

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FAC. DE CIENCIAS ECON. Y ADM.
ESCUELA DE AUDITORIA

TEMA DE MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
CONTADOR AUDITOR

"EL CONTADOR AUDITOR EN LA
CONDUCCION DE PERSONAL"

AUTOR : SR. RICARDO SEPULVEDA MEDINA
EGRESADO DE AUDITORIA

PROFESOR GUIA : SR. JULIO PRINCE DE LA BARRA

VALPARAISO
1994

212

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FAC. DE CIENCIAS ECON. Y ADM.
ESCUELA DE AUDITORIA**

**TEMA DE MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
CONTADOR AUDITOR**

**"EL CONTADOR AUDITOR EN LA
CONDUCCION DE PERSONAL"**

**AUTOR : SR. RICARDO SEPULVEDA MEDINA
EGRESADO DE AUDITORIA**

PROFESOR GUIA : SR. JULIO PRINCE DE LA BARRA

**VALPARAISO
1994**

I N D I C E

Pag. N°

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

LA ORGANIZACION, LAS PERSONAS, Y LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	3
--	---

- La organización como sistema.....	3
- Tipos de organizaciones sociales.....	21
- Teorías del comportamiento humano.....	26
- El hombre, un microsistema complejo.....	32
- La motivación.....	36
- El grupo y el individuo.....	55
- Relaciones entre el individuo y la organización.....	58
- El carácter múltiple y coyuntural de la administración de recursos humanos.....	64
- Entrenamiento y desarrollo.....	71
- Recompensas, castigos, compensaciones y beneficios....	80
- Factores que afectan al mantenimiento de los recursos humanos.....	89
- Auditoría de recursos humanos.....	95

CAPITULO II:

EL LIDER, SUS APTITUDES Y CONDICIONES.....	116
--	-----

- Moral y modales.....	116
- Disciplina y entrenamiento.....	125
- El dominio del idioma.....	127
- Las artes.....	133
- La dirección de personas.....	134

CAPITULO III:

APLICACION PRACTICA DE, LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LAS CONDICIONES DE LIDER.....	140
---	-----

- El jefe, un instructor permanente.....	140
- Aplicación de las teorías de la motivación.....	144
- Pasos para el logro de la ejecución de una tarea.....	149
- Reglas para enfrentar al lider informal.....	153
- Autoridad por convencimiento.....	157
- Los problemas personales del subordinado y su influencia en el rendimiento.....	161
- El lider en su tarea principal.....	163

CAPITULO IV:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
-------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	174
-------------------	-----

INTRODUCCION

Durante sus estudios de la carrera de Contador Auditor, al autor se le impartió las cátedras de Administración de Personal y administración Pública. Ello, mas su experiencia laboral lo llevaron a la convicción de que ante todo un profesional, cualquiera sea el área técnica en que se especialice, es un conductor de hombres; el recurso humano es uno y, porqué no decirlo, el mas difícil de manejar, por cuanto su comportamiento no obedece a ningún patrón establecido, esto es, reacciona de acuerdo a las circunstancias y a las características propias de cada individuo y de su grupo social.

Lo anterior motivo al autor para intentar desarrollar un escrito que lograra la integración de las diversas publicaciones y escritos referidos al tema, sumando a ello su experiencia laboral, a fin de entregar al lector un texto claro y preciso que sirva de guía para quienes por primera vez tienen la oportunidad de ejercer la conducción de personal en el área de la empresa que nos compete como Contadores Auditores o, simplemente, como ejecutivos a cargo de una determinada gestión.

Existen diversas publicaciones en que un estudiante puede interiorizarse de como es la organización, cuáles son sus características y todas las teorías que pretenden explicar su estructura y funcionamiento. Lo mismo ocurre con las personas, existe un cúmulo de escritos relacionados con la motivación y el comportamiento, como también, acerca de

los factores que influyen en la forma de actuar de los individuos frente a distintas situaciones. Sin embargo, no se conoce ninguna publicación que amalgame toda esta información y la ponga a disposición de los ejecutivos que recién comienzan, para apoyarlos en su labor de líderes conductores de hombres.

Consecuente con lo anterior, el autor ha recopilado y analizado material de lectura de diversas fuentes, clásicas y modernas, respecto del tema de la Organización, sus componentes, la administración de recursos humanos y las condiciones del líder; de modo de darle al lector una visión consolidada de los aspectos mas importantes del cuerpo teórico existente.

Complementa lo antes señalado un enfoque aplicado del cuerpo teórico ya citado, el cual se apoya en la experiencia de exitosos conductores de hombres, como también, en el conocimiento empírico del autor, de manera de entregar al incipiente ejecutivo reglas de desempeño en su actuar cotidiano, a fin de hacer provechosa su participación como conductores de hombres en la organización y contribuir, de esta forma, a lograr mayor eficiencia de esta última en beneficio de la sociedad.

C A P I T U L O I

**"LA ORGANIZACION, LAS PERSONAS Y LOS
SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS"**

LA ORGANIZACION, LAS PERSONAS Y LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA:

Existen diversas definiciones de sistema, no obstante, adoptaremos una de carácter general que sirva al propósito del presente estudio.

Por Sistema se ha definido "Un todo formado por partes interrelacionadas, que interactúan entre sí con un propósito en común". Esta interacción se realiza a su vez con el medio ambiente que rodea al sistema, desde donde obtiene los recursos para permanecer en el tiempo, como también, retribuye con recursos procesados y servicios. Lo anterior caracteriza a los sistemas abiertos.

Para los efectos de este tema, se considerará la clasificación de sistemas abiertos que es propia de aquellos organismos superiores que permanecen en el tiempo.

Las organizaciones como organismos sociales, son sistemas extremadamente complejos, ello hace indispensable que sean estudiados y tratados como tales, asimismo, dado que este sistema sobrevive y es viable por su interacción con el medio ambiente, es que su concepción se homologa a un sistema abierto, asemejándose a un individuo en que posee crecimiento, se hace mas complejo en relación directa con este último, esta complejidad exige una interdependencia mutua de sus partes, su permanencia en el tiempo es notablemente mas extensa que la

duración de sus componentes y en ambos casos hay una creciente integración acompañada de creciente heterogeneidad.

La Teoría de Sistemas con su amplio esquema conceptual permite analizar la organización en un ambiente complejo y dinámico. Cada una de las partes es vista como un subsistema que, interrelacionadas, conforman un sistema mayor y mediante la integración sinérgica hacen al todo mayor que la suma de sus partes.

Para Bertrand Gross las organizaciones formales vistas en términos de sistemas son:

- Un sistema de recursos humanos en el espacio y en el tiempo.
- Abiertas, con variadas transacciones verificadas entre ellas y su medio ambiente.
- Caracterizada no solamente por relaciones internas y externas de conflicto, sino también de cooperación
- Un sistema para desarrollar y usar el poder, con variados grados de autoridad y responsabilidad, tanto en el interior de la organización como en el ambiente externo
- Un sistema de realimentación con las informaciones sobre los resultados del desempeño pasado, que proporciona, por medio de canales múltiples, realimentación que influya en el desempeño futuro.
- Mutable, con conceptos estáticos derivados de conceptos dinámicos, más bien que como preliminares para ellos.
- Compleja, esto es, que contiene numerosos subsistemas, esta contenida en sistemas mas amplios y atravesada por

sistemas superpuestos.

- Floja, con numerosos componentes que pueden presentarse imperfectamente coordinados, parcialmente autónomos y controlables apenas en parte.
- Pasible, del conocimiento apenas en parte, con muchas áreas inciertas, con "regiones misteriosas" y "cajas negras" y con muchas variables que no pueden ser claramente definidas y necesitan ser presentadas en términos cualitativos.
- Sujeta a considerable incertidumbre en lo referente a las informaciones presentes, a las futuras condiciones ambientales y a las consecuencias de sus propios actos.

El planteamiento de Douglas M. Mc Gregor considera a una organización industrial como un sistema abierto que esta conectado mediante transacciones con un sistema mayor que es la sociedad. Las entradas las constituyen personas, materiales y dinero y, una suerte de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor, (la sociedad), esto último afecta a la organización por cuanto restringe su actuar y lo constriñe a los objetivos de la sociedad, (normas sobre contaminación, protección de ciertos sectores económicos, etcétera). Las salidas del sistema son productos, servicios y recompensas a sus miembros. A su vez, en los subsistemas dentro de la organización, los individuos son sistemas abiertos. La organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo pues cambia su naturaleza producto de modificaciones en su entorno. Esta adaptación no es pasiva, la organización afecta al sistema mayor (sociedad) y vice-versa; su dinamismo se explica por los constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y con el

entorno. Agrega Mc Gregor que una organización industrial es un sistema sociotécnico, por cuanto además de montaje de edificios, máquinas y procesos, el sistema esta constituido por la organización de personas que comprende varias tecnologías. ello implica que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización sino que son una propiedad intrínseca. La existencia del sistema esta dada en virtud del comportamiento motivado de las personas y su intercambio con el entorno, siendo las transformaciones que se verifican en su interior originadas por las relaciones y el comportamiento humano.

Daniel Katz y Robert.L. Kahn, en otro enfoque, aplicaron la teoría de sistemas a la teoría de las organizaciones para solucionar los dilemas que otros enfoques no pudieron resolver. Según este modelo la organización como sistema presenta las siguientes características:

1.- **Importación, transformación, exportación de energía.** La organización recibe insumos del medio ambiente y precisa de refuerzos renovados de energía de otras instituciones, de personas o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida. Después de la recepción, los sistemas abiertos transforman la energía disponible; la organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, servicios; mano de obra entrenada, etcétera. Los sistemas abiertos exportan ciertos productos o resultados para el medio ambiente. Este ciclo constituye la base del sistema abierto en su interacción con el medio ambiente.

2.- Los sistemas como ciclos de eventos. El patrón de un cambio de energía tiene un carácter cíclico; lo que la organización exporta para el ambiente suple las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Es así como la energía colocada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Son más los eventos que las cosas, éstas se hallan estructuradas, de modo que la estructura social es un concepto mas dinámico que estático. Las actividades están estructuradas de modo que comprendan una unidad en su terminación o cierre. Un ciclo de eventos que se encierra sobre sí mismo es una forma simple de estructura. Tales ciclos únicos también pueden combinarse para que resulte una estructura de eventos o un sistema de eventos. El funcionamiento de todo sistema esta dado por ciclos repetitivos de entradas, transformaciones y salidas. De esos tres procesos básicos, la entrada y la salida son transacciones que involucran al sistema y a algunos sectores de su ambiente inmediato; la transformación ocurre dentro del propio sistema. Las transacciones a través de las cuales las agencias aceptan el producto sistémico, se encuentran típicamente unidas a aquellas por medio de las cuales nuevas entradas se encuentran disponibles para el sistema. Localizar un sistema, especificar sus funciones y comprenderlas requiere por lo tanto, que este proceso energético cíclico sea identificado y rastreado.

3.- Entropía negativa. La entropía es un proceso mediante el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y finalmente a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan

moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A ese proceso reactivo de obtención de reservas de energía se le da el nombre de entropía negativa.

- 4.- Información como insumo, retroinformación negativa y proceso de codificación. Los sistemas vivos reciben, como insumos, materiales que contienen energía y que son transformados por el trabajo realizado. También reciben entradas de carácter informativo y que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y su propio funcionamiento en relación con él. El tipo más simple de entrada de información es la retroinformación negativa que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Los componentes del sistema envían de regreso información sobre los efectos de su operación a algún mecanismo central o subsistema, el cual actúa sobre tal información y mantiene al sistema en la dirección correcta. Cuando la retroinformación negativa es interrumpida, la estabilidad del sistema desaparece y su frontera se desvanece, ya que tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el camino correcto sin absorber demasiada energía. El proceso de codificación por su parte, permite al sistema reaccionar selectivamente sólo en relación con las señales de información para las cuales está sintonizado.
- 5.- Estado firme y homeostasis dinámica. El sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada del ambiente, asegurando su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico.
- Es así como los sistemas abiertos se caracterizan por su

estabilidad; existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema, no obstante, el cociente de intercambios de energía y las relaciones de las partes continúen iguales. A pesar de que la tendencia más elemental de la estabilidad es la homeostasis, su principio básico es la preservación del carácter del sistema; el equilibrio casi estacionario. Según este concepto los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por medio del crecimiento que asimilan las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. Los altos y bajos de ese ajuste continuo, no siempre traen al sistema a su nivel primitivo. Es así como los sistemas vivos presentan crecimiento o expansión en el cual maximizan su carácter básico, importando más energía de la necesaria para su salida, con miras a garantizar su supervivencia y obtener algún margen de seguridad, además del nivel inmediato de existencia.

6.- Diferenciación. La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, esto es, a la multiplicación y a la elaboración de funciones, lo que conlleva multiplicación de papeles y diferenciación interna.

Los patrones difusos y globales son sustituidos por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas; la diferenciación es una tendencia para la elaboración de la estructura.

7.- Equifinalidad. Los sistemas abiertos se caracterizan por su capacidad de alcanzar por diferentes caminos el mismo estado final partiendo de distintas condiciones iniciales.

A medida que el sistema desarrolla mecanismos reguladores

para sus operaciones (homeostasis), la cantidad de equifinalidad puede ser reducida. Sin embargo, ésta última permanece, existe más de un método para la consecución de un objetivo, el estado estable del sistema puede ser alcanzado a partir de condiciones iniciales diferentes y por medios distintos.

8.- Límites o Fronteras. La organización por su carácter de sistema abierto, presenta límites, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Las fronteras no sólo definen el radio de acción del sistema, sino también su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación con el ambiente.

Las organizaciones sociales no poseen limitación de amplitud, pues están vinculadas a un mundo concreto en donde existen seres humanos, recursos materiales, de industrias y otros medios; a diferencia de los demás sistemas o estructuras básicas, estos elementos no se encuentran en cualquier interacción natural. El sistema social, es capaz de sustituir cualquier parte física determinada, por lo tanto, es independiente de ellas. Su estructura depende de su funcionamiento, pues ella está conformada por eventos o acontecimientos y no por partes físicas. En tanto, los demás sistemas (físicos, biológicos) tienen estructuras anatómicas que pueden ser identificadas aún cuando no están en funcionamiento, los sistemas sociales no pueden ser representados por modelos físicos. Existe una enorme diferencia entre la estructura socialmente planeada del sistema y la estructura física de la máquina o del organismo humano. Los sistemas sociales consisten en actividades determinadas de una cantidad de individuos; esas actividades son

complementarias e interdependientes en relación con algún resultado común, son repetitivas, relativamente permanentes y unidas en el espacio y en el tiempo. La recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, con la transformación de energía dentro de él y con el producto resultante o salida de energía. Para mantener esa actividad, se requiere de renovación continua del influjo de energía, lo que es garantizado por el retorno de energía del producto o resultado. El sistema abierto no se extingue porque puede importar energía del mundo que lo rodea; por ello, la acción de la entropía es contrarrestada por la importación de energía, que es lo que se conoce como entropía negativa o negentropía.

La teoría de sistemas de intereses fundamentalmente por los problemas de relaciones de estructuras y de interdependencia y no por los atributos constantes de los objetos.

Las organizaciones sociales, según Katz y Kahn, presentan las características que se indica :

- 1.- No tienen limitación de amplitud, pues están constituídos por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.
- 2.- Precisan de producción y mantenimiento de entradas; las entradas de mantenimiento son importaciones de energía que sustentan el sistema, las de producción son aquellas importaciones de energía procesadas para obtener un resultado productivo. Ello motiva a las personas hacia sistemas sociales y las mantiene funcionando dentro de ellos.

- 3.- Las organizaciones sociales tienen su naturaleza planeada, es decir, son esencialmente inventados, hechos por el hombre e imperfectos. Estos sistemas se basan en actitudes, creencias, percepciones, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. A pesar de la rotación de personal, presentan constancia en los patrones de relaciones.

- 4.- Presentan mayor variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas, llevándolas a patrones uniformes dignos de confianza, los tipos de fuerzas utilizados para reducir la variabilidad son tres, a saber :
 - 4.1.- Las presiones del ambiente en relación a las necesidades.

 - 4.2.- Las exigencias de los valores y de las expectativas compartidas.

 - 4.3.- La imposición de reglas por parte de la organización cuya violación sugiere alguna sanción.

- 5.- Sus principales componentes son las funciones, las normas y los valores, las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas, dentro de la organización constituyen formas de comportamiento requeridas de todas las personas una parte en cada relación funcional, sin considerar los deseos personales; las normas son expectativas generales con carácter de exigencia, abarcando a todos los que les corresponde el desempeño de una función;

los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas. Lo anterior, constituye las bases sociopsicológicas de los sistemas sociales y proporcionan los cimientos para su integración.

- 6.- Representan el desarrollo más claro de un patrón de funciones interligadas que delínean formas de actividades con las reglas que definen el comportamiento independiente esperado de quienes ocupan posiciones en el sistema; para la imposición de estas reglas existen las sanciones.
- 7.- Inclusión parcial, no todo individuo está incluido como miembro de su organización, por cuanto ésta no requiere ni solicita a la persona enteramente. Las personas pertenecen a muchas organizaciones y un único ambiente organizacional no es capaz de obtener el pleno empleo de sus personalidades.
- 8.- Relaciones con el medio ambiente, el funcionamiento organizacional debe ser analizado en relación a su interacción continua con el medio que lo rodea.
 - 8.1.- Sistemas, subsistemas y supersistemas; del punto de vista social, la organización es un subsistema de uno o más sistemas mayores, afecta su modo de operación y su nivel de actividad.
 - 8.2.- Apertura del sistema; los sistemas varían enormemente en cuanto a la franja general de entradas que pueden ser absorbidas y en cuanto a la apertura a determinados tipos de inputs.

- 8.3.- Fronteras; son las líneas de demarcación para la definición de la actividad apropiada o para importaciones del sistema; es el área en donde ocurre un menor intercambio de energía o información que en el sistema en sí.
- 8.4.- Codificación; los sistemas sociales desarrollan mecanismos para bloquear cierta influencia ajena y para transformar lo que es recibido de acuerdo con una serie de categorías de códigos. Este concepto de código es aplicado tanto en la selección y en la transformación de todos los tipos de inputs, como también en el proceso de informaciones.
- 8.5.- Espacio organizacional; está constituido por el sitio exacto de las actividades organizacionales y las distancias de comportamiento entre los miembros en el desempeño de sus tareas relacionadas con la organización. Los miembros de una organización pueden estar sometidos a cuatro tipos de separación en el espacio organizacional :
- a) Separación geográfica; que hace que los grupos desconozcan el espacio organizacional ocupado por otros grupos.
 - b) Separación funcional, desarrollada a partir de separaciones departamentales.
 - c) Separación de status o prestigio de la función y de la posición que separa a los

trabajadores del personal de oficina, por ejemplo, las secretarias de sus jefes.

- d) Separación por el poder, basada en la jerarquía de autoridad de la organización.

8.6.- Cultura y clima organizacionales; el clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, es así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De igual forma como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivas que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo.

Además de ser considerada como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también es considerada como un estructurado sistema socio-técnico, dentro de este enfoque, las organizaciones están constituidas por tres subsistemas :

- 1.- El sistema técnico o de tareas que incluye un flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y un número de otras variables tecnológicas.
- 2.- El sistema gerencial o administrativo, que incluye la

estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y de castigos, las maneras mediante las cuales se toman las decisiones, y gran número de otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.

- 3.- El sistema social, que está relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales, incluye, además, la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

Este último enfoque considera una organización productiva como una combinación de tecnología y al mismo tiempo un sistema social; ambos se encuentran en interacción mutua y recíproca influyendo el uno sobre el otro. La naturaleza de la tarea afecta (no terminada) la naturaleza de la organización de las personas; y las características psicosociales de las personas influyen en la forma como será ejecutado determinado puesto de trabajo. El fundamento de lo anterior reside en el hecho de que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnología como una de trabajo; las demandas tecnológicas condicionan y limitan la especie de organización de trabajo posible, no obstante, esta última presenta propiedades sociales y psicológicas propias, pero independientes de la tecnología.

En toda organización existen dos tipos de elementos comunes; el elemento básico y los elementos de trabajo:

- 1.- El elemento básico corresponde a las personas, cuyas interacciones componen la organización y le proporcionan el

carácter dinámico, pues sus miembros pueden cambiar. Una organización aparece cuando se juntan dos o más personas e interactúan con miras a alcanzar un objetivo común mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales, el cual no les es posible lograr en forma independiente. La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas y, el éxito o fracaso de ella está determinado por la calidad de estas últimas. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro distintos niveles haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas:

- 1.1.- Interacciones individuales. Es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza, de manera que la actividad de uno está en parte determinada por la del otro.

- 1.2.- Interacciones individuo - organización. Estas se verifican constantemente, complementan con la toma de decisiones adaptativas para permanecer en equilibrio dinámico con su medio ambiente; para este proceso es esencial el flujo de información, ya que involucra el conocimiento del pasado, estimativas del futuro y retroacción en cuanto al tiempo de actividad corriente; es tarea de la administración implementar este sistema de información. Las organizaciones crean una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte siendo atraídos (reclutamiento), seleccionados,

integrados, y pasan a desempeñar determinados cargos en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación en la organización, la satisfacción de algunas de sus necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc.)

- 1.3.- Interacciones organización - organización. Toda organización mantiene relaciones con otras organizaciones cuyos papeles se engranan y entrelazan con ella. La organización interactúa con otras no sólo para poder recibir materias primas, máquinas, servicios, recursos financieros y humanos, sino también para colocar en el mercado sus productos y servicios o aplicar sus recursos financieros. Ello influye en diseño de la estructura interna y los procesos de la organización en comento.
- 1.4.- Interacciones organización - ambiente. Aparte de las relaciones antes señaladas, la organización también se relaciona con diversas organizaciones que constituyen su entorno. Toda organización como sistema abierto, es profundamente influenciada por su ambiente en razón de sus interacciones con el mismo; es un sistema social moldeado por el ambiente en que se sitúa.
- 2.- Los elementos de trabajo, son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia, ellos son: recursos

humanos, no humanos y recursos conceptuales.

Los recursos humanos, son aquellos en que las personas, elemento básico de la organización, aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios en su papel de elementos de trabajo, pueden ofrecer a la organización tres tipos de habilidades:

- **Habilidades para hacer.** Toda organización requiere de algunos miembros que ejecuten las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.
- **Habilidades para influir,** es decir, la habilidad para alterar el comportamiento de otros. La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. La distribución del poder determina tanto los objetivos de la organización, como el peso y consideración dados a cada miembro.
- **Habilidad para utilizar conceptos.** La organización precisa de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otros, dotándolos de la motivación y comunicación necesarias.

Los recursos no humanos, están referidos a recursos materiales (máquinas, equipos, materias primas, tecnología de producción), recursos financieros (capital, inversiones, préstamos, financiamientos, crédito, rentas) y recursos

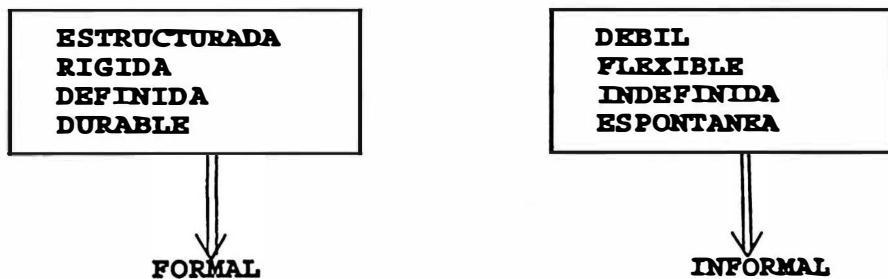
mercadotécnicos (clientes y consumidores, promoción y propaganda, organización de ventas).

Los recursos conceptuales están localizados en un pequeño grupo de miembros de la organización, los gerentes. El grado en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de los recursos, depende del nivel de aptitud de los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Al igual que sus componentes principales, las personas, las organizaciones se presentan infinitamente variables. De aquí que su clasificación se hace extremadamente compleja por la enorme cantidad de variaciones que manifiestan unas y otras; no obstante, se ha logrado agruparlas de acuerdo a la preponderancia de algunas características, como por ejemplo, el grado de estructuración y el compromiso emocional de sus miembros.

De acuerdo con el grado de su estructuración, las organizaciones se clasifican en formales e informales, estas denominaciones representan extremos, por cuanto es muy poco probable encontrar organizaciones totalmente formales o informales. Estos términos constituyen dos extremos de un continuum de tipos organizacionales, a saber :



ORGANIZACIONES FORMALES. Estas presentan una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. En la estructura también se definen los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Estatus, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son

bien ordenados y controlados, son durables y planeados y producto del énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico. En esta clasificación pueden encuadrarse las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades.

ORGANIZACIONES INFORMALES. Se manifiestan débilmente organizadas, flexibles, mal definidas y espontáneas. Sus miembros pueden participar en forma constante o inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización, la participación puede aumentar con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecificada. Dentro de esta clasificación encontramos a los clubes deportivos, las amistades, etcétera. Una organización informal puede llegar a convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y actividades sean definidas y estructuradas, del mismo modo, una organización formal puede convertirse en informal si sus relaciones y actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas.

Los autores William G. Scott y Terence R. Mitchell observan cuatro elementos en la definición de la organización formal :

1.- Un sistema de actividades coordinadas.- Las organizaciones están consituídas por partes y relaciones. Las partes, se refieren a las actividades o funciones desempeñadas. El

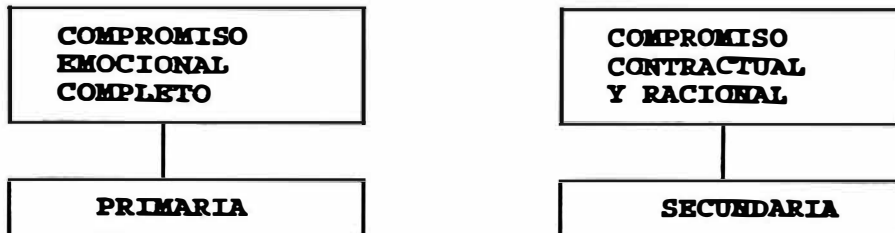
sistema formal aparece cuando esas actividades están unidas en una relación lógica.

- 2.- Un grupo de personas.- La organización requiere de personas para poder existir, aún cuando pueda ser regulada por estatutos. La gente es requerida para implementar sus actividades.
- 3.- Cooperación en cuanto a objetivos.- La cooperación es un fenómeno estrictamente humano y el comportamiento normal es siempre deliberada. Las organizaciones deben tener objetivos que orienten el propósito a fin de que las personas desempeñen las funciones necesarias.
- 4.- Autoridad y liderazgo.- Las organizaciones se estructuran basadas en las relaciones superior - subordinado. Como resultado, la autoridad es un elemento universal en toda organización formal. El liderazgo por su parte, es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para el logro de un objetivo.

Según los autores antes señalados, se obtiene una definición operacional comprensiva por la combinación de estos elementos. Una organización formal es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo.

Desde el punto de vista del compromiso emocional de sus miembros, las organizaciones pueden ser primarias o secundarias. Al igual que en la clasificación anterior, estos términos son los extremos de un continuum pues ninguno de ellos se encuentra

íntegramente en la práctica a saber :



ORGANIZACIONES PRIMARIAS.- Estas buscan la participación personal y emocional completa y sus miembros; predominan las relaciones personales directas, cara a cara y espontáneas y están basadas en expectativas mutuas más que en obligaciones específicamente definidas, satisfaciendo fines en sí mismas. Ejemplo de ellas son las familias, los profesionales independientes, etc.

ORGANIZACIONES SECUNDARIAS.- Se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales, tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas; no satisfacen fines en sí mismas, no obstante, cuentan con miembros a los cuales ofrecen los medios para que ellos alcancen sus fines. La participación de éstos es limitada.

Pueden existir organizaciones que posean miembros que se identifiquen de tal manera con ella que se caracterice como primaria; como también otros no tan incentivados que la hagan caracterizar como secundaria. Por supuesto que el potencial de

productividad de una organización primaria es superior a la de la secundaria, por cuanto en la primera el miembro busca desarrollar esfuerzos personales totales y en la segunda, su participación es parcial y limitada.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO:

Las personas pueden ser analizadas desde dos puntos de vista; como personas propiamente tales, con características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, aptitudes, valores, motivaciones y objetivos individuales; y como recursos dotadas de capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para realizar las tareas que la organización impone. Aquí se pretende exponer en forma somera el comportamiento de las personas, cuyo estudio constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones.

El comportamiento, es una forma de actuar. Se refiere a la conducta de la persona. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales la persona acostumbra a manejarse en sus actividades.

Se citan a continuación algunas teorías respecto del comportamiento humano que pretende explicar cual es la razón por la que el hombre adopta cierto tipo de aptitudes frente a ciertos "inputs" o situaciones :

1.- Teoría de campo de Lewin.- Kurt Lewin en su libro "A Dynamics Theory of Personality", señala que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas :

- a) El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.

- b) Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico en que cada parte del campo depende de una interacción dinámica con las otras.

Ese campo psicológico es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o conductual es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo; más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Objetos, personas o situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometer satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencias positivas tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causarle rechazo o fuga. La atracción es la fuerza o "vector" dirigida hacia el objeto, la persona o la situación; mientras que el rechazo es el "vector" que lo lleva a alejarse intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación. Un "vector" tiende siempre a producir una "locomoción" en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, la locomoción es una especie de "resultante" (o momento) de fuerzas. Algunas veces, la locomoción producida por los vectores puede ser impedida o completamente bloqueada por una "barrera" (impedimento u obstáculo). De modo general, la

locomoción puede ser de abordaje o de aproximación o, de fuga o de rechazo.

El modelo propuesto anteriormente puede ser representado esquemáticamente por la siguiente ecuación:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento "C" es el resultado o función "f" de la interacción entre la persona "P" y su medio ambiente "M". La persona "P" en esta ecuación es determinada por las características genéticas y por las características adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio.

- 2.- Teoría de la disonancia cognoscitiva.- Planteada por Leon Festinger, esta teoría está basada en la premisa de que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia con él mismo. Si una persona tiene cogniciones sobre sí misma y sobre su ambiente que son inconsistentes entre sí, es decir, una cognición implica lo opuesto de la otra, entonces ocurre un estado de disonancia cognoscitiva. La disonancia cognoscitiva es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento. Las personas no toleran la inconsistencia y cuando ella ocurre (Por ejemplo, cuando el individuo cree en una cosa y sin embargo actúa contrariamente a dicha creencia), el individuo está motivado para reducir el conflicto. A ese conflicto o inconsistencia Festinger le da el nombre de disonancia. El elemento cognoscitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio

externo. Esos elementos cognoscitivos pueden estar relacionados de tres maneras: Disonante, Consonante o Irrelevante; a saber:

- a).- Relación disonante, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos cogniciones en relación disonante).
- b).- Relación consonante, cuando cree que fumar es nocivo y entonces deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).
- c).- Relación irrelevante, cuando considera que el fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante)

La amplitud de cualquier disonancia generada es función de dos variables:

- La importancia de cada uno de los elementos disonantes o cognoscitivos; si una creencia tiene poca importancia, la inconsistencia por ella generada tendrá poca disonancia o vice-versa.
- La suma de disonancia es función del número de cogniciones disonantes y consonantes que existen en un momento dado; cuanto mayor sea la proporción de elementos disonantes para los consonantes, mayor será la disonancia experimentada.

La disonancia cognoscitiva es generalmente consecuencia de

situaciones que involucran específicamente un proceso de decisión.

Otra teoría acerca del comportamiento del ser humano es la que plantean Thompsom y Van Houten, en ella resaltan la compleja naturaleza del hombre y proponen tres enfoques para el conocimiento del hombre:

- 1.- El hombre como un ser transaccional, que recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos. Conjuntamente con ello adopta una posición proactiva, anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente .
- 2.- El hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, lo que significa que es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en el sentido de alcanzarlos.
- 3.- El hombre como un modelo de sistema abierto, en el cual es dirigido hacia objetivos, en interacción con el medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que, además de desarrollar capacidades mentales de procedimiento, esto es, de pensar, decidir, etc., adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su medio y enfrentarlas. es importante conocer el contenido mental del hombre y la forma como éste es obtenido, es decir, sus percepciones y como ellas actúan como un sistema de filtros por medio de los cuales concibe la realidad ambiental que lo envuelve.

El comportamiento de los seres humanos en una organización, está regido por factores internos, producto de sus características de personalidad, tales como, capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes, de actitudes ,de emociones, de valores, etc.. Y de factores externos que son consecuencia de las características organizacionales, a saber, sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.. Dentro de estos últimos se pueden incluir; las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios de tecnología utilizada en la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo; las condiciones ambientales(físicas y sociales).

EL HOMBRE, UN MICROSISTEMA COMPLEJO:

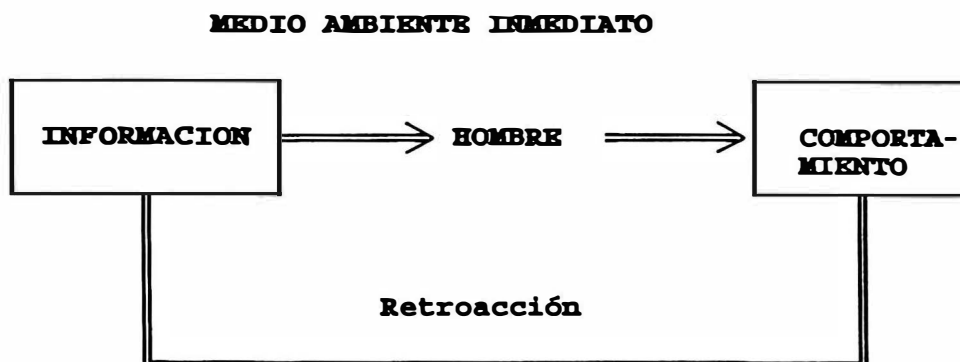
Al igual que las organizaciones, el individuo puede ser considerado como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente. Así lo resaltan Jay W. Lorsch y Jhon J. Morse en su obra "Organizations and Their Members". Destacan, también, el reconocimiento de la variabilidad en el hombre y en su contexto organizacional, teniendo presente que los factores ambientales externos e internos deben ser considerados en el estudio de las personas .

Existe una enorme variedad de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo; a la vez, ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas. Dada la complejidad del comportamiento humano, es que para explicarlo brevemente se debe recurrir a algunos aspectos más relevantes de ciertas áreas de la Psicología.

El comportamiento humano es afectado por:

(Gráfico 1)

- 1.- **Factores externos (Ambientales).**- Son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen constantemente en su comportamiento. El ambiente básico de las personas lo constituye la organización, ésta es su medio ambiente inmediato y las relaciones con el citado medio ambiente, a un nivel individual, se verifican de acuerdo con lo indicado en el Gráfico 2 . Por medio de estas relaciones individuo y organización pueden intercambiar gran volumen de información relacionada con sus objetivos.

GRAFICO 2

- 2.- **Factores directivos internos.**- Son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias experiencias y de otras personas por medio de sucesivos pasos de exposición, a la información, a la comprensión, etc., hasta la acción o al comportamiento. Desde este punto de vista, la personalidad de cada individuo es estructurada de modo que canalice las fuerzas internas y externas mediante etapas sucesivas de procesamiento de la información. Esa estructura de la personalidad probablemente se desarrolla por medio de la experiencia filogenética y ontogenética, para adaptar las especies y el individuo a las demandas y exigencias del medio ambiente donde reside. Hasta cierto punto, cada persona es considerada como un procesador de informaciones, respondiendo al medio ambiente conforme a la manera por la cual se expone a las informaciones, por su percepción y comprensión y, por la opinión que desarrolla respecto de lo que percibe y comprende. El comportamiento del individuo está basado más en sus percepciones que en hechos concretos.

La función de percepción, por el hecho de estar relacionada con orígenes motivadores, tiende algunas veces a ser distorsionada, dicha distorsión varía según el propio marco de referencia del individuo. Es el caso de la percepción selectiva que se refiere a "percibir" los aspectos de una situación compatibles con el marco de referencias del individuo. Según Stanger, la percepción selectiva de los fenómenos sociales está influida por:

- La experiencia pasada
- La expectativa del individuo en relación con lo que puede ocurrir
- Las necesidades íntimas (Aspecto motivador)
- Las consecuencias posibles de una acción o suceso
- La "estructura de campo" (Patrón organizado de las percepciones de un individuo por cuanto la percepción de sucesos o circunstancias individuales tiende a ser ajustada a un patrón general).

Los aspectos directivos explican "cómo" es procesada la información que conduce a las personas a un comportamiento.

3.- Factores dinámicos internos.- Son los componentes dinamizadores de la personalidad; las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información. Estos factores dinámicos de la personalidad canalizan la motivación; explican el "porqué" del procesamiento de la información, es decir, cuales son los aspectos motivadores de la personalidad humana que impulsan al individuo a iniciar cada uno de los pasos del referido procesamiento.

LA MOTIVACION:

Se concuerda en todo el mundo que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades. El desacuerdo comienza a aparecer en el momento en que se intenta concretar cuáles son esas necesidades. Los filósofos han tratado el tema bastante y muy inteligentemente a lo largo de centurias, sin embargo con frecuencia sus elaboraciones han servido únicamente de base para formular teorías, sin intentar con ellas una conducción de la acción práctica; esas teorías han servido, en ocasiones, para denunciar situaciones reales en que ciertas necesidades quedaban insatisfechas, y han sido, por ello un elemento influyente para provocar cambios en la realidad.

En un mundo esencialmente práctico, como es el mundo económico en que se mueve la empresa, se tiende a dar por supuesto que ya sabemos bastante acerca de las necesidades humanas con lo que nos entrega el sentido común; la empresa se dedica a la producción de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas, con lo cual parece claro que si una persona aporta su esfuerzo en una empresa, lo hará para conseguir una parte de esos bienes y servicios o su equivalente en valor económico. Si la empresa funciona bien, será capaz de generar suficiente valor económico como para satisfacer a los que contribuyen con su trabajo a generarlo; en una situación contraria, no podrá satisfacerles lo suficiente para inducirles a trabajar a cambio de lo que puede darles.

Estas son las ideas de fondo sobre las que pensamos en términos prácticos; por ello, si le preguntamos a cualquier persona porqué trabaja en una empresa, es muy probable que su

respuesta sea "para ganar dinero", no obstante, si la hacemos pensar un poco, probablemente le haremos descubrir que lo que nos ha dicho no es toda la verdad; luego se dará cuenta de que existen muchas otras razones que la mueven a realizar ese trabajo concreto en lugar de otro diferente que pudiera tener oportunidad de desempeñar. Posiblemente, a muchas personas que les ofreciesen un trabajo distinto al que ahora tienen, por un poco más de dinero, no decidirían cambiarse. Lo expresado en estas últimas líneas pone de manifiesto que no es tan sólo la retribución económica la que nos retiene en nuestro actual puesto de trabajo.

Los modelos mecanicistas.-

Los primeros estudios de la empresa y su quehacer se abocaron a resolver el problema de; cómo definir lo mejor posible qué es lo que cada persona ha de hacer en la empresa para que ésta marche bien, cómo conseguir que cada persona sepa lo más exactamente qué se espera que haga y sea capaz de hacerlo y de cómo conseguir que cada persona quiera efectivamente hacer lo que se pide, y eso depende tan sólo de las cosas que la empresa pueda ofrecerle a cambio. Sintetizando tratan de cómo "planificar" la acción conjunta, cómo "comunicar" la acción individual requerida y cómo "motivar" a los individuos. Esos tres aspectos del funcionamiento de la empresa están fuertemente relacionados entre sí y todos influyen en la motivación de los individuos.

Aquí aparece el "modelo mecanicista" de la empresa, el cual trata el problema de la motivación como el "qué" hay que darle a una persona (y cuanto) para que se decida a realizar un determinado trabajo. Es un problema de cuáles han de ser los incentivos y su cuantía. En sus inicios el tema se trivializó y

se pensaba que a efectos prácticos el dinero es un motivador universal y que por ende, lo único que merecía ser estudiado a fondo era cuánto valdría la pena pagar a cambio de un cierto trabajo. Surgen de esta forma diversos estudios sobre incentivos y el modo de relacionar su cuantía con la producción. De inmediato fue evidente que, en la práctica, no bastaba con estos elementos para conseguir motivar a las personas; lo primero que se vio claro es que en variadas ocasiones los trabajadores renunciaban a alcanzar mayores niveles de retribución, limitándose a producir hasta un cierto punto, y no pasando de ahí a pesar de los incentivos ligados a una mayor producción. En principio esta anomalía trató de explicarse y corregirse introduciendo nociones puramente fisiológicas, como el cansancio, el esfuerzo físico, etc.; por otra parte, se detectó que lo más frecuente en las fábricas era la existencia de grupos de operarios que voluntariamente restringen el nivel de producción, llegando incluso, en ciertas ocasiones, a tomar severas medidas en contra de cualquier operario que exceda los niveles aceptables para el grupo. El análisis de estos sucesos y de muchos otros similares, llegan a convertir en evidencia científica el hecho de que el dinero no es un motivador universal, que la gente busca otras cosas por lo menos, hay que aceptar que el intento de convencerlos de que sacrifiquen esas otras cosas a cambio de dinero será tan costoso que de ninguna manera sería práctico intentarlo. Este descubrimiento no llevó inmediatamente a replantear a fondo la cuestión de qué es lo que motiva al hombre a actuar; los imperativos de orden práctico sólo impulsaron la investigación al plano de otros incentivos distintos al dinero, se trataría de averiguar qué "otras cosas" podría dar la empresa aparte de la retribución para motivar el trabajo de los individuos. Por esta senda aparecen una serie de descubrimientos

que van desde la importancia de las condiciones de trabajo hasta las actitudes de los mandos que lo supervisan, pasando por la influencia del reconocimiento de los éxitos del trabajador. Nace la necesidad de tener en cuenta las dimensiones psicológicas del empleado a la hora de motivarle en su trabajo. Dentro de los estudios en los que se trataba de investigar los factores que influían en la productividad y su relación con la satisfacción y la motivación, el más clásico es el realizado por Elton Mayo y Frits Roethlisberger en la planta Hawthorne de la Western Electric Company a finales de los años veinte y principio de los treinta. El experimento tuvo cuatro fases fundamentales; en principio se centraron los estudios casi exclusivamente en la productividad; luego, pasaron al análisis de la satisfacción; más adelante se les impuso la necesidad de analizar la motivación y, por último llegaron a la conclusión de que la productividad, la satisfacción y la motivación estaban estrechamente ligadas entre sí, había que contemplarlas en conjunto y sus relaciones no eran fáciles de comprender y explicar. En lo que se refiere a la motivación los experimentos antes señalados dejaron de manifiesto que importantes estímulos que afectaban la satisfacción de los trabajadores y a su motivación para trabajar, no eran parte de los incentivos que manejaba la empresa. Esos estímulos surgían de la propia situación social en que vivían los empleados, esto es, como consecuencia de la interacción de los trabajadores entre ellos, sin que la empresa pudiese controlar dichos factores más que muy limitadamente.

Los modelos Psicológicos.-

La constante verificación de los hechos antes mencionados va haciendo nacer una nueva concepción de fondo de la empresa. Frente a la concepción mecanicista, aparece una concepción

psicológica; se tiende a contemplar la empresa como un "organismo social", en el que las personas participan para conseguir no tan sólo unos incentivos que les ofrece la empresa, sino también para satisfacer otras necesidades a través de la interacción con otras personas en el seno de la propia empresa. Se abandona así la concepción simplista del mecanicismo y se reemplaza por otra en que se reconoce que el lograr que una persona esté motivada depende de factores mucho mas complejos que el ofrecimiento de unos incentivos económicos o extraeconómicos.

Una clara muestra de esta nueva concepción la podemos encontrar en el trabajo de Chester I. Barnard, "The Funtions of The Executive", publicada por primera vez en 1938, siendo tal vez la obra que más ha influido en las concepciones modernas sobre las organizaciones humanas, en aseveraciones como la siguiente:

"Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra "persona"? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas; y, lo que es mas importante, todo el mundo - y

especialmente los líderes, directores y ejecutivos - actúa sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que suponen, a su vez, que ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces están conscientes de ello"

Esta madurez en la toma de conciencia de la necesidad de investigar profundamente sobre el ser humano y sobre lo que lo mueve a actuar, de modo de elaborar una teoría capaz de mejorar la acción práctica en las empresas, ha llevado a investigaciones cuya concepción de fondo es de tipo psicosociológica. Esta últimas estudia a la empresa como "un organismo social", en el que se producen y distribuyen bienes económicos, pero cuya realidad no puede ser captada ni entendida si se miran tan sólo los procesos que tienen lugar en el plano económico.

Teoría de Maslow.-

En el campo de la psicología aparecen algunos trabajos que investigan en general sobre las motivaciones humanas, normalmente sin referirse específicamente al mundo de la empresa. Uno de los de mayor influencia al respecto es el de Abraham H Maslow en su obra " Motivation and Personality ".

La teoría de Maslow consta de dos partes; la primera establece una jerarquía de las necesidades humanas y la segunda, postula un dinamismo por el que aparecen las motivaciones para satisfacer dichas necesidades.

Clasifica las necesidades en cinco tipos:

- Fisiológicas:** Alimento, descanso, agua, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.
- De seguridad:** Protección contra posibles privaciones y peligros.
- Sociales:** Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por otros, etc.
- Autoestima:** Estimación propia (confianza en sí mismo, competencia profesional, conocimiento, etc.) y estimación por parte de los demás de las cualidades propias.
- Autorrealización:** Lograr el desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

La teoría de Maslow, en relación con el dinamismo por el cual aparece la motivación a satisfacer estas necesidades, postula que ésta aparece para satisfacer una necesidad de tipo superior y es operativa, tan sólo cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así, por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de sus necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas; de igual forma, buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.

La teoría antes señalada no presenta las características de una teoría en un sentido estricto, sino que más bien constituye un marco que ayuda a la observación. Los tipos de necesidades que utiliza no son otra cosa que una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que parece que mueven al ser humano a actuar. Tienen la ventaja de ser muy abiertas, y en ese sentido ayudan a escapar de las fáciles simplificaciones que tienden a reducir los motivos de las acciones humanas a la búsqueda del logro de objetivos demasiado estrechos, tales como, dinero, comodidad admiración, etc.; dada su riqueza descriptiva, tienden a llamar la atención sobre la multitud y riqueza de fines que persiguen los hombres al actuar. Su principal desventaja, es su falta de conexión con una concepción del ser humano que explique y dé sentido unitario a todo ese conjunto de realidades que los hombres buscan conseguir a través de sus acciones; es decir, su carencia de una teoría antropológica.

Teoría de Herzberg:

Mazlow abarca el ámbito de la psicología individual, sin referencia específica a la empresa. A fines de los años cincuenta y en la década del sesenta, Frederick Herzberg realiza sus investigaciones y formula su teoría acerca de los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas, esta última frecuentemente fue llamada "Higiene-Motivación". Propone dos tipos de factores que influyen en la motivación; factores de higiene y factores motivadores, los primeros afectan la satisfacción necesidades de jerarquía inferior y los "motivadores" a las de jerarquía superior. Entre los factores de higiene Herzberg incluye; sueldo, supervisión técnica,

condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales con los supervisores, etc. Dentro de los factores motivadores aparecen elementos como; posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc.

Si bien ambas teorías son similares y es posible relacionar los factores entre las diversas clasificaciones de las necesidades que hace una y otra, existen, sin embargo, algunas diferencias importantes que se deben sobre todo al sentido más restringido de la teoría de Herzberg, la que estudia la motivación para realizar el trabajo al interior de una organización, no la motivación en general, como elemento impulsor de la acción humana, como plantea Maslow. Mientras para este último cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción, para Herzberg tan sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores "motivadores". La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa simplemente insatisfacción en el trabajador; esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen llevándolos al nivel adecuado, pero la corrección de dicha insatisfacción, no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo. Según Herzberg, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño del trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de "enriquecimiento de la tarea", que tan amplia difusión han tenido en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Mc Gregor: Teoría X , Y

Una de las elaboraciones más completas en relación con la motivación, la encontramos en la famosa "Teoría X y Teoría Y como enfoques alternativos de la dirección", de Douglas Mc Gregor, expuesta en la obra ya clásica "The Human side of Enterprise". En esta obra reconoce que el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen siempre unos supuestos acerca de la motivación humana. A la vista de los adelantos ocurridos en el estudio de la motivación, afirma que existe un cuerpo de teoría generalmente aceptada que puede servir de base a una concepción de la dirección, concepción que desarrolla en la que denomina Teoría Y. Esta teoría de la dirección se apoya fundamentalmente en consecuencias derivadas de las teorías de la motivación antes expuestas, y otras similares que analizaban la motivación en el contexto de problemas relativos a la productividad, satisfacción de los trabajadores, control, etc., en las empresas. En suma la Teoría Y es una teoría de la dirección basada en una concepción de la empresa como organismo social - un paradigma psicológico - y que aparece opuesta a una Teoría X, que corresponde a una concepción de la dirección propia de un modelo o paradigma mecanicista de la empresa.

Posteriormente, Mc Gregor llega a establecer una distinción muy importante entre los factores que afectan la motivación. Los distingue en factores extrínsecos y factores intrínsecos. Los primeros son los que usualmente están asociados con la satisfacción de las necesidades inferiores de la jerarquía dada por Maslow y pueden ser controlados "desde fuera" del individuo; están constituidos por compensaciones, incentivos, castigos o privaciones que "alguien" fuera de la propia persona le da o le

quita para controlar su actuación. Los factores intrínsecos, por el contrario, están ligados con la satisfacción de las necesidades superiores de la persona, quien los obtiene como resultado de su propio esfuerzo; son consecuencias inherentes al propio desarrollo de la actividad; ejemplo de ellos son, el "sentido del logro", el aprendizaje, la satisfacción ligada con sentirse responsable de algo, etc. Estos últimos son propiedades de un sistema humano y representan una fuerza potencial que no existe en los sistemas mecánicos. En el fondo la Teoría Y concibe al directivo como una persona que no tan sólo motiva ofreciendo estímulos externos (incentivos), sino que, sobre todo, es capaz de liberar las energías del ser humano para automotivarse por los resultados extrínsecos de la acción.

Todas estas teorías apuntan claramente en una dirección y permiten hablar de un modelo común, el psicológico, en el análisis de la empresa; allí se incluyen ideas sobre motivación que responden a una imagen del hombre de base psicológica. Se dan en todas ellas una serie de ambigüedades e imprecisiones que se deben principalmente a dos limitaciones de enfoque que aparecen tanto en las teorías ya expuestas como también, en otras afines a ellas a saber:

- 1.- Las limitaciones de la metodología inductiva para avanzar en la comprensión de los fenómenos humanos.
- 2.- El recurso a un modelo psicológico de los seres humanos que carece de una base antropológica, que es la única que permite abordar explícitamente aquellas cuestiones fundamentales de las que hablaba Barnard (persona, libertad, etc.)

Lo señalado precedentemente, lleva a plantear un nuevo modelo para concebir las organizaciones humanas, el Antropológico o Humanista. Este paradigma permite explicar los fenómenos de identificación de las personas con las empresas, el desarrollo de la lealtad hacia las organizaciones, relaciones entre autoridad y liderazgo, etc.; temas que constituyen la preocupación fundamental tanto de los directivos como de aquellos que teorizan acerca de la empresa.

El Modelo Antropológico:

Según las ideas de McGregor, la motivación podía ser provocada por la búsqueda de unas consecuencias extrínsecas a la acción de individuo (incentivos que alguien atribuía a la acción) o por la búsqueda de unas consecuencias intrínsecas a la acción (derivadas de la propia realización de esa acción). Si algo se analiza lo anterior, se puede ver que la acción de una persona tiene otro tipo de consecuencias que no pueden incluirse en ninguno de los tipos anteriores y que, no obstante, constituyen una poderosa fuente de motivación (es decir, consecuencias que son muchas veces directamente buscadas por la persona que actúa, sin que espere recibir ningún incentivo, ni obtener ninguna satisfacción por la mera realización de la acción). En efecto, son consecuencias externas que se buscan por motivos internos, motivos que dejarían de existir si no se diesen esas consecuencias externas. Por ejemplo, una madre que se levanta por la noche para atender a su hijo que está llorando; si el motivo de su acción fuese sencillamente que el niño se calle porque le molesta el ruido que hace al llorar, podría hablarse de motivación extrínseca en esa acción; si le gusta levantarse a

pasear, estaríamos en presencia de una motivación intrínseca en dicha acción; sin embargo, como ocurre usualmente, si lo que quiere es atender al niño en lo que necesite, se está en presencia de otro tipo de motivación, la motivación hacia una acción por las consecuencias, por el valor que esa acción tiene para satisfacer las necesidades de otra persona. A este tipo de motivación se le llamará **motivación trascendente**.

El conocimiento de que lo que hacemos es útil para alguien o algo constituye un factor motivador bastante importante. Dicha motivación surge por los que llamamos **motivos trascendentes**.

Factores o Componentes de la Motivación:

Al recoger este conjunto de hechos, tan elementales y tan ligados a nuestra experiencia diaria y convertirlos en una teoría de la motivación, hay que considerar que las personas actúan movidas por tres tipos de motivos:

EXTRINSECOS: Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción (la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.).

INTRINSECOS: Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerla, etc.).

TRASCENDENTES: Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta dicha acción (la satisfacción del hambre del niño cuando su madre lo alimenta, la ayuda que se está prestando a un compañero de trabajo , etc.).

Lo normal es que en toda acción siempre estén presentes estos tres factores. La calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de los tipos de motivos antes citados. Incluso cuando nos expresamos en forma cotidiana hablamos de que una persona es muy "humana" al referirnos a aquella que tiene muy en cuenta lo que les sucede a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas, lo que implica que en su motivación pesa mucho el factor trascendente de motivación. Por el contrario, decimos que una persona es muy "egoísta", poco humana, cuando sólo busca satisfacción propia en sus actuaciones sin importarle el perjuicio o las dificultades que pueda causar a los demás.

Como puede apreciarse, el explicar la motivación de cualquier acción en función de los tres componentes ya indicados, implica un cambio profundo en el modo de concebir las organizaciones humanas y lo que significa el propio desarrollo de las personas como tales, éste, es el tercer modelo o paradigma, el antropológico o humanista, que subyace en la concepción de la empresa como institución y no como sistema técnico u organismo social.

Relación entre Motivación y Conocimiento:

La función de la motivación es impulsarnos a actuar para alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades; no obstante, el impulso concreto que sentimos en un momento determinado no es tan sólo consecuencia de la motivación, sino que del estado de nuestro conocimiento. Esta influencia de nuestro conocimiento en la motivación es uno de los aspectos más profundos y menos estudiados del ser humano. La relación entre motivación y conocimiento es mucho más profunda de lo que algunas teorías han mostrado y siempre ha constituido uno de los temas de discusión básicos de la antropología filosófica. Para poder abordarla es necesario tener presente, en primer lugar, la triple funcionalidad de lo que llamamos conocimiento. Aunque el conocimiento es único, puede hablarse de tres aspectos o dimensiones del conocimiento; conocimiento especulativo, conocimiento operativo y conocimiento afectivo. El conocimiento especulativo es el que permite a la persona saber cuáles son los resultados que provoca una acción. El conocimiento operativo determina la capacidad de un sujeto para realizar una acción. Y el conocimiento afectivo determina la capacidad de la persona para valorar los resultados de la acción, es decir, para saber cómo va a ser afectada por esos resultados.

En suma, cabría hacer la siguiente distinción fundamental para graficar las conexiones entre conocimiento y motivación:

Motivación sentida.- Es ese impulso que sentimos y que , como hemos visto, depende del conocimiento, en cuanto éste determina los resultados esperados y el atractivo de esos resultados para la persona.

Motivación potencial.- Corresponde al impulso que sentiríamos si nuestro conocimiento fuese perfecto, es decir, si se conociesen todos los resultados que tendrá la acción y se anticipase todo lo que el sujeto va a sentir cuando los disfrute o los padezca.

Por ejemplo, si después de haber ido al dentista nos encontramos bien y estamos satisfechos de haber ido y de que hayan desaparecido las molestias de aquella muela que no nos dejaba dormir, entonces y sólo en ese momento, nos damos cuenta de que nuestra motivación potencial para ir al dentista era alta, aunque, probablemente, antes de ir no teníamos (motivación sentida) ningunas ganas de hacerlo. Ahora, la motivación que, en definitiva nos hizo ir al dentista a pesar de nuestras pocas ganas, es aquella que nos lleva a un tercer término en esta distinción fundamental:

Motivación actual.- Es la fuerza que nos hace elegir una acción concreta en base al valor que sabemos que tienen unos resultados, un valor que capta el conocimiento especulativo, aunque ese valor no resulte atractivo debido a las limitaciones del conocimiento afectivo.

Nótese que no es lo mismo saber que algo es valioso que sentir el valor de ese algo. Para sentir el valor de una realidad es necesario, primeramente haberla experimentado y, en la mayoría de los casos, el ser humano actúa para conseguir cosas que antes no ha experimentado y cuyo valor, en consecuencia, no puede captar por vía afectiva. Sin embargo, puede saber que son valiosas y por eso decidir intentar conseguir las (motivación actual). Por supuesto que en ese caso su impulso espontáneo (motivación sentida) no

sólo le ayudaría, sino que podría incluso ser un obstáculo o dificultad a vencer a la hora de actuar.

Es preciso, insistir en la importancia de estas distinciones porque la mayoría de los problemas con que nos encontramos en la elaboración de las ciencias humanas se deben al hecho de ignorarlas. Reducir la motivación a ese fenómeno psíquico que hemos llamado motivación sentida significa reducir la acción humana a una acción sin sentido. El sentido último de la acción humana es precisamente lograr que vayan coincidiendo la motivación sentida con la motivación potencial, a través de una motivación actual que elige acciones que van desarrollando el conocimiento.

Tipos de necesidades:

En resumen, la motivación es el impulso en el ser humano que le lleva actuar para satisfacer unas necesidades, estas necesidades provienen de tres tipos de resultados los que indisolublemente están ligados a una acción ,estos son, extrínsecos , intrínsecos y trascendentes, correspondiéndoles tres tipos de necesidades en el ser humano, a saber:

- **Necesidades materiales.-** Son todas aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos rodea. Significan, en último término, la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. La satisfacción de estas necesidades está ligada a lo que normalmente denominamos sensación de placer (y su

insatisfacción a la sensación de dolor). De hecho, el placer es la medida del valor de la realidad en cuanto ésta satisface más o menos este tipo de necesidades.

- **Necesidades de conocimiento.-** Son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tenemos de hacer cosas, de conseguir lo que queremos. Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que la circunda, se va encontrando capaz de hacer más cosas. La sensación de poder y, en cierta medida, la sensación de seguridad corresponden a estados psicológicos que dependen de la satisfacción de estas necesidades.

- **Necesidades afectivas.-** Son aquellas ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas, de que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos (y no porque tengamos unas u otras cualidades o porque les seamos útiles). Su satisfacción se materializa a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros y por qué nos afecta. Las personas tenemos la capacidad de interiorizar, hacer nuestro, todo lo que ocurre a otras personas. A esa interiorización es a lo que en sentido estricto se llama amor. Las personas son capaces, por tanto, de amar y ser amadas, y esta relación es la que satisface las necesidades afectivas.

Estos tipos de necesidades no constituyen una jerarquía, sino que todos están presentes simultáneamente en el ser humano. De hecho su satisfacción significa que la persona tiene una relación satisfactoria con la realidad en tres

3. **planos distintos, el mundo de las realidades sensibles , el mundo de las realidades personales y su propio mundo interior.**

EL GRUPO Y EL INDIVIDUO:

A pesar de que para la organización prime el ver a las personas como recursos, portadoras de; conocimientos, capacidades habilidades, etc., no debemos dejar de considerar a las personas como tales, es decir, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Se hace necesario, entonces, conocer algunas características genéricas de las personas en este ámbito, para incrementar la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones:

Algunos autores como Porter Lawler y Hackman destacan unas pocas características del hombre a saber:

- **El hombre pro-activo.-** Es aquel comportamiento que se encuentra orientado a cumplir sus objetivos personales y a la satisfacción de necesidades personales . Los individuos pueden resistir o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, dependiendo de las estrategias de liderazgo adoptadas por algún supervisor.

- **El hombre social.-** La participación en las organizaciones es fundamental en la vida de las personas por cuanto las lleva a la relación con otros individuos que conforman el grupo. Dentro de este último, los individuos tratan de mantener su identidad y bienestar psicológicos. En numerosas oportunidades utilizan estas relaciones para obtener información de si mismos y sobre su ambiente. Dicha información constituye una realidad social para el grupo y los individuos que en ella se basan para probar y comparar

sus propias capacidades, ideas y concepciones, en el sentido de aumentar su autocomprensión.

- **El hombre tiene diferentes necesidades.-** Las personas son impulsadas por una gran variedad de necesidades. Una variable que pueda influir en el comportamiento de un individuo hoy, puede que al día siguiente ya no tenga la misma influencia. Por otra parte, el comportamiento de las personas es simultáneamente influido por un gran número de necesidades, que presentan valencias y cantidades diferentes.

- **El hombre percibe y evalúa.-** El hombre selecciona la información de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus propias experiencias pasadas y pondera aquello que esta experimentando en función de sus propias necesidades y valores. Par dar sentido a su ambiente, el miembro de la organización se enfrenta con dos tareas perceptivas; debe decidir sobre lo que debe atender o ignorar respecto del ambiente y debe interpretar y dar un sentido a los ítemes que presencia en el contexto organizacional. El individuo, en el fondo, efectúa redefiniciones activas de las expectativas (o demandas) emitidas por otras personas basándose en las recompensas esperadas y en los costos personales para aceptarlas tal como fueron originalmente percibidas por él. Entre tanto existen percepciones distorsionadas por la presencia de necesidades y valores del propio individuo.

- **El hombre piensa y escoge.-** El comportamiento humano tiene propósitos, proactivo y cognoscitivamente activo, puede ser

analizado en términos de planes comportamentales que escoge , desarrolla y ejecuta para manejar los estímulos con que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

- El hombre tiene una capacidad limitada de respuesta.- El hombre tiene una capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no son capaces de comportarse de todas las formas, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).

Las relaciones de los individuos en el grupo:

Al comienzo, cuando un grupo inicia su etapa de desarrollo, existe poca libertad de comportamiento y mucha precaución en la relación entre los miembros de éste. A medida que el grupo se conoce y desarrolla se va produciendo un proceso de apertura y se da mayor libertad y confiabilidad en las relaciones entre las personas, que tienden a comunicarse más de acuerdo con su propio "yo" y visualizan a los otros tal como ellos son realmente. En la medida en que más maduro sea el grupo, mayor será la apertura y posiblemente, mayor será la confianza y la seguridad de sus componentes. La eficiencia del grupo esta en relación directa con el grado de apertura de sus relaciones y su madurez. En un grupo donde predomina la inmadurez y un escaso nivel de apertura, probablemente tenderá a una mayor tensión y dificultad en las relaciones interpersonales de sus miembros y por consiguiente, mayor será la necesidad de garantizar su eficiencia.

RELACIONES ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION:

Desde los primeros tiempos de la Administración siempre ha preocupado el tema de la participación del individuo en la organización. En los inicios de la Administración moderna hubo enfoques encontrados que iban desde el "enfoque molecular" de la administración científica, criticado por su deshumanización hasta llegar a una concepción humanista que va reemplazando paulatinamente el enfoque clásico, centralizado en la tarea y el método. Dicho enfoque humanístico, se centraliza en el hombre y su grupo social. Alrededor de la década de los años treinta la técnica y la tecnología cedieron al énfasis en las relaciones humanas. Desde esa época se consideró la existencia del conflicto industrial, es decir la existencia de intereses encontrados entre la empresa y los trabajadores, como también, la necesidad de una armonía industrial sustentada en las relaciones humanas.

Consecuente con lo antes señalado, la empresa debe analizarse como realidad humana y, como organización humana, está formada por personas que coordinan sus acciones para conseguir unas objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Las empresas se parecen a las familias, los clubes deportivos, las municipalidades, la marina y un millar de instituciones más, precisamente en que todas ellas son organizaciones humanas.

Para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas coordinen su actividad (se organicen) ordenando esa acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por

razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.

Los elementos esenciales de una organización son; acciones humanas, necesidades humanas, y una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades. Sobre esta sencilla base se puede establecer un distinción de carácter fundamental, válida para cualquier organización humana; la distinción entre organización formal y la organización real.

Se llama organización formal a cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que pueda ayudar a satisfacer necesidades. La organización real es la que se crea aplicar la organización formal a un conjunto concreto de personas. Una organización real incluye una organización formal más todo ese conjunto de interacciones que se originan entre las personas y que, lógicamente no están previstas, ni pueden estarlo, por la organización formal. Ese conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real, las cuales no están contempladas en la organización, es lo que suele llamarse; organización informal, organización o sistema espontáneo, o no formalizado.

En suma la organización real se esquematiza en la siguiente ecuación:

$$\boxed{\text{ORGANIZACION REAL}} = \boxed{\text{ORGANIZACION FORMAL}} + \boxed{\text{ORGANIZACION INFORMAL}}$$

Dentro de esta organización real, sus verdaderos procesos vitales se encuentran en un plano más profundo que lo que nos

describe su organización formal; éste viene determinado por las interacciones no formalizadas, procesos sobre los cuales depende el futuro de la organización.

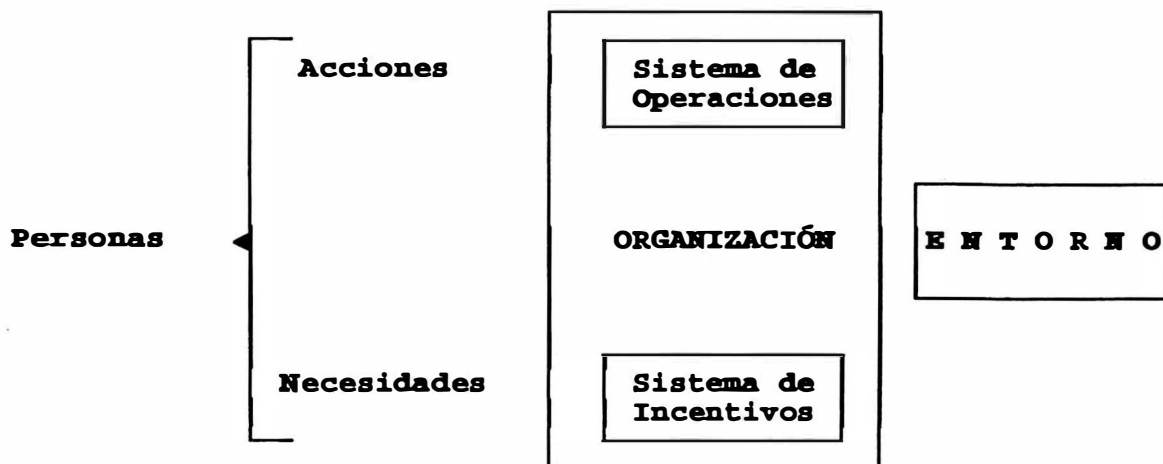
Elementos de la organización formal:

Como ya se vio en las páginas anteriores la organización formal no es más que una fórmula para el logro de unos resultados que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas. Esa fórmula posee dos componentes que debemos recordar:

- Especificación de las acciones a realizar por las personas que componen la organización. Este elemento se suele denominar sistema de operaciones. Este último expresa lo que cada individuo tiene que hacer para que la organización pueda operar.
- Especificación de lo que las personas recibirán por formar parte de la organización; lo que se suele denominar sistema de incentivos.

Toda persona que participa en una organización entrega algo y recibe algo producto de dicha participación (pueden existir situaciones en que sólo aporte o sólo reciba). Lo que aporta viene determinado por el sistema de operaciones y lo que recibe por el sistema de incentivos. El sistema de operaciones es el conjunto de reglas a que han de sujetarse los individuos para obtener el resultado que se espera alcanzar a través de la organización; mientras que el sistema de incentivos es aquel

conjunto de reglas a través del cual se distribuye ese resultado entre los miembros de la organización . Esquemáticamente:



En la figura anterior se muestra claramente por qué en muchos casos tiende a definirse la organización como un medio de acción de los individuos sobre el entorno para conseguir resultados, que no serían alcanzables sin ese esfuerzo conjunto que coordina la organización.

Ya hemos visto que una organización formal es sólo una posibilidad teórica; para que exista realmente, se requiere que haya personas que quieran y sean capaces de organizarse. Si el sistema de operaciones es incapaz de producir aquello que sea necesario para aplicar el sistema de incentivos, la organización formal compuesta por ambos sistemas sería infactible, es decir, sería una contradicción teórica.

Para que una organización exista de hecho se precisa de tres cosas fundamentales:

- 1.- La formulación de unas metas o resultados a alcanzar que puedan ser efectivamente conseguidos a través del sistema de operaciones, y cuyo logro permita aplicar el sistema de incentivos de modo que las personas reciban efectivamente aquello que esperaban de la organización.
- 2.- Que las personas que actúan en la organización sepan y sean capaces de hacer aquello que sea necesario para el logro de los resultados establecidos en el punto anterior.
- 3.- Que las personas de la organización quieran efectivamente hacer lo que se indica en el punto anterior.

Los tres puntos anteriores recogen lo que tradicionalmente se considera como funciones o tareas esenciales de los directivos de una organización, las que suelen tener por nombres técnicos los siguientes:

- 1.- **Formulación del propósito de la organización**
- 2.- **Comunicación del propósito a los componentes de la organización, de modo que lleguen a conocer lo que se espera que haga cada uno de ellos.**
- 3.- **Motivación de cada uno de los componentes de la organización, de modo que se asegure su colaboración para realizar lo que se espera de él.**

Estos tres procesos mencionados pueden ser extraordinariamente simples o tremendamente complejos. En una organización tan efímera, como por ejemplo, el grupo de personas

que acuerdan tomar un taxi para llegar antes a su hogar, esos procesos apenas tienen identidad y ocurren simultáneamente con pocas palabras. En las organizaciones estables y que se espera tengan cierta duración, gran parte de lo que hacen tiende a conseguir que dichos procesos se ejecuten de modo adecuado, puesto que de ellos depende la supervivencia de la organización real. Las fallas en la formulación del propósito, comunicación y motivación, cuando son graves, suponen la desaparición de la organización.

Por las razones anteriores es que el centro de cualquier estudio sobre las organizaciones se sitúa en el análisis de los procesos a través de los cuales se definen los propósitos, se comunica y se motiva; pues son los verdaderos procesos vitales dentro de cualquier organización real. En la organización real se encuentran todas las interacciones que se producen entre las personas, además de aquellas que por sí mismas regulan la organización formal, las que se incluían en lo que llamábamos organización informal. En la medida en que esas interacciones influyen o puedan influir en los procesos antes citados, afectarán a la propia vida de la organización, aunque ni siquiera aparezcan consideradas ni reguladas por la organización formal. El criterio para definir la importancia de las referidas interacciones es el de su posible influencia en los procesos vitales de la organización.

EL CARACTER MULTIPLE Y COYUNTURAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

La Administración de recursos humanos se encuentra en una etapa de desarrollo y podemos encontrar a profesionales en esta disciplina sólo en las grandes organizaciones, no obstante, sus preceptos son aplicables a cualquier tipo de organización. Esta área de estudios tiene un carácter múltiple, recogiendo conceptos de otros cuerpos teóricos y técnicos tales como, Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería industrial, Derecho del Trabajo, Seguridad Industrial, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas y Cibernética entre otros.

Los aspectos que usualmente se tratan en la Administración de recursos humanos, tienen relación con una multiplicidad de campos del conocimiento; desde la aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas, pasando por la tecnología del aprendizaje individual, el diseño organizacional, ausentismo, obligaciones sociales, nutrición y alimentación, medicina, leyes sociales, eficiencia y eficacia; hasta la responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría.

Los temas que trata la administración de recursos humanos dicen relación con aspectos internos de la organización "enfoque introversivo", como también, con aspectos externos o ambientales, "enfoque extroversivo". Idalberto Chiavenato esquematiza lo anterior de acuerdo con lo siguiente:

**TECNICAS UTILIZADAS
EN EL AMBIENTE EXTERNO**

- Investigación de mercado de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con sindicatos.
- Relaciones con entidades de formación profesional.
- Legislación del trabajo.
- etc.

**TECNICAS UTILIZADAS
EN EL AMBIENTE INTERNO**

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de cargos.
- Entrenamiento.
- Evaluación de desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficios sociales.
- Política salarial
- Higiene y seguridad.
- etc.

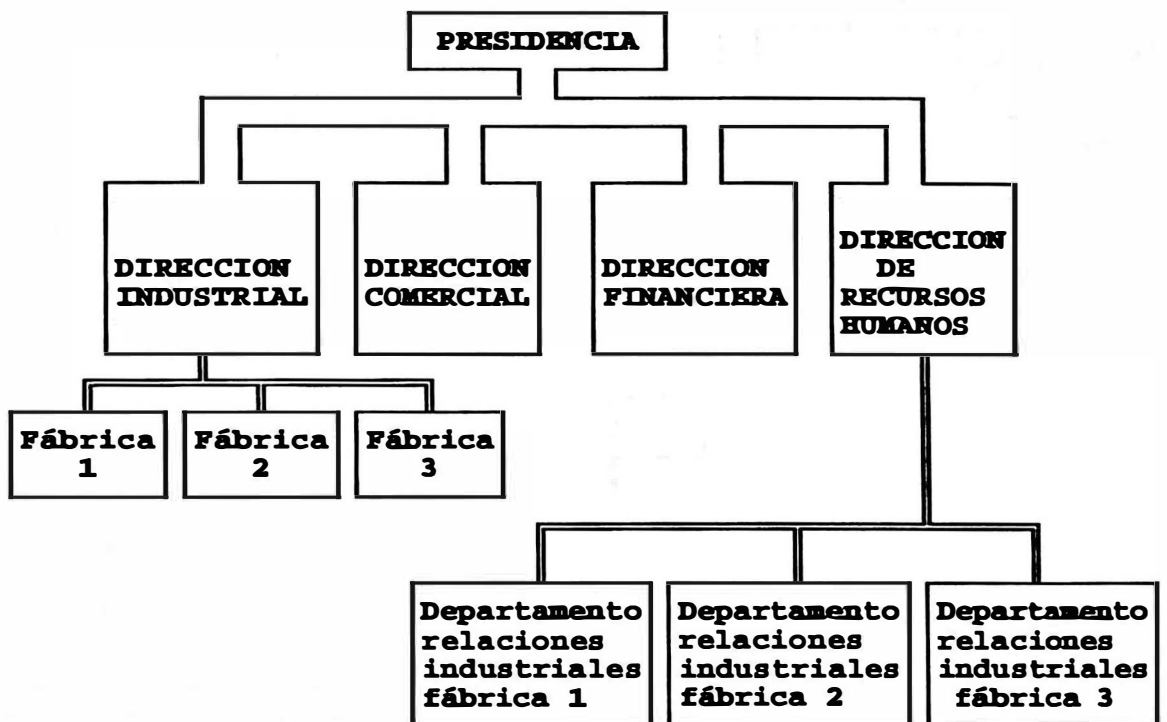
La administración de recursos humanos puede hacer referencia a todos los niveles de la organización; a nivel individual, grupal, departamental, organizacional y el entorno organizacional inclusive. Su carácter es coyuntural, es decir, depende del ambiente organizacional, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción del hombre y su naturaleza y, por sobre todo, de los factores cualitativos y cuantitativos de los recursos humanos de que se dispone; si los citados elementos cambian, del mismo modo, se modifica la forma de administrarlos. De allí que no existan principios ni leyes universales que expliquen la aplicación de la administración de recursos humanos. Su carácter situacional hace que sus técnicas sean altamente flexibles y adaptables, presentando un desarrollo eminentemente dinámico. Un planteamiento triunfador de administración en una organización en cierto período y bajo algunas condiciones específicas, puede ser desastroso en otra organización o en la misma, en una época diferente.

La administración de recursos humanos debe tener en consideración el hecho de que las organizaciones presentan un carácter esencialmente dinámico, existe un cambio constante. La

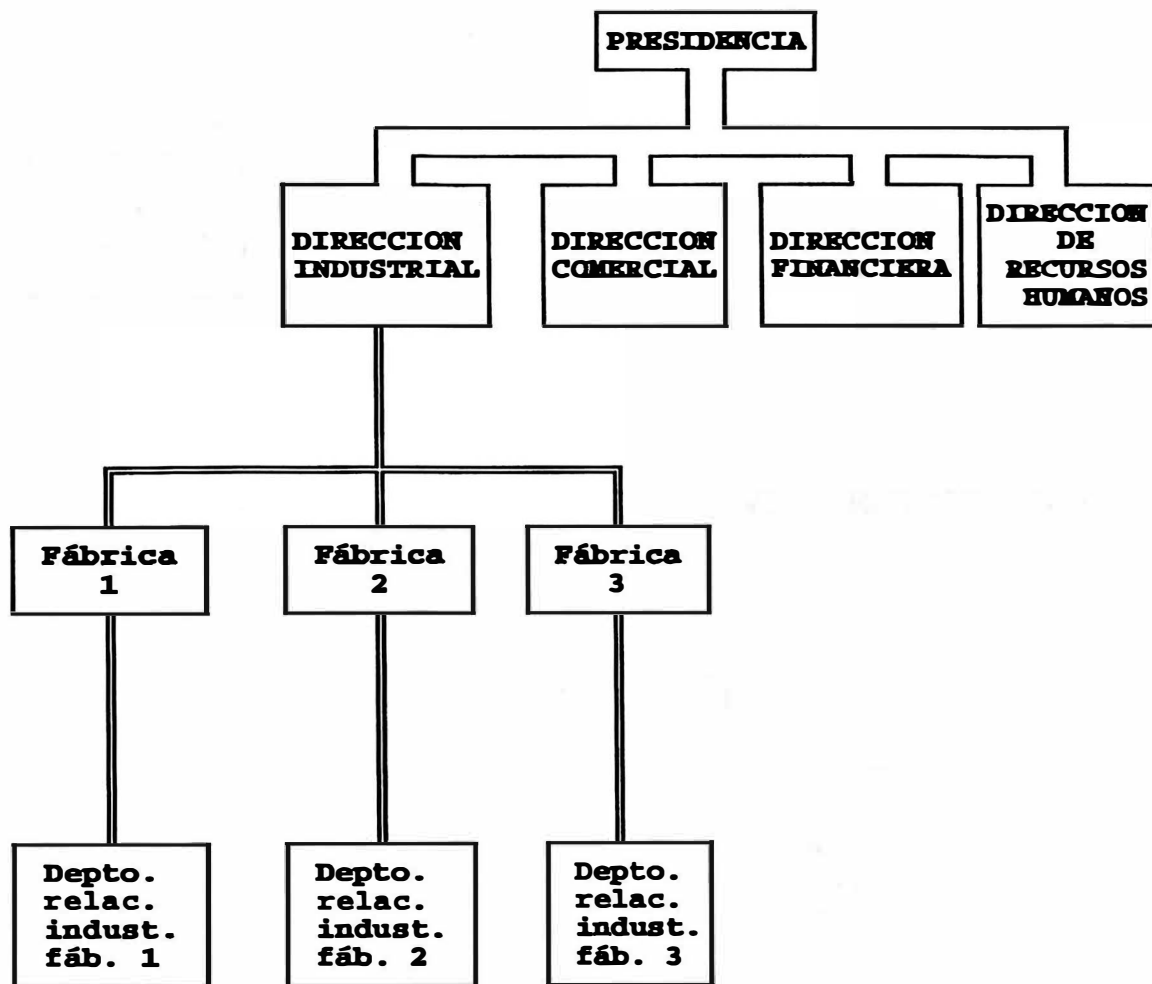
administración de recursos humanos es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones, a la administración de recursos humanos, se le puede encontrar; centralizada, descentralizada, en un nivel ejecutivo o en un nivel de staff (de asesoría). La ubicación, el nivel, la subordinación, el grado de autoridad y responsabilidad del órgano de administración de recursos humanos están en directa relación con el diseño de la organización. A continuación se presentan diferentes esquemas de organización en los cuales aparece la función de recursos humanos en los niveles antes mencionados (extractados de Chiavenato):

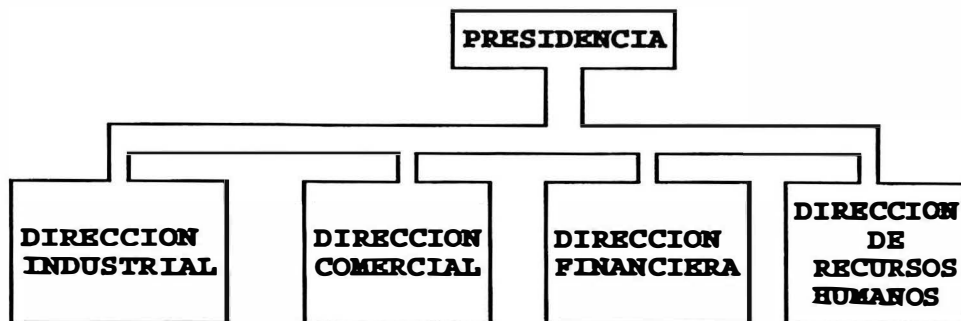
FUNCION CENTRALIZADA DE A.R.H.



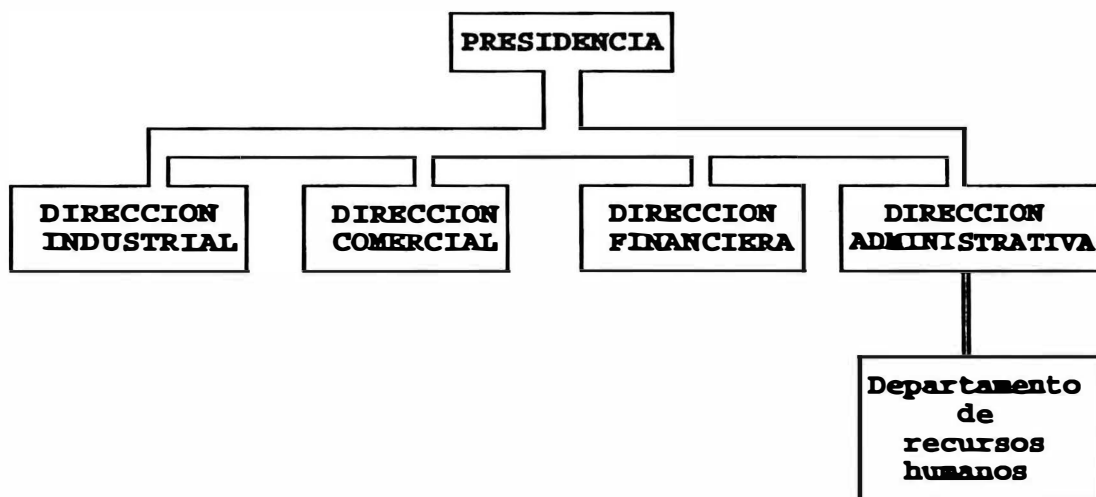
FUNCION DE A.R.H. DESCENTRALIZADA



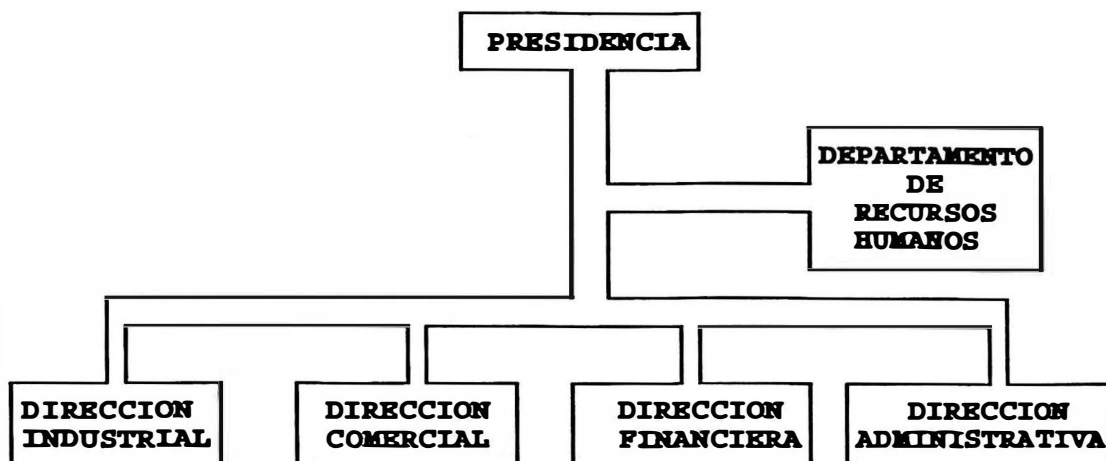
FUNCION DE A.R.H. EN NIVEL DECISORIO



FUNCION DE A.R.H. EN NIVEL EJECUTIVO



FUNCION DE A.R.H. EN NIVEL DE ASESORIA



Como se puede apreciar en los esquemas anteriores, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de administración de recursos humanos, dependen del diseño organizacional que presente cada institución. No obstante la administración de recursos humanos tiene un papel preponderante en las concepciones respecto de las personas que tiene la organización.

El hecho de que las personas y las organizaciones sean diferentes realza en mayor medida el carácter coyuntural y multivariado de la administración de recursos humanos. Del mismo modo como ocurren diferencias individuales entre las personas, de igual forma acontecen diferencias entre las organizaciones, situaciones que necesariamente debe enfrentar la administración de recursos humanos.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO:

El entrenamiento, es considerado por algunos especialistas como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos. Otra interpretación más amplia considera el entrenamiento como un adecuado desempeño en el cargo extendiendo el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general. Para efectos del presente tema se tomará el enfoque que adopta Chiavenato, el cual se refiere a un área genérica llamada desarrollo, la que se encuentra dividida en educación y entrenamiento; siendo el propósito de la primera el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo y, el del entrenamiento, la preparación del individuo para el cargo.

EDUCACION:

El ser humano a través de toda su vida mantiene una constante interacción con el medio ambiente, siendo influido y ejerciendo influencias en sus relaciones con este último. Aquella influencia que se recibe del ambiente social, durante toda nuestra existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes es lo que se denomina Educación. Dichas influencias son recibidas y asimiladas por el ser humano de acuerdo con sus inclinaciones y predisposición, enriqueciendo o modificando su comportamiento dentro de sus propios valores.

La educación puede ser ejercida de modo sistemático y organizado, como en las escuelas o también desarrollada de manera informal, desorganizada y asistemática, como en el hogar y en los grupos sociales a los cuales el individuo pertenece.

Para los fines del presente trabajo, nos referiremos a la Educación Profesional, que es la educación, sistemática o no, cuyo propósito es preparar al individuo para la vida profesional y que según los autores modernos comprende tres etapas interdependientes:

- 1.- Formación profesional, que prepara al hombre para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado de trabajo; sus objetivos son amplios y mediatos con miras a capacitar al hombre para una futura profesión, se puede ofrecer en las escuelas o dentro de las propias empresas. El acelerado desarrollo tecnológico exige gran cantidad de recursos humanos calificados, los sistemas de escuelas profesionales forman sólo una pequeña parte de dichos

recursos, en consecuencia la mayor responsabilidad en la formación de esos recursos recae sobre las empresas.

- 2.- **Entrenamiento**, que adapta al hombre para una función o para el ejercicio de una tarea específica en una empresa determinada; sus objetivos son mas restringidos e inmediatos, con el propósito de dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual. Esto se efectúa en las empresas o en organismos especializados en entrenamiento; en las empresas esta función se entrega al jefe inmediato del empleado o a un colega suyo, obedeciendo a un programa que procura la rápida adaptación del hombre al trabajo.

- 3.- **Perfeccionamiento o desarrollo profesional**, que perfecciona al hombre para su crecimiento profesional en una determinada carrera en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo; sus objetivos son a largo plazo y pretenden dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan los exigidos por el cargo actual y lo califican para asumir funciones de mayor nivel, mas complejas y numerosas. Obedece a un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa. Es lo que se conoce como **Desarrollo de Recursos Humanos**.

Ahondaremos en el concepto de **Entrenamiento**, dada la importancia de él dentro de la conducción de personal. En el ámbito de las ciencias administrativas **entrenamiento** está referido a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a la tarea, ambiente y desarrollo de habilidades y,

a las actitudes frente a ciertos aspectos de la organización. Dentro de las concepciones de entrenamiento que manifiestan distintos autores resalta la de S. Hoyler, quien precisa que es una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y las metas propuestas. En un sentido más amplio, es un esfuerzo dirigido en equipo para conseguir los objetivos económicos de la empresa. De tal manera, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es altamente compensador para la organización

Para Chiavenato, los propósitos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio:

- 1.- **Transmisión de informaciones:** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido; repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. Normalmente las informaciones son genéricas, de preferencia se refieren a informaciones sobre el trabajo, sobre la empresa sus productos y servicios, su organización y políticas , etc.
- 2.- **Desarrollo de habilidades:** Principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento orientado directamente al trabajo.
- 3.- **Desarrollo o modificación de actitudes:** Generalmente modificación de actitudes negativas por otras más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo

de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. La mayoría de las organizaciones se enfrenta a la necesidad de renovación constante en una época de intenso cambio e innovación. El auto-análisis es el medio más eficaz para obtener el cambio planeado, de modo que el entrenamiento se considera como una de las principales fuerzas capaces de cambiar la naturaleza de la sociedad.

- 4.- Desarrollo del nivel conceptual: El entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y estratégicos.

Para que una organización opere en forma eficiente, se requiere que todos sus integrantes conozcan y ejecuten sus tareas a un nivel satisfactorio de eficiencia. Asimismo, es menester contar con personas capacitadas para llevar a cabo tareas de responsabilidad y complejidad superior a la que les exige el cargo que ocupan. Consecuente con lo anterior los objetivos del entrenamiento en la empresa se pueden definir como:

- a).- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas características de la organización.
- b) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

- c) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Una adecuada política empresarial respecto de lo anterior es aquella que reconoce que el entrenamiento es responsabilidad de todo aquel que tenga bajo su tuición a algún individuo para realizar una tarea, es decir, de cada administrador o supervisor. A los administradores se entrega las herramientas adecuadas para enfrentar dicha responsabilidad. También existen empresas que emplean entrenadores a un nivel de asesoría y otras que poseen un equipo de entrenamiento especializado a nivel de división. En resumen, el concepto en cuestión está implícito en la tarea de gestión a todos los niveles; ya sea en la demostración de un proceso, etapa por etapa, o en la explicación de una operación tradicional, el conductor (gerente o supervisor) debe demostrar, enseñar, acompañar y comunicar.

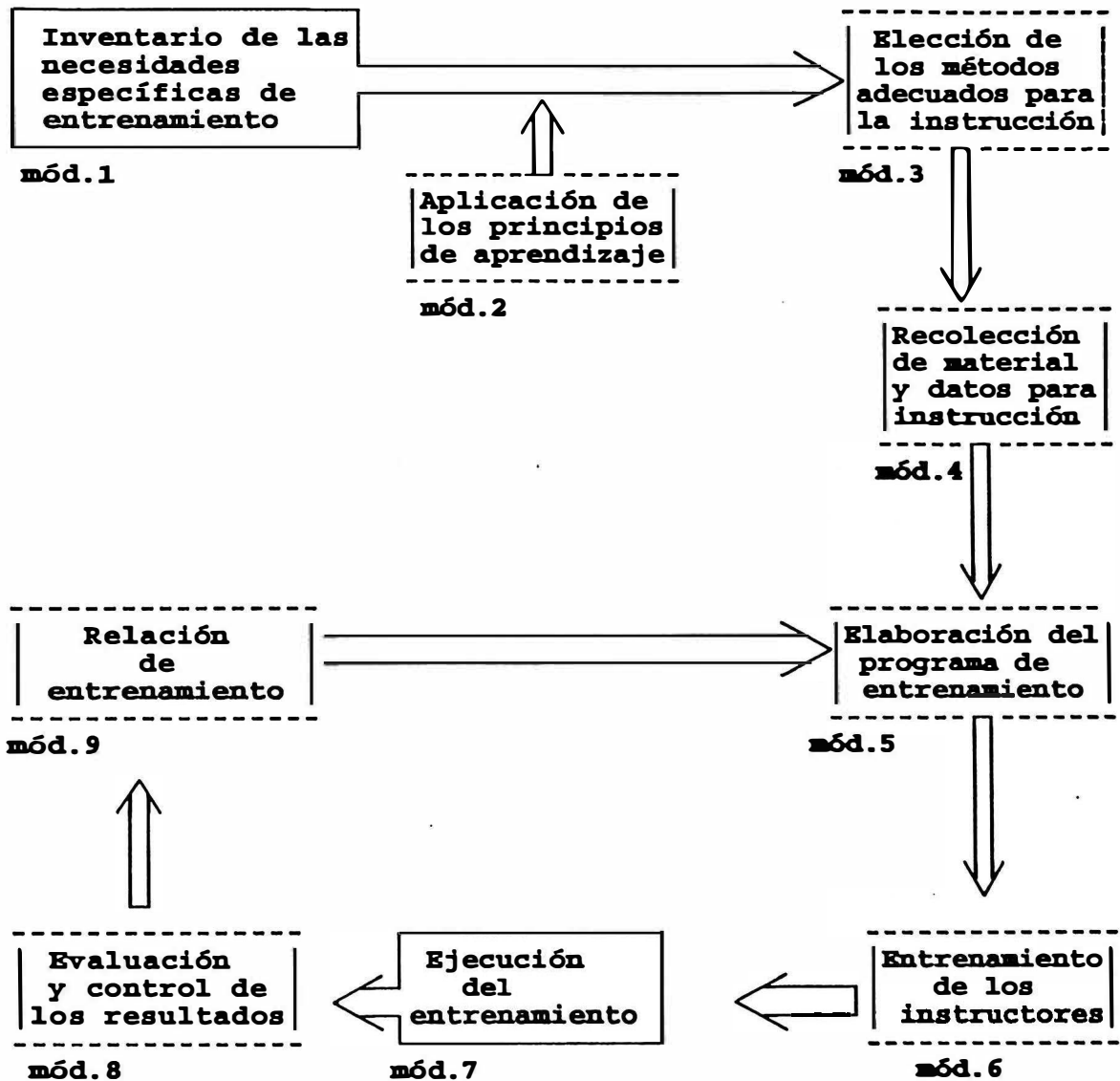
El entrenamiento supone siempre el binomio instructor * aprendiz. Los aprendices, son aquellos situados en cualquier nivel jerárquico de la organización, que requieren aprender o incrementar sus conocimientos sobre alguna actividad o tarea. Por otra parte los que instruyen son todas las personas que en cualquier nivel de la empresa poseen mayor experiencia o especialización en determinada actividad y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Del mismo modo el entrenamiento lleva implícita la relación de instrucción y aprendizaje; siendo la primera, la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad y, el aprendizaje, la incorporación de la instrucción al comportamiento del individuo. En otras palabras, aprender es modificar el comportamiento de acuerdo con la instrucción recibida.

El aprendizaje ocurre a diario y en todos los individuos; el entrenamiento pretende orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos en todos los niveles de la organización puedan desarrollar en forma más ágil sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán de la misma forma que a la empresa.

Observado desde un enfoque sistémico y tal como lo plantean Proctor y Thornton, el entrenamiento muestra una naturaleza continua y autogeneradora, cubriendo una secuencia programada de eventos, lo que gráficamente se detalla a continuación:

EL CICLO DE ENTRENAMIENTO



----- : Actividades de línea
 _____ : Actividades de asesoría

Como se puede ver, la organización de línea determina las necesidades específicas de entrenamiento (módulo 1), dichas necesidades generalmente son producto de los problemas actuales encontrados en la organización y son identificadas por individuos o por grupos. Los planes son elaborados para ayudar a las personas a aumentar sus conocimientos, adquirir habilidades adicionales o cambiar actitudes mediante métodos adecuados de instrucción (módulo 3). La aplicación y comprensión de los Principios de Aprendizaje (módulo 2) apoyan al administrador de entrenamiento en la elección de los métodos de instrucción y en la elaboración y ejecución del programa de entrenamiento (módulo 4). Cuando los programas de entrenamiento difieren de empresa a empresa y por efecto del tiempo, el esfuerzo total de entrenamiento debe ser coordinado y alterado según el concepto de entrenamiento balanceado. Al ejecutar el entrenamiento (módulo 7), debe encontrarse una forma de cuantificar en base al propio programa de entrenamiento con el fin de determinar la dirección y naturaleza de su rendimiento (módulo 8). Dado que todo programa de esta naturaleza es dividido en etapas, rectificado o completado, su efectividad debe ser consolidada en un informe de entrenamiento, cuya interpretación hará posible al comando de línea obtener la información necesaria para la toma de decisiones respecto de nuevos programas de entrenamiento (módulo 9).

RECOMPENSAS, CASTIGOS, COMPENSACIONES Y BENEFICIOS:

El mantenimiento de los recursos humanos en la organización es uno de los factores más importantes a considerar en la viabilidad de la empresa, ya que esta continuidad es lo que va haciendo crecer su eficiencia. Dicho mantenimiento requiere controlar una serie de aspectos particulares de entre los que se destacan; los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

Diferentes autores plantean teorías en relación al tema, por ejemplo, Raymond e. Miles, afirma que el sistema de recompensas incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, además de los mecanismos y procedimientos por los cuales aquellos son distribuidos. Considera sueldos, jubilaciones, vacaciones y promociones a posiciones más elevadas; como también, recompensas tales como, garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales para posiciones que lleven a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios especiales. En suma, el número de beneficios incluye la estructura de tareas y procesos, en la medida que la organización pueda y logre armonizar o ajustar aspectos del cargo en sí para aumentar su atracción intrínseca

En la práctica, en su nivel , el encargado es recompensado conforme al desempeño de su sección y no de acuerdo con el de la organización como un todo. A nivel operativo, el trabajador individual que tiene relación directa con la producción es recompensado por la calidad y cantidad de su servicio, o a lo sumo, por la cantidad y calidad de su grupo. Dicho sistema de recompensas y castigos refuerza la opinión de muchos empleados de

que la organización es una serie de secciones enteramente separadas y desconectadas unas de las otras. El impacto de esta estrategia y la tendencia paulatina a la mecanización del trabajo tiende a provocar una dificultad en los miembros de la empresa de comprender la relación entre las recompensas y sanciones con la productividad de la empresa.

La gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización y, una vez en ella contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos es lo que se denomina incentivo. Cualquiera sea el objeto, producto o tecnología de organización, el equilibrio entre contribuciones e inducción debe ser mantenido a toda costa. Quien tiene la responsabilidad de mantener dicho equilibrio es el ejecutivo de la organización.

Otra teoría es aquella que plantea George Homans, y expresa que la "justicia distributiva" entre las personas que se encuentran en recíproca relación de intercambio es obtenida cuando los lucros individuales son proporcionales a sus inversiones, siendo los lucros aquello que es recibido a través del intercambio, como las recompensas obtenidas de otro, o una responsabilidad asumida como función específica en un intercambio, como un riesgo que puede incluir no sólo la pérdida real o potencial, sino también, el estado psicológico de la incertidumbre. Las inversiones, por otro lado, son atribuciones relevantes traídas por una parte, al intercambio; incluyen habilidades, esfuerzo, educación, entrenamiento, experiencia, edad, sexo, etc.

Esquemáticamente la Justicia Distributiva entre dos personas (A y B) se manifiesta de la siguiente manera:

RECOMPENSAS DE A - COSTOS DE A	RECOMPENSAS DE B - COSTOS DE B
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>	
INVERSIONES DE A	INVERSIONES DE B

Cuando existe desigualdad entre las proporciones, los participantes del intercambio experimentan un sentimiento de injusticia y una u otra parte padece privación. La parte que experimenta privación relativa es aquella, cuya participación de los lucros en las inversiones es menor.

Otro autor, Patchen, indica que existe inequidad, cuando la persona advierte que la proporción de sus resultados y esfuerzos y la proporción de los resultados de los otros en relación a sus esfuerzos son desiguales; esto puede ocurrir ya sea cuando la persona y los demás están en relación directa de intercambio o, cuando ambos están en una relación de intercambio con un tercero y la persona compara su situación con la de los otros.

La inequidad existe cuando una persona se siente subsalariada o supersalariada; si el pago está por encima o por debajo de lo que el empleado cree correcto, esto causa tensión. Si el pago está muy abajo, causa ira, y si está muy arriba, provoca culpa.

Según los autores Lawler y Porter, el dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre y cuando el

empleado se de cuenta de que el incremento de sus ingresos es producto de su mayor esfuerzo. No obstante, existen diversas opiniones respecto del salario; Argyris resalta los resultados de investigaciones estadounidenses que indican que los trabajadores toman el sueldo como parte de la responsabilidad de la empresa por el tipo de tareas que ella misma creó, como una especie de recompensa por la posibilidad de que esos trabajadores hayan vivido en un proceso paulatino de frustración e insatisfacción. Otros autores, afirman que los incentivos monetarios no mejoran el trabajo de individuos que poseen un elevado grado de necesidad de realización, manifestando que sólo es útil para aquellos de bajo nivel de aspiraciones.

Después de numerosas críticas al sistema de recompensas y castigos aparece un nuevo enfoque del problema, éste propone un sistema de normas para un "justo pago", aplicable a cualquier nivel de trabajo que se realice. Esta proposición de Elliot Jaques, plantea que todos los empleados pueden compartir esas normas independiente del trabajo que desarrollen. El punto está en determinar el grado de responsabilidad en cada tarea ejecutada. Ello puede hacerse definiendo el período máximo de tiempo durante el cual el trabajo que el superior atribuyó al subordinado puede ser ejecutado por éste, bajo su propio arbitrio e iniciativa, sin que participe el superior; es el "lapso de tiempo de arbitrio", obviamente se incluyen todos los aspectos del trabajo previstos en el reglamento interno de la organización a los cuales el subordinado deberá ceñirse o ser castigado por negligencia.

La cuantificación del lapso de tiempo de arbitrio es objetiva y se relaciona con; la importancia que la tarea

ejecutada tiene para la empresa, por una parte y con el nivel jerárquico del servidor por otra.

En consecuencia, los individuos que cumplen distintas tareas y que poseen el mismo lapso de tiempo de arbitrio deben tener la misma retribución salarial. Toda desviación hacia abajo de dicho nivel tiende a ser acompañada de reacciones que, a su vez, exigirán medidas disciplinarias de la administración de la empresa. cualquier desviación hacia arriba, irá acompañada por sentimientos de injusticia y de preferencia. Jaques concluye que una de las variables cruciales en el trabajo es el grado de control que el individuo ejerce sobre su propio comportamiento.

Refuerzo positivo:

Harry Wiard considera el concepto de que, el comportamiento humano es determinado por sus consecuencias y plantea que los fundamentos del "refuerzo positivo" se basan en dos principios básicos:

- 1.- Las personas tratan de desempeñar sus actividades en la mejor forma posible par obtener mayores recompensas.
- 2.- Las recompensas otorgadas actúan para reforzar el mejoramiento del desempeño.

La recompensa y la sanción son las consecuencias de las relaciones diarias con otras personas. Para mejorar el desempeño, en la práctica es mas recurrido el castigo que la recompensa. La estrategia global del castigo es extremadamente ilógica, pues cuando se utiliza consistentemente el castigo para alterar el

desempeño, en muchos casos se transforma en recompensa por el hecho de que, cuando no se castiga por no desempeñar de una manera determinada se está recompensando.

El refuerzo positivo se orienta directamente a los resultados deseados. Las teorías de éste parten de la base de que una persona se comporta de determinada manera por una de las siguientes razones:

- 1.- Porque un tipo o nivel de desempeño específico es consistentemente recompensador.
- 2.- Porque un estandar de desempeño específico fue alguna vez, de manera que será repetido en la expectativa de que la recompensa se repita.

Según Wiard, para implementar con éxito un programa de refuerzo positivo para mejorar el desempeño, debe considerarse que:

- 1.- Los niveles deseados de desempeño deberán ser específicamente determinados y, hecho lo anterior, deben ser claramente colocados.
- 2.- Las recompensas para el desempeño deseado deberán ser apropiadas al desempeño pero, por sobre todo, deberán ser recompensadoras.
- 3.- Las recompensas deben darse lo más próximo posible del desempeño deseado.

Además del salario, una considerable parte de la

remuneración total está constituida por los beneficios sociales y servicios sociales. Estos constituyen costos de mantenimiento de personal y representan lo que se denomina remuneración indirecta, generalmente común a todos los empleados.

Los beneficios y servicios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel moral y de productividad satisfactorio. Los citados beneficios suelen abarcar tanto a aquellos establecidos por la ley (seguro de accidentes del trabajo, previsión social, etc.), como los beneficios extras o marginales, tales como transporte de la casa a la empresa, seguro de vida, etc.

El incremento de la conciencia social de la empresa ha llevado a un crecimiento acelerado de la planificación destinada a los servicios y beneficios. De entre los factores mas relevantes se destacan:

- a) Actitud modificada del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
- b) Exigencias de los sindicatos.
- c) Legislación del trabajo impuesta por el gobierno
- d) Competencia entre las empresas en disputa por los recursos humanos, ya sea para mantenerlos o atraerlos.
- e) Controles salariales exigidos por ley, fundamentalmente

en el caso de sueldos elevados, acuerdos sindicales que fijan índices oficiales de reajustabilidad o controles indirectamente efectuados en los reajustes de precios de los productos y servicios.

- f) Altos impuestos atribuidos a las empresas, las que pasan a buscar medios lícitos para deducción de impuestos.

Según autores como Edwin Flippo, en una economía de empresa privada el principio orientador debe ser; no ofrecer ningún beneficio al empleado mientras no exista para la organización un rendimiento en términos de productividad y de moral por parte del individuo. Asimismo, el beneficio debe ser proporcional a la inversión, esto es, debe aportar a la organización, por lo menos, de manera igual a sus costos.

Administración de Salarios:

Cuando los factores de producción, Tierra(recursos naturales), Capital y Trabajo, son combinados adecuadamente por una administración eficiente, se crea más capital o riqueza, esta última se divide entre las partes interesadas; una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de la materia prima o equipos, a los propietarios de las máquinas, equipos o inmuebles arrendados; la otra, se distribuye en forma de intereses a quienes prestaron el dinero a la organización; y la última en forma de dividendos a aquellos que proporcionaron el capital de participación o de riesgo. No obstante, en gran parte de las empresas, una considerable proporción de la riqueza generada pasa

a los empleados en forma de salarios.

Uno de los aspectos más importantes a considerar en la filosofía de una organización es aquel que se relaciona con la política de remuneraciones. El desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal; una buena política de relaciones con los empleados es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y motivación adecuada.

Los sueldos representan el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo, recibiendo a cambio, dinero que constituye el intercambio de una equivalencia entre derechos y obligaciones recíprocos entre empleados y patrón.

FACTORES QUE AFECTAN AL MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Para que una organización sea viable desde el punto de vista de los recursos humanos debe, además de captar y utilizar dichos recursos, mantenerlos en ella. Los factores más importantes que afectan a esto último son los planes de compensación monetaria, los programas de beneficios sociales y, los planes de seguridad e higiene en el trabajo.

Los dos primeros, compensación monetaria y beneficios sociales, se analizaron en los tópicos anteriores. Nos referiremos en forma breve a los planes de seguridad y de higiene en el trabajo.

La salud y la seguridad de los empleados constituyen uno de los principales pilares para la preservación de una fuerza de trabajo adecuada.

La Organización Mundial de la Salud ha definido el concepto de "salud" como "un estado completo de bienestar físico mental y social", en consecuencia, no consiste solamente en la ausencia de enfermedad.

Aquel conjunto de normas y procedimientos tendientes a proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente donde éstas se realizan, es lo que se conoce como Higiene del Trabajo. Esta última se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio del hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene del trabajo debe considerar los siguientes aspectos de importancia:

- 1.- Incluir no sólo la prestación de servicios médicos sino que también de paramédicos ya sea de tiempo completo o parcial, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- 2.- Servicios médicos adecuados, esto es;
 - a) Exámenes médicos de admisión.
 - b) Cuidados eficientes de las heridas personales, generadas por dolencias profesionales.
 - c) Primeros auxilios
 - d) Eliminación y control de aéreas insalubres.
 - e) Registros médicos adecuados y cómodos.
 - f) Supervisión adecuada en cuanto a higiene y salud.
 - g) Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos
 - I) Exámenes periódicos de medicina preventiva.
- 3.- Servicios adicionales, tales como;
 - a) Programa informativo tendiente a mejorar los hábitos de vida y aclarar los asuntos de higiene y salud.
 - b) Programa formal de convenios con entidades del área para la prestación de servicios de radiografías, de recreación, etc.
 - c) Verificaciones a nivel de departamentos acerca de señales de desajuste que impliquen cambios de tipo de trabajo, de departamento u horario.
 - d) Provisiones para casos de prolongado retiro del trabajo producto de enfermedades o accidentes, a través de planes de seguro de vida o médico colectivos, o

formando parte de los beneficios sociales otorgados por la empresa.

- e) Extensión de beneficios médicos a empleados jubilados, incluyendo planes de jubilación.

La Higiene Industrial, tiene como fin la salud y el confort del trabajador, evitando que se enferme o se ausente del trabajo en forma transitoria o definitiva. Dentro de sus principales objetivos se pueden mencionar:

- Eliminación de las causas de enfermedades profesionales
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades o lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

Lo anterior se consigue por medio de la educación de los operarios jefes, capataces, gerentes, que indiquen los peligros existentes y enseñen como evitarlos; por medio de un constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la fábrica; y por los estudios y observaciones de los nuevos procesos o materiales que deben ser utilizados.

El conjunto de medidas educacionales, técnicas, médicas y psicológicas, tendientes a eliminar condiciones inseguras del ambiente, prevenir los accidentes, e instruir o convencer a las personas acerca de la implantación de acciones preventivas, es lo que se conoce como Seguridad en el Trabajo. Su aplicación es

imprescindible para que las tareas se desarrollen en forma eficiente. Es por dicha razón que un considerable número de empresas ha ido incorporando este concepto en su organización y se ha incrementado la cantidad de aquellas que disponen de sus propios servicios de seguridad. Estos últimos tienen por función establecer normas y procedimientos, que ponen en práctica los recursos disponibles para lograr la prevención de accidentes y controlan los resultados obtenidos. Para que estos servicios de seguridad obtengan los resultados deseados deben estar apoyados por la organización en su conjunto partiendo por directrices básicas bien delineadas y comprendidas por el nivel estratégico de la empresa. El éxito en la aplicación de las medidas de seguridad se sustenta en un trabajo de equipo; en suma, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de asesoría.

Dependiendo del tamaño y tipo de empresa, la responsabilidad de la seguridad puede descansar en; los jefes de sección, que concentran la dirección y la vigilancia de los funcionarios; en un inspector de seguridad que proporciona orientación respecto de la prevención de accidentes, sin dar órdenes directas al personal; la comisión interna de prevención de accidentes, que analiza las condiciones inseguras y educa al personal, en tanto que la Seguridad se encarga de eliminar las causas y tomar las medidas necesarias; un órgano especializado de higiene y seguridad que completa las formas ya descritas y orienta en todos los niveles el entrenamiento intensivo de los empleados, tornándose en agentes responsables de la seguridad individual y colectiva

En relación a los Planes de Seguridad, éstos poseen necesariamente el enfoque que se indica:

- a) La seguridad es en sí una responsabilidad de línea y una función de staff, por su especialización.
- b) Las condiciones de trabajo, el rubro de actividad, la ubicación, el tamaño de la empresa determinan los medios materiales preventivos.
- c) La seguridad no debe quedar restringida sólo al área de producción; las áreas administrativas, los depósitos también ofrecen riesgos que afectan a la empresa en su conjunto.
- d) Los problemas de seguridad merman la adaptación del hombre al trabajo, la adaptación del trabajo al hombre y los factores socio-psicológicos; por esta razón algunas empresa vinculan la seguridad a la sección de Relaciones Industriales.
- e) En ciertas empresas la seguridad del trabajo se preocupa de; movilizar elementos para el entrenamiento y la formación de técnicos y operarios, controlar el cumplimiento de las normas de seguridad, de la simulación de accidentes, de la revisión periódica de los equipos contra incendio, de los primeros auxilios, y de la elección, adquisición y distribución de una serie prendas de vestuario de seguridad.
- f) Es importante la aplicación de los principios que se señalan a continuación:
 - Apoyo activo de la administración, que incluye;

mantenimiento de un programa completo de seguridad, discusión con la supervisión, en reuniones periodicas, de los resultados alcanzados; y determinación de las medidas exigidas para mejorar las condiciones de trabajo. Apoyados en ello, los supervisores deben actuar para que los subordinados laboren con seguridad y sin accidentes.

- Mantenimiento de personal dedicado en forma exclusiva a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad para cada obrero en su trabajo.
- Instrucciones de seguridad a los nuevos empleados.
- Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión; los supervisores son los hombres clave en la empresa, en especial, en la prevención de accidentes.
- Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad
- Extensión del programa de seguridad fuera de la industria; en el hogar, la vía pública, etc.

La Seguridad Industrial, abarca tres grandes areas principales de acción; la prevención de accidentes, la prevención de robos, y la prevención de incendios.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:

Así como la Auditoría de Estados Financieros busca medir la razonabilidad de éstos para representar la situación financiera de la empresa, la Auditoría de Recursos Humanos pretende medir la eficiencia y eficacia de las políticas y prácticas de personal en una organización. Su propósito esencial es mostrar como funcionan los programas, individualizando aquellas malas prácticas que son perjudiciales para la empresa, como también, las que deban ser aumentadas de modo de incrementar la eficiencia.

Para dar cumplimiento a lo antes señalado la Auditoría de Recursos Humanos se apoya en estándares de evaluación y control, los que permiten una evaluación continua y un control sistemático de funcionamiento. Estos son modelos o criterios previamente establecidos para ser contrastados con los resultados u objetivos alcanzados. Es por medio de esta comparación que se pueden evaluar los resultados obtenidos y determinar cuáles son las correcciones que debe hacerse al sistema para aumentar su eficiencia.

Para la evaluación y control de un sistema de Administración de Recursos Humanos pueden ser utilizados varios tipos de estándares, a saber:

- 1.- **Estándares cuantitativos:** Número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índices de accidentes, etc.

- 2.- **Estándares cualitativos:** Métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.
- 3.- **Estándares de tiempo:** Rapidez en la integración del personal recién reclutado, permanencia promedio del empleado en la empresa, tiempo de proceso en las solicitudes del personal, etc.
- 4.- **Estándares de costo:** Costo directo o indirecto de la rotación de personal, costo directo o indirecto de los accidentes de trabajo, costo de los beneficios sociales, costo de los encargos sociales, relación costo-beneficio del entrenamiento, etc.

Estos estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con resultados y desempeño; con resultados, se verifica cuando la comparación entre la variable y el estándar se hace después que se ha concluido la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y terminado al final de la línea; presenta el inconveniente de mostrar los errores y aciertos de una operación ya concluida, no otorgando oportunidad de efectuar correcciones durante el proceso. Con desempeño, se materializa cuando la comparación entre estándar y variable se ejecuta paralelamente a la operación, es decir, durante la ejecución del proceso a una operación en desarrollo.

La comparación es aquella función que permite observar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. Por cuanto a la Administración de Recursos Humanos le corresponde la tarea de la planificación, organización y control de las

actividades relacionadas con la vida de las personas en la organización y dado que sólo parte de la ejecución de dicha tarea es realizada por el órgano de recursos humanos, cuando la función es centralizada, y, en otros casos la ejecutan los órganos de línea, que a su vez son usuarios del sistema, es que muchas de las actividades de recursos humanos planeadas con anterioridad muestran en su puesta en marcha distorsiones e inconvenientes que deben ser diagnosticados y corregidos a fin de evitar problemas mayores. La efectividad con que esto último se haga depende de una constante revisión y auditoría capaz de entregar una retroalimentación adecuada de modo que los aspectos positivos sean perfeccionados y los negativos sean controlados y corregidos.

La auditoría no implica solamente la indicación de fallas y problemas, sino que además conlleva sugerencias y soluciones. De allí que la auditoría de recursos humanos cumpla un papel esencialmente educativo. una auditoría bien ejecutada, permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas. Los objetivos de la auditoría de recursos humanos son tan amplios como el campo de las actividades relacionadas con recursos humanos.

Son muchas las organizaciones en que las directrices y prácticas de recursos humanos sólo son verificadas y revisadas en forma esporádica, cuando surgen situaciones difíciles; solamente en ese momento se analizan las directrices y procedimientos de modo crítico y profundo. Dicha metodología no es recomendable por cuanto el grado de profundidad con que es abordado un problema de esta naturaleza es determinado aleatoriamente por cualquier persona de la organización y en una ocasión indeterminada. En

consecuencia, los problemas, sea éstos de costo, tiempo, calidad o cantidad, permanecen, afectando al desempeño eficiente de la organización hasta el momento en que son detectados ocasionalmente. Por ello es necesario sensibilizar a la alta administración y reemplazar las revisiones esporádicas por métodos de revisión sistemáticos, periódicos y debidamente planificados, de modo que se adecuen a las características particulares de la organización con el objeto de permitir el control y la retroalimentación por fines preventivos y educativos.

Amplitud y profundidad de la Auditoría de Recursos Humanos y fuentes de información:

La cobertura de la auditoría de recursos humanos puede ser tan amplia como las funciones propias de la administración de recursos humanos. Asimismo, la profundidad, como en cualquier tipo de auditoría, va estar dada por el tipo de examen realizado y los resultados que entreguen los análisis preliminares.

De acuerdo con lo planteado por algunos autores, basados en las experiencias de empresas norteamericanas, las auditorías por lo general comienzan por una evaluación de las interacciones organizacionales que afectan a la administración de los recursos humanos y sus potencialidades, que contempla personal de línea y de staff, las calificaciones del personal asesor de recursos humanos y la adecuación del soporte financiero para los distintos programas. Basado en lo anterior se aplican un variedad de estándares y medidas dependiendo del tipo de examen realizado. Se revisan los registros e informes de personal. Se analiza, compara

y prepara el informe del examen, incluyendo , en la mayoría de los casos, recomendaciones de cambios y alteraciones para mejorar la gestión.

No obstante, la auditoría puede gravitar en forma mas profunda en los resultados; puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. De acuerdo con la política de la organización, la auditoría puede dirigirse a alguno o a la totalidad de los siguientes niveles:

- 1.- Resultados.- incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados como efectos de la administración vigente.
- 2.- Programas.- Incluyen prácticas y procedimientos de detalle de dichos programas.
- 3.- Políticas.- Incluye, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas.
- 4.- Filosofía de la administración, sus prioridades de valores y objetivos.
- 5.- Teoría, relaciones supuestas y disertaciones plausibles que explican y relacionan filosofías, políticas, prácticas, y continuos problemas.

Mientras mas descentralizada sea la organización, mayor será la necesidad de contar con una cobertura sistemática de auditoría. En numerosos casos esta última sirve de refuerzo al entrenamiento de ciertos ejecutivos que actúan dentro del área de

recursos humanos. Apartándonos de su carácter fiscalizador, la auditoría puede desempeñar un papel decisivo en la función educativa, por cuanto permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los distintos indicadores de eficiencia de la organización. Cuando la auditoría es ejecutada a un nivel estratégico, puede medir hasta que punto la administración tuvo éxito en la tarea de la identificación personal de los empleados con la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales. Asimismo puede apreciar las cualidades de liderazgo, de motivación en el trabajo, la eficiencia de la supervisión, el crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y administradores tomados en forma individual. La auditoría permite verificar; hasta que punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable y hasta donde la práctica y los procedimientos son adecuados a dichas teorías y políticas.

QUIEN DESEMPEÑA EL PAPEL DE AUDITORIA:

Diversas son las maneras que adoptan las empresas para verificar sistemáticamente los procedimientos y directrices de recursos humanos. Algunas de ellas contratan consultores externos que conocen el problema de recursos humanos a través de la experiencia de otras organizaciones, los que son considerados como autoridades en la materia; éstos pueden desarrollar auditoría global, como asimismo, dedicar tiempo fraccionado a algunos aspectos de procedimientos y directrices de recursos humanos. Otras, en cambio, utilizan su propio personal, formando comisiones de auditoría coordinadas y dirigidas por el director de recursos humanos o el gerente de relaciones industriales. Existen también organizaciones que forman comisiones internas que son orientadas por consultores externos.

Según autores como Dale Yoder, la tendencia a la sistematización de la auditoría de recursos humanos ha ido en incremento por los diversos cambios en la realidad social de las organizaciones, en consecuencia, la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de relaciones industriales ha aumentado. dentro de los cambios más importantes se destacan:

- a) Cambio de filosofía y teoría administrativa, especialmente aquellas que consideran la participación e identificación del empleado como influencias positivas en el incentivo y en el éxito de las organizaciones de trabajo.
- b) Cambio del papel del gobierno y su paulatina intervención para fiscalizar la administración del potencial humano y

proteger los intereses de los empleados, incrementándoles la seguridad económica y garantizando el empleo.

- c) La expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleo, con frecuentes crisis en las relaciones industriales.
- d) Aumentos salariales rápidos, con costos de mano de obra más altos y mayores oportunidades de ventaja competitiva en la administración de personal.
- e) El cambio de habilidades requeridas, con paulatinos aumentos en las proporciones de trabajadores técnicos y profesionales, que presentan problemas administrativos más difíciles y una actitud más crítica de la administración.
- f) Aumentos de gastos para las divisiones de asesoría de relaciones industriales, con proporciones más elevadas de personal y salarios mayores para los especialistas en relaciones industriales.
- g) Competencia internacional más agresiva, como resultado de la ampliación del círculo de industrialización, que destruyó muchas de las antiguas ventajas disfrutadas por los países industrializados, como Estados Unidos, por ejemplo.

METODOS DE OBTENCION DE INFORMACION:

Para lograr una mayor eficiencia , la Auditoría de Recursos Humanos se apoya en distintos métodos, tales como, verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. Dale Yoder, elaboró un listado de registros y estadísticas que sirven de pauta para llevar a cabo una Auditoría de este tipo; a saber:

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTEPRETACION
1.- Análisis y descripción de cargos	A.- Especificaciones de los cargos (inclusive estudio del tiempo)	A.- Comparar los requisitos personales mínimos antes y después del análisis de movimientos y cargo.
	B.- Cuestionarios de personal y tablas de requisitos	B.- Comparar con otras empresas
	C.- Tiempos estándar	C.- Comparar a) Otras empresas b) periódicamente C) antes o después del estudio de movimientos y tiempos

FUNCIONES BASICAS

**REGISTROS
Y ESTADISTICAS**

**METODOS DE ANALISIS
Y DE INTEPRETACION**

D.-Costos de análisis de cargos

D.-Comparar con otras empresas. Verificar la economía efectuada con racionalización de métodos, eliminación de tareas duplicadas, reducción del tiempo de entrenamiento, etc.

2.- Reclutamiento

A.-Aplicación de los cuestionarios solicitados por los empleados y checklist

A.-Clasificar los candidatos por sexo, edad, educación, estado civil y otras características personales

FUNCIONES BASICAS

**REGISTROS
Y ESTADISTICAS**

**METODOS DE ANALISIS
Y DE INTEPRETACION**

B.-Número de candida-
tos presentados por

- fuentes
- anuncios
- indicaciones de
funcionarios
- medios, etc.

B.-Comprar las
fuentes y otros
medios de reclu-
tamiento a
través de:

- retiros
- productividad
- promociones y
tranferencias
- resultados de
- test de selec-
ción
- turnover
- extensión del
servicio
- frecuencia
de accidentes
- necesidades de
entrenamiento
tipo y tiempo

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALIS Y DE INTEPRETACION
3.- Selección y Colocación	<p>C.-Costos del reclutamiento por</p> <ul style="list-style-type: none"> - fuentes - medios 	<p>C.-Comparar y verificar si hay mejor rendimiento con el cambio de fuentes o medios de reclutamiento.</p>
	<p>A.-Bases para la selección (características personales):</p> <ul style="list-style-type: none"> -resultados en los test -check list de entrevistas -educación -entrenamiento -experiencias e indicaciones -estado civil etc. 	<p>AyB.-Correlación con turnover</p> <ul style="list-style-type: none"> -tiempo de servicio -ausentismo y atrasos -productividad -registros de producción -periodo de entrenamiento necesario -frecuencia e intensidad de accidentes -transferencias y promociones
	<p>B.-Registros del acompañamiento y desarrollo personal</p>	

FUNCIONES BASICAS**REGISTROS
Y ESTADISTICAS****METODOS DE ANALISIS
Y DE INTERPRETACION**

C.-Registros individuales del personal.

C.-Idéntico al 2.-A

D.- Costos:
de entrevistas
de pruebas de
conocimiento y
acompañamiento.

D.- Comparar :

- con otras empresas
- por fuentes de candidatos.
- antes y después de cambiar los procedimientos de selección de personal.
- con economía en la disminución de turnover y otras.
- condiciones citadas en A y B.

4.- Entrenamiento

A.- Número de empleados entrenados según un tipo de entrenamiento

A.- Comparar:

- producción y costos de inspección antes y después del entrenamiento y con un grupo de control.

FUNCIONES BASICAS

**REGISTROS
Y ESTADISTICAS**

**METODOS DE ANALISIS
Y DE INTEPRETACION**

B.- Grados y resultados del entrenamiento.

C.- Tiempos de entrenamiento necesario.

D.- Costos por tipos de entrenamiento

ByC.-Comparar:

- niveles de promoción entre el grupo entrenado y el grupo de control.

- Grados y duración del entrenamiento por fuentes de reclutamiento y características personales (2A).

- Duración del entrenamiento con otras empresas.

- duración del entrenamiento antes y después del cambio de programa.

D.- Costos unitarios por clase de entrenamiento con otras empresas
- costo unitario por fuente.

- Costos antes y después de cambiar el programa

- costos con economía y aumentos de producción, disminución de accidentes,

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTEPRETACION
		de turnover, etc.
5.- Nivel de	A.- Registros de productividad	A.- Comparar o correlacionar con producción y costos de inspección. <ul style="list-style-type: none"> - características personales. - duración del entrenamiento - experiencia - nivel moral
	B.- Costos del programa de registros	B.- Comparar con : <ul style="list-style-type: none"> - posibles economías en los costos de entrenamiento. - posibles reducciones de turnover - aumentos de la producción atribuida a los registros
6.- Producciones y transferencias sistemáticas	A.- Registros de promociones y transferencias	AyB.- Comparar : <ul style="list-style-type: none"> - registros y disturbantes y después de la sistematización - tiempo de servicio en la producción - promociones y transferencias por departamentos
	B.- Registros de tiempo de servicio	

FUNCIONES BASICAS

**REGISTROS
Y ESTADISTICAS**

**METODOS DE ANALISIS
Y DE INTERPRETACION**

- promociones y trans-
ferencias antes y
después de la siste-
matización
- promociones y trans-
ferencias por fuen-
tes y por caracte-
rísticas personales

C.- Costo de
sistematización

C.- Comparar :

- producción antes y
después de la siste-
matización
- costo del entrena-
miento antes y des-
pués de la sistema-
tización
- economía en trans-
ferencias inútiles
- economía en la re-
ducción de turnover
antes y después de
la sistematización
- posible aumento de
producción con eco-
nomía antes y des-
pués
- economía con posi-
ble reducción en
los disturbios an-
tes y después del

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION entrenamiento
7.- Mantenimiento de la moral y de la disciplina	<p>A.- Registros de evaluación general</p> <ul style="list-style-type: none"> - datos sobre el nivel moral - actos disciplinarios por tipo - disturbios - registros de consejería - uso de los beneficios, servicios, publicaciones por los empleados - sugerencias - registros de diversas atenciones <p>B.- Costos según la clase de actividad</p>	<p>A.- Comparar cada uno de los departamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - periódicamente antes y después de las modificaciones - por características personales de los empleados - por posibles interrelaciones como : desórdenes morales, uso de los beneficios y ausencias - análisis de la producción por horas y fracciones de horas <p>B.- Buscar posibles economías en procedimientos resultantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - minimizar desórdenes - disminución de ausentismo - reducción del turnover - disminución de la rutina

FUNCIONES BASICAS**REGISTROS
Y ESTADISTICAS****METODOS DE ANALISIS
Y DE INTERPRETACION****8.- Salud y
seguridad****A.- Registro de
sanidad**

- N° de visitas
al servicio médico
- enfermedades
clase
- días perdidos
por enfermedad
- localización de
los defectos físicos

**B.- Registro de acci-
dentes**

- frecuencia
- intensidad
- tipos

C.- Costos**A.- Análisis por departa-
mentos, fuentes y
características per-
sonales:**

- comparar producción
con deficiencias
físicas
- comparar registros
antes y después de
efectuados los ser-
vicios médicos
- comparar con habi-
tantes de la región
y otras empresas
- comparar el nivel
moral

**B.- Analizar por departa-
mentos, períodos del
día fuentes de candi-
datos, característi-
cas personales, dura-
ción del día de ser-
vicio , nivel moral.
Comparar con otras
empresas****C.- Tener en cuenta la
economía con preven-
ción de accidentes,
overhead, costos y**

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTEPRETACION
9.- Mantenimiento del personal	<p>A.- Registros de empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> - total de empleados - total de horas trabajadas <p>B.- Registros de turnover</p> <p>C.- Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc.</p>	<p>compensaciones, puestos mejorados</p> <p>C.- Comparar fluctuaciones después del registro de mantenimiento comparar la producción por la duración del día, horas extra, frente a las horas normales y por bonificaciones</p> <p>B.- Análisis por departamentos, tendencias, fuentes de candidatos, características personales, motivos de retiro</p> <p>C.- Verificar economía por la reducción de overtime, selección de empleados, reducción de turnover</p>
10.- Administración de salarios	<p>A.- Datos sobre salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - niveles de salarios - incentivos salariales - premios, etc. 	<p>A,ByC.- Comparar el valor de los cargos, estructura salarial y bonificaciones con otras empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - mantener la investigación sobre sa-

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTEPRETACION
	B.- Valor de los cargos	larios
	C.- Costo de vida	
	D.- Costo de la unidad de trabajo	D.- Comparar con otras empresas
		- comparar antes y después de los cam- bios en el sistema salarial
	E.- Costos, evalua- ción de cargos, administración de los planes de in- centivos, etc.	E.- Verificar economías efectuadas a través de los cambios del sistema, reducción de los costos unita- rios de trabajo. Reducción de la ins- pección, overhead, etc.
11.- Acuerdos colectivos	A.- Listas de sindi- calizados	A.- Comparar empleados sindicalizados y no sindicalizados, por departamentos, fuentes, caracte- rísticas personales nivel de moral, sa- larios, ganancias y promociones.
	B.- Acuerdos pen- dientes con arbitraje	B.- Análisis de la demora de los departamentos en desarrollo y la

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTEPRETACION
		características de sus empleados, etc.
	C.- Suspensión de trabajos	C.- Verificar tiempo perdido, departa- mentos involucra- dos, causas, cos- tos, sindicatos incluidos, etc.
	D.- Cláusulas con- tractuales	D.- Antes y después de discusión, ausentismo, enfermedades, salarios, de- sórdenes, etc.
	E.- Costos de los servicios co- lectivos	E.- Verificar economía resul- tante de los términos de las convenciones co- lectivas, reduc- ción de la super- visión del traba- jo, tiempo perdi- do, desórdenes, etc.
12.- Registros investiga- ciones.	A.- Detallados arriba	A.- Detallados arriba

C A P I T U L O I I

"EL LIDER, SUS APTITUDES Y CONDICIONES"

EL LIDER, SUS APTITUDES Y CONDICIONES.

1.- MORAL Y MODALES:

MORAL:

Los profesionales de nuestra área que ejercen labores directivas, son los que en algunos casos, tienen por tarea la gestión de los recursos financieros en las empresas, como también, actúan a nivel de asesoría en la alta dirección.

Como tal, cumplen actividades de planificación, organización dirección y control en todas las materias relacionadas con las funciones contables, financieras ,de adquisiciones, etc. En dichas labores , al igual que cualquier directivo, debe operar sobre recursos de diversa naturaleza, esto es, recursos materiales , humanos , financieros y de información.

Recursos Materiales de diversa naturaleza y significativo monto, sobre los cuales debemos actuar para lograr un ejercicio eficaz e influir en la eficiencia de la empresa.

Recursos Humanos que se nos asigna para cumplir con las funciones antes señaladas; todos ellos, hombres dignos, calificados y dotados por sobre todo de una gran vocación, hombres que por naturaleza actúan llenos de lealtad, de disciplina y por consiguiente son muy sensibles a nuestras palabras y a nuestros ejemplos.

Recursos Financieros, usualmente significativos, y que los socios o accionistas han entregado a la organización para que cumpla sus importantes fines; recursos que a su vez la empresa entrega a nuestro resguardo, a nuestro control, confiada en que procuraremos su uso adecuado y conforme a las normas estatutarias y económicas.

Recursos de Información, que se nos encargan para el buen ejercicio de nuestra gestión profesional y que la empresa confía en que conservaremos a buen recaudo en nuestras mentes.

Se trata de una labor delicada y que exige del Auditor, esfuerzo, profesionalismo, gran responsabilidad y mucha rectitud. Aspectos que ciertamente relacionados y que en conjunto marcarán nuestro desempeño, nuestro prestigio y el devenir de nuestra carrera profesional.

Esta labor directiva, conlleva una de las mas importantes condiciones del lider una gran "Integridad Personal"; tema al cual están referidas las próximas líneas. "La Integridad y la Etica Profesional". Un tema sobre el que se suele hablar mucha aunque generalmente en términos dogmáticos y carentes de adecuada racionalidad. Un tema critico en nuestros días donde las cosas y los principios tienden a relativizarse en forma creciente.

Analizaremos la Etica en términos simples al menos eso se intentara, en términos prácticos y por sobre todo con sentido racional.

¿ Que es ser ético profesionalmente?

Es actuar correctamente; es decir, de manera consistente con las normas y principios propios de la moral objetiva. Es actuar con la verdad, sin mentiras y sin engaños; es actuar honestamente, sin robar ni usufructuar de lo que no nos pertenece; es actuar responsablemente, con conocimientos con dedicación; es actuar lealmente, con superiores y subordinados, sin dobleces ni traiciones, es actuar equilibradamente, sin arrebatos sin prejuicios, sin discriminaciones.

¿ Como se logra ser Etico ?

Es difícil actuar correctamente. Todos sabemos lo que cuesta no mentir, no hacer uso de bienes que en rigor no forman parte de nuestro patrimonio personal, no decidir sin fundamento, no adular a un superior equivocado, respetar al Junior o a la secretaria, no favorecer al amigo incapaz, ni otorgar a cada cual lo que se merece, no actuar despóticamente haciendo uso equivocado de un poder concedido. Lograr tal comportamiento, exige la adopción de ciertas calificaciones de carácter muy singular. Calificaciones muy antiguas; que ya Aristóteles enunció en la Antigua Grecia y que, no obstante, están ausentes en la gestión de muchas organizaciones modernas.

Estas calificaciones son las que se conocen como las virtudes morales. De todas ellas, se centrará la atención en las cuatro Virtudes Cardinales; La Fortaleza, La Templanza, La Justicia y La Prudencia.

La Fortaleza:

Virtud que permite vencer el vicio de la cobardía. La tendencia a no enfrentar aquellos hechos o situaciones que involucran un riesgo para nuestro físico, nuestra salud o simplemente nuestra carrera profesional o bienestar personal.

La templanza:

Virtud que permite vencer el vicio concupiscente. Es decir, la tendencia a procurar lo mas placentero para uno mismo, independiente del perjuicio que estas cosas puedan acarrear para otros, para su carrera, para su propia felicidad, para su desempeño o simplemente para su formación profesional y personal.

La Justicia:

Virtud que permite vencer el vicio de la discriminación. Esto es, la tendencia a favorecer a nuestros amigos parientes o personas favoritas; en perjuicio del que no conocemos o del que no nos adula innecesariamente. Es la virtud que nos debe llevar a dar a cada cual lo que se merece, incluso a nosotros mismos.

La Prudencia:

Madre de las Virtudes. La que tiende a vencer el vicio de la Ignorancia y de la Pereza. Es la virtud que permite vencer la tendencia a actuar y decidir con desconocimiento, sin investigar adecuadamente, sin esforzarnos hasta el límite por dominar las materias de nuestra competencia. La virtud que evita el juicio infundado, el actuar incoherente y las decisiones improvisadas.

Es la virtud que provee la excelencia profesional y personal. De allí que uno de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados tenga incorporada esta virtud a su redacción.

Sólo el ejercicio permanente de estas cuatro Virtudes Cardinales permiten alcanzar el actuar ético.

¿ Como se puede llegar a poseer estas Virtudes ?

A través de un camino largo, complicado y lleno de obstáculos; particularmente en nuestros tiempos, plagado de vicios y distorsiones, de contradicciones y carencias.

- Pero, se puede llegar a poseerla; a través del ejercicio frecuente, de la repetición de actos, de actuar una y otra vez correctamente, hasta que tales actos se transformen en un hábito y, con el tiempo, en una virtud poseída.

- Repitiendo una y otra vez actos que sean honestos, justos honrados, sinceros. Hasta que sean inherentes a nuestra conducta a nuestro comportamiento y no , actos forzados, obligados o mecánicos.

En definitiva, el camino para ser ético, es a través del ejercicio permanente de las cuatro Virtudes Cardinales.

De la Fortaleza: Esto es, enfrentarse a lo erróneo, a lo injusto, a lo indebido; aunque ello involucre riesgos personales o profesionales.

De la Templanza: Esto es, de resistirse a hacer lo placentero. Con indiferencia a lo que ocurre con el resto de las personas que nos rodean. Dar órdenes injustas, de usar bienes ajenos, de utilizar los recursos de las personas en beneficio personal.

De la Justicia: Esto es, de evitar la discriminación, el favoritismo. De preferir al amigo en perjuicio del desconocido. De repartir los beneficios sin equidad. De premiar o castigar sin considerar lo que se merece cada cual o nosotros mismos.

De la Prudencia: Esto es, de evitar la flojera, la ignorancia. De dar órdenes infundadas, de no esforzarnos por ser cabalmente profesionales y responsables. Es decir, buscando nuestro perfeccionamiento permanente y nuestra capacitación en todos los aspectos relacionados con nuestras responsabilidades profesionales y personales.

Llegar a ser éticos es, sin duda, una tarea ciertamente difícil, exige una preparación larga un ejercicio reiterado; que lentamente nos conduzca al logro de cada una de las virtudes. La que sólo estará alcanzada cuando deje de ser un acto forzado y mecánico; cuando se transforme en algo intrínseco a nuestra persona, algo que fluya de nuestros actos y sea propio de nuestra conducta.

Es difícil, pero vale la pena intentarlo y lograrlo, Particularmente para quienes ejercen la formación directiva para quienes ejercen el control y la gestión de recursos cuantiosos. Para quienes ejercen la conducción de separar hombres y que como tales tienen una capacidad superior para influir en la felicidad de muchas personas; personas que en él confían, que le intentan hacer feliz y que esperan de él la oportunidad para alcanzar la autentica felicidad en lo profesional y en lo personal.

Aunque parezca extemporáneo a la época actual, es un hecho que cada vez más se engendran las virtudes morales de una persona en las empresas. Los ejecutivos deben irradiar valores morales y profesionales, ya que tienen una responsabilidad social al interior de la organización. El nuevo ejecutivo debe ser capaz de inculcar en sus subordinados un espíritu laboral que les permita encontrar un verdadero sentido a lo que hacen, de modo de contribuir con ello al desarrollo de la empresa y la comunidad.

MODALES :

Si los malos modales con el resto de las personas despiertan cierta animosidad, incluso odio, los buenos modales tendrán el efecto contrario y es notable con cuanta rapidez responderán al hombre que siempre se comporta cortésmente respecto a ellos.

Lo anterior viene a confirmar esa importancia que tiene para el líder el hecho de mantener una relación de respeto y buen trato hacia sus subordinados, de modo que éstos no se sientan incómodos ante comentarios poco atinados sobre sus defectos o los de su familia y que, por el hecho de encontrarse en un escalón inferior de la jerarquía de la organización, no lo manifiestan abiertamente por temor a crearse problemas en el trabajo.

Por ello se debe ser cuidadoso en el trato y mesurado en el comportamiento cuando se está dirigiendo personas. Es preciso cultivar esta práctica en todo nuestro actuar social de manera que se convierta en un hábito y nos ayude a convivir en armonía con el resto de los individuos. Esto generará una respuesta favorable del medio social a los requerimientos que el líder imponga.

Existen mil maneras de pedir las cosas y la mas acertada, por cierto, es aquella que lleva algún aditivo que haga sentir como tal al ser humano que se le esta requiriendo ese algo, esto es, demostrarle que se le considera como persona dentro de la organización y no como un mero recurso humano. Ayudará muchas veces un "por

favor..." o un "sería usted tan amable de..."

Los buenos modales, en lo que respecta a la convivencia, deben tenerse siempre presentes por el líder, debe inculcarlos a sus subordinados y éstos ver en él un ejemplo de constante rectitud y buen trato hacia todos los miembros de la organización.

2.- DISCIPLINA Y ENTRENAMIENTO:

La disciplina va acompañada de la conducta moral, pues es poco probable que un hombre con un bajo nivel de esta última sea autodisciplinado y por ende, sea idóneo para exigir disciplina a los demás.

Si bien la disciplina, idealmente, debe asimilarse a temprana edad en la familia, en el hogar, ésta puede acrecentarse por medio de una práctica constante.

El fundamento de la disciplina es la obediencia a ciertas normas de comportamiento y al cumplimiento de ciertas tareas que la organización nos impone, es el seguir los caminos trazados. No obstante, la disciplina no es sólo obedecer a una orden dada por un superior, sino debe ir acompañada de una dosis importante de iniciativa, debe ser un equilibrio pues un hombre para el cual la obediencia ha pasado a segundo plano, probablemente carecerá de iniciativa, como también, un individuo demasiado individualista puede resultar insuficientemente obediente.

Para lograr la disciplina como se ha planteado en las líneas precedentes, es esencial contar con una administración eficiente dentro de la organización, un cargo, una sección mal organizados, donde no estén las reglas del juego bien definidas, mal podrá tener personal disciplinado. asimismo, deben incluirse métodos de entrenamiento innovadores para inculcar la adopción de las reglas por parte de los subordinados, debe evitarse la monotonía, emplear imaginación. El objetivo que debe tenerse

presente es hacer sentir a los hombres que pertenecen a la organización, de manera de estimular la participación individual, el hecho de que esto no exista, conlleva al individuo a retraerse en sí mismo, socavando así la disciplina y el rendimiento.

El secreto del éxito en la disciplina y el entrenamiento reside en enseñar a las personas su propósito en la organización y en estimularlos a sentir que están participando en el logro de un objetivo común de real valor e importancia para la organización, para ellos y la sociedad. Se debe procurar inculcarles el sentido del honor y de orgullo por la organización o por la sección a que pertenecen, que se identifiquen con ella; enseñarles que a veces la fatiga y las privaciones son ineludibles y que cuando uno se topa con ellas deben soportarse con buen ánimo. Hay que inspirarles confianza en sus superiores y en sus camaradas, procurar el incremento de su capacidad e iniciativa. Debe enseñarseles que las órdenes y disposiciones tienen que ser obedecidas, pero sin olvidar que, en ocasiones, cada hombre debe actuar como el mismo piensa que es mejor y este actuar será acorde con los objetivos de la organización en la medida que haya habido un buen entrenamiento y un acabado concepto de disciplina.

3.- EL DOMINIO DEL IDIOMA :

Desde los inicios de la historia, cuando el hombre pudo expresarse por primera vez, se ha esforzado por comunicar a los demás, sus deseos, ambiciones y esperanzas empleando la palabra. Cuando dominó el hablar y leer inteligentemente, incorporó la palabra escrita como medio alternativo de comunicación.

Dado que el buen éxito en la comunicación con el resto de las personas depende de la palabra hablada tanto como de la escrita, es que el líder debe esforzarse por adquirir ese "don" y éste sólo se logra a través de la práctica y del estudio constantes.

Mucha razón tienen los entendidos al decir que "El uso de las palabras está en la médula del pensamiento y de la acción". La claridad de expresión al hablar o escribir es meramente un reflejo de la claridad de pensamiento. Un lenguaje oscuro es una indicación de cierto pensamiento confuso, lo que constituye la antítesis misma de un efectivo don de mando y capacidad de dirección.

Consecuente con lo anterior, surge entonces, la importancia de la lectura en el desarrollo del líder y mientras antes comience a entrenarse en el arte de la comunicación, mas probable será que haya dominado el uso del lenguaje cuando alcance la madurez. Este dominio de lenguaje no se consigue con facilidad. Un hombre que puede exponer un caso en forma simple y con una claridad meridiana, está en realidad haciendo gala de poder ordenar

en forma coherente sus pensamientos, pese a que, ello probablemente no sea perceptible por el auditorio. Sin ese don, no puede abrigar la esperanza de convencer al auditorio respecto a la conveniencia de cualquier medida o propósito que se tenga en mente.

Numerosos proyectos bien concebidos han fracasado debido a instrucciones poco claras o ambiguas por parte del personal directivo. Las órdenes e instrucciones deben ser claras y precisas, de modo que el ejecutor realice la tarea que exactamente queremos que haga, no dando lugar a dudas ni preguntas que sólo afectan a la eficiencia en el rendimiento.

Francis Bacon, escritor inglés, resumió lo anterior en la siguiente cita; "La lectura hace al hombre completo; la conferencia (conversación) hace un hombre preparado y la escritura hace un hombre exacto". El propósito fundamental de la educación es hacer un hombre completo. En nuestros días, las decisiones en la empresa se toman, generalmente en un consejo en donde los ejecutivos participan activamente, de allí que la habilidad para exponer un caso en forma clara y precisa ha tomado más importancia que nunca.

A través de la historia, los grandes líderes del pasado deben su éxito, en gran parte, a la lectura y al dominio del idioma.

Un líder con visión debe reunir, lo antes posible una pequeña y cuidadosamente seleccionada biblioteca, compuesta por la clase de libros a los cuales él podrá recurrir una

y otra vez con creciente comprensión. Este material debe comprender textos técnicos y generales , principalmente de historia, en la cual está plasmada la tradición de los pueblos y es una ayuda para comprender, en parte, el comportamiento de los hombres que dirigimos. Macauley acota que "la historia al menos en su estado de perfección final es una mezcla de poesía y filosofía. Imprime en la mente verdades generales mediante una representación vivida de caracteres e incidentes particulares".

El líder joven, no obstante, sacará poco provecho de su lectura si no utiliza los frutos de su estudio escribiendo y hablando en público, siendo importante al escribir el conservar un estilo. Sir David Helbrook establece unas sencillas reglas para quién quiera desarrollarlo; " Sea sincero lúcido"... "Emplee el mínimo posible de palabras. sea natural, escriba como se habla, elija las palabras por su exactitud" y finalmente acota; "lea de nuevo en voz alta lo que ha escrito".

Respecto de lo concisos y breves que deben ser los documentos, podemos citar un memorándum que Sir Winston Churchill enviara a todos sus ministerios en 1940 titulado "Brevedad" en el cual planteaba:

"Para hacer nuestro trabajo, todos tenemos que leer un montón de papeles. La casi totalidad de ellos son demasiado largos. Esto hace perder tiempo, pues debemos gastar energía ubicando los puntos esenciales.

Pido a mis colegas y a su personal que se preocupen de que sus informes sean mas cortos, el objetivo debe ser ,

informes que expongan los puntos principales en una serie de párrafos concretos y precisos, que se ponga fin a frases como estas; "También es importante tener presentes las siguientes consideraciones" o "Se debe prestar a consideración la posibilidad de llevar a la práctica"... la mayoría de estas frases vagas, son mero relleno que puede omitirse por completo o reemplazar con una sola palabra.

No rehuyamos la frase corta y expresiva aunque su uso sea propio de la conversación.

Los informes redactados conforme a las líneas que propongo pueden en un comienzo parecer rudos en comparación con la redacción oficial, pero el ahorro de tiempo será grande a la par que la disciplina de exponer los puntos reales en forma concisa redundará en una forma más clara de pensar."

La disciplina, la claridad y la sencillez de expresión, dicho de otro modo el estilo exigido por Churchill, no se puede adquirir con rapidez o facilidad. El lograrlo es fruto de una preparación constante, de práctica y ensayo de los discursos que se tengan que exponer a un auditorio.

El primer principio, siempre que el tiempo lo permita, es que un discurso debe escribirse completo y después revisarse su texto una y otra vez, cuanto sea necesario hasta lograr la claridad y brevedad requerida. Siempre el primer borrador resultará innecesariamente largo. En segundo lugar, el orador debe aprenderse de memoria, a lo menos, sus frases iniciales y su pasaje final; la mejor forma es

ensayarlo una y otra vez para uno mismo en voz alta. Un discurso corto es fácil de aprender de memoria íntegramente y si eso se logra el beneficio será considerable, ya que el leer un discurso de corrido no produce efecto alguno en el auditorio aparte del tedio y del aburrimiento. En tercer lugar, el orador debe entrenarse para hablar a un ritmo que a él le parezca extremadamente lento y a dirigir la palabra hacia el fondo del auditorio, no a la parte de adelante, ello asegura mantener la cabeza levantada exigiendo así atención. Una buena técnica es permitir que los ojos recorran en uno y otro sentido las filas o bancos posteriores durante todo un discurso. Por último, no es mala táctica utilizar gestos moderados y cuidadosamente controlados para recalcar puntos especialmente importantes.

La clave es que cuando se dirige la palabra a los subordinados es de suma importancia que el discurso produzca el impacto deseado. No existe peor cosa que pueda afectar la posición del líder que su fracaso como orador ante sus hombres.

Aparte del dominio del idioma nativo, en nuestros días no deja de ser importante el dominio de otros idiomas por parte del ejecutivo, en especial aquellos que son la base fundamental del comercio internacional, como es el caso del Inglés, por ejemplo. Revistas especializadas indican que resulta fundamental en el ejecutivo de hoy el manejo del idioma inglés. Resaltan que no sólo se trata de ser capaz de traducir el texto de un documento importante, de escribir una nota o de hablar "spanglish"; es esencial dominarlo, pues la apertura de nuestro País hacia los mercados

internacionales obliga a negociar en ese idioma y en la medida en que mas se conozca la terminología técnica del "Business World", mayores serán las posibilidades de obtener beneficios para la empresa y por ende, ellos nos harán prosperar a nosotros mismos.

Ahondando, un poco más en el tema del idioma extranjero, en opinión del que escribe estas líneas, el futuro idioma de negociación dentro de los próximos veinte años será alguno de origen asiático, como el Chino o el Japonés, dado el desarrollo observado por los países del lejano oriente, que se presentan como un mercado de enorme potencialidad. La experiencia de haber visitado dichos países del autor, le indica que los naturales de aquellos se sienten halagados cuando un occidental hace algún esfuerzo por hablar su idioma y es considerado para ellos un honor; ello, ciertamente, ayudará considerablemente en cualquier negociación comercial.

4.- LAS ARTES:

A través de los tiempos, ha quedado de manifiesto que los grandes líderes siempre han estado cercanos al arte, de allí que se hable de que el liderazgo es un arte "El arte de mandar". Es porque los grandes líderes han descubierto y desarrollado en su labor un medio de autoexpresión similar al que el pintor encuentra en sus telas, el músico en su composición o ejecución musical y el escritor en la expresión de sus pensamientos.

Otros líderes que también han tenido buen éxito, se han demostrado sensibles y capaces de apreciar las artes. Asimismo, la mayoría de los líderes han sido destacados aficionados a las artes y han encontrado en ellas el relajamiento mental requerido por todo hombre que está sometido a constantes tensiones y responsabilidades.

Lo anterior, no sugiere que todo aquel que practica la dirección de personas pueda elevarse a las alturas del talento artístico de los grandes líderes, lo que sin embargo se puede hacer es, desarrollar en forma continua dentro de si aquellas aptitudes que le han sido concedidas, como también, a medida que se avanza en años, estimular el mismo proceso de auto-educación en sus subordinados, pues toda persona joven posee, en cierto grado, el mas preciado de los dones , la imaginación.

5.- LA DIRECCION DE PERSONAS:

La dirección de hombres es una de las labores más difíciles a que se ve enfrentado el líder que recién se inicia. Ello por la diversidad de caracteres con que se encuentra en la organización social que compone su cargo, sección, división o departamento.

Se encontrará con vendedores, que requieren gran autonomía e independencia, es decir, personas resistentes a la autoridad, impacientes y tenaces, de fuerte temperamento. También tendrá a su cargo personal menos experimentado que requiere de supervisión constante y que ,por cierto son extremadamente más dóciles que los referidos en primera instancia. Asimismo, encontrará personas con experiencia, pero con bajo espíritu de superación; otros que tratarán de imponer sus ideas y forma de trabajo, que llevan utilizando por mucho tiempo, es frecuente escuchar aquella recurrida frase "siempre se ha hecho así", como respuesta al porqué de un procedimiento.

En cierto taller de gerentes de empresas del área de ventas en que se analizaban las características de los subordinados, una apreciación importante de los ejecutivos fue que todo el mundo no pensaba ni actuaba como ellos. De hecho quedaron asombrados ante la diversidad en talento, motivación y temperamento de sus subordinados.

"La gente que uno dirige, tiende a constituir un amplio espectro", manifestaron, "uno es gerente porque fue un buen representante de ventas y si hay uno o dos como uno en

su ciudad probablemente se tiene suerte. Se tiene la gama entera, desde personas con rendimiento marginal o muy pobre hasta personas que pueden operar por su cuenta".

Quedaron consternados al descubrir que algunos de sus subordinados no eran muy capaces ni estaban comprometidos con sus empleos.

"Existen personas con las cuales uno se encuentra que no tienen la motivación que uno tiene, son felices así, es difícil aceptarlo pero es así, expresaron".

Los gerentes del experimento quedaron desconcertados ante esta diversidad de intereses. Ellos habían presupuestado que podrían ponerse a si mismos como modelo para de ese modo entender como dirigir a las personas bajo su mando.

Muchos pensaban que debían tratar a las personas como a ellos les gustaría que les trataran en similares circunstancias. Sin embargo se encontraron con que no todas las personas querían ser tratados como ellos quisieran, incluso descubrieron que lo que a un subordinado le encantaba, el otro lo detestaba. Luego de meses de trabajo la conclusión fue:

"Comencé cometiendo lo que debe ser un error común, intenté tratar a todos como si fueran iguales; transformarlos a todos en clones de mi mismo, en vez de descubrir qué era lo que sería mas cómodo para ellos. No puedes hacer que las personas hagan las cosas a tu manera, no pueden o no quieren hacerlo. Tienes que dejar que las

hagan a su manera, siempre que estén avanzando en la dirección correcta. Esa es la lección mas importante que he aprendido".

En síntesis, a los subordinados hay que tratarlos como individuos y encauzar a cada uno de acuerdo con su carácter, aptitudes y capacidades en la dirección de los objetivos de la organización. Tratar a las personas en forma justa , es tratarlas en forma diferente.

Los ejecutivos deben ser flexibles, sin que por ello se sobrepase su autoridad. El ejecutivo requiere poder comprender y llevarse bien con distintas personas y saber que es lo que motiva a los diferentes tipos de ellas. Si se producen conflictos precisa saber como adaptarse a ellos y necesita saber como comunicarse a pesar de estos últimos.

Los gerentes del taller comprendieron que para ser eficaces, tenían que fijar expectativas apropiadas para sus subordinados "si tienes la responsabilidad de las personas, tienes que establecer principios sobre lo que tu esperas de ellos y lo que ellos pueden esperar de ti".

Por cierto que una de las tareas organizacionales mas importantes que enfrentan los ejecutivos es la de desarrollar y trabajar a través de expectativas acerca de roles, metas y prioridades compartidas con sus subordinados. El problema está en determinar cuál es la expectativa mas apropiada para ellos. Por esta razón, hay que fijar estas últimas en forma individual para cada una de las personas en base a sus características.

En cuanto a la dirección del personal menos experimentado, la mayoría de los ejecutivos se siente más cómodo trabajando con ellos, pues estos son muy impresionables por su inexperiencia, siendo más fácil controlarlos y convencerlos. Al trabajar con ellos, nos podemos dar cuenta de que dependen tanto del gerente, como éste de aquellos.

El subordinado inexperto requiere del ejecutivo apoyo, orientación y capacitación. Es importante que quien dirige recoja particularmente lo bueno y le muestre como usarlo. Hay que estar accesible siempre y tener una predisposición muy abierta con él. No obstante, no se debe caer en el problema de la sobredirección, hay que enseñarles el camino, pero deben recorrerlo solos. Es muy frecuente caer en el error de no dejar trabajar al subordinado y estar todo el día pendiente de ellos corrigiéndoles los posibles errores; hay que exigir resultados una vez que se ha enseñado la tarea. No se debe confundir el apoyo y preocupación por el subordinado con el paternalismo. Cuando lleguen a plantear un problema la primera pregunta que hay que hacerles es que lo que han hecho ellos al respecto y cual es la solución que proponen. El rol de los gerentes no es asumir los problemas de los subordinados, sino que es proporcionarles orientación o los recursos para solucionarlos. Hay que dejar que aprendan a salir de sus problemas por si mismos.

La otra cara de la moneda es la dirección del subordinado más experimentado, generalmente de mayor edad que el ejecutivo. Las primeras relaciones son bastante

difíciles; uno de los factores que contribuyen a esta dificultad es el hecho de que los ejecutivos no se sienten dominado la situación frente a estos experimentados subordinados y por ende sienten que tienen menos control sobre ellos y por supuesto, es mucho mas probable que este tipo de personas ofrezca sugerencias, cuestione o discrepe con las decisiones del jefe.

Es común que el gerente joven tienda a sobredirigir a las personas con experiencia, utilizando el mismo estilo que para los subordinados novatos. Ello molesta a los veteranos que desean mayor libertad y que se escuchen sus sugerencias, con ellos hay que aplicar seguramente la Administración por Objetivos, decirles lo que se tiene que hacer y el plazo de término; el resto que quede a la imaginación de ellos. Se debe adaptar el estilo de dirección de acuerdo a las habilidades y experiencia de los subordinados. Eso si, hay que tener presente que no todos los subordinados antiguos son competentes y comprometidos con su trabajo.

Otro problema que a menudo se origina con los subordinados mas experimentados es que se quejan de que no se les presta atención, parece paradójal, el que por un lado se les sobredirija y por el otro se les desatienda. El problema es que, en ocasiones, las preocupaciones del ejecutivo están dirigidas a asuntos menos importantes, como por ejemplo, enseñarle a los veteranos a hacer su trabajo. En reemplazo de ello, debiera orientárseles en el sentido de una visión mas amplia de la empresa dándoles a conocer algunos puntos de las metas y las estrategias para alcanzarlas, reconociendo sus logros y proporcionándoles

recursos para que puedan hacer su trabajo. En otras palabras, mantenerlos actualizados, darles mayores responsabilidades, oportunidades de desarrollo y capacitación, en la medida que estén acordes con el objetivo del negocio y lo mas importante, mantener intacto su orgullo.

Otra situación inconfortable con que se encuentra el nuevo gerente es "El subordinado problema"; aquellos que carecen de habilidad o motivación

Los ejecutivos que están mas abajo en la jerarquía organizacional, los jóvenes, tienen la mayor probabilidad de encontrarse con subordinados problema, pues las personas incompetentes, desmotivadas o aquellos que simplemente no se adaptan a la empresa, son despedidos antes de que avancen en la escala organizacional.

Respecto de lo anterior, cabe señalar que no se debe caer en el idealismo de que los subordinados se sienten tan comprometidos como nosotros con la organización. Uno generalmente espera grandes cosas de las personas y desea que se le parezcan, pero eso es imposible. Hay que diagnosticar los problemas de desempeño, darle indicaciones al subordinado problema, decidir acciones correctivas para mejorar su rendimiento; cambiándolo de puesto, por ejemplo o , simplemente, retirarlo del servicio.

C A P I T U L O I I I

**"APLICACION PRACTICA DE LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL Y LAS CONDICIONES DE LIDER"**

APLICACION PRACTICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LAS CONDICIONES DE LIDER

1.- EL JEFE UN INSTRUCTOR PERMANENTE:

La conducción de hombres, por cierto, es una tarea difícil, como ya se vio en los capítulos precedentes, por la amplia gama de aptitudes, caracteres, capacidades, inteligencia etc. que presentan los componentes de la organización social que se dirige.

Para el nivel del ejecutivo que recién se inicia, lo mas probable es que su equipo de trabajo contenga en su mayoría personal poco especializado o con poca experiencia. De allí que quien dirige debe conocer la labor que tendrá que realizar sus subordinados, de modo de guiarlos hacia los objetivos que se desean de ellos, en otras palabras, debe enseñarles como hacer el trabajo para que sean mas eficientes, como también, exigir de aquellos mandos medios con mayor experiencia la permanente orientación y supervisión de sus ayudantes.

No se debe confundir lo anterior con un exceso de paternalismo que lleve a realizar a uno mismo la tarea del subordinado, tampoco se debe caer en la descalificación del inexperto o para evitarse problemas y perdidas de tiempo hacer el trabajo de este último y dejarlo de lado. Esto conlleva varios inconvenientes; en primer lugar, el hecho de ignorar al subordinado, lo desmotiva y cae en una espiral de

bajo rendimiento, pues se siente demás en la organización; segundo, el ejecutivo pierde la visión global de su sección preocupándose de detalles que inevitablemente van en desmedro de los objetivos de la empresa, pues emplea su tiempo en labores que debe desarrollar otra persona.

Por ello, el tiempo que se debe dedicar en instruir a los subordinados es el suficiente como para explicarles qué trabajo hacer, cómo deben hacerlo (para aquellos que no saben realizarlo) y en qué plazos ejecutarlo.

Continuando con la faceta de instructor del jefe, existe otra tarea a realizar para desarrollar las cualidades personales y profesionales de los subordinados, esto es, instruirlos permanentemente en aquellos aspectos que no dominan, ya sea porque su escolaridad no se los permitió o porque su condición sociocultural no fue tan buena como la propia. Para ello se debe actuar con el máximo de tino y criterio de manera de no herir susceptibilidades. Se trata de darles una visión somera de, por ejemplo, la economía nacional, los aspectos que influyen en nuestra estabilidad económica, el papel de la empresa dentro de la sociedad y el aporte de nuestra sección o departamento y aquel de cada uno de los integrantes a la organización; a quién fluye la información que produce cada uno y el tipo de decisiones que se basan en ella. Todas estas cosas ayudan a que el personal se sienta comprometido con su labor, hay que resaltar la importancia de las tareas que cumplen los subordinados, por muy insignificantes que éstas parezcan.

Otro aspecto que se puede enseñar es el social; el como

desenvolverse en los eventos sociales, en una comida formal, cuales son las ropas que se usan para tal o cual tipo de recepción ; todo esto de acuerdo con el nivel de personal que uno comande, pues si el grupo humano que uno dirige no va a tener oportunidad, por lo menos mientras esté en la empresa de asistir a un evento de esta naturaleza, resultará inoficioso enseñar estas cosas, por lo demás los subordinados no le encontrarán finalidad práctica alguna.

También se puede instruir respecto de la forma de actuar dentro de la organización, esto ayudará a hacer mas placentera la convivencia entre las personas y por consiguiente eleva la calidad del ambiente de trabajo, por ejemplo se puede citar acerca de la deferencia que hay que tener con las personas de mayor edad, con las damas, etc.

Y así podría hablarse varias páginas mas de temas relacionados con la labor del jefe y su permanente papel de instructor. Lo que es importante destacar es que en la medida en que uno actúe con criterio y demuestre preocupación por sus subordinados ellos aceptarán favorablemente los consejos y sugerencias y estarán agradecidos de su líder. Asimismo, el hecho de que uno como conductor conozca el trabajo que ellos realizan, le da la autoridad moral e intelectual sobre ellos, la cual es importantísima en los lideres jóvenes con poca experiencia, ya que siempre van a existir subordinados en sus cargos con mayor grado de ella y mas edad, quienes siempre estarán pensando en la inexperiencia del jefe o hasta en algunos casos, en que eventualmente éste tendría edad para ser su hijo.

A la luz de lo expresado en los párrafos precedentes es que un ejecutivo, un conductor de hombres debe estar en permanente contacto con sus subordinados, entregándoles información relevante para un constante perfeccionamiento en lo profesional social y personal.

La historia ha demostrado que los grandes líderes, dentro de su amplia gama de cualidades, han mantenido siempre presente la faceta de instructor para con las personas que debieron dirigir hacia nobles e importantes objetivos.

2.- APLICACION DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION:

Como se expuso en los capítulos anteriores, existen varias teorías acerca de cómo lograr que las personas que conforman el grupo u organización social contribuyan al objetivo planteado para éste y lleguen a comprometerse con dicha tarea.

Por ejemplo podemos citar:

- Los modelos Mecanicistas (incentivos monetarios)
- Los modelos Psicosociológicos
- Los modelos Antropológicos.

Ahora bien, en realidad hay que extraer lo mejor de cada una de estas teorías y aplicarlas a la situación que se vive, que no siempre es igual por distintos factores que influyen en el comportamiento de la gente; sus aspiraciones personales, sus aptitudes, capacidades, inteligencia etc. Por ello es que en estas líneas se dará una orientación de acuerdo con lo que el autor ha visto en su experiencia en la dirección de personas, lo que no indica que esta práctica dé buenos resultados en todas las ocasiones.

Como vimos en los capítulos anteriores, después de la Escuela Clásica se llegó a la conclusión de que los incentivos monetarios no bastaban para que las personas aumentaran su productividad o cumplieran con los objetivos y las metas que se les imponía. Por ello es que el ejecutivo debe interiorizarse, conocer a sus subordinados e ir incentivandolos a través de otros métodos, por cuanto existen factores que no provienen de la empresa, sino que

del grupo o de los individuos, producto de la propia situación social. La idea, entonces, es tratar de canalizar esos factores en el sentido de los objetivos de la organización, lo que es difícil, pues por lo general son antagónicos.

La primera regla práctica que observa el autor para motivar a las personas es la entrega de información adecuada de lo que se quiere hacer y la proyección que significa para ellos, ya sea en el aspecto social, profesional, monetario o personal; esto es, lograr que la relación motivación - conocimiento sean profundas. En otras palabras, reglas del juego claras de manera que cada persona sepa lo que puede y no puede hacer, como también, lo que se espera de ella y de lo que la organización le brindará en el futuro si cumple con las expectativas planteadas.

Una vez que todo el mundo está informado de las tareas que se van a realizar, comienza la labor de lograr que las ejecuten con la mejor disposición y entrega de manera de obtener una óptima productividad. Para ello el ejecutivo debe "motivar" a sus subordinados, utilizando desde aquella antigua táctica de "Dile que es bueno para barrer y que lo necesitas y verás como barre" o en otras palabras "Si le dices que es el mejor y que lo necesitas para esto verás como le vendes la idea".

Otra forma de motivar, similar a la anterior, es hacer ver al individuo la importancia de su trabajo para la empresa y para la sociedad. Para nuestro caso, en el área administrativo - contable, es fundamental resaltar al

personal que la labora en estas funciones la importancia de la información que producen en su nivel, a quién sirve y la envergadura de las decisiones que se toman en base a ella; ello hará que se comprometan con los objetivos de la empresa y se sientan parte del "staff" que asesora a la Dirección en la toma de decisiones a nivel estratégico. Esto les hará sentir importantes y se imbuirán de un status superior que contribuirá a que trabajen mas a gusto y en consecuencia, su productividad y eficiencia mejorarán.

Cuando uno se encuentra con grupos homogéneos en que no se observa incentivo alguno, pues están produciendo a un ritmo parejo y todos tiene aspiraciones similares, salario y posición parecidos, es necesario incentivar con otro tipo de elementos, distintos de los ascensos dinero o posición. Hay que buscar una distinción dentro del grupo para así hacer despegar de la inercia a los componentes de él, despertar el espíritu competitivo y obtener mejores resultados. Esto podría materializarse a través de instituir el titulo del "Empleado del mes", con la entrega de una precea en una ceremonia en que participe la División o si es posible la Empresa, ojalá pedir la participación de algún directivo de la organización para dar mayor realce a la investidura ya citada.

Hasta ahora hemos hablado de distintas métodos para incentivar a las personas a realizar mejor sus obligaciones, no obstante, debemos cuidar de que no se desmotiven y su productividad baje. Una de las mejores formas de lograr una productividad y desempeño eficientes y que, por lo menos, al autor le ha dado buenos resultados, es cultivando el

sentimiento de lealtad del subordinado hacia el jefe. Cómo se logra esto, preocupándose por el ayudante u operario, haciéndolo sentirse persona y no un recurso productivo, esto es, mantenerse interiorizado de sus problemas, de sus aspiraciones, preguntarle de su familia, conocer donde vive y cómo vive, el nombre de su mujer, la cantidad de hijos, la fecha de su cumpleaños, etc.; apoyarlo, cuando sea preciso, a solucionar sus problemas personales, sin caer, eso si, en el paternalismo, guiándolo hacia una buena asesoría legal, por ejemplo; uno siempre tiene contactos o conoce mas gente que el subordinado y es fácil gestionar una entrevista con la persona adecuada. Cuando su señora tenga un hijo ir a visitarla a la clínica y darle facilidades al padre para que esté allí.

Todo lo anterior irá forjando un sentimiento de gratitud del individuo hacia su jefe y la organización que se transformará en una lealtad incondicional, esto ayudará a que el servidor trabaje mas y con mayor eficiencia, pues ahora lo une un lazo mas profundo hacia la empresa y sus ejecutivos "la lealtad".

Es importantísimo lograr el compromiso del trabajador con los objetivos de la empresa, esto se obtiene en parte con las técnicas y prácticas antes descritas. Cabe señalar, por cierto, que toda práctica de las aquí enunciadas debe adaptarse a la realidad que se viva, es decir, va a depender de la especialización del grupo que se dirige, sus edades, su experiencia laboral, status sociocultural etc. Asimismo, es bueno destacar que para motivar, se debe entregar confianza al individuo otorgándole un campo de acción donde

pueda tomar sus decisiones y realizar su labor en forma independiente, por ello es que al principio se le fijaron los límites de acción en que se podía desempeñar, debiendo el ejecutivo supervisar su acción y actuar por beto ante las desviaciones negativas del empleado. Debe asignársele responsabilidades en su nivel de modo que se sienta útil a la empresa y a si mismo.

Para finalizar este punto podemos decir que debemos motivar a nuestro personal, pasando por todos los tipos de motivación que vimos en los capítulos anteriores, esto es, "motivación sentida", cruzando por la "motivación potencial", hasta llegar a lo que se podría llamar la perfección, que es la "motivación actual", que hará elegir el camino correcto al subordinado aunque no resulte atractivo a su conocimiento afectivo, (lo que él cree que le conviene); es decir lo elegirán por el valor que dicha acción representa para obtener los resultados de conjunto de la organización social.

3.- PASOS PARA EL LOGRO DE LA EJECUCION DE UNA TAREA:

En toda tarea, la etapa de Planificación nos dice qué es lo que se va a realizar y el camino que se seguirá para alcanzar dicho objetivo.

Uno de los mayores problemas a que se enfrenta un conductor de hombres es el lograr la ejecución de una labor en la forma y tiempo planificados y de acuerdo con los objetivos establecidos previamente. Existe una serie de factores que se confabulan para oponerse a que las tareas se cumplan de acuerdo con lo programado previamente, basta escuchar a Merphi y sus leyes o los Corolarios de Callaham, que decía que este último era optimista.

En estas líneas se pretenderá dar una pauta de orientación para quienes recién se inician en el arte del mando (conducción) de manera que puedan por lo menos minimizar aquellos factores adversos que impiden la correcta ejecución de una determinada labor.

Guía, Dirección y Control es el tríptico básico en el logro de la ejecución de toda tarea, esto requiere conocer claramente el objetivo que se desea lograr y la labor que se realizará.

La primera acción a ejecutar es explicar en forma clara, precisa y concisa la tarea que debe llevarse a cabo a quienes van a realizarla. Indicar el sitio (lugar), si corresponde, o la información que se procesará y de qué parte debe extraerse. Dependiendo de la calificación de los

subordinados, dar las instrucciones de a una a la vez e ir agregando a medida que éstas se van cumpliendo en forma correcta; si el personal comandado es de mayor calificación pueden darse instrucciones múltiples, mas generales.

En las próximas líneas se analiza el caso de la conducción de personal menos especializado, dado que es gente que en la mayoría de los casos requiere de mayor atención para la ejecución de una determinada labor, haciendo énfasis en las tareas administrativas, campo de acción de nuestra profesión.

Las tareas administrativas, en especial aquellas que abarca nuestra especialidad, son de suma importancia para la toma de decisiones tanto en los niveles superiores como en los operativos, por ello es que es fundamental que sean hechas correctamente, con un elevado grado de acuciosidad. Para lo anterior se requiere que se arbitren las medidas necesarias tendientes a minimizar la posibilidad de errores en el producto originado por la labor realizada.

Un método práctico de referencia y que por lo menos al autor le ha dado buenos resultados es el que se indica a continuación:

- a) Distribuya su equipo de trabajo de acuerdo con las capacidades observadas de sus integrantes, dejando en cada grupo un líder, que de preferencia sea la persona que mas conozca del área en que éste funcionará.
- b) Explique en detalle la tarea que se pretende realizar,

como por ejemplo, formato de presentación o indicar algún estándar conocido por los subordinados , partidas que abarcará la muestra de la información a procesar, el tipo de información que se desea, a que nivel irá, si es información para uso interno o de terceros, etc. no se debe considerar nada por sabido.

- c) Motive al equipo de trabajo resaltando la relevancia que tiene la tarea que realizarán para las altas decisiones de la empresa, hágalos sentirse importantes; aunque usted no lo crea así. Hay que hacer aflorar el sentimiento de compromiso con la organización, el de responsabilidad y realización personal. Esa es su labor como ejecutivo, lograr que las personas hagan su trabajo sintiéndose bien, pues así lo realizarán mejor.

- d) Encauce el trabajo hacia el cumplimiento de la tarea, evite que se pierda tiempo en detalles irrelevantes; como por ejemplo, una descripción o glosa extremadamente extensa, quizás sólo baste con algunas abreviaciones. confirmar las fuentes de datos desde las cuales se debe obtener la información.

- e) Controle la ejecución; de vez en cuando pase por el escritorio de su subordinado, mire lo que esta haciendo y pregúntele "¿ cómo estamos ?". Efectúe correcciones in situ si es que éste se ha desviado de lo que se requiere lograr. Supervise al equipo de trabajo y controle que no existan interferencias mutuas, esto es, que dos grupos o personas que deban acceder la misma información, para un determinado trabajo, lo hagan al

mismo tiempo; coordine de manera que se efectuó en forma diferida a fin de optimizar el tiempo y lograr mejores resultados.

- f) Exija la revisión de los informes por parte de los líderes de los grupos de trabajo antes de que sean pasados para el chequeo a su nivel. Usted revise el trabajo efectuado e indique observaciones, indicando si son de forma o fondo y si éstas se repiten con frecuencia en algún subordinado en particular, podría tratarse de un problema de capacitación o simplemente desidia o falta de interés, esto último no debe aceptarse.

- g) Fije un plazo razonable para la corrección de las observaciones encontradas; debe tenerse presente que éste debe considerar el tiempo justo para corregir la observación planteada y no para recuperar trabajos incompletos no finalizados por ineficiencia en la actuación de los individuos que lo desarrollaron.

4.- REGLAS PARA ENFRENTAR AL LIDER INFORMAL:

Como se planteara en los capítulos anteriores, dentro de los entes sociales, existe una organización "formal", que está dada por la estructura de la empresa, en la cual se encuentran detalladas las atribuciones y funciones de cada individuo que desempeñe un cargo en ella (Manual de Organización). Asimismo, paralela a esta organización formal, surge otro tipo de estructura que está dada por las relaciones que existen entre los miembros de la empresa, esta es la "organización informal", muy útil a los objetivos del organismo social cuando es bien encaminada; sin embargo, cuando no es así, puede producir daños irreparables e incluso afectar la viabilidad del citado organismo.

Aquellas personas que gozan de representatividad ante un determinado grupo humano, ya sea por admiración del resto o por temor es lo que se puede llamar un "líder informal", aquel que no tiene una autoridad otorgada por la estructura de la empresa , sino que está dada por el grupo social al cual pertenece, es preciso entonces, aprender a detectar a estos líderes informales y guiarlos de modo que contribuyan a un mejor funcionamiento de la organización y no empleen sus capacidades e influencia en oponerse a la buena marcha de ésta.

En las líneas que se exponen a continuación, se tratará de dar una pauta que ayude a los nuevos ejecutivos a realizar la tarea descrita en el párrafo anterior.

En primer lugar, la detección de un líder informal puede obtenerse verificando las desviaciones de rendimiento,

podrían ser muchas las causas de bajo rendimiento, pero una de ellas, quizás sea al mala influencia de un líder informal. Para realizar lo anterior, se debe observar a las personas en su ambiente de trabajo, sin despertar la atención , sólo observar y sacar conclusiones con el máximo de cuidado y criterio de modo de no despertar sospechas que pongan a los "actores" en una posición defensiva. Generalmente el líder que usted busca se encontrará, frecuentemente, rodeado de personas las cuales estarán escuchando sus entretenidos relatos de algún "chascarro" o noticia, posiblemente deportiva o algún comentario respecto de un superior.

Esta tribuna de que goza el líder en cuestión es la que le da la oportunidad de llegar a los demás componentes del equipo de trabajo, quienes lo seguirán por simpatía o por admiración.

Una vez detectado este líder informal hay que analizar sus actuaciones cuidadosamente para conocer sus intenciones, generalmente, son buenas y sus actividades sólo las realiza para sentirse bien , demostrarse a si mismo que es superior a los otros o porque se siente responsable de sus compañeros de trabajo. Es muy raro encontrar casos de líderes abiertamente en contra de los objetivos de la organización y cuyas actividades estén destinadas al colapso de ésta.

Una vez que se tengan determinadas sus intenciones, se debe llegar a él, pidiéndole que cuente sus entretenidos relatos o partir por un comentario del último partido de su equipo favorito, etc. Cuando ya entró en contacto, déjelo

hablar y póngale atención, de ese modo le quedará clara la forma de pensar de su interlocutor. Repita estas acciones varias veces hasta que el líder mencionado tome confianza. Luego, asígnele una tarea para que él la desarrolle, como por ejemplo, si ha primado el tema de los deportes en su conversación, pídale que organice un evento deportivo el fin de semana con el equipo de trabajo y apóyelo con los medios de bienestar de la empresa de manera que el hombre se luzca ante el resto de los miembros del equipo.

Una vez llevado a cabo el evento, felicítelo en público y póngalo como ejemplo, reafirme su autoridad informal; éste se sentirá muy halagado y se transformará en su más fiel colaborador.

Para reafirmar la relación que antes comentáramos, créele un cargo anexo al que tiene dentro del equipo de trabajo, por ejemplo el de supervisor o cualquier otro nombre rimbombante que se le venga a la mente de modo que coopere en el control de la ejecución de las tareas que la empresa ha dado a su sección. Con este nombramiento, plantéele los objetivos de la empresa y lo que se espera de él y del resto del grupo, de modo de obligarlo a que se comprometa con usted y con la organización. Además escuche sus aportes y consejos, tome algunos y póngalos en práctica de manera que se sienta útil, de lo contrario herirá sus sentimientos y todo lo logrado quedará como al principio.

Si el líder informal del que hablamos es una persona relativamente normal, con lo que se ha expresado en las páginas anteriores no cabe duda que se esforzará por

encauzar al resto hacia los objetivos que usted le planteó; de lo contrario, deja entrever que existe otro motivo externo que lo mueve a influir negativamente en el rendimiento del equipo de trabajo, en cuyo caso habría que pensar en apartarlo de éste con un traslado o simplemente un despido.

Como podemos observar, la idea es hacer del líder informal un aliado nuestro a fin de que nos colabore y apoye en nuestra gestión, para así obtener mejor rendimiento del personal bajo nuestras órdenes y por consiguiente, un mejor resultado que contribuya a los objetivos de la organización en que servimos

5.- AUTORIDAD POR CONVENCIMIENTO:

Como ya se planteó en tópicos anteriores , uno de los grandes problemas a que nos vemos enfrentados quienes recién nos iniciamos en la tarea de dirigir personas, es el hecho de que aquellos subordinados mas experimentados reconozcan nuestra autoridad. Sobre este particular serán dirigidas las próximas líneas.

El primer paso para lograr que quienes estén bajo nuestras órdenes obedezcan, es llegar a ellos demostrándoles que nuestros conocimientos y aptitudes son profundos como los suyos y, en el ámbito general, son superiores. Esto es, debemos conocer íntegramente el trabajo que ellos realizan, quizás nos tome mayor tiempo hacerlo pero sólo puede ser por falta de entrenamiento y no por falta de conocimiento, lo peor que puede ocurrir es que el subordinado pierda la confianza en su jefe porque éste es un ignorante.

Con ello se gana ascendiente sobre el personal a cargo y se genera una relación de respeto hacia el superior y a su autoridad, es decir, se tiene la responsabilidad y se manda debido a la capacidad del jefe, la que es reconocida por todos, esto es "Autoridad por convencimiento".

Para mantener esta autoridad es preciso permanecer en una constante actualización y requiere de un esfuerzo adicional al trabajo rutinario; requiere de análisis y observación de su equipo de trabajo. Asimismo, requiere de constante estudio, tanto en el campo técnico como en el humanista, precisa, ciertamente de mayor cantidad de horas

de lectura.

Para demostrar lo anterior, hay que mantener contacto con el equipo de trabajo, dándole las pautas por las cuales deben realizar sus labores, es necesario hacerles presente que uno tiene claros los objetivos de la organización, es decir, sabemos cuál es el camino hacia donde se apunta. Pasando al campo operacional o si se pudiera llamar táctico, cuando se ordena una tarea a un subordinado o grupo de ellos, es menester conocer la magnitud y dificultad de ella, para lo cual se tiene que haber realizado una simulación previa o conocer los estándares de rendimiento para dicha labor. No hay nada que desprestigie mas el mando que dar órdenes que son imposibles de cumplir, por ello es importante conocer los tiempos y en base a lo anterior otorgar los plazos a quienes la llevaran a efecto, esto prestigiará a quien dirige , pues es una muestra mas de que conoce muy bien lo que está ordenando, esto refuerza su imagen ante el equipo de trabajo y en consecuencia, su autoridad se va haciendo incuestionable.

Es en este concepto de autoridad donde las aptitudes y condiciones del líder que se expusieron en los capítulos anteriores cobran mayor importancia. Aquel hombre justo, capaz, que sabe expresar en forma clara lo que desea de las personas es quien será respetado y obedecido en mayor medida. El buen ejemplo moral e intelectual colaborará en forma importante a lograr esta autoridad por convencimiento. A este respecto, cabe destacar que no sólo se debe ser un hombre íntegro, sino que también parecerlo; esto se logra actuando basados en aquellas virtudes cardinales que se

mencionan en el capítulo II, esto es, ser ético profesional y personalmente empleando la fortaleza, la templanza, la justicia y la prudencia; enfrentándose a lo erróneo, a lo injusto aunque nos traiga problemas. Defender la posición de nuestro equipo de trabajo cuando estemos ciertos de que se está en lo correcto y respaldar a nuestros subordinados cuando sea preciso; la autoridad representa una serie de privilegios, pero también responsabilidades y obligaciones, una de ellas es ser la cara, la cabeza visible del equipo de trabajo, con ello se da seguridad al resto, para que realice su labor en la mejor forma sin temor a riesgos profesionales o personales. Asimismo, resistirse de hacer aquellas cosas que nos traen beneficios personales en desmedro del resto del equipo de trabajo, no utilizar recursos de la organización en provecho propio. Evitar la discriminación y el fanatismo. No dar órdenes sin los suficientes elementos de juicio, esforzarse por ser profesionales íntegros, analizar en detalle las consecuencias que nuestras decisiones al departamento y a la organización para la cual trabajamos.

Cabe destacar que lo antes señalado se logra en un tiempo prudencial y que cuando iniciemos nuestra tarea, probablemente, habrá subordinados con mayor experiencia y posiblemente no conozcamos su trabajo. A este respecto es conveniente recalcar que la autoridad la impone la organización y se entrega a cada uno de nosotros de acuerdo con nuestras capacidades y potencialidades, de modo que no debemos sentirnos disminuidos por no saber en principio algunas cosas que la experiencia de algunos subordinados domina. La organización nos entrega autoridad, pero al mismo

tiempo nos exige responsabilidad, por dicha razón uno posee el mando y el subordinado no, aunque posea un cúmulo de experiencia por sobre nosotros; esto debe tenerse presente en todo momento y no debemos dudar ni un segundo en exigir la obediencia a nuestras directrices cuando sea preciso; no se puede aceptar la indisciplina. De manera que cuando no se ha alcanzado aún la autoridad por convencimiento, se debe establecer ésta haciendo uso de la potestad que la organización nos ha otorgado.

6.- LOS PROBLEMAS PERSONALES DEL SUBORDINADO Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO:

Como se expresara en los capítulos anteriores, la empresa es una organización social y como tal, está compuesta por personas, éstas poseen caracteres, aptitudes y condiciones y, consecuentemente, problemas diferentes; algunos son mas sensibles, algunos son extrovertidos y otros por el contrario, se encierran en si mismos.

En este punto es donde el jefe debe poner atención cuando aprecia bajo rendimiento en un subordinado. Para ello es necesario conocer en buena forma a quienes laboran bajo nuestras órdenes e interpretar sus reacciones.

Se debe llegar a ellos y permitir que se sinceren con uno inspirándoles confianza; debe escuchárseles con atención, no importa perder algunos minutos, esto puede ahorrar muchas horas de rendimiento perdido a la organización.

Una vez que está definido el problema, emplear todos los medios a nuestro alcance para darle solución, generalmente, los problemas de los subordinados son fáciles de solucionar en nuestro nivel; una corta gestión logra a veces el éxito en dicha tarea, con ello se ganará un aliado leal y agradecido.

Los problemas personales, aunque no se quiera reconocer redundan indefectiblemente en el rendimiento del trabajador, pues éste, aun cuando no lo desee, estará distraído en

pensar la posible solución de sus problemas, cayendo en un círculo vicioso que lo llevará, quizás, a una situación depresiva. Por ello, el buen jefe debe preocuparse de lo que ocurre con sus colaboradores y su grupo familiar; preguntando cuál es el estado de salud de algún miembro de la familia del subordinado si conoce de alguna afección que lo aqueja y ofrecerle su ayuda o si no la pide, tratar de otorgársela en forma indirecta, ya sea enviándolo a solucionar sus problemas o indicándole algún organismo de bienestar social o persona a quien pueda acudir. Con ello eliminará el bajo rendimiento y el beneficiado, agradecido, volverá a los estándares exigidos en el trabajo y lo mas probable es que los supere.

Es bueno considerar, por cierto, que cuando uno recién se inicia, se encontrará con algunos individuos que suelen agrandar sus problemas personales u otros los inventan para así obtener beneficios personales, esto es, permisos extraordinarios, llegar tarde a la jornada de trabajo, etc. ; por ello cuando nos planteen problemas y nos soliciten permisos o alguna otra licencia, después de concederla darse el tiempo de comprobar su veracidad, de modo de detectar malos elementos que usufructúan de la buena voluntad de sus superiores y cuando esto ocurra, actuar con la máxima energía aplicando sanciones ejemplarizadoras.

7.- EL LIDER EN SU TAREA PRINCIPAL:

Todo el entrenamiento y educación del líder tiene como meta dejarlo apto para sobrellevar las responsabilidades del mando durante las situaciones difíciles; sin embargo, hasta que alguna de estas últimas no se materialice, será muy probable que sólo tenga una vaga idea de lo solitario que estará en ese momento. Cuando las cosas en el trabajo o en la tarea que se está dirigiendo no andan bien, se producirá una pausa repentina en que todos sus subordinados se detienen y le miran, ninguno hablará, sólo mirarán y pedirán que se les dé una instrucción; nadie quiere arriesgarse, el valor les está flaqueando y es el líder quien debe hacerlo resurgir, tarea que no es fácil, nunca nos sentiremos mas solos en la vida que en ese momento en que debemos tomar una decisión rápida y acertada.

Se podrá pensar que la situación descrita anteriormente es privativa de los líderes superiores, en el nivel estratégico, lo cierto es que no son pocos los casos en que líderes jóvenes se ven sometidos con frecuencia a pruebas igualmente severas. Tanto el gerente general como los jefes de sección pueden verse involucrados en decisiones de suma importancia en situaciones extremas. Pero para ello se supone que nos hemos preparado, para dirigir, y hacerlo bien en todas las ocasiones, por ello la organización ha confiado sus recursos a nuestra dirección.

La clave del éxito a mi parecer, es estar permanentemente preparado para enfrentar situaciones difíciles ¿ Cómo ?, a través del conocimiento pleno de las

tareas que realizamos y de su interacción con el resto de la organización y con el medio ambiente que nos rodea. Tener claros los cursos de acción, las alternativas a seguir en caso de que falle aquel por el cual avanzamos en nuestra tarea, ser ante todo previsores.

Siempre que nos pongamos una meta en nuestras labores, utilizar aquella notable virtud que ya mencionáramos, "la prudencia" y pensemos en el supuesto de que el camino hacia dicha meta se nos obstaculice. Con ello tendremos avanzado un inmenso trecho para nuestra decisión, la que tomaremos con mayor seguridad que aquella que se adopta improvisadamente. Ello, el actuar en forma rápida y efectiva dará confianza a nuestros subordinados y les devolverá el valor, siguiéndole hacia donde Usted los quiera llevar.

Es bueno medir las consecuencias de las situaciones que se podrían vivir de modo de no dejar soluciones al azar. Hay que tener presente que se pueden producir hechos extremadamente graves, que no sólo afecten el rendimiento y la rentabilidad de la organización, sino que, también con peligro de vidas humanas, como es el caso de un incendio o siniestro de grandes proporciones, en cuya situación, sólo una acertada labor del líder puede llevarla a buen término. Este último, es uno de los problemas que también deben ser considerados en nuestras alternativas de acción preplaneadas.

Con dichas acciones preplaneadas se está actuando sobre seguro, sino totalmente, pues la realidad siempre es distinta a una simulación, por lo menos se tendrán claros el

80% de los cursos de acción a seguir, para así evitar pérdidas irreparables, tanto para la organización, como para sus integrantes.

C A P I T U L O I V

"CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber analizado la conducción del personal en diversos capítulos de esta obra es posible obtener variadas conclusiones en relación a la organización, sus funciones e interacciones y lo esencial de esta última, a mi juicio, sus integrantes. Sin embargo, en las páginas siguientes se expondrán sólo aquellas que resulten más relevantes al espíritu de éste trabajo, a saber:

- 1.- La organización es un Sistema Social y como tal es extremadamente compleja, lo que conlleva a que sea estudiada y abordada como un sistema abierto. Este último sobrevive y es viable por su interacción con el medioambiente; posee, además, crecimiento el cual hace a la organización más compleja a medida que avanza, esto requiere interdependencia mutua de sus partes y su permanencia en el tiempo es considerablemente más extensa que la vida de sus componentes. Con su amplio esquema conceptual la teoría de sistemas permite analizar la organización en un ambiente complejo y dinámico, cada uno de sus componentes es visto como subsistema, que interrelacionados conforman un sistema mayor y, mediante la integración sinérgica, hacen el todo mayor que la suma de sus partes.

- 2.- La organización social como sistema, de acuerdo con el enfoque moderno, no posee limitación de amplitud por cuanto está vinculada a un mundo concreto donde existen seres

humanos, recursos materiales y otros medios. A diferencia de otros sistemas o estructuras básicas, sus elementos no se encuentran en cualquier interacción natural. El sistema social es capaz de sustituir cualquier parte física determinada, por tanto es independiente de ellas; su estructura está ligada a su funcionamiento, pues se encuentra conformado por eventos o acontecimientos, no por partes físicas. Los sistemas sociales no pueden ser representados por modelos físicos, éstos consisten en actividades determinadas de una cantidad de individuos que son complementarias e interdependientes en torno a un resultado común, son repetitivos, relativamente permanentes y unidos en el espacio y en el tiempo. Contrarrestan la acción de la entropía, esto es la desorganización y desintegración, con la importación de energía; conocida como negentropía. En suma las organizaciones sociales presentan las siguientes características:

- No tienen limitación de amplitud, no están constituidas por partes físicas.
- Precisan de entradas de producción y mantenimiento. Las primeras son importaciones de energía para obtener un resultado, las de mantenimiento son utilizadas para sustentar el sistema.
- Tienen su naturaleza planeada, son inventadas, se basan en actitudes, percepciones y hábitos de los seres humanos.
- Presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos y necesitan fuerzas de control para reducirla, estos controles son:
 - Presiones del ambiente
 - Exigencias de valores y expectativas

- Imposiciones de reglas cuya violación sugiere una sanción.

- Sus principales funciones son las normas y los valores.
- Representan el desarrollo más claro de un patrón de funciones.
- Inclusión parcial, todo individuo está incluido como miembro de la organización, en forma parcial pues no se requiere de la persona el tiempo completo.
- Relación con el medio ambiente continua, de acuerdo a su funcionamiento organizacional.
- Cultura y clima organizacional que reflejan las normas y valores del sistema formal y su reinterpretación en el informal.

3.- En toda organización existen dos tipos de elementos comunes, el elemento básico y los de trabajo. El primero corresponde a las personas, cuyas interacciones componen la organización y le proporcionan su carácter dinámico, dado que los miembros de ella pueden cambiar. Los elementos de trabajo son aquellos con que opera y que pueden determinar su futura eficiencia (recursos humanos, no humanos y conceptuales).

4.- Las organizaciones, al igual que sus componentes principales, se presentan infinitamente variables y su clasificación se hace extremadamente compleja, no obstante se les ha podido agrupar conforme a la preponderancia de algunas características, como el grado de estructuración y el compromiso emocional de sus miembros.

Según el grado de estructuración, en los dos extremos pueden ser formales e informales; desde el punto de vista del compromiso emocional de sus miembros se les clasifica en primarias y secundarias.

5.- El comportamiento humano es una forma de actuar, se refiere a la conducta de la persona. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales el individuo acostumbra a manejarse en sus actividades. El comportamiento es función de la interacción entre la persona y su medioambiente. El comportamiento de los seres humanos en una organización está regido por factores internos, producto de sus características de personalidad (capacidad de aprendizaje de motivación, de percepción, de actitudes, de valores etc.), y de factores externos que son consecuencia de las características organizacionales (recompensas, castigos, factores sociales, políticos, cohesión grupal, etc.)

6.- El individuo puede ser considerado como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente, es un microsistema complejo de gran variabilidad. Existe una enorme variedad de fuerzas externas que influyen poderosamente sobre el individuo, como también, ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad que regulan las respuestas y reacciones personales a dichas fuerzas externas.

7.- Existe consenso en todo el mundo que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades, el desacuerdo comienza cuando se intenta determinar cuales son sus

necesidades. En un mundo esencialmente práctico, como es el mundo económico en que se desenvuelve la empresa, se tiende a dar por supuesto que ya sabemos bastante acerca de las necesidades humanas con lo que nos entrega el sentido común. Sin embargo, existen muchas razones que mueven al hombre a realizar un trabajo determinado y no otro diferente.

8.- El modelo que mejor permite explicar los fenómenos de identificación de las personas con las empresas, es el antropológico o humanista, el cual incorpora a los modelos psicológicos y mecanicista una visión socio-psicológica del individuo en la organización, mostrando los factores más relevantes que motivan su comportamiento dentro de la organización.

o

9.- Para que exista una organización es necesario que el conjunto de personas coordinen su actividad, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos ellos, que les interesa alcanzar.

10.- La administración de recursos humanos debe tomar en consideración el hecho de que las organizaciones presentan un carácter esencialmente dinámico, existe un cambio constante. La administración de recursos humanos es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

11.- Los factores que afectan el mantenimiento de los recursos humanos, son aquellos que dicen relación con la compensación monetaria, los beneficios sociales y los planes

de seguridad e higiene del trabajo.

- 12.- La auditoría de recursos humanos basa su importancia en que busca medir la eficiencia y eficacia de los políticas y prácticas de personal en la organización; para ello se apoya en estándares de evaluación y control que le permiten una evaluación continua y un control sistemático de funcionamiento. Esto último es lo que se reconoce como calidad total.
- 13.- El conductor de hombres debe poseer o al menos cultivar, las virtudes morales, estas son las cuatro virtudes cardinales; la fortaleza, la templanza, la justicia y la prudencia, para así predicar con el ejemplo y llegar a sus subordinados en forma plena.
- 14.- Hay que tener presente que el líder no sólo debe ser honesto, valiente y prudente, sino que también debe parecerlo. La imagen que los subordinados tengan de su jefe, afecta a la eficiencia que éste pueda obtener de sus ayudantes.
- 15.- El dominio del idioma nativo es fundamental para quien quiere comunicar instrucciones a sus subordinados, si no queda clara la idea de lo que se precisa hacer el fracaso será inminente.
- 16.- El líder debe cultivar el hábito de la lectura, el camino más efectivo que lo llevará al dominio del idioma.

- 17.- El conductor de hombres, el líder que avanzará en la organización alcanzando puestos de importancia, debe al menos dominar algún idioma extranjero, de preferencia inglés, atendida la apertura de los mercados al exterior y la iglobalización de la economía.
- 18.- La dirección de personas es una de las labores más difíciles a las que se ve enfrentado un profesional que recién se inicia, dada la amplia gama de caracteres de las personas con las cuales deberá operar. A los subordinados hay que tratarlos como individuos y encausarlos de acuerdo con sus caracteres, eso es tratarlos en forma "justa", es decir, en forma diferente.
- 19.- Quien dirige debe conocer la labor que desarrolla su subordinado de modo de encaminarlo hacia los objetivos de la empresa y obtener el máximo de rendimiento. El jefe ante todo debe ser un instructor permanente.
- 20.- Para motivar a las personas se debe resaltar la importancia que tiene su labor dentro de la empresa y dentro de la sociedad, de manera de lograr un compromiso serio de ésta con la organización.
- 21.- Guía, dirección y control son las acciones básicas para el logro de la ejecución de una tarea, ello implica explicar en forma clara, precisa y concisa la labor que se realizará a quienes deben ejecutarla y, supervisar su desarrollo.
- 22.- El líder informal debe ser detectado y encausado hacia los objetivos de la organización, de modo tal que emplee sus

aptitudes y capacidades a favor de dicha institución. Esto es, asignándole responsabilidades en actividades de grupo, acordes con su carácter, de manera de comprometerlo con la organización.

23.- La autoridad por convencimiento se logra demostrando a los subordinados que nuestros conocimientos y aptitudes son tan profundos como los de ellos y, en el ámbito general, son superiores.

24.- La mejor forma de afrontar situaciones críticas es anticipándose a los hechos mediante una simulación, esto es respuestas preplaneadas que cubran todas las alternativas de acción ante una emergencia.

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

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, IDALBERTO "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Ma GRAN-GILL, BOGOTA COLOMBIA 1983.
- S.W. ROSKILL. "EL ARTE DE MANDAR"
IMPRESA DE LA ARMADA, VALPARAISO CHILE 1991.
- DAVIS, KEITH. "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO"
Ma CRAU.GILL, NUEVA YORK.
- RIQUELME, SILVIA. "EL EJECUTIVO DEL 2000"
REVISTA MUNDO DINERS, 1992.
- GILL, LINDA A. SEMINARIO INTERNACIONAL
"EL NUEVO GERENTE", 1992.