrantes de cuadros jerárquicos, no parece posible -- dudar de que tanto los académicos, como los hombres de empresa, comparten la común convicción de que la capacidad de ser líder es factor importante en el éxito empresarial.

A un gerente se le quiere para que planeé, organice y dirija, pero todo lo que se quiere y se espera de un líder es que otros lo sigan. El liderazgo es la habilidad para -- persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es el factor humano el que hace que un grupo se -- conjunte y se motive hacia los objetivos. Las actividades -- de dirección tales como planificación, organización y toma -- de decisión son como capullos durmientes, hasta que el líder libera el poder de motivación en la gente y la conduce hacia los objetivos. Este significado destaca el papel del liderazgo en el lapso de respuesta del comportamiento, las cuales son más rutinarias; ello sugiere la liberación de las -- capacidades latentes humanas en el logro de los objetivos -- del grupo y se relaciona con el objeto de un sistema e ----

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

influencia en él, que resalte el papel de la persuasión. -- Uno de los factores más importantes de muchos trabajadores -- se refiere a su confianza en lo adecuado del liderazgo: desean sentir que están siendo dirigidos por gente que sea -- competente; están interesados en lo adecuado de la organización y pueden ser bastante críticos en su misión, su estructura, su política y práctica, y sus líderes. Posiblemente -- no existe mayor fuente de frustración para cualquier persona, que la de ser dirigida por gente que se considere incompe-- tente.

Sólo ahora, en momentos en que los grandes cambios amenazan quitar toda eficacia tanto al uso de recompensas como de la coerción, las empresas están dispuestas a considerar -- más seriamente lo importante del liderazgo, pues actualmente muchos lo aprueban pero pocos lo ponen en práctica.

En el pasado, los gerentes tendían a ser arbitrarios y -- autocráticos en las relaciones con sus subordinados, ahora -- este tipo de liderazgo ha sido rechazado. La historia nos -- muestra cómo el poder disminuye para lograr la cooperación -- de un trabajo conjunto organizado y cada vez más cuentan -- las metas de los participantes o del grupo; igualmente nos -- enseña cómo el empresario tradicional basaba su conducción -- en el status que poseía, en sus atributos y privilegios, más

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que en sus habilidades o capacidad para guiar.

En la actualidad la gerencia tiende a ser más indepen---
diente y educada que su predecesora; demanda más considera-
ción en las relaciones laborales y formas de liderazgo más -
sofisticado. El hombre actual amplía cada vez más su rango,
de preferencia y expectativas y evoluciona rápidamente hacia
nuevos deseos, que tienden a concretar valores humanos cada
vez más elevados. Existe renuencia por parte de los gerentes
a aceptar estos cambios, quizás la explicación se encuentre
entre los dos puntos siguientes:

1) Existe confusión entre el poder y autoridad. Green -
los gerentes tradicionales que cuando el trabajador se rea-
liza ello socava la autoridad o abdican a ella, esto es, que
si renuncian al poder o privilegios minan su autoridad.

El poder y la autoridad son cosas diferentes y la admi-
nistración carece de poder, o por lo menos debiera de ser --
así.

Sólo se tienen responsabilidades y se necesita de auto-
ridad para afrontar sus responsabilidades, la administración
tampoco tendrá prerrogativas por su rango, ya que existe pa-
ra cumplir una función; lograr que los recursos que se le --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

han confiado sean productivos. Entonces la administración -
ejerce autoridad, sólo en la medida en que rinde.

2) Una fuerza de trabajo responsable formula exigencias elevadas a sus gerentes. La responsabilidad es un maestro - muy severo, exigirla a otros sin exigirla de uno mismo es -- fácil e irresponsable. El trabajador debe estar en condiciones de que el gerente conozca su propia tarea y trabajo, -- porque nada socava tan rápidamente la motivación que un gerente inepto las personas tienen derecho de reclamar seriedad y competencia de su gerente, y no se pretende la perfección, sólo se exige aquello por el cual se le paga, que asuma la responsabilidad de su propio trabajo y desempeño.

Parece ser entonces que la autoridad se está separando - y tendiendo hacia la aceptación del subordinado, dejando de ser un mero atributo del cargo o imposición del superior. -- Tales cambios en las actitudes y expectativas de los subordinados, hacen que la conducción se identifique con el liderazgo.

Una fuerza de trabajo responsable impondrá altos estándares de rendimiento, pero a diferencia de un sindicato clásico no presionará como adversario, sino cooperando porque - jugará en el mismo equipo, y por ende pretenderá que sus --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

líderes se ajusten a altas normas de desempeño. Finalmente, logrará que el trabajador se realice, exige que los gerentes consideren a la fuerza de trabajo como un recurso, más que un problema, un costo o un enemigo al que se le ha de intimidar. Exigen que los gerentes acepten la responsabilidad de lograr que las virtudes humanas se manifiesten, que la autoridad se base en la identificación hacia fines compartidos y tal actitud implica una transformación drástica de la administración de personal tradicional al liderazgo de las personas y a una investigación más profunda y seria del tema.

b) Necesidad del liderazgo.

Puede preguntarse ¿Por qué una organización, cuando ya ha llegado a la madurez, necesita de líderes? Esto se puede contestar de varias maneras, por ejemplo:

1. Por las imperfecciones y defectos de la organización como diseño y forma.
2. Las condiciones externas y cambiantes en las que funciona toda organización.
3. El estado cambiante de la organización, producido por las dinámicas separadas de las varias subestructuras organizativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Las características especiales de los seres humanos - como sujetos.

1.- La imperfección del diseño organizacional.

Cuando las estructuras y políticas trazadas se comparan con la realidad dejan entrever claramente la no compatibilidad de ello en muchos aspectos, y la conducta que se agrega a la realidad es inmensamente más compleja, totalizadora y variable que el plan; todo mundo sabe lo anterior y existen pequeños hechos que no están escritos en la vida organizacional pero que tienen máxima importancia.

2.- Cambios de las condiciones ambientales.

La organización es un sistema abierto, el cual se ve afectado por el medio que es cambiante. Así puede que cualquier situación del estado que fue óptimo, hoy puede ser totalmente inadecuado, y si no que la historia haga referencia a la diversidad de cadáveres de empresas que no lograron responder adecuadamente a las demandas cambiantes del ambiente. En esta escala es donde la adaptación requiere de una capacidad inventiva y creadora, más allá de lo que pide el requerimiento del rol o papel desempeñado; se necesita un liderazgo de primer orden.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- La dinámica interna de la organización.

La misma empresa es fuente de desequilibrio y una tendencia importante es el crecimiento de la organización; ello conduce a cambiar políticas, ver nuevos puestos y departamentos y ampliaciones varias que necesitan ser coordinadas y de innovar políticas eficaces. Igualmente a nivel de subsistencia existe el desequilibrio entre ellos, así, a manera de ejemplo el departamento de producción podría pensar que la gente del departamento de producción lo regalaría todo, si no hubiera cabezas asentadas que lo impidieran, luego no sólo es coordinar y arbitrar, sino cambiar las cosas para lograr un nuevo equilibrio y así una nueva estructura.

4.- La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones.

Las mismas personas por no sólo pertenecer a un mismo sistema traen consigo otros aspectos que le piden energía y satisfacen sus necesidades, y ello trae cambios en su conducta laboral que pueden romper los puntos de conducta exigidos por la empresa; por lo tanto se necesitará de algún tipo de cambio complementario y adaptivo, ello es consecuencia de la experiencia de la misma gente, que madura, envejece y asimila la vida que traerá nuevas expectativas y ten--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

drán ramificaciones organizacionales distintas a las bases - actuales. Si una persona influye sobre su papel para satisfacer sus necesidades, provocará una cierta conducta organizacional.

Debido a todas estas razones, la entidad funcional ante continuas demandas de cambios sistemáticos y frente a la - continua necesidad de motivar la conducta que se requiere de sus miembros. Las maquinarias y equipo adicional complementan y ayudan, pero son exclusivos del ser humano, los procesos de enseñanza y aprendizaje del papel organizacional, la adaptación mutua y la propiedad de trabajar cuando se está - motivado. En gran parte el liderazgo tiene que ver mucho - con esos procesos y propiedades.

c) Enfoques del liderazgo.

En general las investigaciones han pasado por estudios - basados en los rasgos y cualidades personales del líder, en el comportamiento del líder, y por estudios sobre las situaciones de liderazgo. Los estudios más recientes muestran -- una tendencia a desarrollar la teoría del liderazgo mediante una combinación de las tres.

Se afirma que la posesión de ciertos rasgos permite al -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

individuo representar el papel de líder, así estará el entusiasmo, deseo de superación, inteligencia, miedo, etc. Los estudios y sus resultados han sido heterogéneos y han demostrado lo inadecuado de este criterio y, por consiguiente, -- han sido duramente criticados, porque prácticamente estaban reduciendo el liderazgo a unos pocos privilegiados. Con -- ello, no se ha querido negar que diferentes líderes posean -- nada en común y por ende no poder listar una serie de cualidades o rasgos personales, pero tampoco se garantiza que con estas cualidades se llegue al liderazgo efectivo. Dicha -- teoría sostiene además, que gracias a la posesión de dichas cualidades, el líder estará automáticamente en condiciones -- de ejercer el liderazgo, luego supone que el liderazgo es -- estático y constante y que cada líder posee una cierta cantidad de ello; pero en contraposición las investigaciones han revelado que la naturaleza de las relaciones humanas es dinámica.

No obstante todo lo anterior, algunos estudios han venido a mostrar una correlación significativa entre efectividad del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad gerencial, iniciativa, seguridad personal e individualismo.

- EL ENROQUE DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER.

Una información más reciente sobre el liderazgo se ha -- relacionado con los patrones de comportamiento del líder, -- más bien que a sus rasgos personales. Se ha encontrado que este criterio pone énfasis en lo que los líderes hacen, más bien que en lo que se cree que son. En general, estos cri-- terios pueden identificarse como autocráticos, participati-- vos, laissez-faire, etc. Un volumen importante y considera-- ble de investigación se ha emprendido sobre dichos estilos - de liderazgo, pero en general, los resultados no son tan -- concluyentes. De dichos estilos se trató más ampliamente en el capítulo II.

- EL ENFOQUE DE LAS SITUACIONES DE LIDERAZGO.

Un gran número de estudios se ha hecho bajo la premisa -- de que el liderazgo está intensamente afectado por la situa-- ción en la cual emerge y opera un líder. De los breves aná-- lisis de los enfoques anteriores acerca del liderazgo algu-- nos autores ^{1/} extraen un conocimiento práctico, lo cual nos eleva hacia un nuevo enfoque que se llama teoría compuesta - del liderazgo, que no es más que la combinación de los tres enfoques anteriores. Se basa en que desde el punto de vista empresario sería peligroso creer que cualquiera de estas -- teorías desplace a las demás, a pesar de que las pruebas más sólidas tienen a confirmar el enfoque situacional. Dicha --

1/ Basil, Douglas C., "Conducción y Liderazgo", Ed. Ateneo, Buenos Aires. 1980.

teoría compuesta del liderazgo para satisfacer las necesidades de sus miembros y los requerimientos de la situación, de tal modo que el dirigente cultivará y desarrollará los rasgos exigidos por la situación dada, captará las condiciones cambiantes de sus grupos y será flexible en adaptar sus conductas a los nuevos requerimientos.

d) El líder.

Casi todos los pensadores que examinaron la temática de organización social, experimentaron la necesidad de formular la definición de líder, y en los últimos años se han aportado gran cantidad de definiciones. En general el examen de liderazgo ha fluctuado entre un análisis de rasgos específicos y una síntesis de esto, lo cual nos lleva al enfoque de rasgos anteriormente mencionados; son los gestaltistas unos de los principales críticos de este enfoque, ya que sostienen que la personalidad es más que la mera suma de sus partes. De este enfoque individual se han pasado al grupal, es decir al liderazgo de carácter situacional, el cual no se preocupa -- por tener rasgos invariables de un líder sino que aplica un criterio amplio, sostiene que el liderazgo se puede presentar en varias personas del grupo.

Por lo que existen varias definiciones al respecto, así

Carthwright 2/, nos da la siguiente definición: "Se considera el liderazgo como la ejecución de actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos y a tales actos -- puede llamárseles funciones del grupo". Otros especialistas lo definieron como la persona que dirige por métodos persuasivos y en mérito a la aceptación voluntaria de sus seguidores. Tal parece que la persona que mejor satisface las necesidades de los individuos emergerá como líder, esto parecería como que la tarea de dirección es considerada como una función más ampliamente apoyada, e incluyo, además, otras -- actividades distintas del liderazgo. Kast 3/, sostiene que el liderazgo es parte de la dirección pero no toda y Koontz y O'Donnell 4/ lo corroboran. Asimismo, vale la pena aclarar que el origen del liderazgo está relacionado con el --- prestigio y la autoridad, entendiéndose por prestigio la -- fascinación que ejerce una persona que simboliza ciertos valores grupales, la influencia sobre la gente más que poder -- sobre ella. Los medios diferenciales de influencias son manera para definir el liderazgo. Katz y Kahn 5/ sugieren un nuevo concepto del liderazgo que se describe como influencia incrementada y es: "Cuando tenemos en cuenta el liderato en contraste con el desempeño rutinario de papeles, nos interesamos sobre todo, en aquellos tipos de conductas individuales que van más allá del desempeño requerido y más al poten-

2/ Cartwright, Dorwin. "Dinámica de Grupos", Ed. Trillas, México, 1971.

3/ Kast, Fremont. "Administración de las Organizaciones. Un enfoque de sistemas" McGraw-Hill, México, 1979.

4/ Koontz, Harold. "Curso de Administración Moderna". McGraw-Hill, México, 1973.

5/ Katz, Daniel. "Psicología de las Organizaciones", Ed. Trillas, México, 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cial de una posición dada en lo que se refiere a la influencia de la organización.

En otras palabras, se considera que la esencia del liderazgo organizacional es el aumento de influencia por encima del cumplimiento mecánico de las indicaciones, rutinarias de la organización". Para tal definición se basa en la tipología de French y Raven sobre las cinco bases del poder que -- ellos posponen, por las cuales un líder puede ejercer influencia incremental del concepto de liderazgo. Sobre este punto se ampliará más detalladamente en el capítulo III.

Tomando de base el concepto anterior, la práctica administrativa reconoce en cierta medida, la necesidad de una -- constante elaboración creativa, revisión e improvisación que el sistema organizacional tiene, así la alta gerencia espera que cada uno de sus miembros ejercite tal capacidad cuando -- la ocasión surja. La gente tiende a seguir a aquellos en -- quienes ven una forma de satisfacer sus propias metas, y -- cuanto más entienda un administrador o gerente cómo estimular a sus subordinados, y refleje esta comprensión llevando adelante sus acciones, probablemente será tanto más efectivo como líder. Entonces se reafirma que el liderazgo está relacionado con el prestigio y la autoridad, pero además de la capacidad, la comprensión e imaginación de una persona, que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la fuerza coaccional que desea imponer. El liderazgo no se impone, se gana, es una continua función creativa que conlleva la apreciación de los medios dinámicos internos y externos de la organización.

Si se tratara de contemplar la enseñanza del liderazgo deben contemplarse las teorías y el conocimiento con respecto a la gente y a sus estímulos. Idealmente el líder-miembro posee alta inteligencia social; hace contacto con la gente sin manipularla. El escaso conocimiento de la conducta humana a menudo determina que la dirección incurra en esas manipulaciones. Es de aclarar que el liderazgo eficaz en el campo empresarial, no exige que el administrador sea psicólogo, pero si reclama el conocimiento necesario de la conducta humana, si es que se quiere que la dirección y la administración eficaz vayan de la mano. La dirección empresarial eficaz requiere una adecuada percepción social, y como ésta es un elemento básico del liderazgo, es necesario adquirir conciencia y capacidad en esta área. Algunos se preguntarán si es innato o adquirido. Tiempo atrás los psicólogos sostenían que la percepción era independiente del aprendizaje; los estudios realizados indican que la percepción es una función de la experiencia y que por ende puede aprenderse. La gran tendencia a enseñar aspectos de las relaciones humanas tanto en las universidades como en la in---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

industria confirman lo antes expuesto, y así la instrucción formal vendría a perfeccionar la percepción social y la sensibilidad frente a otros. Finalmente, todo gerente debe -- cumplir una mezcla de actividades internas y externas para -- que su unidad funcione bien y es bueno aclarar que el liderazgo es sólo una de las primeras. No debe por lo tanto -- exagerarse su importancia en detrimento de otras funciones.

Para que los gerentes sean a su vez líderes, es preciso que posean cierta capacidad política para evaluar las diferentes idiosincrasias de sus subordinados y superiores, y la índole de las situaciones a fin de actuar del modo requerido pero el liderazgo debe contemplarse en su justa perspectiva, debe ejercitarse. Si bien su importancia es indudable no se le puede considerar aisladamente, sino dentro del cuadro más complejo de la acción gerencial en su conjunto. Conviene estudiarlo pero no debe olvidarse que no pasa de ser una de las muchas variables que afectan la eficiencia gerencial.

B.- LA GERENCIA DE PERSONAL.

La función de personal (entendiéndose por la entidad encargada de los recursos humanos), que en los últimos años se ha convertido en otra función principal de las tres que com-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ponían las funciones fundamentales de la empresa, a saber: - ventas, producción y finanzas; ha nacido y evolucionado en - determinadas contingencias históricas y bajo el flujo de sucesos que es oportuno aclarar.

El proceso de evolución, especialmente en algunos aspectos se ha diferenciado de un modo importante de un país a -- otro y un análisis histórico solamente tiene sentido si se -- refiere a experiencias bien precisas limitadas en el tiempo y espacio.

En particular las naciones que han registrado una evolución más original de las funciones pueden ser: Francia, Italia, Inglaterra y Estados Unidos.

Sin embargo, es oportuno indicar que la función asume un carácter autónomo, cuando los órganos que la desarrollan se someten a vínculos jerárquicos de dependencia de otras funciones y se constituye como una unidad independiente, por lo cual con mucha frecuencia el desarrollo de la función -- coincide con el nacimiento y la consolidación de la dirección de personal.

a) Evolución de la gerencia de personal.

Francia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El sindicalismo es un elemento de importancia que condiciona en su desarrollo el pensamiento del empresario frente al elemento humano de trabajo (punto de vista Drunker-Costo).

La libertad sindical fue reconocida en 1884 venida a raíz de problemas de opresión desde el inicio de la Revolución Industrial en 1764. Desde aquí existen grandes cambios en la relación empresario-trabajador a raíz de este tipo de organizaciones sindicales pero para fines de una historia, estas organizaciones no son sólo el tema, así que el Taylorismo tiene gran influencia e importancia por su investigación acerca del factor humano (sociología) para comprender plenamente cómo la dirección de personal nació primeramente como función implícita para asumir la actual importancia. Taylor hace investigaciones sobre la productividad, todo lo enfoca a mejorar la producción, deshumanizando el trabajo, pero a su vez, introduce los medios en los que puede rendir mejor, introduciendo elementos técnicos que destacan ya la función de personal; todo se desarrolla bajo el objetivo: máxima producción.

Con los experimentos de Elton Mayo en la Western Electric, dan un inmediato contragolpe de las relaciones humanas aunque el interés incide siempre sobre el rendimiento. Esto constituye un paso hacia la transformación en sentido técnico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

co de la función y un elemento decisivo para su separación - de la función y un elemento decisivo para su separación de - la dirección y su manifestación como función autónoma. En- tonces por los sindicatos son necesarios expertos en políti- ca sindical, hábiles negociadores, hombres capaces de susti- tuir la fuerza por el compromiso.

Gran Bretaña.

Los orígenes de la función de personal, son de naturale- za asistencial. El desarrollo de los sindicatos se produce antes que en Francia, gracias a la mayor libertad concedida.

Ya hacia 1935, a raíz de los grandes problemas causados por la depresión, muchas personas piensan en órganos especia- lizados en el campo del personal, aunque lentamente. La gue- rra y sus consecuencia agilizan el proceso y colocan en pri- mer plano el problema de la mano de obra, es decir, la mejor utilización para sostener la economía de guerra, así la polí- tica nacional tenía:

- a) Utilización al máximo de cada ciudadano.
- b) Intentar que las condiciones de vida fueran lo mejor.
- c) Preservar los derechos de cada uno y mantener el espí- ritu democrático.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El resultado de la aplicación a la industria de esta política nacional por parte de la empresa, fue el desarrollo de la dirección de personal; así tenemos que la especialización y adiestramiento a trabajadores expertos, servicios médicos, comedores, guarderías, incremento de consultas con la empresa, etc.

En la postguerra el órgano que se había formado absorbiendo todos los nuevos centros que se ocupaban del personal, reforzó su posición y afirmó su autonomía de cualquier otro ente empresarial que no fuera la dirección general; así vino a crearse la situación que existe también actualmente.

Estados Unidos.

Aquí la historia de la función de personal reviste gran importancia, y las soluciones adoptadas en ultramar han sido trasplantadas después, con algunos años de retraso, también a Europa. También la dirección de personal tiene aquí su primer origen.

En 1905, organizando el National Cash Register Company se vió el esquema tripartito, el esquema era difuso (ventas, producción-finanzas) y no existe prueba de que la especialización se entendiera a la administración de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Antes de 1900 las relaciones con el personal eran llevadas a cabo por los jefes; la única excepción estaba constituida por el control de las horas y su retribución, para lo cual se necesitaba a un experto, raro se le daban funciones otras de personal. El término empleado de personal comenzó a usarse a comienzos del siglo para designar a la persona - la que se le había asignado la tarea de seleccionar la mano de obra necesaria. Aunque no se ocupaban plenamente de las relaciones con el personal.

En la clase de la dirección moderna de personal existen dos corrientes de pensamiento dentro del campo de la organización de las empresas: la de "seguridad social" y la de -- "dirección científica".

J. F. Taylor, este famoso estudioso, en la esquematización que hace para la sistematización y estructuración de -- las empresas, no se encuentra ninguna referencia explícita a la dirección del personal: sostenía que una oficina de mano de obra podía estar comprendida en el ámbito de la dirección de la programación con tareas de selección de personal y de registro de todos los datos significativos. En lugar de -- ello se hace referencia de una persona sometida a la disci-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

plina del departamento.

El movimiento de la organización científica llega aquí - hasta el umbral de la dirección del personal, como se siente en la actualidad, pero no lo atravesó. Mientras tanto tomaba forma otra corriente con analogías a la moderna función de personal: el welfare work; el cual trata de mejorar el -- nivel de vida y ambiente del trabajador. La responsabilidad de ello fue depositada sobre un órgano especializado, que -- viene a constituir el embrión del que debía nacer la moderna dirección de personal. Nace la figura del secretario social que representa el contacto entre la dirección de la empresa y el personal.

Su principal tarea consistía en mejorar de todos los modos posibles las condiciones de vida del personal. Esto era una salida de la imposibilidad del contacto directo entre la dirección y el personal en muchas empresas.

Todavía en 1900 no existía una oficina de personal tal y como lo entendemos hoy: en 1902 la NCR poseía una "oficina de empleo". Alrededor de 1910 también otras empresas comenzaron a dar vida a órganos análogos, aunque diversas entre sus funciones y sólo hasta 1920 los estudios dirigieron su atención sobre la función de personal para precisar sus ta--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reas, se abre camino la idea que es interesante para ambas - partes colocar "el adecuado en el puesto adecuado" idea -- expresada ya por Taylor. Entonces se inicia un proceso de - estudios sobre técnicas que permitan conocer mejor al hombre.

La primera guerra mundial acelera el proceso y es en este momento donde la dirección de personal afirma su presencia y derecho de ciudadanía en la empresa.

Italia.

Se dice que tuvo rasgos parecidos a los países mencionados, claro que con variantes propias italianas. Un autor -- divide esta evolución en siete fases: la fase empírica, -- b) fase paternalista, c) político-social d) legal, e) post-bélica, f) relaciones humanas, g) productividad o especialistas de la dirección de personal.

b) La autonomía de la gerencia de personal.

Las reseñas históricas descritas anteriormente presentan varios puntos de concordancia y muestran cómo en los países se dieron causas parecidas que llevan a la gerencia de personal a ser una dependencia autónoma, con sus propios órganos técnicos y tareas ligadas a ella. A continuación se --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

describen los motivos de más trascendencia por los cuales la gerencia de personal logra su independencia:

- 1.- La industrialización y su desarrollo.
- 2.- La legislación laboral y su desarrollo.
- 3.- La acción sindical.
- 4.- Los estudios e investigaciones en el campo sociológico.
- 5.- La asistencia deliberada de la misma empresa.
- 6.- El mercado de trabajo.
- 7.- La influencia de las Guerras Mundiales.
- 8.- La tecnificación de las tareas.

1.- La industrialización y su desarrollo.

Este fenómeno ha tenido carácter cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo por su expresión, traducido en millares de empresas esparcidas por los diversos sectores; y cualitativo, ya que cada empresa ha tratado de crear en sus mismas dimensiones y organización, es decir, mayor complejidad. -- Ambos aspectos agravan y complican las funciones de la organización a saber: las funciones financieras, la de producir, la de vender o comercializar, y la de personal.

Ninguna empresa puede funcionar sin personal y dar fru--

tos sin la actividad humana. En la marcha a la industrialización, el capital, la tecnología, y los recursos naturales, no son más que elementos pasivos. Las fuerzas activas son -- los elementos humanos que crean y controlan las organizaciones e instituciones necesarias para la industrialización. -- De ahí la cuarta función: la función de personal; la necesidad de reorganizar la empresa sobre una base lógica ha -- llevado a reconocer la función de personal y a reivindicar -- su total autonomía.

2.- La legislación laboral y su desarrollo.

En la situación inicial de la industrialización, el estado no se preocupa mucho de la masa laboral, por la teoría -- imperante del *laisser-faire*, que dejaba al libre juego de la demanda y oferta, las condiciones del personal. Al agudizarse las tensiones sociales, por la explotación y condiciones precarias de trabajo, ponían en peligro la seguridad de las instituciones, lo cual indujo al gobierno a intervenir para crear una legislación más compleja que limitara y reprimiera los abusos para con los trabajadores. Por ello, difícilmente el único jefe de la empresa, agobiado por ésta y otras -- tantas preocupaciones, podía atenderla adecuadamente.

De aquí la necesidad de servirse de alguien que conocie-

ra más específicamente sobre el asunto, marcando más fuertemente su autonomía.

3.- Acción sindical.

El reconocimiento a la fuerza laboral del derecho de -- asociación para defender los intereses de clase, y poder así partir a una posición de mayor fuerza y conseguir mejores -- condiciones de trabajo, condujo a un cambio radical de la -- situación en la que el empresario era la persona más indicada para dirigir la batalla en caso de huelga.

La acción sindical ya no se reducía a la organización de huelga y protestas, sino que profundizaría más en torno a -- reivindicaciones arrancadas en virtud de una fuerza mayor -- contractual. Luego, ya con una legislación laboral más compleja y un trato más directo, sobre la masa, la situación -- exigía de hábiles y conocedores negociaciones; primeramente estos servicios fueron solicitados externamente, pero la -- frecuencia y la contratación a nivel empresarial introducida recientemente movió definitivamente la necesidad de que cada empresa tuviera un organismo especializado que se encarga de ello.

4.- Los estudios e investigaciones en el campo sociológico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el caótico mundo de las relaciones laborales a principios de siglo, hubo pensadores como Babbage, Taylor, Fayol, Mayo, que buscaban la manera de conferir al nuevo sistema -- que se estaba definiendo mejoras sobre las condiciones de -- trabajo sin incidir sobre la productividad, incluso hasta -- mejorándola.

Se pretende denotar la gran influencia que tuvieron tales pensadores en la determinación de nuevas actuaciones por parte de los patronos para con los trabajadores. Elto Mayo, a manera de ejemplo, con su famoso experimento de Hawthome en la Western Electric (1929) 6/, pone de manifiesto las -- amplias posibilidades de nuevas técnicas y diferentes sistemas con relación al factor humano y la presencia de estímulos que no se había pensado anteriormente. La mera intuición -- del patrono ya no era suficiente para resolver y negociar -- problemas; su solución exigía un conocimiento más específico y experto del terreno personal; valiéndose de otras disciplinas dieron origen a verdaderas técnicas de dirección de personal y de ahí su independencia.

5.- La asistencia deliberada de la misma empresa.

Quando los sindicatos reclamaban sus reivindicaciones, -- algunos empresarios sensibles otorgaban voluntariamente asis-

6/ Basil, Douglas C. "Conducción y Liderazgo". Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1930.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tencia, traducidas en servicios médicos, creación de cajas de socorro, etc. Hoy en día muchas empresas dan asistencia voluntaria a sus empleados; comúnmente se les llama prestaciones laborales. Dichas prestaciones son iniciativas que requieren la presencia de alguien que las coordine y se ocupe de ellas sobre todo si la empresa va en pos de convertirse en un ente de grandes dimensiones.

6.- El mercado de trabajo.

La oferta de mano de obra a principios del siglo era prácticamente inacabable. Pero cuando llegan las leyes reducen las posibilidades de reclutamiento, porque éstas limitaban sólo a ciertas categorías, lo que motivó a seleccionar con mayor exactitud los candidatos. El mercado entonces, no era constante, sino más bien oscilaba. Muchas veces abundaba la mano de obra y otras escaseaba; no se podía andar a ciegas y la selección exigía una política que obtuviera de cada situación el máximo provecho. Así, en la época de abundancia permitía que buscaran y sustituyeran personal por elementos de mayor capacidad, para que durante los períodos de escasez, quedarse sólo con el mejor personal. Así, la inestabilidad del mercado de trabajo deriva que sea un órgano técnico al que se dediquen los objetivos previstos de la función.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- La influencia de las Guerras Mundiales.

La Primera y Segunda Guerras Mundiales pusieron a dura prueba la energía de los beligerantes para sostener tanto la producción bélica como la industrial. La organización de guerra impuso una revisión total en los países para poder producir mejor y más, para poder sobrevivir.

Todos los hombres útiles eran conducidos y alistados al frente; quedaban sólo mujeres y los especialistas de los cuales no se podía prescindir. La dirección de las empresas se vio de pronto con problemas del factor humano que nunca había existido o que habían sido poco estudiados y que ahora interesaba resolver rápidamente. Las consecuencias de este estado, duraron más allá del final de la Guerra.

8.- Tecnificación de las tareas.

Esta causa objetiva está más involucrada con el presente que con el pasado, así que consideramos el caso de una empresa reciente.

Cuando en una nueva institución se piensa crear una gerencia de personal, son posibles algunas consideraciones, pero prevalecerá necesariamente el parecer de quien sostenga

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que conectándose la función en una serie de tareas y trabajos técnicos, no es posible atribuir las a otras sino a un -- órgano técnico compuesto y preparado para dicho sector. En una época se podía manejar al personal por el buen sentido -- o la intuición, pero ya no es suficiente. Es necesaria una gama de conocimientos que sólo un especialista puede poseer y que sólo un organismo especializado y autónomo en el interior de la empresa pueda aplicar. Nadie osaría negar que la gerencia de personal está actualmente ligada a un estado -- avanzado de conocimientos y técnicas y suficiente pensar en ello, dándoles una revisión a las funciones de tal gerencia, como el reclutamiento, la selección, la dirección, valoración de puestos, etc.

Por lo tanto la consecuencia más directa e inmediata es que la función de personal no puede y no debe ya permanecer implícita, repartida entre personas que poco saben del asunto, sino que se debe manifestar en un órgano especializado, confiando a personas expertas y conocedoras en las diversas técnicas del campo.

Surgiendo así la gerencia de personal de la actualidad, por lo tanto a continuación se presenta un gráfico explicativo de las causas de la gerencia de personal y sus consecuencias más inmediatas. (Figura número 1).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(Fig. N° 1)

LA AUTONOMIA DE LA GERENCIA DE PERSONAL *

C a u s a s

Desarrollo de la industrialización y de los problemas técnico-organizativo correspondiente.

Legislación laboral.

Acción sindical.

Estudios e investigaciones.

Asistencia.

Mercado de trabajo.

Organización de guerrra.

Tecnificación.

Consecuencias inmediatas

Reconocimiento de la función de personal.

Necesidad de especialistas para el cumplimiento de las obligaciones legisladas.

Necesidad de especialistas para dirigir las discusiones con los sindicatos.

Reconocimiento de la importancia del factor humano y de la complejidad de las relaciones humanas.

Necesidad de órganos especializados en las diversas formas de asistencia.

Necesidad de órganos especializados en la selección y valoración.

Reconocimiento del peso del factor humano para conseguir una producción elevada.

Reconocimiento de técnicas en el campo personal.

* Deusto, Organización y Dirección de Personal, Ediciones Deusto, Bilbao, Tomo I.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Desarrollo de la gerencia de personal.

En toda organización, sea de manera explícita o implícita, pero todavía existen casos en que aún permanece implícita. A pesar de que nadie negaría la autonomía de la función de la gerencia de personal, todavía se encuentran ejemplos - que la excluyen; estos casos se dan en:

1) Las pequeñas empresas.

El justificante más significativo para carecer de la función de personal, es su dimensión y por ende no poder sostener algo que ellos mismos pueden hacer. Pero también existe oculto el hecho de que muchos dueños, jefes creen que delegar tal función significa pérdida de prestigio y autoridad.

2) En las empresas con carácter paternalista.

Por la misma tendencia del patrono a sobrecuidar dicha actividad, excluye cualquier delegación al respecto. Aquí - hasta podría chocar un modo impersonal de tratar y evaluar a las personas, ya que el ambiente que juega es el de simpatía o antipatía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3) En las empresas estancadas estructuralmente.

Esto es, que los dirigentes sean tradicionales y no de-- sean conocer las nuevas técnicas en la materia.

En la mayoría de todos estos casos, se encuentran sólo - los elementos más necesarios de la función, esto es, la par- te contable y administrativa como pago de impuestos, sala- rios, despidos, ingresos, medidas disciplinarias, etc.

Todo ello es debido también, a una causa importante y es la carencia de una política precisa y bien delineada de la - función de personal. Parece ser que función implícita y -- ausencia de política de personal son casi sinónimos.

Finalmente no existen razones significativas y de peso - para mantener la función de la gerencia de personal implíci- tamente dentro de la organización, y por el otro lado, si -- hay razones válidas, las cuales ya las vimos para tener una función concreta de personal, con su política bien definida, sin paternalismo evitando así quedarnos estancados o inertes en un sector de gran importancia.

Aclarando lo anterior, se pasará a dividir en etapas por las que ha pasado la gerencia de personal. La función de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

gerencia de personal en su continuo desarrollo, que históricamente ha sido importante en los últimos 50 años ha pasado por 3 etapas prácticamente:

1. La de reconocimiento. - Aquí los empresarios bajo presiones externas ven que ya no es posible controlar la avalancha de responsabilidades esenciales para que existiera una buena marcha y desarrollo armónico de la empresa.

2. La de autonomía. - Ligar a lo anterior, se procede a delegar las funciones propias de este campo a un órgano especializado que pueda dedicarle la plenitud del tiempo; pero se hace parcialmente y sólo las más esenciales.

3. La de delegación completa. - Se da cuando la empresa y su estructura, demanda un órgano especializado que expresa sus exigencias y ejecuta las directrices y exige una delegación completa e incondicional.

La función de personal actualmente está, casi completamente, situada en la tercera etapa y como hemos visto, ha avanzado mucho desde los días en que parientes del dueño de la empresa o del gerente general ocupaban un cargo prominente en el departamento porque éste era un receptáculo seguro de su incompetencia, y sus funciones eran más que todo ruti-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

narias, mecánicas y simplistas, tareas que se circunscribían a actividades y labores de control de instrumentos de la administración, resultando atención a la creatividad, reformulación y aplicación de políticas y programas que promovieran eficazmente el crecimiento y desarrollo de la inmensa riqueza que representan los recursos humanos.

Es importante que la función del departamento de personal y la de su gerente, director o encargado en la organización se comprenda cabalmente porque es ésta la unidad encargada de escoger los recursos sobresalientes para la empresa y, a su vez, un buen director de personal, capaz y bien adiestrado tendrá mayores posibilidades de dotar acertadamente al staff de su departamento; de integrar debidamente su función en el engranaje decisivo y ejecutivo de la organización de que se trate, ya sea una empresa, corporación, institución o dependencia gubernamental.

d) Definición de la gerencia de personal.

En cuanto a la definición de su función no existe mucha unidad en los pareceres. John F. Mee ^{8/}, ha visto en ella el desarrollo de toda actividad que puede conseguir los resultados previamente fijados en el campo del personal, distinguiendo además entre funciones operativas y directivas. -

8/ Mee, John F., "Personnel Handbook", New York, The Ronald Press, 1952.

Otras fuentes ^{9/} afirman por un lado que la función de personal tiene como objetivo promover el mejor empleo posible - de la energía humana y de la capacidad propia de cada trabajador y que para lograr tal fin es necesario que se cree un clima de colaboración activa tanto por parte de la dirección, como de los trabajadores, y por otro lado, sostiene que la gerencia de personal es el sector de la dirección que se -- ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo. Y -- agregar que tal definición será aceptada sólo si representa los objetivos de la empresa, de los trabajadores y del medio en que se esté.

Con influencia de Fayol, la definición como "El conjunto de las actividades desarrolladas por la empresa y estrechamente debidas a la presencia del factor humano".

Según Joseph Familiaro ^{10/}, el departamento de personal tiene la función de: "Velar por mantener un suministro constante de personas competentes, bien adiestradas en todos los niveles y además ayudar a las gerencias operativas a formar el clima en el cual estas personas puedan trabajar juntas -- hacia su propia realización mediante el logro de las metas de la administración". Y pocos se opondrían a tal definición.

^{9/} Deusto, "Organización y Dirección de Personal", Ediciones Deusto, Bilbao, 1975.

^{10/} Familiaro, Joseph. "Handbook of Personnel Administration", McGraw-Hill Book Company, New York, 1972.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e) Denominación de la gerencia de personal.

Arias Galicia ^{11/} expone que es común observar que existen diferentes nombres para la dependencia encargada del factor humano, así se les ha llamado: departamento de personal, relaciones internas, relaciones públicas, jefatura de personal, dirección de recursos humanos, etc. Según este autor, debería llamarse administración de recursos humanos, término muy adecuado para él, pues dice que tiene sentido humanístico y que por ende deja de ser manipulada, paternalista y menos aún explotada. Deusto incluye otras denominaciones como las de: dirección de personal, dirección social, división de personal y otras.

Existe la tendencia general a considerar a tal dependencia staff o asesora, pero al igual que muchos conceptos tendrá sus defensores, como sus opositores; de ello veremos más adelante en el capítulo III en el cual se tratará mucho más a fondo el tema.

f) Obstáculos de la gerencia de personal.

El departamento de personal está evolucionando y este dinamismo implica el encontrar obstáculos en el camino. Uno de los más comunes es el pensamiento de la directiva a valorar

^{11/} Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México, 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

todas las actividades de personal en términos visibles o monetarios, es decir, resultados cuantificables. Debe de tratarse, en la medida de lo posible, que lo sean, pero habrá resultados como la motivación que serán difícilmente medibles o incluso imposible; no se sabrá en qué cantidad exacta se estará, pero se sabrá al menos si existe y si es bastante o poco. Otro -- obstáculo es el de que algunos departamentos actúan según criterios personales y no los fijados por las políticas establecidas. También estará ligado al anterior la no comprensión a los problemas del personal, rompiéndose así la tan fundamental colaboración estrecha entre el línea y el departamento de personal que es condición esencial para una buena gestión.

Se podría nombrar otros obstáculos como el paternalismo en otros jefes para con sus subordinados, falta de comunicación entre el línea y staff, insuficiencia en cuanto a la estructura del departamento de personal sobrevinida por el primer obstáculo del que hemos hablado, mala conceptualización de las funciones y responsabilidades, etc.

El reconocimiento y la superación de tales obstáculos harán que dicha evolución se lleve a cabo en armonía con los demás sistemas administrativos y adquiera a su vez la solidez de una especialización ulterior en el campo de la cultura humana y una gestión completa y eficaz de cada problema relati-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vo del hombre. En este sentido que cabe hablar entonces de un buen desenvolvimiento, ya que la misma gerencia de personal, - auxiliándose de modelos o disciplinas más eficientes, deberá - tomar conciencia que el organismo especializado en el campo de personal tiene un papel bien preciso y de gran importancia.

g) El gerente de personal.

Gerente de personal, es el funcionario principal de personal en una empresa, el cual da cuenta de sus acciones o actividades directamente al ejecutivo principal de dicha empresa. Y carga con toda la responsabilidad del cometido de la función de personal, descrita anteriormente.

Generalmente, sólo un ejecutivo experimentado de personal podrá llevar a cabo satisfactoriamente las responsabilidades de esta envergadura. Ello exige que sea un generalista. Deberá tener la seguridad en él mismo como poder reportarse al ejecutivo de más alto nivel y también participar con otros -- gerentes, que son sumamente diestros, en la resolución de graves y urgentes problemas gerenciales. Cuando se es un contribuyente individual o un especialista, se tiene conocimiento -- bien específico y limitado a un sólo campo o área. Y por muy talentoso que sea, es incapaz de hacerle frente a este puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a la función básica que debe desempeñar todo gerente de personal, tomamos la siguiente descripción ^{12/} de lo que hace:

"Desarrolla, ejecuta y coordina políticas y programas -- que cubren: empleo, relaciones obreras, administración de -- sueldos y salarios, adoctrinamiento, colocación, servicio de -- seguridad y salud, prestaciones y servicios para empleados. - Es él quien da origen a las políticas y actividades que pro-- porcionarán un programa equilibrado en todos los ámbitos de la compañía".

^{12/} Familaro, Joseph. "Handbook of Personnel Administration", McGraw-Hill Book Company, New York, 1972.

CAPITULO II.

E L L I D E R A Z G O .

A. EL LIDERAZGO.

Cuando implementamos en una organización sistemas de manera tal que sean eficaces, al control de la gestión debemos observar que éstos guarden aspectos técnicos como los relativos al comportamiento humano, con los cuales se relacionan estrechamente. En ocasiones existe la tendencia a separar estos aspectos, y de ahí la ineficacia de los sistemas, dado que sólo toman el aspecto técnico y un conjunto de indicadores que son totalmente objetivos y racionales, que no dejan lugar a variaciones o tolerancia.

Algunos estudios sobre la adaptación de sistemas divergen, si un sistema sobrevive en el futuro, es porque tiene que dejar un margen de tolerancia, es decir, una zona informal no estricta. Quizá el gran secreto está en mantener un equilibrio entre lo formal y lo informal, en ocupar lo formal o estricto, pero también en saber dejarlo.

La máxima probabilidad de éxito es cuando se logra establecer y mantener relaciones adultas entre los individuos y para lograrlo hay que comprender y explicar los diferentes estilos de mando prevalecientes en la empresa. El error persiste en que los dirigentes de las empresas muchas veces, dan por sentido que los cambios en el comportamiento, mediante un mejoramiento del control, vendrá por ciertas medidas técnicas racionales, y que dichas medidas no pueden dejar de ser vistas

y adoptadas por todo individuo razonable, no concibiendo que pueden ser aceptadas de diferentes maneras. Luego, si el sistema falla dan justificaciones desviadas (a veces de buena fe); en fin, se partirá de una realidad homogénea aparente en la cual el comportamiento dependerá de conducción.

El estilo gerencial o de liderazgo nunca es homogéneo, por lo que existen múltiples y complejas conductas relacionadas entre los individuos y por ende, nunca encontraremos la organización perfecta, bien aceiteada, soñada por el sistema mecanista. Luego, en tanto se confie en provocar el cambio por la mera exposición a una racionalidad dada, es casi seguro el fracaso. Cuando se quiere influir sobre los individuos en una situación dada, la cual es siempre única y diferente de cualquier otra, es preciso captarla, analizarla y estudiarla.

Es por ello que no pocos concluyen que lo que se necesita es un mínimo de cultura en el terreno de las ciencias del comportamiento; esto no debe confundirse con técnicas y artificios rotulados de comunicación o relaciones humanas que sólo rozan los verdaderos problemas. Esto requiere tiempo y esfuerzo y una severa revisión de dichos conocimientos y actitudes, caso contrario los nuevos enfoques serán dejados al primer problema volviendo al tecnócrata racional del pasado; que tan bien funcionaba, dicho sea de paso, en el pasado.

Existen pocas realizaciones formalizadas de los principios descritos, pero por lo menos existe una predisposición -- positiva en este sentido. Tanto la teoría como la práctica -- progresan.

a) Estilos de liderazgo.

Con el correr de los años, los escritores e investigadores han identificado diferentes estilos de liderazgo; estas investigaciones se reafirman en la época del enfoque del comportamiento del líder, por lo tanto este punto de vista se concentra en lo que el líder hace.

Los estilos más frecuentes son:

- a.- El autocrático o autoritario.
- b.- El democrático o autoritario.
- c.- El de rienda libre, no interferencia o laissez-faire.

Antes de estudiar los estilos más en detalle, pasaremos a formular los dos tipos de funciones básicas del liderazgo, dado que es necesario el conocerlas, porque con cualquier estilo que se escoja se operará en función de ellas. En esto se podrá ir observando a través de las siguientes líneas su rela-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción e importancia.

1). Funciones fundamentales.

Los dos tipos funcionales fundamentales son:

- 1o. Lograr un tipo específico de meta de grupo.
- 2o. Mantener el grupo en sí o fortalecerlo.

Entonces las conductas para la primera serán: iniciar -- actividades, mantener la atención hacia la meta, aclarar, desarrollar planes, evaluar, conseguir información de expertos, etc., y la segunda exige conductas como: conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar oportunidad de ser escuchados, estimular la interdependencia, etc., otros tantos estudios, quizás más conocidos y populares, acerca de las funciones fundamentales - del liderazgo proponen las conductas de consideración o relacionadas con las relaciones humanas y las estructuras de iniciación de metas, en donde la primera estará orientada hacia - las personas y la segunda estará orientada hacia la producción.

Las conductas o funciones fundamentales descritas anteriormente parece reflejar los dos tipos de funciones fundamentales a saber:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1.- Llegar a la meta.
- 2.- Mantener al grupo respectivamente.

Por lo tanto, los experimentos posteriores complementan y dicen que los líderes que "guardan la distancia" para con -- sus subordinados son más eficaces y viceversa, así el gerente psicológicamente distante es un especialista en tareas y uno - cercano lo es en relaciones humanas. Se tiende a creer que el gerente orientado hacia la tarea o el psicológicamente distante es el más eficaz.

Ante lo descrito anteriormente, tenemos una investiga-- ción, la cual saca a luz que el líder que presiona menos y no vigila y supervisa como lo había uno orientado hacia la tarea, es más eficaz.

De este modo tenemos entonces dos alternativas contra-- ditorias; por una parte se sostiene que el liderazgo eficaz está en el estilo de mayor distancia psicológica orientada -- hacia la tarea y por otro lado se sostiene que la eficacia -- radicará en la orientación hacia la gente punto de vista de-- mocrático.

Buena parte de la explicación a esta disparidad está en la primera en la cual se investigó a los jefes, y en la segun--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

da a los subordinados. Tales resultados podrían reconciliarse mejor dada la orientación hacia la tarea, dominó la época mecanista de la organización y en la orientación hacia la gente influyó la época de las relaciones humanas, en 1930 y 1950 -- respectivamente.

Toda la disparidad anterior provocada por las diferentes perspectivas históricas provocaban toda clase de reacciones -- hasta que se presentó el modelo de contingencia. Dicha obra - es un intento de resolver la contradicción entre el liderazgo crítico, directo, autocrático, y orientado hacia la tarea y el liderazgo democrático, considerado, participativo, orientado - hacia la gente. Las observaciones lo sitúan en el liderazgo - centrado en la realidad. Partiendo de esta base, definiremos los estilos más frecuentes de liderazgo.

2).- Estilos.

- El autocrático: en donde es él quien determina la política a seguir, qué y cómo se hace la tarea, asigna responsabilidades y selecciona a su gente y es eminentemente personal en sus comentarios. Siempre impone.
- El democrático: es el que acepta ideas por ser discutidas en el grupo, permite la intervención en el proceso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de decisión y en la definición de la tarea.

- El laissez-faire: éste casi no ejerce control, cada quien se moviliza por su cuenta, la ayuda es casi nula y existe poco orden.

El enfoque de los estilos no debe dejar una noción de -- rigidez por cada estilo que se escoja, por lo que es todo lo -- contrario ya que debe ser lo más flexible que se pueda, sin-- cronizando su estilo a la situación específica en la que se -- desarrolla.

El modelo de contingencia, básicamente lo que sostiene -- es, que los diferentes tipos de estructuras de tareas, exigir-- rán distintos tipos de comportamientos del líder. Dicho mode-- lo es más diverso, exacto y amplio. El líder entonces podrá -- escoger el estilo de liderazgo más conveniente según la situa-- ción y ello dependerá de los subordinados, del líder mismo, y del ambiente y estructura del grupo.

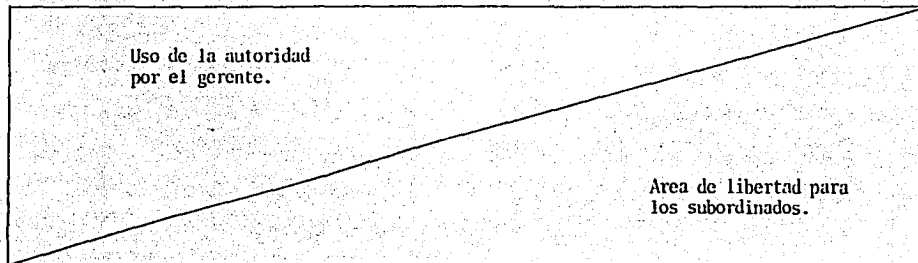
Los diferentes estilos se pueden identificar a lo largo del "continuo del comportamiento liderazgo", desde el centrado en el jefe hasta el centrado en los subordinados. (Ver figura A).

Parece obvio que los diferentes estilos serán apropiados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Liderazgo
cuyo centro
es el jefe.

Liderazgo
cuyo centro
son los subordinados.



El Gerente toma
la decisión y
la anuncia.

El Gerente
"vende" la
decisión.

El Gerente
presenta
ideas y
solicita
sugerencias.

El Gerente
presenta
una deci-
sión ten-
tativa
sujeta a
cambio.

El Gerente
presenta
un problema
se le hacen
sugerencias
y toma la
decisión.

El Gerente
establece
límites
y pide al
grupo que
tome la
decisión.

El Gerente
permite que
los subordi-
nados actuen
dentro de los
límites esta-
blecidos por
el superior.

Fig. A. Continuo del Comportamiento Liderazgo.

Origen: Koontz, Harold/O'Donnell, Cyril; Curso de Administración Moderna, Ed. McGraw-Hill, México, 1973.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

en diferentes situaciones. El aspecto importante es el que el líder perciba las situaciones adecuadamente con el objeto de que utilice un estilo de liderazgo apropiado. Los líderes como seres humanos que son, no caerán exactamente dentro de un estilo creado por un investigador, sin embargo, mucho se aproximan a uno u otro estilo. Luego los conceptos nos sirven para aprender y describir el comportamiento de personas específicas como líderes, lo cual nos permitirá evaluar los tipos o estilos de liderazgo en situaciones diferentes.

Asimismo, el líder debe ser capaz de contemporizar con otros miembros del grupo, a fin de que entiendan al elemento humano en cada situación en particular.

Resulta frecuente el error de pensar que el líder con estilo democrático será el más conveniente o efectivo. Si todos aceptaran sus responsabilidades y todos tuvieran iniciativa el líder demócrata sería el más adecuado; en cambio si todos o algunos subordinados no despliegan sus responsabilidades o iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante este estilo de dirección necesitarán un jefe enérgico.

El gerente debe empezar por evaluar su propio sistema de valores y determinar el estilo de liderazgo general, con el cual se sienta más comfortable. Después puede determinar en dónde un estilo es más apropiado y si requiere modificación, -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con el objeto de ser más efectivo. Pueden adquirirse actitudes y cualidades del liderazgo mediante un esfuerzo tendiente a comprender el comportamiento humano y los sistemas sociales, y gracias a la práctica constante de las relaciones interpersonales eficaces, en el curso de los contactos cotidianos, esto es, que una vez que el gerente logra esto necesita practicar para perfeccionar un enfoque flexible. Sólo el jefe con la sensibilidad suficiente e interés para captar la emotividad y las necesidades del grupo, aunado a éstos - sus cualidades carismáticas, resultará ser el más efectivo.

3) La matriz gerencial.

La matriz gerencial o malla administrativa, nos define acerca de la interrelación en diferentes circunstancias del liderazgo, la producción y las personas. La matriz proporciona diversos tipos de liderazgo que se pueden dar entre -- los factores "preocupación por la producción y preocupación por la gente". Ambos factores están expresados en una escala del uno al nueve, en donde uno representa la preocupación u orientación mínima y nueve la máxima. La gráfica de la -- matriz gerencial en la figura B.

El estilo 1.1 representa a la organización empobrecida, en donde el interés de la producción como por la gente es --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|---------------------|---|---|---|----------------|--|---|---|---|----------------|-------|
| Mucho | 1.9 Gerente | | | | | | | | 9.9 Gerente | 9 |
| | Se interesa mucho en la necesidad de la gente - por satisfacer sus relaciones; conduce hacia un clima y un ritmo de trabajo confortables. | | | | Administración ideal. Desarrolla las relaciones de confianza y respeto y el sentido de entrega a las metas de la organización. | | | | | 8 |
| | | | | | | | | | | 7 |
| | | | | | | | | | | 6 |
| Interés en la gente | | | | 5.5 Gerente | | | | | | 5 |
| | Contrarresta la necesidad de desempeñar el trabajo con el deseo de mantener un nivel satisfactorio de moral. | | | | | | | | | 4 |
| | Fomenta el ejercicio del mínimo esfuerzo para terminar el trabajo y el mínimo sentido de pertenencia a la organización. | | | | Dispone las condiciones del trabajo para minimizar las interferencias de los elementos humanos. | | | | | 3 |
| | Fomenta el ejercicio del mínimo esfuerzo para terminar el trabajo y el mínimo sentido de pertenencia a la organización. | | | | Dispone las condiciones del trabajo para minimizar las interferencias de los elementos humanos. | | | | | 2 |
| Muy poco | 1.1 Gerente | | | | | | | | 9.1 Gerente | 1 |
| | Muy poco | | | | | | | | | Mucho |

Interés en la producción

Fig. B. Matriz Gerencial.

Origen: R.R. Blake, J.S. Mouton y L.E. Greiner "Breakthrough in Organization Development", Harvard Business Review, Vol. 42 (1964).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mínimo y no se orienta a nada. Es tradicional en dicho estilo estar presente cuando hay beneficio, pero ausente cuando hay dificultades. En el estilo 1.9 está representado un mínimo interés por la producción y máximo por la gente, en la organización es el tipo "country club" en donde el ritmo de trabajo es más que confortable, aun en decremento de la producción. El estilo 9.1 es el inverso del anterior y es una organización donde la máxima preocupación residirá en la producción. Bajo este estilo, a la gente se le mueve como un instrumento y la filosofía que prevalece es la de "producir o morir"; la base del control está basada en el poder jerárquico en donde unos dan órdenes y otros obedecen. El estilo 9.9 es la organización que trabaja en equipo y da una alta orientación tanto a la producción como a la gente. Este estilo integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización, redundando en la obtención de objetivos afines. El estilo 5.5 representa una oposición intermedia, la orientación es media, es decir, se toma en cuenta a la gente para que logre los objetivos de la empresa pero se hace con el afán de aminorar las resistencias, y se le toma en cuenta, no porque se considere cierto que los trabajadores tienen algo que aportar, sino sólo para dar un énfasis en dar a la gente un "sentido de participación", no en dejar la participación realmente en las decisiones.

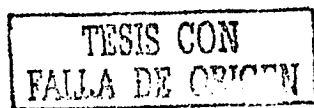
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Liderazgo y autoridad.

Es importante que los gerentes sepan de las fuentes de - autoridad y el poder. Ya se pueden buscar serias dificultades quienes detentan y abusan o exceden su autoridad tratando de que sus subordinados hagan ciertas tareas. Aunque el gerente cuente con sanciones formales para respaldar su autoridad, el grupo cuenta con fuentes de poder informales que - pueden utilizar. El gerente no se debe atener únicamente a su autoridad formal, es conveniente que sea un "líder"; en - suma debe influir sobre sus subordinados como también darles órdenes. Entonces reafirmamos que el liderazgo está rela-- cionado al prestigio y la autoridad, pero además es la inte- gración del apoyo general voluntario y procede más que nada de la capacidad, la comprensión e imaginación de una perso- na, que de la fuerza coaccional que desee imponer. Por lo - que cabe el liderazgo no se impone, se gana.

Tener en cuenta lo anterior es de mucha ayuda para el ge- rente que se encuentra entre la espada y la pared en lo refe- rente a valores, órdenes, expectativas de sus superiores y la de sus subordinados y por ende necesitan conservar el apoyo tanto de unos como de otros.

Por lo anteriormente expuesto, conviene examinar dos ti-



pos de clasificación de liderazgo en base a la organización de los grupos: el formal y el informal.

1.- Liderazgo formal e informa.

El gerente no puede concebir una estructura organizativa de modo que todos los individuos hallen en la empresa la satisfacción total de sus necesidades personales. La gerencia no puede contemplar todas las necesidades de sus subordinados, por lo que dicha tarea sería casi imposible, no sólo por su magnitud, sino también en vista de la dificultad para -- cumplir con las necesidades de todos los miembros de la entidad mediante la misma estructura. Las personas se satisfacen unas con otras y por lo tanto, es el grupo, más que el individuo, el que determina la satisfacción individual. -- Cuando el gerente con su estructura organizativa no consigue colmar las necesidades individuales, las personas al margen de la acción o reacción de dicho gerente comenzarán a buscar la satisfacción de las mismas en una estructura informal con un dirigente similar. De dicha estructura, a saber, lo formal y lo informal, es de donde surge el liderazgo formal e informal respectivamente.

El primero, es aquel que influye en razón de su status formal, ejerce la autoridad. Le obedecen pero pueden no --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aceptarle sus ideas. (Desde luego, será más efectivo si el grupo los acepta). Ha sido instituido por la superioridad o la jerarquía y sus funciones han sido fijadas por la normalidad, a saber, la organización formal.

En cambio, el liderazgo informal es aquel que se debe a cualidades personales del líder y su capacidad de satisfacer las necesidades de sus seguidores. Este no es otorgado, se gana por confianza y prestigio, es espontáneo y no está determinado por reglas, porque se ha formado en vista de que la organización formal no atiende las necesidades de sus miembros.

Según Dubin ^{1/}, considera hasta peligroso cuando este tipo último de liderazgo surge a niveles bajos en la organización, porque dice que el líder informal puede tomar acciones fuera de los límites establecidos por las políticas, en detrimento de los objetivos de la empresa, por lo cual la meta para dicho grupo será de satisfacción propia. De este modo el gerente debe ser capaz de detectar estas organizaciones informales mediante la observación y percepción, anticipándose así a los efectos de sus decisiones y modificándolas cuando sea necesario, encauzándolas hacia la satisfacción de los intereses de la empresa y de la misma organización informal. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus ob-

^{1/} Dubin, Robert. "Las Relaciones Humanas en la Administración", Ed. Continental, México, 1966.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

jetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero -- nunca pierde su propia identidad. Toma su lugar frente al -- grupo facilitando su progreso e inspirándolo y guiándolo -- hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

2.- Sistemas de influencia.

La influencia es una parte integral en muchos directores. Influencia significa cualquier cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros, luego habrá un influyente y un influido, y esta influencia puede ser causada por ideas o algo inanimado, pero generalmente se refiere a los causados por la gente. -- este término de influencia se utiliza como otros: poder y/o autoridad, en algunos casos son considerados excluyentes, y en otros casos parecen ser sinónimos.

Entre las maneras de influir sobre el comportamiento están:

- a) La emulación: esforzamiento por imitar, exceder un esfuerzo para tratar de ser igual o más.
- b) La sugerencia: interacción directa y consciente de colocar o traer una idea, plan, preposición, etc., a la mente de una persona para su consideración.
- c) Persuasión: es la insistencia sobre una persona

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

urgiéndola, haciéndola razonar, induciéndola a --
realizar algo, pero no forzándola.

- d) Coerción: es ya una restricción forzada, compul---
sión y presión física. Cualquier interacción ---
entre individuos tiene como resultado transacción
la cual produce efectos psicológicos y conductua--
les. Tomados conjuntamente pueden ser llamados --
como sistema interacción-influencia.

El poder y la autoridad definen el espectro total de --
maneras para influir sobre el comportamiento; por lo común -
los puestos más altos jerárquicamente tendrán mayor influen-
cia sobre los más bajos, pero esto no es siempre así en di-
cho sistema interacción-influencia. Esto es, que la influen-
cia puede ser también colateral o en dirección ascendente, --
si no recordemos el viejo adagio de "conocimiento es poder",
en la medida que un individuo tenga un conocimiento especí-
fico por algún asunto particular. Así, un gerente general -
o un presente corporativo puede ser influido por un gerente
staff o de línea, para el caso, por un gerente de personal.

Mechanic ^{2/}, dice: "Dentro de las organizaciones, al-
guien hace a los demás dependientes de él, mediante el con-
trol del acceso a la información, de personas o instrumen-
tos". Entonces el poder en este sentido es en función úni-

^{2/} Kast, Fremont. "Administración de las Organizaciones un enfoque
de Sistemas", McGraw-Hill, México, 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

camente de la medida en que una persona controla información, luego los subordinados pueden influir en los superiores si tienen experiencia técnica o circunstancial acerca de una materia en particular. A esto se le llama poder y/o autoridad del conocimiento, pero estos conceptos los trataremos más adelante. Teóricamente, los individuos en puestos claves tienen poca autoridad formal en las organizaciones y sin embargo influye sobre otros miembros debido a su experiencia e información acerca de procedimientos o técnicas.

El poder y la autoridad no son maneras separadas y distintas, o mutuamente excluyentes al influir en el comportamiento, sino más bien apoyan a todos los medios y ambos están relacionados con el concepto de fuerza potencial y tiene impacto definitivo en el éxito de los intentos de influencia. Se espera que una sugerencia de alguien con gran poder y/o autoridad tenga mayor influencia que alguien sin ella. También es cierto que la gente que se encuentre en la cima o con carisma sustancial es más probable que sea emulada.

3.- Poder.

Desde los días de Maquiavelo han existido teorías para quienes el liderazgo es en esencia poseer y ejercer poder.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se debe reconocer que el liderazgo es inevitablemente la capacidad de influir de alguna forma sobre la gente. Hemos -- afirmado que el liderazgo consiste en buena parte en contribuir a alguna función de grupo. Luego una persona líder deberá detectar poder para ejercer tal influencia o no contribuirá a la función del grupo significativamente, implica no ejecutar actos de liderazgo.

Cuando se asigna la ejecución de varias funciones de -- grupo importantes a un solo puesto, el funcionamiento del poder es en especial evidente: quien ocupe tal puesto recibe -- por lo general los recursos necesarios para ejercer tal -- influencia. Así, un gerente de personal se le da el derecho de contratar, despedir o determinar salarios, etc. Puede -- ser experto por su experiencia, su entrenamiento especial o su acceso a información esencial, por lo que otros oficiales apoyan sus decisiones. Luego se quiere destacar la importancia de poseer poder para lograr un liderazgo efectivo y -- que no puede ejecutar funciones de liderazgo sin poseer el -- poder suficiente para ello. Para ser efectivos los actos de liderazgo deben apoyarse sobre una base del poder, también -- se observa con frecuencia que el hambre de poder hace asumir a las personas funciones de líder, se satisfacen dirigiendo. Existen pruebas que tienden a apoyar la noción de que la -- iniciativa de liderazgo en parte se deriva de la motivación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de poder ^{3/}.

Con esto hay que ser cautelosos dado que puede ser favorable como desfavorable, porque alguien puede buscar la posesión de poder para satisfacer sus necesidades sin contribuir con el grupo. Incluso el anhelo de poder puede prevalecer - ante la motivación de dinero.

Ya con una base más amplia sobre la importancia del poder y su relación con el liderazgo podremos definirlo de la manera siguiente: el poder, es la capacidad de hacer o afectar, o para influir sobre otros; en su sentido más general - será:

- a) Capacidad para producir la ocurrencia de algo.
- b) Influencia ejercida a través de cualquier medio sobre la conducta de otros y de manera planeada.

El poder delinea el aspecto total de maneras para influir en el comportamiento relacionado con: emulación, sugerencia, persuasión y coerción. Se refiere al deseo de ejercer control sobre otras personas, de modo que su comportamiento y - actitudes puedan estructurarse y el gerente se encuentre en condiciones de obtener obediencia de compeler los actos -- sobre otras personas, de orientar su pensamiento y determinar su destino.

^{3/} Cartwright, Dorwin. "Dinámica de Grupos", Ed. Trillas, México, 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que el liderazgo sea eficaz debe apoyarse en ciertas bases de poder y debe hacer, por lo tanto, posesión y ejercicio del poder, de esta manera unos líderes detentarán igual poder al de otras personas, pero unos lo usarán de manera adecuada y significativa, mientras otros fracasarán.

Lo anterior tiene mucho que ver con la tipología que nos ofrecen French y Raven ^{4/} sobre las cinco fuentes de poder:

- 1) El poder legítimo.
- 2) El poder de recompensas.
- 3) El poder de castigo o correctivo.
- 4) El poder referente.
- 5) El poder de conocimiento experto.

Las tres primeras fuentes de poder vienen dadas por la empresa misma y su magnitud depende del nivel de la organización en que se encuentre el líder. El poder referente y experto no lo da la organización como los anteriores, sino que el individuo mismo. El poder referente es aquella influencia en la identificación basada con otras personas o el gusto que alguien suscita en ésta.

El concepto de influencia incremental anteriormente tratado en el capítulo I, es importante para la efectividad

^{4/} Kelly, J. "Relaciones Humanas en la Empresa", Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1975.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organizacional en relación a las cinco fuentes de poder:

1. El poder de conocimiento y referente incrementan el otorgamiento por recompensa y castigo de manera que dan un mayor control sobre el grupo.
2. El poder de conocimiento y referente sirve de sustituto a otras bases de poder, por lo que en cierto grado constituye un sustituto de los anteriores.
3. El poder referente y de conocimiento son potenciales agregados al control y efectividad organizacionales totales porque todos los miembros disponen de ellos, porque depende más de propiedades personales, que de los papeles o puestos como lo serían las tres fuentes restantes.

La combinación aditiva del poder referente y de conocimiento sobre la base de los poderes coercitivos, de legitimidad y de recompensa son formas de definir y comprender la influencia incremental del liderazgo.

4.- Autoridad.

Analizaremos la autoridad como concepto extremadamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

importante en el estudio de las organizaciones finales, es -- decir, el poder institucionalizado para emplear la fuerza y en cierto modo representa una estructuración artificial de poder, esto es que diversos factores como la tradición, el -- carisma, el poder físico, la sabiduría, ayudan a identificar una estructura de poder dentro de la organización legal en -- la cual las relaciones se formalizan y de ahí su artificia-- lidad. Por lo tanto en las organizaciones formales el poder se institucionaliza y se transforma llamándose: autoridad.

La autoridad es necesaria para toda la comunidad, de -- otra forma reinará la anarquía o por el otro lado el autori-- tarismo, se necesita para asegurar la acción cooperativa y el progreso hacia los objetivos del grupo. Sin embargo, y -- aunque contradictorio, se desea alentar a la individualidad, a la creatividad, y a la innovación.

Cada empresa desearía ser lo más estable posible, sin -- variabilidades propias de los actos de las personas, y la -- autoridad suministra los medios necesarios, es decir, la -- creatividad e innovación individual son deseables pero den-- tro de ciertos límites, para que sean funcionables para el -- sistema.

Siguiendo a Weber ^{5/} existen tres tipos básicos de autoridad:

5/ Dubin, Robert. "Las Relaciones Humanas en la Administra-- ción". Ed. Continental, México, 1966.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Carismática.
- b) Tradicional.
- c) Racional-Legal.

La carismática, depende de las cualidades de los líderes individualmente; y no existen reglas o regulaciones y ésta evoluciona a medida que los papeles se estandarizan, por ejemplo: "siempre ha sido de esta manera" equivale a decir "la costumbre se vuelve ley". A su vez lo tradicional evoluciona y se transforma en racional-legal, esto sucede cuando el sistema es formalmente legitimado.

La mayoría de organizaciones tienen una mezcla de autoridad en donde lo racional-legal servirá para exigir la contribución voluntaria, más sin embargo, existe la noción de que la autoridad efectiva depende del consentimiento del gobernado, y esto es que el subordinado se pone en obediencia y mantiene suspendidas sus propias facultades críticas para elegir entre varias alternativas y toma como base de su preferencia las órdenes recibidas, es decir, la obediencia; implica la abdicación a la elección. De lo anterior, surge que exista una zona de aceptación o de indiferencia (nivel de tolerancia) dentro de la cual aceptará órdenes. Esto es importante en la comprensión de la autoridad efectiva, a menos que una orden esté dentro del rango, es inefectiva y -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la influencia es nula.

Cada vez más las personas quieren saber más del por qué de un curso particular de acción. Todos los conceptos expresados sobre la subordinación de elección están englobados en una teoría llamada: "Teoría de la aceptación de la autoridad" ^{6/}. ¿Debe la autoridad ejercerse hacia abajo basada en el derecho institucionalizado de poder o será que se apoya de abajo hacia arriba basada en la zona de aceptación de los subordinados?

Se puede decir que cuando la autoridad racional-legal se acompaña con lo tradicional y carismático, se amplía la zona de aceptación.

Relacionado con lo anterior, Kast ^{7/} dice lo siguiente: "La autoridad formal otorga poder por el puesto y con ello se puede influir sobre el comportamiento, pero no es suficiente para asegurar una cooperación efectiva. Cuando se debe otorgar mayor beligerancia a otros medios para influir en su comportamiento, el liderazgo se convierte en el factor vital".

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo y está conferida a una posición administrativa, es el dere--

^{6/} Kast, Fremont. "Administración de las Organizaciones, un enfoque de sistemas", McFraw-Hill, México, 1979.

^{7/} Katz, Daniel. "Psicología Social de las Organizaciones". Ed. Trillas, México, 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cho de usar la capacidad decisoria, el derecho de crear y - mantener un ambiente para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos. La autoridad es la base de la responsabilidad y es una fuerza integradora en la organización, y -- así, afianzadas por las cualidades del liderazgo implícitas en la teoría de la aceptación, es cuando la autoridad formal de un gerente es básica para el trabajo administrativo.

Al señalar a la autoridad como función central de hacer posible la organización y su administración y reconocerla como un derecho socialmente dado para ordenar y actuar, ello -- no implica el uso autoritario de la misma. Un gerente puede pedir, ordenar, sugerir, persuadir o usar técnicas de dirección, tales como consejos, enseñanzas y otras; pero sin importar cómo se aplique la autoridad, el gerente debe tenerla y su dispersión en la organización deberá ser coordinada. - La autoridad no es una invención social para dar a la gente poder por el prestigio o por la conducta autoritaria, sino, un instrumento para colocar en una función organizacional -- los medios de hacer algo creativo. Es necesario que el gerente inteligente nunca olvide este hecho simple.

Los buenos empleados responden mejor a los directores -- que son capaces y dirigen bien a los subordinados y desarrollan los planes con complacencia. El gerente en forma hábil

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

usualmente da origen a una situación en la que los subordinadas ven que sus mejores intereses están en seguir a sus superiores que ellos pueden respetar, y ello básicamente se identifica con el liderazgo.

Dijimos que la autoridad es la base de la responsabilidad pero este término es uno de los peor entendidos en la literatura de la administración y es usado para significar diferentes deberes, actividad, obligación, autoridad, etc.

Aplicada a la empresa puede definirse como la obligación de un subordinado de desarrollar deberes asignados o implicados. La esencia de la responsabilidad es entonces la obligación, y nace de la relación superior-subordinado. La responsabilidad no puede delegarse. Así un gerente puede delegar autoridad a un subordinado y éste a su vez delegarla, pero nunca podrán ambos delegar responsabilidad, nadie está relevado de ella. El gerente general no puede responder a la junta de directores que delegó responsabilidad en uno de sus gerentes quien puede realmente haber causado algún problema.

c) Liderazgo y motivación.

La tarea de todo gerente es básicamente similar, indis-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tintamente donde trabaje y es crear un clima que aliente a cada persona a rendir postivamente al propósito de la empresa, el clima es responsabilidad del gerente, y de crear la atmósfera donde trabaja su gente, ya sea un clima saludable y positivo, o un clima neutral donde el desempeño promedio es el normal; o un clima en que frustre, antagonice y ahogue la efectividad humana.

Cuando este clima consciente o inconscientemente ahí está, ya sea bueno, indiferente o malo. Entonces por qué no hacerlo conscientemente, ¿por qué no hacerlo un clima de motivación?

La motivación se interpreta actualmente como la creación de las condiciones (clima) en una empresa que favorecerá al rendimiento superior y hará que la gente desee contribuir al logro de las metas y objetivos establecidos.

El problema es descubrir qué desean las personas, y ello no es fácil saberlo. Pero el gerente que sabe cómo motivar y en general cómo asumir el papel de líder para con sus subordinados, cuenta con una de las habilidades más destacadas en la administración.

La dirección de la gente en el trabajo es la capacidad -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ejecutiva más elevada. Se pone de manifiesto que el liderazgo y la motivación son conceptos fuertemente interrelacionados.

En la actualidad el gerente es el hombre que sabe cómo motivar a su gente.

En el presente trabajo, se ha hecho referencia anteriormente al aspecto de la manipulación, hacemos hincapié en que la administración científica muchas veces desvirtúa o está en bases falsas de motivación, porque supone de una manera clásica y mecanista que las personas son individuos económicos simplemente y que con cierto control, autoridad y remuneración tendrán para hacer eficientemente el trabajo y de buena manera; así el decir una palabra de alabanza a tiempo, la palmada pública en la espalda, el llamarlo por el nombre de pila, o la pregunta solícita de: ¿Cómo está la señora y los hijos? y además sobornos para producir rápido y más, pueden tener efecto pero momentáneo. Pero si el clima que prevalece diariamente es negativo, dictatorial, represivo, los trucos y artimañas de la llamada motivación serán vistos tal como son: sólo trucos y artimañas. Y eso no es motivación, es manipulación, y los dos conceptos son tan distantes como el día y la noche. Aclarando lo anterior, reafirmamos que el clima de la empresa es por lo tanto responsabilidad -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del gerente y para ello hay que investigar:

1. el carácter y magnitud de las poderosas fuerzas de motivación y controlar en la medida de lo posible, - la conducta de los seres humanos en las diferentes situaciones de trabajo.
2. El modo en que pueden utilizarse esas fuerzas.

Pero, ¿eliminaría un clima excelente y positivo todos los problemas? probablemente no, pero se avanzará mucho al -- reemplazar la separación con la unidad.

1) Estudios e investigaciones de la motivación.

Los estudios e investigaciones de los científicos del - comportamiento, proporcionan razones en relación a lo que motiva a la gente en el trabajo. Un análisis completo acerca de estos estudios e investigaciones en el presente trabajo - estaría fuera de lugar, pero lo suficiente es un intento de reunir y extraer algunas de las conclusiones más significativas y mejor conocidas, lo cual nos ayudará para una mejor comprensión del proceso de liderazgo.

1.1) Los experimentos Hawthorne ^{8/}.

^{8/} Basil, Douglas C. "Conducción y liderazgo", Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1977.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para determinar cómo afectan las condiciones de trabajo en la productividad del empleado, Elto Mayo y asociados de Harvard, llevaron a cabo su experimento en la planta de la Wester Electric en Hawthorne, Illinois. De tal importante y significativo estudio que duró cerca de cinco años, el grupo Mayo llegó a concluir lo siguiente:

- A la gente le gusta hacer algo importante, ser productiva.
- Cuando a la gente no le gusta trabajar, la causa no está en ellos mismos, sino en alguna condición asociada al trabajo.
- Las condiciones de trabajo tienen poca influencia directa o importante en lo moral.
- El trabajo es la fuerza social primaria en la vida del trabajador.
- El grupo informal tiene un fuerte control social sobre la actuación del trabajador.
- Las aptitudes del puesto están influenciadas por situaciones en el grupo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El liderazgo que alienta la cooperación y participación en vez de demandar obediencia propicia la actividad y el decremento de la rotación.

Aunque no se permitió extraer conclusiones definitivas para la acción empresarial de dicho experimento, si se sacan a luz factores de la productividad con relación a la motivación y actitud del trabajador. En dicho experimento Hawthorne, las personas eran objeto de especial interés para la dirección y ese hecho las motivaba para producir más, como un aprecio a esa atención de que eran objeto; además, el sentimiento de pertenecer a un grupo selecto condicionó motivando intensamente en relación con los mismos objetivos de interés para la organización es a partir de este experimento, en que un nuevo enfoque toma cuerpo, el cual permanece fuertemente todavía. La teoría Z o de relaciones humanas. Esta teoría concluye que un trabajador contento produce más y por ende, precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad. Estas relaciones se tenían como artículos de fé. Brayfield y Crockett ^{9/} investigadores, publicaron un estudio en el cual concluyen que no existe la relación preconizada para dicha teoría. Muchos estudios posteriores demostraron diversas situaciones y varias fallaron en mostrar esa relación.

^{9/} Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México, 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2) Teoría X y Y. 10/

Douglas McGregor, en su obra *The Human side of Enterprise*, concluye que las organizaciones están estructuradas y -- administradas en su mayoría sobre la base de las suposiciones acerca de la naturaleza humana.

McGregor dirá que la teoría X tiene los siguientes postulados básicos:

- El ser humano es antipático hacia el trabajo intrínsecamente.
- Es necesario coaccionarlo, controlarlo y dirigirlo hasta con amenazas y castigos para que trabaje bien.
- El ser humano evita responsabilidades, es inseguro y con poca ambición.

La teoría Y tendrá los siguientes postulados:

- El ser humano no experimenta un desagrado inherente al trabajo.
- El hombre tiene capacidad de orientación y autocontrol

10/ Basil, Douglas C. "Conducción y Liderazgo". Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1977.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y por ende no se tiene como único medio de obtener -- resultados el castigo o amenazas.

- Ansía satisfacer el yo y la autorrealización a las -- necesidades.
- Busca la responsabilidad, grado alto de investigación y creatividad.

Mac Gregor insistía en que sus teorías no intentaban -- describir a la gente como es, sino describir las suposicio-- nes que los gerentes o líderes tienen acerca de la gente y -- una vez establecido esto, los gerentes administran a su gen-- te justo como si la suposición fuera un hecho.

Es interesante y fácil notar que la teoría X pone énfá-- sis en el trabajo y en cambio la teoría Y toma en cuenta -- primordialmente al individuo y la relación estrecha que --- guarda acerca de los estilos de liderazgo orientados hacia -- la producción y orientados hacia la gente respectivamente. - Dichos conceptos fueron tratados ampliamente en líneas ante-- riores a este capítulo.

Por lo que uno de los factores determinantes en el com-- portamiento de un líder para con sus seguidores, es el con--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

concepto que se tenga del hombre, más en concreto de la motivación del hombre. El mundo de la administración profesional dispensan ahora mucha atención a estos conceptos propuestos por McGregor.

Los gerentes asignan importancia y tienden a la comprensión y el aprovechamiento de la motivación.

1.3) La jerarquía de las necesidades humanas.

Más propio para comprender el comportamiento humano aparece la nueva teoría psicológica de las motivaciones presentadas por primera vez por Abraham H. Maslow ^{11/}; lo que dijo es que las necesidades humanas caen dentro de un grupo o clases a varios niveles, y que el nivel más bajo debe ser satisfecho antes que el nivel inmediato pueda tener algún significado o importancia.

Tal teoría se basa sobre los siguientes principios básicos.

- a) El ser humano desea.
- b) El ser humano desea en relación a lo que posee, y su actuación está motivada no por lo que tiene satisfecho, sino por aquello que todavía no está satisfecho.

^{11/} Deusto, "Organización y Dirección de Personal", Ediciones Deusto, Bilbao, España. 1975.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Los deseos y necesidades ocupan un sitio ordenadamente en cuanto a su importancia, en los cuales de contenido más elevado está en los niveles superiores y dan satisfacción hasta que los de niveles inferiores han sido satisfechos.

La jerarquía de las necesidades humanas se presenta gráficamente así:

- 5 Necesidades de autorrealización.
- 4 Necesidades de estima.
- 3 Necesidades sociales.
- 2 Necesidades de seguridad.
- 1 Necesidades fisiológicas.

El contenido de cada nivel se explica así:

Las necesidades fisiológicas como comida, agua, protección contra los elementos constituyen el nivel inferior de la jerarquía; también reciben el nombre de primarios. Deben satisfacerse si se quiere que viva el organismo humano. Solamente cuando se ha satisfecho lo fisiológico se puede seguir al siguiente nivel.

El nivel de seguridad es donde los individuos quieren es-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

79

tar seguros que siempre pueden satisfacer esas necesidades, es decir, que su bienestar físico está tan seguro como se -- debe.

Cuando las necesidades de seguridad están razonablemente bien satisfechas, emerge entonces la necesidad social, que -- son la necesidad de la familia, amigos, asociación y cosas -- similares. Estas son llamadas también como necesidades de afecto.

En este punto, cuando las necesidades son gratificadas, la gente llega a estar consciente de sus necesidades de -- estima o egoistas, es decir, la necesidad del logro, res-- ponsabilidad, oportunidad, reto y reconocimiento. El indi-- vido requiere tener estimación de sí mismo y de sentirse -- apreciado por los otros.

Finalmente, cuando los cuatro niveles son satisfechos la gente desea ser la persona que ellos se imaginaron, o -- sea completa y creativa, la persona que usa talentos al má-- ximo, la persona realizada.

De las breves descripciones anteriores, se saca a la luz que una necesidad satisfecha nunca es motivador.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Una gran cantidad de gerentes, no reconociendo este hecho tratan de motivar a su gente agregándole más beneficios, cuando la gente está básicamente satisfecha con lo que tiene. El resultado, los costos suben y la productividad no aumenta.

Hasta cierto punto esta teoría nos explica las razones por las cuales el hombre es complejo, variable y dinámico. La variedad con que cada hombre siente sus necesidades, es uno de los factores de capitales que brindan a cada individuo sus rasgos característicos, por lo que se concluye que no todos los hombres responderán igualmente a un estímulo determinado y que aun la jerarquía de necesidades es dinámica. Luego, si aceptamos que el hombre se comporta para satisfacer sus necesidades, entonces adquieren importancia las implicaciones para el comportamiento de liderazgo, por lo que éste deberá proporcionar el ambiente y trabajo idóneo, relaciones sociales satisfactorias y cierto reconocimiento y autonomía para con sus deberes; en suma deben ser facilitadores y sustentadores.

Todo lo anterior tiene sus limitaciones, por lo que no podemos equiparar la satisfacción de una necesidad entre un hombre y otro, dado que no son iguales y que por ende no existe la exactitud en la satisfacción de una necesidad. Por lo que cabe señalar y hacer notar que el grado de satis-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

facción depende de algo más que la mera naturaleza de las necesidades de un individuo y de sus motivaciones, ya que el hombre es complejo, variable y dinámico.

1.4) Otras teorías:

Al tratar de determinar qué es lo que hace sentirse bien a la gente acerca de su trabajo, el doctor Frederick W. Herzberg, encontró factores, llamados factores satisfactores, o factores de higiene o motivadores. Lo que está diciendo es que ciertas condiciones básicas asociadas con el trabajo, tienen que ser razonablemente saludables como las condiciones de trabajo el ambiente social, el estatus de la compañía y el trabajo, el entrenamiento, seguridad, sueldo, beneficio, etc., los cuales son satisfactores y no motivan, y lo que hacen es eliminar el descontento. Entonces lo que motiva son los factores intrínsecos al puesto como el logro, reconocimiento, la propia naturaleza de trabajo, responsabilidad, avance, oportunidad, crecimiento, etc., y su ausencia no causa insatisfacción.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por las personas en el medio físico o social de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfac-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción.

Herzberg, dice, a su vez, que no se debe creer que la -- insatisfacción es la contrapartida de la satisfacción y que se debe de medir en escala diferente, por lo anterior es --- llamada la teoría dual ^{12/}.

La relación entre la jerarquía, de Maslow, y los satisfactores motivadores de Herzberg probablemente ya está clara, fundamentalmente, los satisfactores son los mismos que - los tres papeles inferiores de la jerarquía y los motivadores se refieren a los niveles finales. Combinadas estas dos teorías nos dan una explicación más del comportamiento, una explicación que está tratando de resolver el enigma de la -- motivación en el trabajo.

Otro psicólogo, el doctor David C. McClelland formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas fundamentalmente por tres factores:

- De realización o de logro.
- De afiliación.
- De poder.

Las personas con el primer factor desean lograr metas. -

^{12/} Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México, 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los afiliados por el segundo factor están más interesados en las interrelaciones personales. Finalmente las personas motivadas por el tercer factor tratan de influir sobre los demás.

La teoría se basa en que la cultura incide en el ser humano y hace el factor logro el centro de desarrollo económico. Esta teoría ha sido duramente criticada y de estudios posteriores han surgido numerosos resultados que la ponen en entredicho.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III.

LA GERENCIA DE PERSONAL

A. LA GERENCIA DE PERSONAL.

Introducción.- Las empresas a fin de que puedan funcionar necesitan conseguir sus metas, ya sea por sus medios y el -- ambiente que los rodea. Así, se tendrán objetivos sociales que tienden a satisfacer a las personas que proporcionan su esfuerzo a la organización y a la comunidad misma, objetivos de producción para satisfacer a los clientes, y objetivos -- económicos que guardan relación con las necesidades de los -- acreedores, accionistas y la misma organización.

La empresa, para la consecución de sus fines, necesita de una serie de recursos, a saber: los recursos materiales, los recursos técnicos y los recursos humanos; donde éstos últimos son mucho más importantes que los otros dos.

Luego, tomando conciencia de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una empresa, debemos también tomar conciencia que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su -- completa realización. Así que la administración del recurso humano es el proceso aplicado al incremento y conservación -- del esfuerzo, las expectativas, experiencias, conocimientos, habilidades, etc., de los integrantes de la empresa en bene-- ficio de ellos, de la propia empresa y de la comunidad en ge--

neral.

Este serio y franco compromiso ha sido asignado a una -- unidad encargada específicamente de velar por mantener un -- suministro constante de personas competente bien adiestradas en todos los niveles, y además colaborar a las gerencias -- operativas a formar el clima en el cual las personas puedan trabajar juntas hacia su propia realización mediante el lo-- gro de las metas de la administración.

Creemos asimismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que el fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad. - Esta difícil tarea es la que se ha encomendado a la gerencia de personal.

El presente trabajo pretende poner en evidencia la relación grande e íntima entre la gerencia de personal y el recurso humano, que es el objeto de ser de la misma. No se -- pretende hacer un tratado amplio y completo sobre dicha gerencia, para eso existen actualmente muchos tratados e investigaciones selectos sobre el tema, las cuales son completos y excelentes. Más que eso, se tratará de reunir e interrelacionar los aspectos del liderazgo en la gerencia de --

personal, ya que es ésta la encargada directamente de promover el desarrollo de las personas y lograr que las virtudes humanas se manifiesten.

Creemos ciertamente que la estrecha relación de la gerencia de personal con el recurso humano tiene mucho que ver con el proceso de liderazgo, en donde éste último le impondrá eficacia a la tarea y la consecución exitosa de los fines individuales y de la empresa misma. Entonces brevemente se estudiarán aspectos importantes y claves de la gerencia de personal no profundizando en ninguno de éstos, excepto los que tengan relación primordial con el aspecto del liderazgo.

a) Objetivos de la gerencia de personal.

Estos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la unidad. Los objetivos serán el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente; empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando y persuadiendo a los líneas y supervisores sobre todo lo anterior, lo que redundará en beneficio de la organización, los

trabajadores y la colectividad.

b) Tipos de autoridad.

Las bases tradicionales en la diferenciación de las tareas administrativas han sido las funciones de línea y de staff, las primeras tienen una autoridad directa sobre las actividades de la organización y abarca usualmente a las funciones básicas. En contraste, la segunda significa asesoría, y son actividades de soporte y ayuda. Existe la tendencia a considerar a la gerencia de personal como asesora y ésta proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto con sus propios subordinados), contando únicamente con esa autoridad técnica o profesional que dan los conocimientos y que en ocasiones resulta de gran trascendencia. Por ésta última razón, el staff ha venido a desempeñar papeles de mayor importancia y se pone en tela de juicio, muchas veces, la delimitación entre staff y línea. Se observa con frecuencia que los expertos de staff, debido a sus altos conocimientos y capacidad técnica en áreas específicas de especialización, son una fuente de autoridad e influencia en la organización.

Con frecuencia la gerencia de personal tiene autoridad -

funcional sobre muchas prácticas de personal en todos los -- departamentos de la organización.

La distinción se vuelve cada día más difícil de justificar las nuevas formas organizacionales, especialmente desarrolladas para asegurar la integración de actividades tanto vertical como horizontalmente, empiezan a reemplazar la forma tradicional línea-staff. Quizá las empresas conservadoras o estáticas pueden todavía distinguir entre línea-staff, pero las que evolucionan y son dinámicas encuentran este -- concepto obsoleto. Esto, en parte, ha sido consecuencia del aumento de tamaño de las empresas, pero en mayor medida de - la necesidad de mayor especialización.

c) Política de la gerencia de personal.

Estas deberán ser guías de acción que orienten sobre la forma de lograr los objetivos marcados, no deben ser categóricos sino más bien flexibles, de lo contrario se convertirán en reglas, lo que indicará caminos únicos, lo cual será totalmente contraproducente, sobre todo cuando se trabaja con el ser humano; las políticas deben estar acordes con la realidad de la empresa, de lo contrario será letra muerta. El no fijar políticas generales en cuanto a la administración - de recursos humanos, puede llegar a causar insubordinación,

inseguridad y descontento.

d) La posición jerárquica y estructura.

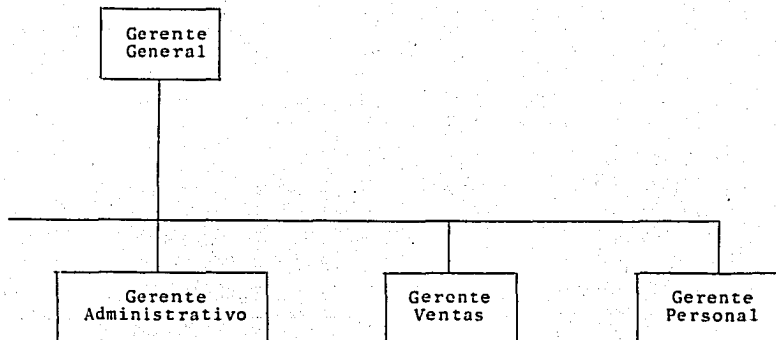
Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que cuenta una organización, es de suponer que el departamento encargado de la administración del mismo, tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y servicios. Pero siendo más objetivos, se puede establecer una estrecha conexión entre el nivel jerárquico del órgano y su importancia en el interior de la estructura de la empresa: cuando más elevado el nivel, mayor es la importancia que se le reconoce.

El órgano destinado a la función de personal puede encontrar los siguientes niveles de estructura:

- a).- En el primer nivel, bajo la dependencia directa de la gerencia general y tiene tareas que abarcan todo el sector con suficiente autonomía e independencia de decisión. (Ver figura C).

- b).- En el segundo nivel, dependiendo de una dirección que no es la gerencia general, se da cuando las funciones de personal se realizan por un órgano que

Figura C



Primer Nive.

es el resultado de una evolución de órganos preexistentes. Con frecuencia estos antecesores suelen ser las direcciones administrativas. (Ver figura D).

- c).- En el tercer nivel, dependiendo de órganos pertenecientes a su vez a una gerencia ligada a la general. Es evidente que en los casos de este tipo la importancia de la función de personal viene disminuida de un modo importante y la realización de tareas suele ser parcial. (Ver figura E).
- d).- En los niveles inferiores al tercer nivel. Los casos de este tipo son escasos y tienen lugar cuando la función de personal se reduce a la contabilidad de pagos de salarios e impuestos. (Ver figura F).

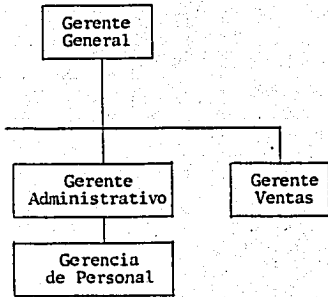
e) Funciones.

Podemos decir que las funciones de personal, de modo general, coinciden de una empresa a otra, aunque específicamente pueden variar según las necesidades, el desarrollo de la misma gerencia, y la sensibilidad de la directiva ante los problemas del sector humano.

Antes de pasar a enumerar y explicar las funciones de -

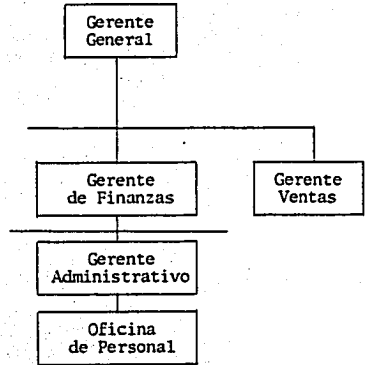
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura D



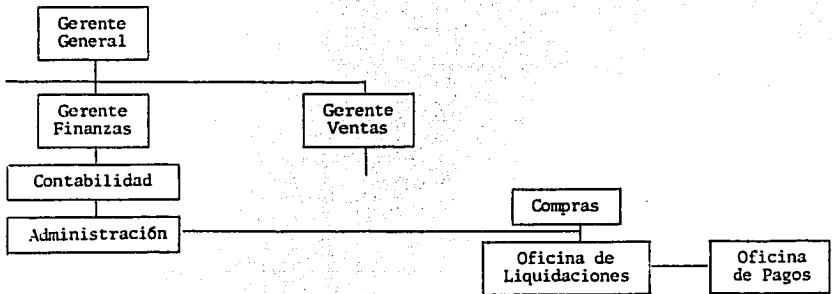
Segundo Nivel

Figura E



Tercer Nivel

Figura F



Cuarto Nivel

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

gerencia de personal, conviene ver como a través del tiempo se han ido dando las diferentes funciones y de ahí una clasificación en base a ello:

- 1.- Las funciones tradicionales. Estas son las que han sido impuestas por la misma presencia del hombre y entre ellas están: el reclutamiento, la selección, la inducción, la integración, promoción y transferencia, la determinación de salarios, calificación de méritos, relaciones externas e internas, etc.
- 2.- Las funciones nuevas. En estos últimos años se han ido introduciendo y desarrollando cada vez más, -- ciertas actividades que no estaban hasta adquirir -- importancia fundamental, como: el análisis de puestos, la valorización o valuación de puestos, estudios e investigaciones sobre el personal (como la -- motivación y el liderazgo, el desarrollo del personal, las comunicaciones, etc.
- 3.- Las actividades relacionadas. Junto a las actividades tradicionales y nuevas, se adoptan después de la segunda guerra otras que no pueden clasificarse en ninguno de estos dos grupos. No son tradicionales porque su origen es reciente, pero tampoco son nuevas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

porque ya se efectuaban en otros organismos de la -- empresa, y estos son: la seguridad e higiene industrial, protección y vigilancia, servicios de personal, etc.

Tomado de Arias Galicia ^{1/}, tendremos una serie de funciones que a nuestro criterio son las principales a desempeñar por la gerencia de personal y, entre ellas, las diferentes subfunciones: (Ver figura G).

1).- El empleo.

Al emplear se pretende dotar a la empresa de personal -- idóneo para su puesto, que va de acuerdo con la planeación -- de recursos humanos.

- El reclutamiento. Es la búsqueda de solicitantes que tengan la capacidad de llenar un puesto determinado. Es recomendable que antes de recurrir a fuentes externas se busque al candidato internamente, sobre todo si representa un ascenso.
- La selección. Es el análisis y estudio de las habilidades y capacidades de los solicitantes, con el fin de determinar qué aspirante es el más idóneo para el pues-

^{1/} Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México, 1973.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUNCIONES

1) Empleo

2) Administración
de salarios.

3) Relaciones internas.

4) Servicios al personal.

5) Planeación de los
Recursos humanos.SUBFUNCIONES

Reclutamiento.
 Selección.
 Inducción.
 Integración, promoción y
 transferencia.
 Control de contratos de trabajo.

Asignación de funciones.
 Determinación de salarios.
 Calificación de méritos.
 Compensación suplementaria.
 Control de asistencia.

Comunicación.
 Contratación.
 Disciplina.
 Motivación del personal.
 Desarrollo del personal.
 Entrenamiento.

Actividades recreativas.
 Seguridad e higiene.
 Protección y vigilancia.

Fig. G Funciones de la Gerencia de Personal.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

to, además de su desarrollo futuro. Para que sea lo más objetiva posible la selección, se vale de una serie de herramientas, como el análisis de puestos, test técnicos y psicométricos. La decisión dependerá del jefe de la unidad en cuestión.

- La inducción. Es dotar de toda la información necesaria al nuevo empleado, a fin de que en el menor tiempo posible éste se identifique con la empresa y sus miembros y viceversa.

- La integración, promoción y transferencia. Es la asignación o colocación de los trabajadores en los puestos en que mejor utilicen sus capacidades, para buscar así su desarrollo integral y estar pendientes de movimientos que les permitan un desarrollo mejor aun a la empresa y a la colectividad.

- Control de contratos de trabajo. Cuando se termina un contrato, se deberá hacer en la forma más conveniente, de acuerdo a la ley. Conveniente es practicar una entrevista final para conocer puntos de vista y corregir posibles errores, o en el menor de los casos, renovarlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2).- La administración de salarios.

Persigue que las retribuciones sean equitativas y justas de acuerdo al esfuerzo, capacidad, eficiencia, responsabilidad, condiciones de trabajo; para ello hecha mano de una herramienta llamada valuación de puestos, que no es más que asignarle un valor al puesto con base en los elementos antes mencionados, teniendo en cuenta el límite legal. Esto nos hace mantener actualizados los puestos y sus valores y ello es útil cuando existe gran competencia por los mejores elementos.

- Asignación de funciones. Esta persigue asignar oficialmente un puesto, aclarándole cuáles serán sus obligaciones, responsabilidades, operaciones y condiciones de trabajo y ello se consigue con base en el análisis de puestos.
- Determinación de salarios. Es la asignación de valores monetarios al puesto, de manera que sean justos y equitativos a otros de la organización y del mercado de trabajo. Ello se consigue utilizando la valuación de puestos, tal como lo hicimos notar.
- Calificación de méritos. Es la evaluación objetiva de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la actuación y desenvolvimiento del empleado ante sus obligaciones y responsabilidades reclamadas por su puesto. Es aquí donde saldrán los premios y ascensos, resultando de las respuestas obtenidas por cada persona en relación a la evaluación.

- Compensaciones suplementarias. Es dotar de incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos, motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos. Estas sumas deben ser objetivas y proporcionales al esfuerzo realizado.
- Control de asistencia. Establecimiento de horarios y permisos, ya sea con goce o sin goce de sueldo, que no sean injustos para el empleado ni para la empresa; así como el establecimiento de mecanismos que permitan su control. Ello deberá quedar claro ya sea en el contrato colectivo de trabajo o en el reglamento interno de trabajo.

3).- Las relaciones internas.

Esta función consiste en el logro de que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progre-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

so del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

- La comunicación. Ello implica promover los medios y el clima apropiados para desarrollar y transmitir ideas, para que el intercambio de información sea total en la empresa.
- La contratación colectiva. Esta función comprende la conciliación de intereses de la mejor forma posible, entre los trabajadores y la empresa. Se debe considerar a la fuerza laboral como un recurso, más que un enemigo o amenaza, por lo que el acuerdo debe ser en forma cordial, coordinado y mutuo.
- La disciplina. Se persigue desarrollar reglamentos de trabajo que creen y promuevan relaciones de trabajo armónicos. Es recomendable usar medios positivos como el estímulo y el premio antes de recurrir al otro extremo: castigo o despido. Todo ello con base en lo dispuesto legalmente.
- La motivación del personal. Esto es desarrollar formas de mejorar la actitud y disposición del trabajador, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patrona-

TESIS CON
FALLA DE ORIGINAL

les, y la calidad del personal. Es hacer del trabajo un medio que sea fuente de satisfacción y desarrollo personal y social. Todo lo que propicia tal auge deberá ser estimulado.

- Desarrollo del personal. Consiste en brindar las oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, para satisfacer los diferentes tipos de ocupaciones y poder así detentar otros puestos superiores mediante la promoción.
- El entrenamiento. Es dar al trabajador la oportunidad de desarrollar la capacidad, a fin de que pueda alcanzar el rendimiento esperado del puesto y desarrolle así sus potencialidades.

4).- Servicios al personal.

Es la satisfacción de necesidades inmediatas de los trabajadores y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal. Ante ello se deberá tener madurez y respeto a la vida privada, para no caer en el paternalismo. Además, implica la coordinación y aplicación de los derechos y prestaciones que otorga la organización y demás organismos externos para que su difusión sea --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

equitativa.

- Actividades recreativas. Ello conlleva al estudio y resolución de inquietudes sobre programas e instalaciones que promuevan el esparcimiento de los trabajadores. Aquí la iniciativa tiene que ser de todos.
- La seguridad e higiene. Dicha función comprende el desarrollo y mantenimiento de instalaciones y procedimientos para la prevención de accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. Por lo que se debe incentivar a todos los sectores a participar en la difusión de medidas de higiene y seguridad.
- Protección y vigilancia. Es la adecuación de métodos que salvaguardan las instalaciones de la empresa, como a su mismo personal, de robo, incendio, y otros riesgos. Con esto se debe tener especial tacto, dado que el personal es delicado.

5).- Investigaciones y estudios de los recursos humanos.

Ello pretende realizar estudios tendientes a proyectar la estructura de personal en el futuro y sus requerimientos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

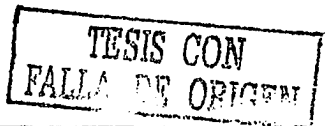
llegado el caso de reclutamiento y selección. Para ello se tiene que tener actualizadas las tendencias tecnológicas y económicas de la empresa y del país, para así planear eficazmente los recursos humanos.

f) Relación con otras del conocimiento.^{2/}

A través de los tiempos, la gerencia de personal se ha ido perfeccionando en su objeto, para ello ha hechado mano de diversas herramientas de las diferentes disciplinas que se relacionaban con ella. Entre ellas se encuentra:

- La ingeniería industrial. Fue Taylor y otros ingenieros los que dieron aportes valiosos, como: estudios de tiempos, el estudio de movimientos, sistemas de incentivos, la valoración de tareas, oficinas de selección, adiestramiento de trabajadores. Todo ello contribuirá a que la administración sea más científica, aunque, lastimosamente, imperaba un clima mecanista que creó serios problemas, pero esto se resolvió con la ayuda de la psicología y la sociología.
- La psicología. La predisposición de conocer mejor al hombre y sus reacciones ante diversas situaciones dieron la oportunidad de realizar estudios e investi-

^{2/} Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México, 1973.



gaciones sobre la motivación e ideas para conocer mejor las causas del comportamiento. Los test psicosométricos fueron unas de las pruebas palpables que aún hoy en día permanecen. Y ello se utiliza en la selección de personal, su entrenamiento y capacitación, orientación profesional, factores motivacionales, resolución de conflictos, etc.

- La sociología. El individuo al trabajar, obligadamente se tiene que interrelacionar formando relaciones grupales. De estas clases de relaciones son las que se interesa la sociología. El famoso estudio Haythorne, ya mencionado en líneas anteriores, fue un aporte valioso de esta disciplina hacia la administración de los recursos humanos realizado por Elton Mayo y sus colaboradores. Entre otros aspectos tenemos todo lo que se refiere a estudios de grupos formales e informales, técnicas socio-métricas, análisis de auto-ridad, etc.
- La antropología. Esta disciplina se ocupa del estudio de las costumbres, ritos, comportamiento de los grupos sociales o, para entender mejor el concepto de cultura y subcultura; se recurre a ella para un mejor entendimiento del ser humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El derecho. A través de sus disposiciones, se rigen las relaciones obrero-patronales, por lo tanto su uso es importante y continuo a través del desarrollo de la administración.

- La economía. Como ciencia encargada de investigar la producción y distribución de bienes y servicios y su mejor aprovechamiento, tiene que relacionarse también el trabajo y los salarios, etc. La gerencia de personal se nutre de tales conceptos, como capital humano, oferta y demanda de trabajo, escasez, a su vez los estudios sobre inflación de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, etc., contribuyen a una mejor administración de los recursos humanos.

Las matemáticas. Los modelos matemáticos y estadísticos han sido de mucha ayuda para el uso de herramientas como la programación de recursos humanos y su presupuesto, la valuación de puestos, la programación lineal, la misma computación, son aportes que ayudan a tomar precisas decisiones con respecto al recurso humano.

g) El gerente de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoy en día todavía existe la interrogante de quién debería ser el gerente de personal, qué hace, qué formación se requiere. Es evidente el motivo, ya que la gerencia de personal es relativamente demasiado joven para mostrar un aspecto claro y exactamente definido.

A través del tiempo se han distinguido dos grupos de gerentes de personal: los que se han dedicado desde el inicio y han adquirido gran competencia técnica y aquellos que han pasado al campo en cuestión, pero procedentes de otras áreas y solamente efectúan parcialmente las funciones. Pero no basta, porque existen muchas empresas que consideran a la gerencia de personal como la unidad de pagos, la que hace los trabajos de admisión cuando la empresa va bien, y la que despide cuando la empresa va mal.

El problema de quién debe ser el gerente de personal está estrechamente ligado a lo anterior y a otro de igual importancia y peso. Qué piensa y qué importancia le confiere la gerencia general a la gerencia de personal. El actual gerente de personal tiene la obligación de analizarse y conocerse mejor, como darse a conocer y afirmarse en el interior de la realidad concreta de la empresa en la que funciona. Debe tener la seguridad en sí mismo, necesaria para reportarse al funcionario de más alto nivel y participar con otros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

gerentes de igual nivel, sumamente diestros, mientras éstos resuelven problemas gerenciales; debe convencer a su propia gerencia general de que los problemas tienen gran amplitud, en la cual el hombre es hombre esencial, y que tales problemas no se resuelven sobre la base de la improvisación o intuición más o menos mágica, sino sobre rigurosos criterios que la experiencia cotidiana ha madurado grandemente. Para que esto suceda, el primero debe estar convencido de ello, debe ser el propio gerente de personal.

1) Su formación.

El gerente de personal es cada vez más profesional, pero hasta ahora no existe ningún antecedente educativo estándar o una formación específica para optar al cargo, así como tampoco existen exámenes para calificar a la plaza; ello es atribuible a las mismas causas poco antes señaladas. La formación tiene lugar todavía, casi totalmente, en el terreno; las universidades poco han desarrollado una formación especializada en el ramo de la disciplina, a excepción de algunas de los Estados Unidos que ofrecen postgrados o maestrías de relaciones industriales un tanto costosas.

La escasez registrada de instituciones especializadas en la gerencia de personal, ha incrementado la importancia de -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la formación y del perfeccionamiento en la empresa. Algunas veces los expertos han sido creados por medio de la experiencia adquirida en el extranjero y con el trasplante entre nosotros de las técnicas aprendidas.

2) El staff del gerente de personal.

Cuando el gerente de personal forma su staff, debe tener en cuenta factores como: número de personas que se puede -- permitir la organización, puntos de prioridad en las funciones a largo plazo, áreas débiles del gerente mismo, forma en que están estructuradas otras gerencias, disponibilidad del personal para ocupar los cargos de staff, etc. Para lo anterior existen dos métodos:

- a) Subgerentes de personal.
- b) Especialistas de staff.

Los subgerentes de personal se ocupan sobre todo en empresas fraccionadas en divisiones y tienen la ventaja de -- permitir al de mayor experiencia nuevas asignaciones, permiten la rotación y por ende mayores oportunidades de capacitación para el máximo cargo, permite gran flexibilidad cuando se amplía o recorta la gerencia, permite delegar funciones sin que se desfigure el cargo, resulta más agradable re-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cortarse a éste que a un especialista. (Ver figura H).

El método mediante especialistas de staff es más común - las grandes coportaciones y se le encuentran las siguientes ventajas: (Ver figura I).

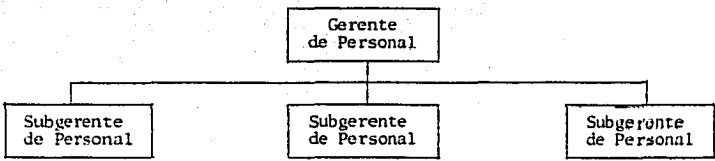
Los cargos son ocupados por personas de mayor experien-- cia en su propio campo, y por ende, puede hacer énfasis en - programas de cada área funcional, se puede aplicar a organi-- zaciones centralizadas como divisionales, podrían rotarse a - fin de aprender, compensación de áreas débiles mediante la - contratación de personas con ciertas destrezas en diferentes áreas, es posible el reclutamiento externo, etc.

Entre ellos podrían estar psicólogos, sociólogos, médi-- cos asistentes sociales, encargados de relaciones públicas, - etc.

Independientemente de la forma de staff que utilice el - gerente de personal, la gerencia operará sin tropiezos úni-- camente cuando los puestos sean llenados por personas suma-- mente calificadas. Además la gerencia se debe imponer un -- autocontrol que verifique sus propias selecciones, el cual - deberá ser similar, si no igual, al que ocupó para los otros departamentos. La importancia de una selección adecuada, es

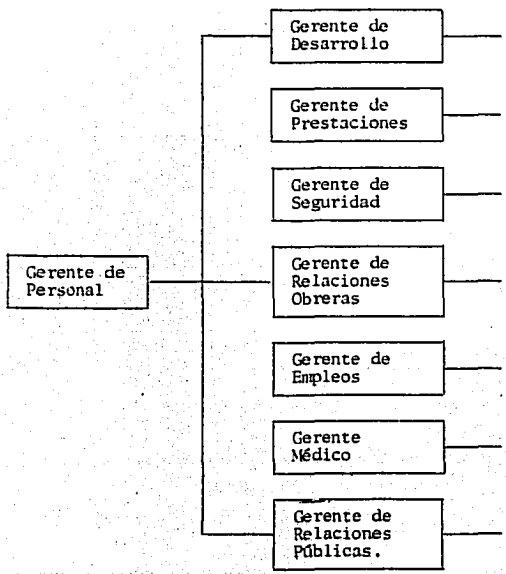
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura H



Método de staff de Gerencia de Personal por medio del subgerente.

Figura I



Método de Gerencia de Personal utilizando especialistas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que si no se puede escoger lo propio, tampoco lo hará para los demás y ya no se confiará en su desempeño, por lo que el daño puede ser irreparable.

3) Características.

Existen un sinnúmero de variedades de profesionales que ocupan el cargo de gerente de personal en las diferentes --- empresas. Así se encontrarán abogados, administradores, --- sociólogos, psicólogos, contadores, ingenieros industriales, etc., y aun estarían representando por ambos sexos. Pero -- con lo anterior, ¿cómo podemos seleccionar a nuestras personas idóneas?.

Observemos que no se puede anunciar soluciones satisfactorias únicas, porque como lo hicimos notar anteriormente no existen antecedentes educativos estándares; por lo anterior recomendaremos una serie de consideraciones y características que nos darán una mejor visión de nuestro hombre, no -- pretendiendo imponer ninguna clase de reglas para escogerlo.

Entre las consideraciones generales se encuentran las -- siguientes:

- 1.- No es un gerente general, no por ello deja de ser un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

generalista, esto es que debe tener la capacidad de tomar en cuenta un sinnúmero de factores que a veces entran en conflicto al crear un programa congruente, equilibrado, dinámico y antes de que se le encomiende el cargo debe tener experiencia en la mayoría de las especialidades bajo su mando.

- 2.- debe ser intelectualmente curioso, dejar de llevarse por el vehemente deseo de saber lo que ocurre en la organización, porque si no insiste en ser incluido y en participar en todas las fasetas del negocio quedará excluido, precisamente porque para otros es fácil excluirlo.
- 3.- Debe ser conocedor, no sólo de su campo, sino también del negocio en general, del clima social y político imperante en el cual vive y trabaja. Sólo así podrá formar juicios críticos y tomar decisiones objetivas.

En cuanto a las características que deben tener se dividen en dos tipos:

10. Las características personales, son importantes tres aspectos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) que posean sensibilidad hacia los problemas del personal.
- b) Que tenga buena disposición o motivación para el cargo, y
- c) Un cierto grado de madurez humana. Sobre éste último aspecto ampliaremos más adelante.

2.- En lo que respecta a la preparación académica, deben poseer:

- a) Conocimientos básicos de psicología y sociología.
- b) Tener una preparación jurídica sólida.
- c) Tener conocimientos económicos y contables.
- d) Poseer habilidades organizativas y a su vez crear toda la instrumentalización estadística y matemática.
- e) Finalmente tener conocimientos de dirección en la medida necesaria, para poder promover un --

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

comportamiento de liderazgo más consciente y correcto entre sus subordinados e inclusive entre sus colaterales y hasta sus superiores.

El perfil del gerente de personal que se acaba de trazar, menciona entre las características personales la madurez humana, aspectos que comprenden varios términos, como son:

- a) Sentido de la equidad o justicia, en la que el gerente de personal tiene como frecuencia que intervenir en -- situaciones en que él hace el papel de juez, y por --- ello debe poseer la integridad moral como la de un líder..
- b) Debe ser discreto, por la misma naturaleza de su función, él tiene acceso a aspectos confidenciales, lo -- cual le exige que sea reservado.
- c) El ejercicio exacto de su propio papel, esto es no --- exagerar su papel y sentirse el amo y señor del recurso humano de la empresa. Ello implica que se dé cuenta de la importancia de su papel abarcado y precisamente realizado de su modo inteligencia, pero ni un -- grado más.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A esta altura ya estamos en la capacidad de definir qué se entiende por el gerente de personal, y es: El funcionamiento principal de una organización, el cual se reporta directamente al ejecutivo de más alto nivel y que carga con -- la responsabilidad de todo el contenido de la función de -- personal. Su función básica la podemos definir así: desarrolla, ejecuta y coordina políticas y programas que cubren empleo, relaciones obreras, administración de sueldos y salarios, adoctrinamiento y adiestramiento, colocación de servicios de seguridad y salud, prestaciones y servicios para los empleados. Es el que da origen a las políticas y actividades que proporcionarán un programa equilibrado en todos los ámbitos de la compañía.

Entre sus responsabilidades estarán:

- Dirigir, interpretar y aplicar las políticas establecidas;
- Tiene bajo su responsabilidad la administración de las políticas y estructuras de sueldos y salarios y de los programas de evaluación de personal; a través del reclutamiento suministra un personal adecuado, protege los intereses de los empleados;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Mantiene una supervisión sobre el reclutamiento, selección y programas de adiestramiento;
- Dirige la preparación y representa a la empresa en las negociaciones colectivas, contractuales y administración de contratos y quejas;
- Supervisa programas de servicios de prestaciones;
- Tiene a su cargo la responsabilidad de programas de salud y seguridad;
- Actualiza constantemente todas las políticas y programas referentes a los recursos humanos;
- Formular y recomendar las políticas de relaciones industriales así como los objetivos de la compañía;
- Dirige la preparación y mantenimiento de informes necesarios para el funcionamiento de la unidad, prepara informes periódicos para la gerencia general;
- Dirige, mantiene y promueve actividades para inyectar un alto nivel de estado anímico entre los trabajadores, como paseos, reuniones, deportes, etc

TESIS CON
FALJA DE ORIGEN

B. INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE PERSONAL.

Cuando se administra personal, se está haciendo bajo -- ciertas perspectivas que prevalecen en las diferentes empresas. En la administración de las personas existen tres enfoques tradicionales:

- 1). El paternalista o el de bienestar,
 - 2). El de administración de personal,
 - 3). El que considera a la persona como un costo y amenaza.
-
- 1). El primer enfoque es el que mira a la gente indefensa y con necesidad de darle ayuda. En un inicio del proceso este enfoque podrá parecer bueno, porque la ayuda siempre es necesaria en los inicios, pero no es lo apropiado para tomarlo en toda su extensión, porque al final viene a sofocar, no identificando las virtudes por la misma sobreprotección y actitud paternalista y por lo mismo no hace a las personas producir como es debido.
 - 2). Este segundo enfoque se refiere al mero cumplimiento metódico y sistemático de todas las actividades que deben de realizar allí donde se emplean personas, su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

selección de empleo, la introducción, el servicio médico y demás aspectos. Ello es necesario porque de lo contrario se padecería de un grave descuido de factores higiénicos y si se descuida provoca problemas; es necesario considerarlo.

Como hicimos notar en la evolución de la unidad de personal, los departamentos de personal han adquirido gran proporción en todos los países y sus industrias, sin embargo, a pesar de este crecimiento en la actualidad se ha detectado que los gerentes de personal se queja de que no se les escucha, que carecen de apoyo y que no han sido aceptados realmente por sus colegas de la administración, y que sus funciones se han reducido básicamente a actividades de tipo rutinario, mecánico y simplista. Que tales actividades se han circunscrito a actividades y tareas de control de los instrumentos de la administración, restando poca y relativa atención a la creación, reformulación y aplicación de programas que promuevan el crecimiento y desarrollo de la inmensa riqueza que representan los recursos humanos.

Estas quejas tienen cierta validez y en esencia refleja el sentimiento de los especialistas de personal en el sentido de que lo que hacen no está bien concebido y que no están atendiendo las tareas que según les corresponden.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3). El tercero y último enfoque es el de considerar a la gente como un costo y una amenaza, es cierto que es necesario cuidar los costos de mano de obra, pero -- ello no es administración de personal, es más bien, el resultado de la incapacidad para administrar a -- las personas. Entonces la administración implica -- conferir efectividad a las virtudes de la gente, -- ninguno de los tres enfoques movilizan las virtudes, son complementarios más no esenciales. Es cierto -- que a gente provoca problemas y es débil a veces, -- que requiere de procedimientos que originan tareas que representan costos altos y a veces amenazante, -- pero todas estas razones no nos inducen de ninguna -- manera a contratarla, razón de ello es su vigor y -- rendimiento, luego el propósito en este sentido será de lograr que las cualidades de la gente sean pro-- ductivas y efectivas y que sus defectos lleguen a -- carecer de importancia. Dichos enfoques tradiciona-- les quizás sean necesarios, pero son temporales, -- puede que se den en menor o mayor intensidad una en vez de la otra, o las tres a la vez, pero el caso es que no basta que tengamos que aprender a dirigir a la gente más que a encuadrarla. Tenemos que super-- rarlos y aprender a ver a la gente como un recurso -- y una oportunidad, más que como un problema o un --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

costo o una amenaza. Necesitamos dirigir más que -
administrar, y orientar, más que controlar.

"Debemos ir de la administración de personal al lideraz-
go de las personas" ^{3/}.

Quién mejor que el encargado de velar por los recursos -
humanos en una empresa para dirigir todo este proceso de li-
derazgo, y decimos dirigir, porque creemos que en última --
instancia es él, con su capacidad asesora, el que mejor pue-
de organizar a otros en el aspecto humano, para que alcancen
un objetivo común. Es de aclarar que este aspecto del lide-
razgo involucra a toda la dirección, es decir, a todo el --
equipo gerencial, porque todos, unos en mayor grado que --
otros, trabajan y viven con el recurso humano y por ende --
deben tener capacidad para dirigirlo adecuadamente. Pero se
hace énfasis, de nuevo, en el gerente de personal, el cual es
la persona primordial para dar un ambiente a la empresa en -
donde los seres humanos aspiren a su realización, porque por
medio de él se obtendrán trabajos para seres humanos, de --
acuerdo a su lógica, es decir, considerarlas como seres hu-
manos, y no como cosas, como una oportunidad, más que un pro-
blema, como un recurso, más que un costo o amenaza. Sabemos
que todo ello exige responsabilidades, motivaciones, partici-
pación, satisfacción, incentivos, jerarquía social y sobre --

^{3/} Drucker, Peter F. "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y
Prácticas". Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1976.

todo un liderazgo de primer orden. También sabemos que la dirección y sólo ella, pueden satisfacer y apoyar todos estos requerimientos, porque tratése de obreros o gerentes, -- deben obtener satisfacción a su realización en el trabajo y el cargo, es decir, en el ámbito de la empresa.

Esto traerá consigo beneficios para el individuo, la -- organización y la misma comunidad. Así la empresa que dirija mejor a sus empleados obtendrá mejores ingresos por aprovechar mejor los recursos humanos, traduciendo ello en mejores salarios y por ende mejores niveles de vida, y a su vez logrará mejores satisfacciones personales, lo que podría traducirse en una mejor salud mental.

También la misma empresa obtendrá lo mejor del trabajo -- de sus subordinados, porque a través de los conocimientos -- que posean, éstos pueden obtener técnicas que le permitan -- alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos. La comunidad sale igualmente beneficiada, porque sus habitantes pueden contar con -- una mayor integración psicológica, pueden comprar o ahorrar más por sus mejores ingresos, que se traduce en nuevas fuentes de empleo, y al mejorar los sistemas de trabajo incrementarán la productividad que permitirá rebajar costos para una mejor competencia a nivel internacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero ante todo necesitamos recordar que conviene que el gerente de personal siempre tenga en mente que los hechos y no las palabras serán las que moverán este proceso de liderazgo, y de que nada lo puede reemplazar. Sólo las practicas contribuirán a que realice, identifique y use todo el potencial de liderazgo existente en él, es decir, implica fijarse altas perspectivas, llevar su desempeño en relación con una norma superior, construir la propia personalidad más allá de sus limitaciones normales, y nada prepara mejor el terreno para este liderazgo que el espíritu de gerente que confirma en las prácticas día a día, rigurosos principios de conducta y reponsabilidad como todo un gerente de los recursos humanos, un respeto por el individuo y su trabajo.

Aunque sólo en los primeros pasos, ello permitirá, lento pero seguro, que el gerente de personal y todos los demás de la administración sobrepasen los límites de la administración de personal tradicional y se orientan hacia el liderazgo de las personas.

Hasta ahora hemos hecho énfasis en el por qué el gerente de personal se debe encaminar hacia el liderazgo de las personas pero ¿realmente podría?.

Hemos afirmado que el liderazgo consiste en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

alguna forma de alcanzar los objetivos de algún grupo. Pero la persona que desee hacerlo deberá tener poder para ejercer tal influencia o no podrá contribuir significativamente, lo que implica que no ejecutará actos de liderazgo.

Para lo anterior, habrá dos determinantes para iniciar un proceso de liderazgo.

- a) Tener conciencia de que se necesita el liderazgo.
- b) Sentirse capaz de ejecutarlo; de tener la habilidad suficiente para realizarlo o de poder intentar llevarlo a cabo sin crear problemas.

La primera determinante no necesita mucha explicación, porque a diario, por razones expuestas en el capítulo I, acerca de la necesidad del liderazgo, se demostró que las ocasiones sobran.

Sobre la segunda determinante, el gerente de personal se debe sentir primeramente capaz de llevar a cabo el liderazgo pero antes que nada él mismo debe convencer a su propia directiva que necesita y que existen grandes problemas de personal con gran amplitud en la cual el ser humano es parte esencial, de que tales problemas no se resuelven por magia o

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por intuición, sino sobre bases científicas y realistas que la experiencia ha terminado de moldear. Pero volvemos al principio, afirmando que es el mismo gerente de personal el que debe estar profundamente convencido. Con este convencimiento, tanto el gerente de personal, como a sus supervisores, se le conferirá la autoridad suficiente para llevar a cabo parte de la tarea, se dice parte, porque el conferirle autoridad no es suficiente; porque hay que recordar la distinción importante que estriba en el concepto de autoridad.

El gerente de personal puede dirigir y aplicar todo en cuanto a políticas, procedimientos y métodos relacionados con el factor humano ejerciendo la autoridad conferida por la directiva, dejando de lado el pensamiento staff-tradicional que rondaba en él. Pero no es suficiente, falta la contraparte y es la parte de liderazgo, la cual dice que debe influir por medio del uso del poder personal que sólo puede dar él mismo, por lo que el gerente de personal eficaz hará ambas cosas, sabrá ejercer su autoridad conferida por el poder de recompensar, coercitivo y legítimo que vendrán dados por la organización misma y sabrá ejercer su influencia por el poder referente y el experto. Basándose sobre todo en éstos últimos se considerará que incrementará la influencia ya ejercida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo que se quiere destacar la importancia de poseer poder para lograr un liderazgo efectivo, por lo que no podrá ejercer funciones de líder sin poseer el poder suficiente -- para ello, y para hacer efectivos los actos de liderazgo deben apoyarse sobre las bases del poder.

Entonces el gerente de personal podrá influir incluso -- sobre los superiores colaterales, dada su experiencia técnica o circunstancial por el campo que domina. Luego a esto se le llamará la autoridad del conocimiento, recordemos el viejo adagio: "Conocimiento es poder", en la medida que el gerente de personal tenga conocimiento específico de su campo, así el podrá ejercer su liderazgo en toda la empresa. -- El gerente de personal no se debe atener únicamente a la -- autoridad conferida, es conveniente que sea un líder; en suma, debe influir como dar órdenes.

La autoridad formal otorga poder por el puesto y con -- ello se puede influir sobre el comportamiento, pero no es -- suficiente para asegurar una cooperación efectiva. Cuando -- se debe otorgar mayor beligerancia a otros medios para in-- fluir en el comportamiento, el liderazgo se convierte en el factor vital, luego aspirar a ser líder, no es fácil, se necesita que se conozca más a fondo la conducta humana, y -- quién mejor que el encargado del recurso humano.

A veces el escaso conocimiento de la conducta humana -- determina que se incurra en manipulación. Se necesita ahondar más en el tema si queremos lograr la efectividad en el aspecto del liderazgo, es posible y muy factible desarrollar la habilidad del liderazgo, pero ello exigirá concentraciones y esfuerzos considerables del gerente de personal. Dicho gerente tiene el deber de convertir estos conceptos --- básicos y abstractos acerca del comportamiento humano y el liderazgo, en una misión diaria orientada hacia la competencia personal, lo cual redundará en una mejor administración de las personas y realización de tareas.

CAPITULO IV.

INVESTIGACION DE CAMPO.

A. HIPOTESIS.

El buen funcionamiento de la gerencia de personal es un importante factor para el logro de los objetivos que la empresa se ha propuesto. Dicha gerencia, a través de un buen reclutamiento, selección, adecuada evaluación de puestos, -- equitativa asignación de salarios, etc., en fin, una buena administración de los recursos humanos, dan por resultado -- que la productividad, moral y satisfacción de las personas sea óptima. El hombre, como factor clave en el desarrollo de cada empresa, debe estar en condiciones de realizar sus aspiraciones, dentro de ella, y es en gran parte labor de la gerencia de personal el detectar, encauzar y desarrollar las inquietudes y motivaciones necesarias para alcanzar dichas metas.

Su responsabilidad es grande, dado que como hemos hecho notar a lo largo de todo el trabajo, el recurso humano es el factor más importante de cualquier organización. Hoy en día, el gerente de personal y su staff, se enfrentan a nuevos y más complejos problemas, y es ahora cuando la fuerza laboral experimenta cambios cuantitativos y más que todo, cualitativos, dando como resultado que el trabajador se vuelva cada día más responsable de su trabajo, y a su vez, este personal más responsable demandará exigencias más altas.

Dichas exigencias y necesidades serán satisfechas en la medida que la gerencia de personal evolucione en estos cambios. Deberá tomar la vanguardia en las variaciones y tener la iniciativa para resolver y solucionar cualquier situación anómala que se le presente. En síntesis, deberá tomar el liderazgo de la circunstancia y conducirla por el camino idóneo. Para ello, la fuerza de trabajo deberá confiar en una unidad que conoce su propio trabajo y desempeña, la cual respetan y acuden a ella en busca de apoyo, ya que nada socavará más la moral y motivación que la ineptitud y la inoperancia de dicha unidad, que es la que supuestamente con más acercamiento tratarán sus inquietudes. Ello exige que el gerente de personal acepte la responsabilidad de su propia labor, inspirando la confianza y respeto que pueda dar un líder, logrando así que las virtudes humanas se manifiesten.

Luego, el presente trabajo pretende conocer el funcionamiento de la unidad de personal dentro de la industria de refrigeración industrial. Mediante el reforzamiento teórico descrito en los capítulos anteriores, podremos detectar posibles anomalías y, si fuese necesario, redefinir la orientación que debería tener la unidad. Introducimos el concepto de liderazgo como la pauta que contribuirá a exaltar y desarrollar de una manera óptima a la unidad de personal.

B. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Dado que el presente trabajo tiene un universo bastante reducido. Es necesario aclarar que del 100% que consta el universo, sólo el 80% de ellas fueron encuestadas, debido a que las restantes carecían de una unidad encargada de los recursos humanos, y las funciones que competen a dicha unidad estaban disgregadas entre los diferentes departamentos; esto se debía al tamaño de la empresa, las cuales eran pequeñas, de orden familiar. Entonces partiremos de la premisa que el 80% comprenderán el cien por ciento de nuestro universo para efecto de este trabajo.

C. METODOLOGIA.

Con el presente trabajo se pretende ofrecer otras perspectivas a la gerencia de personal, ya que va desde la administración de personal "tradicional", al liderazgo de las personas. Partiendo de una base lo suficientemente sólida se procederá a corroborar e investigar aspectos que respondan a los objetivos trazados por medio de un cuestionario y entrevistas que sean necesarias. El cuestionario dirigido al gerente de personal o similar, está orientado a la gerencia de personal como un ente en la estructura organizativa -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la empresa y al gerente de personal en sí, tendiente a investigar la actitud y comportamiento del gerente de personal en ciertas circunstancias.

Como paso opcional se podrá entrevistar a alguna persona si se considera necesario y pertinente, ya sea por falta de claridad en algún aspecto o alguna pregunta.

D. TABULACION Y ANALISIS.

La tabulación comprende cuadros predeterminados en los cuales serán cuantificadas las respuestas. Lo más complejo es lo representado por las preguntas de tipo abierto, porque más que una mera tabulación requieren de un análisis más serio y profundo. Con la tabulación completa, es decir, cuantificar mediante parámetros predeterminados obtendremos los datos de la investigación, los cuales se analizan pregunta por pregunta, hasta agotar el cuestionario por completo.

Con ello, procederemos al final lo que serán las conclusiones. A continuación presentaremos la tabulación de cada pregunta y su consecuente análisis posterior a dicha tabulación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO A ENCARGADOS DE PERSONAL.

- 1.- Nombre o título de la unidad encargada de los recursos humanos:

| OPCION | % |
|--------------------------|-----|
| Gerencia de personal | 17 |
| Jefatura de personal | 17 |
| Departamento de personal | 32 |
| Selección de personal | 17 |
| Personal | 17 |
| Total | 100 |

ANALISIS.- Como se podrá notar, prácticamente no existe un nombre común para la unidad de recursos humanos en la industria de refrigeración industrial. Esto es que se le llama de varias maneras; para el caso, el porcentaje más alto lo tiene el Departamento de personal (32%), aunque no llegue a ser un porcentaje representativo para este tipo de entrega.

- 2.- Cargo del encargado (nombre) de la unidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| OPCION | % |
|---------------------|-----|
| Gerente de personal | 17 |
| Jefe de personal | 66 |
| Subcontador | 17 |
| Total | 100 |

ANALISIS.- El cuadro nos muestra que el nombre más utilizado para optar al cargo de responsable de recursos humanos. Es el Jefe de personal (66%) más que Gerente de personal o Subcontador.

3.- Número de personal de la compañía o empresa:

| OPCION | % |
|-----------|-----|
| 0 - 100 | 17 |
| 101 - 200 | 33 |
| 201 - 300 | 33 |
| 300 - más | 17 |
| Total | 100 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS.- Es evidente que la industria de refrigeración -- cuenta con un número entre 101 a 300 empleados en su mayoría y es personal del cual se le debe administrar.

4.- Personal con que cuenta la unidad (explique) (número y cargos).

| OPCION | § |
|------------|-----|
| 1 P | 17 |
| 2 P | 17 |
| 3 P | 51 |
| 4 P o. más | 17 |
| Total | 100 |

ANALISIS.- Este cuadro indica que la unidad de Personal -- cuenta usualmente con 3 personas, las cuales son el mismo -- encargado, un auxiliar y una secretaria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.- Funciones básicas de la unidad (prioritaria).

| FUNCIONES AFINES | % | FUNCIONES NO AFINES | % |
|--|-----|--|----|
| Selección y reclutamiento | 68 | - Adiestramiento | 17 |
| Pago de planillas | 68% | - Distribución de cargos y responsabilidades. | 17 |
| Control de personal (permisos, prestaciones) | 68% | - Asesorar a las gerencias | 17 |
| | | - Promoción actividades sociales y deportivas. | 17 |

ANALISIS.- Encontramos que entre las empresas de la industria de refrigeración, las funciones básicas son en su mayoría: -- selección y reclutamiento de personal, ausencias, etc. Igualmente encontramos otras funciones no afines, entre ellas: el - adiestramiento de personal, asesoramiento a las demás geren--- cias y otras según el cuadro. Luego se destaca que sus fun--- ciones son más que todo operativas que asesorar.

6.- Funciones periódicas de la unidad. (Menos importantes).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

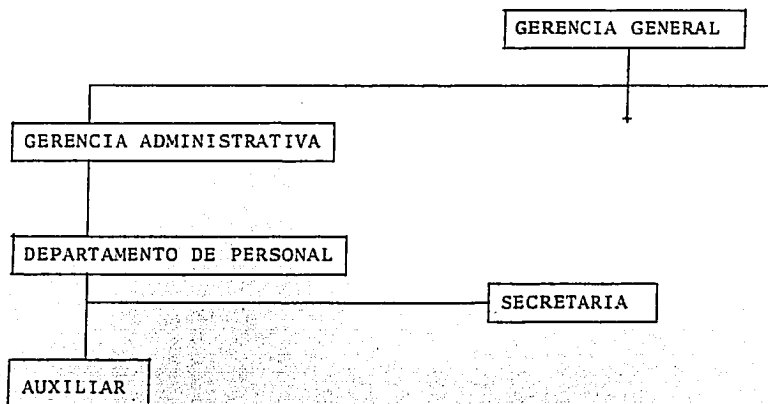
| | |
|------------------------------------|-----|
| 1.- Establecimiento de normas. | 17% |
| 2.- Evaluación de puestos. | 17% |
| 3.- Calificación de méritos. | 17% |
| 4.- Informes varios a la gerencia. | 17% |
| 5.- Planillas de salarios. | 17% |
| 6.- Seguridad industrial. | 17% |
| 7.- Presupuesto. | 17% |

7o.- Funciones ocasionales de la unidad. (De vez en cuando).

| | |
|---|-----|
| 1.- Atender y visitar diferentes personas | 17% |
| 2.- Organizar eventos varios. | 33% |
| 3.- Retiros de personal. | 17% |
| 4.- Dar bonificaciones. | 17% |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.- Organigrama de la unidad y su ubicación en la compañía.



ANALISIS.- Anteriormente mostramos el organigrama de la unidad de recursos humanos, que nos refleja su ubicación más común en la cual se denota su dependencia en línea directa con la gerencia general. En referencia a la pregunta 4. Usualmente consta de 3 personas. En resumen, dicha unidad no se encuentra operativamente a la altura de las demás gerencias como lo son: ventas, producción, finanzas, sino a un nivel más bajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9.- Objetivos de la unidad (principales).

Parece ser que el objetivo que se puede generalizar en la industria de refrigeración, es mantener al personal satisfecho para que tanto empresa como trabajador puedan llegar a una misma meta (67%) entre otros está el mejorar controles (17%), conseguir y mantener personal idóneo (17%) -- organizar y desarrollar (17%).

10.- Políticas de la unidad (principales).

En la mayoría de las empresas (67%) se denota que no tiene política definida en cuanto a personal. Sólo en una minoría resalta la política de que se debe tener un salario justo (33%).

11.- Grado o nivel de estudios alcanzados por el encargado de la unidad:

| OPCION | % |
|--|-----|
| Estudio técnicos, superiores o universitarios. | 67 |
| Graduado universitario o más | 33 |
| Total | 100 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS.- Como nos demuestra el cuadro, el 67% de los encargados de la unidad de recursos humanos actualmente se encuentran estudiando o han dejado de hacerlo solamente un 33% son graduados universitarios, lo que demuestra que existe una -- tendencia a ser más empíricos en su desarrollo.

12.-¿A quien le reporta el encargado?(cargo que ocupa).

| OPCION | % |
|----------------------------|-----|
| Gerente de línea o similar | 66 |
| Gerente general o similar. | 33 |
| Total | 100 |

ANALISIS.- El cuadro refleja que más de la mitad de los encargados se reportan directamente a una gerencia de línea y el resto, a la cúspide de la compañía. En los casos de -- los que se reportan a la gerencia general eran personas como gerente administrativo. Esta pregunta la podemos relacionar con la número 8 para una visión más completa de cómo los encargados de los recursos humanos están bajo el nivel de las demás gerencias, a saber: ventas, producción, finanzas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13.- Años de experiencia en el área.

| OPCION | % |
|--------|-----|
| Staff | - |
| Lineal | 67 |
| Ambas | 33 |
| total | 100 |

ANALISIS.- Los encuestados respondieron en su mayoría que su posición es más "operacional" que asesora. Ejecuta tareas -- más que analizar sólo en un 33% se asume que la unidad haga ambas cosas, es decir, que sea un asesor con las demas ge-- rencias y que a su vez, desarrolle tareas nuevamente operacionales y mandatos directos.

14.- ¿Se siente satisfecho y orgulloso con las labores realizadas, si - no?

| OPCION | % |
|--------|-----|
| Si | 67 |
| No | 33 |
| total | 100 |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANALISIS.- El cuadro muestra que la mayoría de los encargados de las unidades de personal están satisfechos de sus labores. Aunque es necesario aclarar y remitirnos a las funciones básicas de la pregunta 5 para saber de qué clase de labores son de las que están satisfechos. También se puede notar cómo una minoría no está de acuerdo con lo realizado.

15.- Si contestó: NO. Explique.

Como la mayoría contestó que sí estaba satisfecho, esta pregunta tiene una sola respuesta de los pocos que dijeron que no estaban satisfechos. La razón fue que a la unidad de personal no se le deba la debida importancia que debía tener.

16.-¿Toma usted un papel activo con respecto a la formulación de políticas y procedimientos de los recursos humanos?

| OPCION | % |
|--------|------|
| Si | 17 |
| No | 83% |
| Total | 100% |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS.- El cuadro anterior nos muestra cómo casi la totalidad de encargados de recursos humanos no toman ninguna clase de participación en lo que respecta a formulación de políticas y procedimientos de personal. Sólo una persona lo hace: pero es necesario indicar que dicho encargado pertenecía a una empresa más grande organizadamente. Todo ello lleva a pensar que tales políticas y procedimientos les son impuestos, tal como lo corrobora la pregunta siguiente:

17.-¿Se limita a ejecutar las decisiones de sus superiores en cuanto a personal?

| OPCION | % |
|--------|------|
| Si | 67 |
| No | 33% |
| Total | 100% |

ANALISIS.- Se denota que los encargados de personal en su mayoría simplemente reciben órdenes para ejecutarlas y no actúan como un ente asesor. Sólo una minoría admite que sí recibe órdenes en cuanto a personal pero las discute para ver si son viables.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

18.- Si su respuesta anterior fue SI: ¿Quién(es) es(son) los que dan las instrucciones?

| OPCION | % |
|----------------------------|------|
| Gerente general o similar | 50 |
| Gerente de línea o similar | 50 |
| Total | 100% |

19.- Si se contesta positivamente las preguntas 9 ó 10 ¿se están alcanzando o llevando a cabo?.

| OPCION | % |
|--------|------|
| Si | 17 |
| No | 83 |
| Total | 100% |

ANALISIS.- La mayoría, según muestra el cuadro, no están -- cumpliendo con los objetivos trazados. En cuanto a las políticas, se contestó negativamente porque la mayoría de las empresas no las tienen bien definidas o definitivamente carecen de ellas. Esto saca a luz, o que la gente de personal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

es incompetente o que la gerencia general no le da la debida importancia para hacerlas cumplir.

20.-¿Participa usted en las reuniones de comité de gerencia ejecutiva con los demás gerentes de la compañía?

| OPCION | f |
|--------|-----|
| Si | 33 |
| No | 67 |
| Total | 100 |

ANALISIS.- Como se puede notar, el cuadro refleja que la mayoría de los encargados de la unidad de personal no participan en las reuniones con los demás gerentes, a saber: ventas, producción o finanzas, etc. Sólo una minoría es a la que se toma en cuenta en esta clase de reuniones.

21.-¿Operativamente está su unidad a la misma altura de las demás unidades: (a saber: ventas, producción, finanzas...)?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| OPCION | % |
|--------|------|
| Si | - |
| No | 100 |
| Total | 100% |

ANALISIS.- El cuadro es por sí solo evidente. Revela cómo la mayoría están bajo el nivel de las demás gerencias. Relacionando esta pregunta con las números 8 y 11 se denota -- que la unidad de recursos humanos no se le da la misma importancia como la podría tener una gerencia de ventas, administración, producción o finanzas.

22.-¿Se ha adiestrado adecuadamente al personal de la unidad?

| OPCION | % |
|--------|------|
| Si | 33 |
| No | 67% |
| Total | 100% |

ANALISIS.- En cuanto al adiestramiento de personal de su --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

propia unidad la mayoría ha respondido que no ha sido adecuado. Esto puede reflejar que son tantas las funciones a cumplir que no ha quedado el suficiente tiempo para hacerlo, o que no importa que se adiestre mal siempre y cuando se -- salga del paso. Esto último parece ser la respuesta.

23.-¿Se revisan por lo menos cada año los manuales de políticas y operativo de su unidad?

| OPCION | % |
|--------|-----|
| Si | 17 |
| No | 83 |
| Total | 100 |

ANALISIS.- El cuadro muestra cómo no se revisan los manuales de políticas y operativo de la unidad. Haciendo referencia a la pregunta número 12, vemos que casi no existen políticas - en cuanto a recursos humanos y por ende no hay nada que -- revisar y que solamente una se tomó la molestia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

24.-¿Qué piensa usted de cómo debe manejarse a la gente?

| OPCION | % |
|---|------|
| A. Con autoridad | 33 |
| B. Con flexibilidad escuchando opiniones. | 67 |
| C. Dejándolos hacer lo que deseen. | - |
| D. Otros | - |
| Total | 100% |

ANALISIS.- Vemos que la mayoría de encargados de la unidad de recursos humanos tienden a manejar a la gente con mano flexible y democráticamente. Hubo una minoría que prefirió dirigir con mano dura y rígidamente. Esi sí, todos estuvieron de acuerdo en que dirigir a la gente al tipo laissez-faire no es viable, sino que a la persona se le debe dar alguna orientación.

25.- ¿Qué piensa usted acerca de la actitud de las personas hacia el trabajo?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| OPCION | % |
|----------------------------|------|
| a) No les gusta el trabajo | - |
| b) Si les gusta el trabajo | 100 |
| Total | 100% |

ANALISIS.- Es notorio que todos los encargados de la unidad piensan que a las personas definitivamente les gusta trabajar, y coinciden con la teoría Y, de McGregor, que es la actitud democrática, comprensión orientada hacia las relaciones humanas.

26.- ¿Creé usted que a la gente se le necesita motivar para que trabaje siempre? (explique).

| OPCION | % |
|--------|------|
| Si | 100 |
| No | - |
| Total | 100% |

ANALISIS.- Todos los encargados creen que si existe necesidad de motivar a las personas, darles incentivos, desarro---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

llarlos. En fin, motivarlos en su trabajo siempre.

27.- Si su respuesta fue si ¿Cómo lo haría? Sea concreto.

| AFINES | % |
|---------------------------|----|
| 1. Incentivos monetarios. | 67 |
| 2. Buen trato. | 33 |

| NO AFINES | % |
|-------------------------------------|----|
| 1. Ayuda a resolver sus problemas. | 17 |
| 2. Fomento actividades recreativas. | 17 |

ANALISIS.- Entre los medios para conseguir o satisfacer motivaciones, el incentivo monetario fue el que llevó el puesto prioritario. Pareciera ser que el dinero es el mejor incentivo para los encargados de recursos humanos; siguiendo el buen trato. Es decir, crear un clima más humano, entre otros incentivos para satisfacer las diferentes motivaciones están el ayudar a resolver sus problemas y el fomentar diversas actividades recreativas.

28.- ¿Creó usted que como encargado de recursos humanos tiene que involucrarse en la dirección de ellos, es decir, dirigirlos? (Explique).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| OPCION | % |
|--------|------|
| Si | 50 |
| No | 50 |
| Total | 100% |

ANALISIS.- Aunque los resultados de preguntas anteriores han dado un resultado negativo en el sentido de que los encargados de recursos humanos se limitan a ejecutar órdenes, carecen de apoyo e importancia, etc. Si piensa un buen porcentaje, como la muestra del cuadro, que sí deberían involucrarse en la dirección del recurso humano, dada su calidad de encargado. Esto se denota más en las empresas que están mejor estructuradas organizadamente y son usualmente las más grandes.

29.- ¿Qué es para usted el liderazgo o el líder?

| AFINES | % |
|--|----|
| 1. Es una persona que dirige a la gente. | 83 |
| 2. Motiva, coordina, convence, arrastra. | 50 |

| NO AFINES | % |
|---|----|
| 1. Persona con características propias. | 17 |
| 2. Persona con habilidad | 17 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS.- Los encargados piensan que un líder es eminentemente un dirigente; ya sea motivando, persuadiendo, puede coordinar y orientar a la gente hacia las metas trazadas. Unos respondieron que ello se podía deber a características propias, y otros, a habilidades hechas o desarrolladas por la misma persona.

30.- ¿Creé usted que el ser líder es algo innato o que se puede aprender?

| OPCION | % |
|-----------|------|
| Innato | 33 |
| Aprendido | 67 |
| Total | 100% |

ANALISIS.- Como demuestra el cuadro, la mayoría de encargados de recursos humanos piensan que el ser líder es algo que se puede desarrollar o aprender, que si pueden dirigir a las personas media vez pueden aprender a hacerlo. Sólo una minoría si piensa que el liderazgo es innato, y que sólo ciertas personas especiales poseen ese "don".

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

31.- ¿Es para usted lo mismo ser gerente que ser líder?

(Explique).

| OPCION | % |
|----------------|------|
| Es lo mismo | 33 |
| No es lo mismo | 67 |
| Total | 100% |

ANALISIS.- La mayoría de los encargados admiten que un gerente no necesariamente es un líder, porque alguien puede ser colocado en un puesto gerencial y no tener la habilidad de ser un líder y viceversa. Una minoría admite que sólo el hecho de ser gerente y estar a cargo de gente se es un líder.

32.- ¿Si usted fuera líder para qué podría utilizar su liderazgo en calidad de ser el encargado de recursos humanos?

| OPCION | % |
|------------------------------|----|
| 1. Trabajo en equipo. | 50 |
| 2. Mejor logro de las metas. | 50 |
| 3. Mejor conducción. | 33 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS.- Los encargados esperan que en el liderazgo de la gente se podría obtener tanto un mejor trabajo en equipo por parte de los diferentes grupo y, a su vez, incrementar el -- logro de las metas trazadas, tanto de la empresa como las -- particulares. Otros concluyeron que simplemente obtendrían una mejor conducción de las personas.

33.- ¿Si usted pudiera ser líder, qué necesitaría aprender o conocer?

| OPCION | % |
|--|----|
| Aprender psicología. | 50 |
| Aprender más en sentido general. | 33 |
| Conocer más sobre el trato con las personas. (Sociología) | 17 |

ANALISIS.- Los encargados de recursos humanos creen que la psicología es un aspecto importante de conocer y aprender -- para desarrollar el liderazgo. Creen que conociendo más al ser humano en su pensamiento, en su forma de actuar, pueden dirigirlo mejor. También dan apoyo a que "Saber es poder" y que agrandando sus conocimientos generales podrán saber -- más de todo y así saber dirigir mejor a las personas. Hubo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

uno que opinó que se debe saber más cómo el hombre se relaciona con las demás personas, es decir el aspecto sociológico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES.

1. La unidad encargada de velar por la función de personal tiene un desarrollo bastante precario. Sus funciones son aquellas por las cuales se creó la gerencia de personal en 1920, funciones poco creativas y más que todo de carácter operativo, más de línea que de staff; funciones que se circunscriben a pagar, contratar y despidos de personal.
2. La unidad no tiene un nombre definido, sino varios, y el funcionario a cargo de dicha unidad casualmente se les llama "jefe de personal", a diferencia de las demás áreas de la administración, donde el cargo de gerente es bastante difundido.
3. La autoridad del encargado de la unidad de recursos humanos es bastante reducida o casi nula en materia de personal y usualmente lo que sí la tiene y tienen el poder de decisión, son los gerentes administrativos y áreas funcionales.
4. Es usual que la función de personal esté a un nivel más bajo que las otras funciones de la empresa a saber:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ventas, finanzas y producción, y sus funcionarios no participan en las reuniones del comité de gerencia o similares.

5. La dirección o gerencia general busca personas meramente operativas, más de línea que de staff, que cumplan órdenes y hagan tareas estrictamente, y es lo que se consigue. Al funcionario de personal no se le permite ser -- se le delega a que cumpla funciones rutinarias y mecánicas.
6. Uno de los mayores problemas de dicha unidad es que sus logros no son fáciles de cuantificar, son perceptibles aunque intangibles, y ello no es bien visto por la dirección, ya que a ésta última le gusta ver resultados como los podría cuantificar en los demás departamentos.
7. No se quiere dar por sentado de ninguna forma que los -- funcionarios de personal sean unos incapaces o ineptos, afirmamos todo lo contrario, ya que dichos funcionarios tienen un potencial de efectividad en el campo bastante aceptable, esto es, que son capaces de dirigir y manejar situaciones diversas en el aspecto laboral y que pueden desarrollarse como buenos líderes en este campo.
8. Se demuestra que casi todos los funcionarios de personal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tienden a las relaciones hacia las personas, más que a las tareas, lo que se identifica más con el estilo democrático en la dirección de la gente, que para el aspecto motivacional es el estilo más adecuado; saber y tienen bastante claro sobre lo que motiva a las personas y se saca a la luz que en muy raras ocasiones dejan de ayudar a la gente en sus problemas y creemos que ello es muy importante para optar al cargo.

9. Es necesario manifestar que la opinión de la gran mayoría de las demás personas en las diferentes empresas de la industria de refrigeración tienen una opinión similar a la de la directiva; igualmente cree que las funciones con que cuenta la unidad de personal son las correctas, a saber: contratar, pagar, despedir, comunicar ascensos y castigos, etc. Son pocos los que creen que el funcionamiento de la unidad no es el adecuado y que deberían tener otras funciones más acordes. Esta actividad global frente a la gerencia de personal viene dada por la directiva y por la misma gerencia, dado que la primera no les brinda los medios para superarse, ni la otra los busca; luego les es fácil para los demás colegas de la administración, hacer de lado al funcionario de personal y no tomarlo igualmente en cuenta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. El liderazgo es un importante aspecto de la efectividad gerencial. Para el caso específico de la unidad de personal creemos que lo anterior es válido, pero es imperativo aclarar que sin el apoyo y conciencia por parte de la dirección, tal como nos lo refleja la investigación, poco se podrá conseguir, el liderazgo es un factor primordial en la gerencia de personal, ello exige una labor activa del encargado en su propia superación, pero demanda que la dirección cambie su actitud negativa hacia la unidad, ya que si él consigue ser líder en su campo, sin el apoyo de la cúspide, a lo sumo será un líder informal; y eso es inadecuado, ya que el papel de líder responde más a la jerarquía formal de la organización que a quienes constituyen un grupo de servidores.
11. El liderazgo es un aspecto que se aplica a cualquier gerente. Recordamos al lector que acción gerencial y liderazgo no son términos equivalentes; y éste último es una faceta de la actividad gerencial. Los líderes se hacen, no nacen, luego es necesario adquirir y desarrollar esas habilidades, cualidades y conocimientos que están latentes en nosotros.
12. En el presente trabajo no se ha creado nada nuevo, ni se ha inventado alguna cosa, más bien se ha querido poner :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en relieve que el liderazgo es un aspecto en la eficiencia general que está latente en nosotros, que quiere por lo tanto, sacar a la luz que todo gerente debe convertir el cúmulo de conceptos y teorías antes mencionadas, en una misión diaria orientada hacia la competencia personal para obtener los elementos y características del administrador brillante, las cuales se condensan en una sola palabra: liderazgo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

- Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México, 1978.
- Basil, Douglas C. "Conducción y liderazgo", Ed. Ateneo, Buenos Aires. 1980.
- Caltwright, Dorwin. "Dinámica de Grupos", Ed. Trillas, México, 1971.
- Deusto, "Organización y Dirección de Personal". Ediciones Deusto, Bilbao, Tomo I.
- Dubin, Robert. "Las Relaciones Humanas en la Administración". Ed. Continental, México, 1966.
- Druckel, Peter. F. "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas". Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1976.
- Familaro, Joseph. "Handbook of Personnel Administration". Mc Graw-Hill, Book Company, New York. 1972.
- Kast, Fremont. "Administración de las Organizaciones, un enfoque de Sistemas". Mc Graw-Hill. México. 1979.
- Koontz, Harold. "Curso de Administración moderna". Mc Graw-Hill. México. 1973.
- Katz, Daniel. "Psicología de las Organizaciones". Ed. Trillas, México, 1979.
- Kelly, J. "Relaciones Humanas en la empresa". Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1975.
- Mee, John F. "Personnel Hanbook", New York. The Ronald, Press. 1952.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN