

C A P I T U L O I I I

CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

1. Importancia del conocimiento de las necesidades del personal
2. Tipo de necesidades
3. Consecuencias de la insatisfacción de las necesidades
4. Satisfactores de las necesidades

1. IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES - DEL PERSONAL.

De verdad pienso que uno de los obstáculos mayores para encontrar a cualquier situación una solución acertada, es la falta del análisis previo del planteamiento del problema; por tal razón se incurre en repetidos ensayos hasta concluir. Esta premisa es frecuentemente olvidada y al restarle importancia repercute en la fluidez de un remedio efectivo. Es decir, se impone ante todo, comprender el planteamiento del problema y hasta en tanto no llegue a digerírsele, no debería procederse a tratar de resolverlo. Podemos circunscribir esta norma al "conocimiento de las necesidades del personal". Si los hombres se unen y concurren a los centros de trabajo para satisfacer necesidades, entonces debe operar el criterio de tomar "una radiografía de éstas" para interiorizarnos de su verdadera estructura y determinar lo más indicado.

El perfecto conocimiento y comprensión de las necesidades del personal acortará el camino para culminar en un entendimiento mutuo (trabajador-em--presa).

(Las relaciones humanas tienen asignada esta difícil tarea. Lo complicado de la naturaleza humana y su desenvolvimiento en el trabajo, dan lugar a que las Relaciones Humanas se signifiquen como una ciencia híbrida, es decir, como una Disciplina que sintetiza otras más. ¿Por qué? Precisamente porque desen--trañar la compleja actitud humana presupone el dominio de conocimientos diversos: Compréndase que el trabajador responda --de diferente manera-- a los estímulos --ambientales, según su posición económica, nivel jerárquico, grado de ambiciones, problemas familiares, etc.

La Psicología Industrial, la Sociología Industrial, la Ética, la Economía, son Disciplinas que conjugan sus principios para producir una ciencia Ecléctica, aceptada todavía con cierto recelo en las empresas, en virtud de que no de todas sus aportaciones se derivan reglas universales. Las Relaciones Humanas solamente han elucidado una Teoría General que está sujeta a múltiples cambios, originados por la variedad de situaciones que confronta la empresa. Por ejemplo, lo que antaño fué considerado justo, seguramente no lo sea hoy; nos encontramos con el dilema de "reconocimiento de valores a través del tiempo y del espacio". De la misma forma, el reglamento de trabajo de alguna fábrica de Francia, probablemente (y es lo más seguro) no podrá adaptarse sin modificaciones previas a una planta industrial mexicana. Definitivamente no es posible obtener razonamientos de validez universal (como decir que 5 más 5 es igual a 10) como lo hacen las --ciencias exactas. Enfrentamos una realidad histórica diferente a la de hace siglos,

caracterizada por un dinamismo contagioso que da a escoger únicamente dos alternativas: renovar o morir, contraerse o expanderse.

Percatémonos que, a menos de dos décadas de distancia, los descubrimientos maravillosos han asombrado al mundo para culminar con la máxima odisea de la civilización actual: El viaje del hombre a la luna.

Las nuevas facetas de la historia permiten contemplar olvidadas perspectivas que exigen más que nunca la comprensión del hombre a la humanidad. Si escogemos el camino fácil, eludiendo responsabilidades, quizás seamos presas de un laberinto. Pero si aceptamos el devenir de la historia, como hombres de empresa, encaramos el compromiso de descifrar las complicadas relaciones que fluyen en las áreas de trabajo. Ya vimos anteriormente, que los móviles que han actualizado el empleo de las Relaciones Humanas son: La competencia, la especialización, el conocimiento de la empresa y su eficacia comprobada. A nadie pasa inadvertido la queja del trabajador que es ignorado por su grupo o la del ejecutivo frustrado porque está amordazada su iniciativa. Es ahí donde sobresale la importancia de las Relaciones Humanas, como instrumento coordinador entre los intereses de la empresa y el personal y aún los del sindicato. Sólomente se superan estas deficiencias a medida que se logre el conocimiento e interpretación de las necesidades propias del ser humano. Sí, el entendimiento mutuo está condicionado a que conversemos en el mismo lenguaje. De lo contrario reviviremos otra Babel, en que la incomprensión de el pensamiento de los hombres nos condenará irremediablemente al fracaso.

[El hombre acude a los centros de trabajo con el fin de allegarse los más elementales medios de subsistencia y de colmar lagunas que satisfagan su "ego"

y le den la oportunidad de relacionarse con sus semejantes. Por eso se habla de necesidades diferenciales, que varían de acuerdo con una multiplicidad de factores, como grado de preparación, nivel jerárquico, posición socio-económica, etc.]

En su orden, examinaremos una a una las principales necesidades aludidas.

2. TIPO DE NECESIDADES

- a) Materiales
- b) Sociales
- c) Psicológicas

NECESIDADES MATERIALES

1. Sueldos y salarios.

Es irrefutable que el objetivo básico del ser pensante lo forma la satisfacción de sus necesidades primarias; por lo que antepone a cualquier otra finalidad la primacía de éstas; y sólo será posible superar esta etapa consiguiendo un salario adecuado que permita al trabajador vivir decorosamente en comunión con su familia. Aquí se plantea la polémica de establecer el salario justo al trabajador, polémica que ha sido objeto de numerosas controversias sostenidas por diversas teorías. La Iglesia, inclusive, ha tocado el tema en cuestión, con el afán de remediar el problema; uno de los más destacados portavoces del Clero en materia laboral fue el Papa León XIII, llamado atinadamente "El Papa de los Obreros". En su Rerum Novarum se pronuncia, entre otras cosas, por la equidad en el trato humano, recordando derechos y obligaciones tanto a patrones como a trabajadores, instándolos al acuerdo y la cordura. Menciona, asimismo, lo que debe interpretarse como el salario adecuado para la clase trabajadora; "el salario debe ser suficiente

para la sustentación de un obrero frugal y de buenas costumbres". Y más adelante agrega: "entre los principales deberes de los amos, el primero es dar a cada uno lo que es justo. Sabido es que, para fijar conforme a justicia el límite de salario, muchas cosas se han de tener en consideración, pero en general deben recordar los ricos y los amos, que oprimir en provecho propio a los indigentes y menesteros, y explotar la pobreza ajena para mayores lucros, es contra todo derecho divino y humano".

De esta sucinta referencia deducimos que el salario no es problema de hace unos cuantos años. Encierra un largo historial, pero se actualiza siempre que surge descontento por tal razón. En México, La Constitución ampara los derechos del trabajador, alcanzando dicha protección su máxima expresión en el Artículo 123 Constitucional, reglamentado por la Ley Federal del Trabajo; establece claramente lo que debe entenderse por salario mínimo y a la letra dice:

"Salario mínimo es la cantidad menor que debe pagarse en efectivo a un trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos".

No puede pensarse en objetivos más altos mientras no sean cubiertas las exigencias inmediatas aludidas (Alimentación, casa, vestido, etc.)

2. Seguridad en el empleo

El trabajador no se conforma solamente con percibir un buen sueldo; ambiciona algo más, algo que le dé la seguridad para contraer compromisos de diversa índole (compra de casa mobiliario, educación superior para sus hijos, etc.).

Naturalmente que no podrá hacer planes a futuro si no tiene la absoluta confianza de mantenerse estable en el trabajo. Luego, encontramos el por qué gran núcleo de trabajadores ingresan a los sindicatos; es con el objeto de escudar sus derechos y conservar su puesto. El Derecho Mexicano también ha previsto semejantes situaciones y ampara al trabajador consignando en la legislación: contratos de trabajo, vacaciones, indemnizaciones, etc. Conviene agregar que la renuencia a los cambios tecnológicos o a la introducción de procedimientos más eficaces de operación, halla su explicación en la "inseguridad" que visiona el empleado mismo, ante el temor de verse desplazado por dichos cambios.

3. Ascensos

La promoción constituye una necesidad material, en cuanto escalar a un puesto generalmente trae aparejado el aumento de las responsabilidades un sueldo mayor; no obstante, la promoción también es catalogable como "necesidad psicológica" a partir de un punto en el que el individuo, ya satisfechas sus más urgentes necesidades, se lanza en pos de la conquista de un "status" que le dé renombre.

4. Prestaciones y Servicios

Son beneficios que otorgan los patrones a sus empleados. Cabe hacer una distinción entre ambos términos:

LAS PRESTACIONES. Se refiere a contribuciones de tipo financiero, tangible.

LOS SERVICIOS. Representan una ayuda que lleva implícita una auténtica guía u orientación para los empleados.

PRINCIPALES PRESTACIONES:

- a) Aguinaldos
- b) Vacaciones pagadas
- c) Reparto de utilidades
- d) Seguros de vida
- e) Despensa familiar
- f) Indemnizaciones.

SERVICIOS MAS COMUNES:

- a) Transporte
- b) Servicio médico
- c) Servicio escolar
- d) Casa-habitación para los empleados
- e) Biblioteca o salas de estudio
- f) Cafetería
- g) Servicio de comedor

Los beneficios a los empleados deberán manejarse con mucho tacto - para conseguir buenos resultados. Proporcionar beneficios a los empleados es innegable que constituye una inteligente política para lograr estabilidad de nuestro personal. La orientación de la empresa puede facilitar al personal realizar lo que - tal vez no haría por iniciativa propia. Sin embargo, una vez que experimenta - confianza en la empresa, el empleado quizás mire con apatía el hecho de que le señalen la forma de conducirse bajo determinados lineamientos; es decir, es entonces cuando comienza a apreciarse más claramente el fenómeno del "paternalismo". Así, normalmente al obsequiarse una despensa familiar, generalmente se indica los artículos que comprende, coartando el libre albedrío del empleado en cuanto a la

selección de los productos de su preferencia.

Al impartirse los beneficios a los empleados no debe omitirse el cas to que implican. Es decir, los servicios otorgados deben ser congruentes con los márgenes de utilidad con que opera la empresa.

Tampoco debe perderse de vista el inconveniente de que los benefi- cios citados acaso conduzcan a una reducción en la iniciativa del empleado. Do tando al empleado de todo lo necesario para su comodidad, nos veremos en el di lema de amordazar su decisión en cuanto a abrir una cuenta de ahorros, por ejem plo. Y así como éste, surgen otros tantos detalles que por ningún motivo deben- dejar de analizarse, a fin de evitar a tiempo la formación de empleados conformis tas y poco previsores, faltos de decisión.

Finalmente cabe hacer la recomendación de tener presente el objeti- vo de los beneficios y, en tal virtud, efectuar la revisión y valuación correlativas, para determinar si se obtuvieron los resultados esperados o es necesario emprender algunos ajustes.

NECESIDADES PSICOLOGICAS

1. Necesidad de Realización

Es el deseo de demostrar la capacidad particular de hacer algo.

Tengamos siempre en cuenta que el empleado no se conformará eter- namente con saber que sólo es un engranaje más de una máquina o una simple ci- fra de balance que se mueve a voluntad. Es lógico que también querrá desarrollar su personalidad para evadir la mediocridad.

2. Necesidades de Status

Son detalles que contribuyen a dar un "toque de distinción" a la ca

tegoría del puesto en un mismo nivel, como por ejemplo, contar con un "privado" alfombrado y tres secretarías.

Generalmente la "necesidad de status" aparece cuando se ha sobrepasado cierto límite de sueldo. Supóngase que el Gerente de una Institución Financiera percibe \$ 15,000.00 mensuales y ante la disyuntiva de escoger una moderna Oficina, equipada con todos los adelantos técnicos o un aumento de - - - \$ 800.00 lo mas probable es que se incline por aceptar la primera proposición. La explicación radica en que, a ese nivel difícilmente se tiene necesidades económicas apremiantes.

Del ejemplo precedente puede formularse una conclusión: cuando el salario es muy alto, se reduce la importancia y efectividad de la motivación económica o material. Se ha llegado a un punto en que es preciso aplicar otra clase de incentivos para que el citado Gerente experimente el aliciente externo.

3. Cogestión de Autoridad

Es la necesidad del personal de tomar parte en las decisiones que le afectan directamente.

4. Condiciones de Trabajo

Encierra capital importancia el deseo de laborar en condiciones de trabajo adecuadas. De cierto este aspecto se interpreta como: la actitud de la empresa hacia sus empleados. Inclusive está comprobado que hay quienes prefieren desarrollar sus tareas en un ambiente agradable, refrigerado, con iluminación apropiada, higiénico, etc., a ganar un sueldo más alto. Las condiciones ambientales mantienen decisiva influencia en el ánimo del personal, por lo que es muy recomendable la más estrecha vigilancia de este factor.

C
O
N
D
I
C
I
O
N
E
S

D
E
T
R
A
B
A
J
O

- a) Iluminación
- b) Temperatura
- c) Higiene
- d) Medidas de Seguridad
- e) Color de la maquinaria y equipo.

SIGNIFICADO DE LOS COLORES DESDE EL PUNTO DE VISTA EMOCIONAL

C O L O R

SENSACION PERCIBIDA

Gris

Frío

Verde

Frescura

Blanco

Amplitud

Azul

Amplitud

5. Deseo de Saber.

La gente ambiciosa anhela cobrar relevancia dentro de su grupo, en la empresa misma; y para tal efecto desea prepararse para cumplir su objetivo. - Lógicamente así adquirirá sentido de importancia. Implícito a este objetivo figura el de "prestigio", que también logrará (el empleado) simultáneamente a aquél.

6. Autonomía

Quizás una de las necesidades psicológicas más crecientes sea la de "autonomía", sobretodo si consideramos que el fenómeno de la especialización determina cierta "despersonalización" en la ejecución de las tareas, por lo que el individuo siente coartada su libertad para agregar algo de su parte al proceso del trabajo. Las formas deseables de la autonomía son:

a) La iniciativa

b) La creatividad

Si al empleado se le hace sentir que es su propio jefe, seguramente recibirá la impresión de auto-control o auto-dirección.

7. Necesidad de Reconocimiento

Reviste no poca importancia permanecer atentos al desenvolvimiento del personal dentro de la empresa. Una tarea bien ejecutada merece aceptarse como tal y estimular al trabajador para que continúe superándose en lo sucesivo. ¡Cuántas veces no se acepta con más entusiasmo la felicitación sincera del jefe - que un ligero aumento de sueldo; mientras que éste resulta algo material, desprovisto de todo mensaje, la congratulación oportuna lleva el "reconocimiento" a la habilidad de la persona y se convierte en agente catalizador de su óptimo desarrollo.

8. Promociones

La promoción significa el movimiento de un empleado a otro puesto - generalmente más importante, por lo que involucra mayores responsabilidades. Lo contrario es la "remoción". Una política en esta área busca conservar los mejores empleados. Siempre existen individuos ansiosos de escalar puestos más altos a fin de mejorar su posición socio-económica.

La promoción por lo general es acompañada de un aumento de sueldo. Es imposible olvidar este tópico sin correr el riesgo de generar resultados negativos, como consecuencia de mantener individuos frustrados.

9. Deseo de ser Parte Integrante de la Empresa

Es incontrovertible que el empleado alienta el deseo de sentir verda-

deramente que pertenece a la empresa en la cual presta sus servicios; procura -- identificarse con su trabajo y por lo mismo procede tomar muy en cuenta esta ne- cesidad para dictar las medidas conducentes a su satisfacción.

La calidad de la empresa en general, propiciará el grado en que se manifieste esta necesidad.

10. Trato Equitativo.

Todos tenemos el afán de ser tratados con justicia. Es una necesidad, un deseo inequívoco que fomenta la permanencia de los empleados en el -- área de trabajo. No es nada raro escuchar a los empleados decir "no, gracias, aquí estoy trabajando muy a gusto", cuando les hacen el ofrecimiento de em-- plearse en otro negocio; Es la más común expresión para manifestar la satisfacción en el trabajo, cuyos móviles han sido, entre otros, el trato equitativo recibido.

11. Necesidad de Participación.

El deseo de intervenir en aquellos aspectos que le afectan, se convierte en una necesidad de participación del personal.

NECESIDAD DE PARTICIPACION

1. En la Confección de: planes, políticas, procedimientos, decisiones.
2. En el Capital Social A la fecha la Ley Federal del Trabajo -- prevee la ingerencia del personal en el - capital de la empresa y, concretamente, - en el reparto de utilidades, mas no en la fijación de objetivos del negocio.

NECESIDADES SOCIALES

1. Deseo de Trabajar en Equipo

Actualmente existe demasiada interacción de las funciones y es casi imposible desligar una sin que se entorpezcan las demás. Se establece entonces una dependencia de actividades que impone la coordinación de las mismas para avanzar paralelas al objetivo común.

Es así como se ha plantado el imperativo de "trabajar en equipo". Corolario de lo anterior es la fluidez en las operaciones; constituye en sí una necesidad que determina la cooperación del grupo.

2. Convivir Unidamente con los Compañeros

La diversidad de problemas de índole familiar o laboral mueve al individuo a convivir con los demás para evadir o subsanar dichas complicaciones. En el círculo de compañeros encuentra una distracción que le hace olvidar de momento sus preocupaciones, logra desahogarse y hasta suavizar los ánimos para encarar con más tino el motivo de sus malestares. Conviene recordar, a propósito, que el hombre es por naturaleza social y, en tal virtud, procura asociarse con sus semejantes y sobre todo con aquellos en quienes encuentra comprensión, para allanar el camino que le lleve a la consecución de sus objetivos.

3. CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCION DE NECESIDADES

El desconocimiento de las necesidades que privan en el trabajo, es motivo de constantes descontentos que redundan en perjuicio del funcionamiento de la empresa. Se impone el remedio oportuno a síntomas que pueden culminar en serios y graves problemas; no es ninguna falacia afirmar que "pequeñas causas pro-

ducen grandes efectos". Los acontecimientos históricos son prueba irrefutable de esta aseveración. Y en un mundo donde la comunicación en el empleo se ha -- complicado, es más justificable aún la previsión de tales sucesos, a menos que se desee eclipsar las relaciones con el personal, asumiendo el peligro de naufragar. Es conveniente por las anteriores consideraciones, conocer y ponderar las consecuencias más frecuentes de la insatisfacción de las necesidades, para estar alerta a -- combatirías.

Algunas observaciones aquí consignadas son producto de mi experiencia en el campo de trabajo; afortunadamente creo haberme hecho acreedor de la confianza de empleados y funcionarios durante la brevedad de mi estancia en distintas áreas de actividades, por lo que he palpado lo que ellos sienten y entonces, sólo entonces establezco el porqué de situaciones anómalas unas, benignas otras, situaciones que engendran actitudes hostiles o fraternales respectivamente. La reflexión de semejantes acontecimientos y el alcance que pudieran tener, dará la pauta para poseer el convencimiento absoluto de obrar cuanto antes. Todavía por desgracia somos víctimas del "mañana" o del "ahí será después"; y pensamos con este criterio tan cerrado hasta en tanto somos víctimas de las propias circunstancias. Que falta madurar en tal sentido, ni duda cabe. Sin embargo, no es ninguna panacea conquistar la habilidad para salir del laberinto construido a la luz de nuestra mexicanísima idiosincracia. Si nos preguntamos por qué han llegado tan alto naciones de otras partes del mundo, sentiremos sin discusión que se debe a su carácter previsor; no se concretan a exigir realidades inmediatas. Definitivamente no. También tienen puesta su atención en resultados a largo plazo. He aquí la clave de su éxito: cultivan a tiempo y con esmero para cosechar frutos apetecibles.

Mi sencillo pero sincero mensaje contiene la firme intención de señalar los errores más comunes que se cometen en la empresa, para tratar de despertar la inquietud de ofrecer una respuesta oportuna, digna, equitativa y estimulante.

La poca o ninguna satisfacción de las necesidades presenta doble coyuntura para proceder a su análisis, atendiendo de manera correlativa a la naturaleza de las mismas.

CONSECUENCIAS PRINCIPALES DE LA INSATISFACCION DE LAS NECESIDADES

1o. EN EL ORDEN MATERIAL

	<u>CONSECUENCIA:</u>
A. <u>Sueldos y Salarios</u>	1. Rotación de personal
	2. Paros, huelgas

El trabajador que no perciba un salario de acuerdo con sus necesidades, buscará la forma de colocarse en otra empresa que colme este objetivo. No sucederá otra cosa con el estudiante o futuro profesionista: si no percibe ingresos a nivel de la categoría que poco a poco ha ido labrando, terminará por renunciar a la empresa tan pronto se le presente una verdadera oportunidad u optará por salirse de ella, a iniciativa propia, en pos de superiores perspectivas.

De los ejemplos precedentes emana una cuidadosa observación: hablar del salario mínimo no significa necesariamente que nos refiramos al salario justo, aunque podría darse el caso de que ambos coincidieran, lo cual ya es motivo de otra consideración. El salario mínimo y el salario justo son conceptos absorbidos por el Sistema Socialista, en que se retribuye (teóricamente hablando) "a cada cual según sus necesidades y a cada quién según su capacidad". Empero,

no siempre la teoría y la práctica van de la mano; en muchos casos marchan - separadamente y tal divergencia conduce a las consecuencias ya enunciadas.

El extremo de pagar salarios inadecuados lo representa LA HUELGA. Es el clímax. Es la presión más drástica para hacer valer, entre otros derechos, la retribución justa. Puesto que el trabajador experimentado calcula que la explotación del negocio a cuyo servicio labora es redituable, existe un aumento de sueldo, que al negársele ocasiona el descontento y es factible — en una situación de tirantez — estalle en una HUELGA.

B. Seguridad

Al igual que en el caso anterior, la falta de seguridad en el empleo origina la ROTACION DEL PERSONAL. Si nos ubicamos en el área del problema es más fácil encontrar explicable "la fuga" del personal. Nadie que tenga obligaciones o ambiciones de progresar aceptará pisar sobre bases poco firmes. De ahí la razón de "emigrar" a negocios interesados en mantener personal de planta.

C. Ascensos

Una compañía donde son demasiado lentos o — en el peor de los casos — se ignoran los ascensos, aparte de la consecuente ROTACION DE PERSONAL, levantárase una ola de críticas o quejas, tildando el sistema organizacional (si algo tiene de ORGANIZACION) de obsoleto. El desprestigio de la empresa también será inevitable.

D. Prestaciones y Servicios

Atrae también la atención conocer los beneficios que brinda la em--

presa a su personal; cuando son raquíticos o casi nulos, reflejan lo siguiente: a) una pésima imagen de la empresa; b) demandas sindicales y; c) baja moral.

Huelgan las explicaciones, pero de cualquier manera es pertinente - trazar algunos breves comentarios.

Es lógico el desprestigio de una compañía que es demasiado conserva - dora al impartir prestaciones o servicios a su personal. Su política en materia - de beneficios al personal refleja una actitud negativa, no bien vista por los em - pleados. En cambio, cuántas ocasiones no hemos escuchado las palabras estusias - tas de trabajadores al servicio de compañías que son pródigas en dichos renglones; hablan con orgullo de la empresa, se sienten parte integrante de ella y la defien - den porque las garantías de que disfrutaban les inyecta ese ánimo.

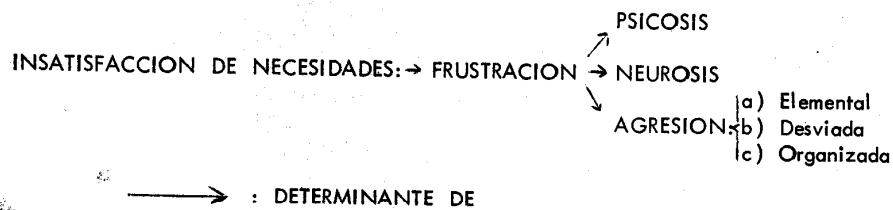
Por otro lado, desatender las más elementales prestaciones y servicios al personal es motivo de duras quejas y pueden desatarse fuertes demandas sindica - les, llegando en caso extremo a declararse .

LA HUELGA

La baja moral es otro indicador de protesta por la escasez de progra - mas que auspicien el confort del personal.

2o. EN EL ORDEN PSICOLOGICO

La insatisfacción de las necesidades "tipo personalista" o "individua - lista", como por ejemplo "la necesidad de status", de "realización", "autonomía", "reconocimiento", "saber", "participación" y "ser parte integrante de la empresa", determinan el siguiente cuadro:



Desarticulando un poco el cuadro sinóptico, agregaremos que, al no existir las condiciones esenciales para la proyección del individuo, se crean barreras psicológicas que reprimen el "libre albedrío" de la persona. Aparece luego la "frustración", que tiene 3 cursos alternativos de acción: PSICOSIS, NEUROSIS Y AGRESION.

Naturalmente la PSICOSIS es el efecto más avanzado de la frustración. Cuando el desahogo emocional no se consigue a través de la agresión, es posible entonces que se geste una PSICOSIS, con el consiguiente desequilibrio mental del individuo. Es la fase más crítica, puesto que la persona pierde contacto con la realidad, restándole importancia a las limitaciones del exterior.

En cuanto a la NEUROSIS, es una fase en la cual el individuo aún mantiene relación con la realidad, pero de manera dificultosa y su actuación deja ver: ansiedad, congoja, desesperación, tensión, etc., En estas condiciones es difícil obtener un trabajo satisfactorio del individuo y su control se vuelve más problemático. La concentración hacia sus labores disminuye, pues los factores de orden emocional van subyugando paso a paso su atención.

El escape menos dañino es la agresión. Sus principales tipos son los siguientes:

A) AGRESION ELEMENTAL.

Se da en los niveles más bajos y ataca directa o indirectamente la

causa de la frustración. Por ejemplo, cuando un operario se propone causarle - un perjuicio al supervisor o a su jefe inmediato, porque (suponiendo) fueron ellos los responsables de que no lo transfirieran a otro departamento.

B) AGRESION DESVIADA

El trabajador no arremete contra la verdadera causa de la frustración por motivos de seguridad o temor, sino que la sustituye por otra ficticia. Tal es el caso que ejemplifican algunas empresas en que, para propiciar el descanso -- emocional, o sencillamente para aliviar la tensión de los empleados, fabrican maniqués a imagen y semejanza de los jefes o ejecutivos, los colocan estratégicamente en cuartos o pabellones aislados, facilitan la entrada a éstos de los subalternos y luego comienza la verdadera función: los empleados hacen objeto de -- blanco a los citados maniqués, apedreándolos o lanzándoles otras cosas. Al salir del "tiro al blanco" preferido (sea un supervisor o ejecutivo), los empleados tienen la sensación de haberse vengado de sus superiores.

C) AGRESION ORGANIZADA.

El trabajador en masa, como una colectividad organizada, contunde con la causa de la frustración. El ejemplo más peculiar lo representa "el tortuguismo" o retardo sistemático de la producción, en oposición al "aceleramiento".

En cuanto a la desatención de las condiciones de trabajo, se desencadenan los siguientes efectos:

1. Accidentes
2. Enfermedades
3. Descontentos
4. Incomodidad

DESEO DE SER PARTE INTEGRANTE DE LA EMPRESA

El objetivo del trabajador, concierne a su identificación con la empresa para incorporarse tanto material como psicológicamente a ella, de no ser cumplido, ocasiona que poco a poco vaya segregándose (el propio empleado) hasta culminar con la renuncia.

TRATO EQUITATIVO

Por lo que respecta al trato equitativo, de no realizarse, el individuo irá acumulando un resentimiento hacia los causantes de la injusticia que padece, reflejándose su inconformidad en la ineficiencia de las labores; en el peor de los casos no sería extraño una demanda contra la firma, ni tampoco la renuncia como último recurso.

El descuido de un bien establecido SISTEMA PROMOCIONAL es causante de: recelo entre el personal, se levantan cargos de "favoritismo" contra la Cía., se deteriora la imagen de la misma ante los demás (entre el público y el personal), para concluir con la ROTACION inevitable de los recursos humanos.

3o. EN EL ORDEN SOCIAL

El "Hombre Auto-Dirigido" cedió paso al "Hombre Dependiente", o sea, al individuo que desea "trabajar en equipo".

Más no siempre el grupo acepta al nuevo elemento, por lo que éste procede a segregarse de los demás, transformando su carácter afable en un "carácter huracán", llegando a ser hasta agresivo. Sus aptitudes no rinden el máximo y adquiere perfiles de "neurasténico". En respuesta a su rechazo, quizás engendre pasiones negativas contra "el grupo" y haya, por tanto, necesidad de separarlo, destinándolo a "otro equipo". Sin embargo, un fracaso de tal naturaleza suma un

impacto psicológico tan fuerte que, de no estar emocionalmente maduro el individuo, le ocasionaría su salida definitiva de la empresa.

4. SATISFACTORES DE LAS NECESIDADES

No sólo es preciso que conozcamos las necesidades del ser humano, sino que, a partir del descubrimiento de éstas y sus consecuencias, es forzoso -- aportar las medidas correctivas más razonables. El grado en que sean eficientes -- lo determinarán los resultados.

No aportar ningún satisfactor, es ignorar el problema, marginarse de la realidad. La fluidez de la solución propuesta tendrá efectos tanto en lo social como en lo económico al sentirse el impacto en los costos de operación de la firma.

Serán bosquejados y someramente comentados los satisfactores más frecuentes, profundizando el análisis de aquellos que por su alcance esperentorio su dominio absoluto.

A. SATISFACTORES DE NECESIDADES MATERIALES

1. Sueldos y Salarios

Toda empresa debería estudiar más detenidamente la forma de obrar -- con equidad al respecto, de modo que tuviese una estructura de salarios adecuada.

Los sueldos y salarios debieran estar encaminados --BASICAMENTE-- a cubrir las necesidades del trabajador, teniendo en cuenta el cambio de factores-- externos e internos para efectuar el ajuste correspondiente.

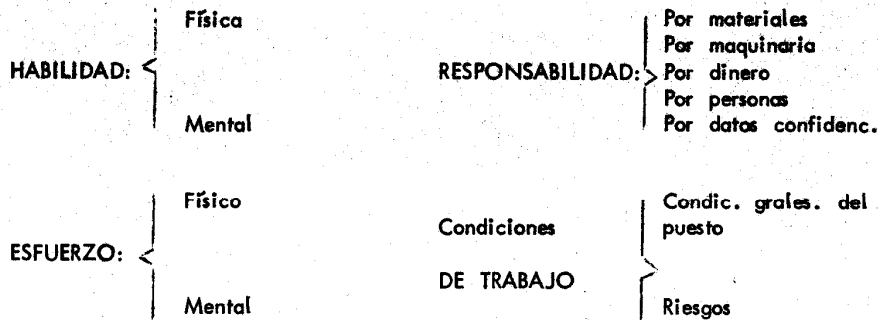
No obstante, también es muy razonable que al fijar el plan de sueldos y salarios que se haya escogido, se tenga en cuenta la habilidad o capacidad

y preparación del empleado; para estimular el desenvolvimiento de toda la energía humana en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Puede hacerse una combinación de varios elementos hasta concluir en el sistema más apropiado de COMPENSACION, como por ejemplo:

- a) Número de personas que dependen del empleado
- b) Capacidad de pago de la empresa
- c) Sueldos y Salarios pagados por la competencia
- d) Antigüedad del empleado
- e) Economía de la región
- f) Disposiciones fiscales
- g) Una Teoría sobre el Salario Justo
- h) Valuación de Puestos
- i) Productividad del Personal

Una de las medidas más imparciales para culminar en un Salario Justo, es la "valuación de puestos". Por su importancia se bosqueja enseguida un cuadro sinóptico para interiorizarnos globalmente de los principales elementos de que se compone:



Todos y cada uno de los factores y subfactores reciben una puntuación, asignándose "x" valor a cada punto. La suma de puntos nos da el valor del puesto.

Sobre las PROMOCIONES, es aconsejable se fomenten, siempre y cuando el tamaño y condiciones generales de la empresa lo permitan, Tratemos más ampliamente el tema al referirnos a las PROMOCIONES como "satisfactor de orden psicológico".

Pero volviendo nuevamente sobre los Sueldos y Salarios, cabe añadir que aun existen discrepancias en cuanto a la medición o sistemas de medición para determinar el salario. No obstante, mientras el procedimiento escogido esté orientado a la justipreciación del trabajo desempeñado, es fácil augurar perspectivas de éxito en la organización interna de la Compañía. Como se asentó, no es prudente evaluar datos aislados; tiene que existir una integración de factores para concluir en una solución efectiva. Al efecto, la Comisión Evaluadora deberá ser omnequitativa, lo cual exige manifestarse "imparcial", es decir, marginar preferencias o favoritismos, prejuicios y aversiones.

Prestaciones y Servicios

Las ayudas suplementarias también son bien vistas cuando se administran con suma cautela.

Aún cuando legalmente tienen que administrarse beneficios a los empleados, la Compañía debería ejecutar su exacto cumplimiento espontáneamente, sin que tal acto se interpretara a los ojos de los demás como algo presionante. Inclusive para cimentar mejor la "política de beneficios" a los empleados, es sugerible adicionar algunas prestaciones y servicios, supeditado — desde luego — a que el --

costo sea absorbido sin gran menoscabo económico para la empresa. Por ejemplo:

- a) Servicio de cafetería.
- b) Becas a los empleados.
- c) Conferencias
- d) Seguros de vida
- e) Descuentos en casas comerciales, etc., etc., etc.

La espontaneidad al impartir coincidentes beneficios, será la base para conseguir óptimos resultados; de lo contrario, al observar los trabajadores diferente actitud de la empresa, como si se tratase de un acto comprometedor, desistirán del propósito de aceptarlos.

B. SATISFACOTRES DE NECESIDADES PSICOLOGICAS

Se gana la confianza y la benevolencia del personal cuando le son puestos los medios para que logre "realizarse"; demostrar que es valioso en el desempeño de sus actividades.

Es difícil desligar satisfactores que son más susceptibles de aplicarse, puesto que es factible se den en una misma situación. Sin embargo, desglosaremos aquellos que ameritan más observaciones.

Calificación de Méritos

El reconocimiento al trabajo bien hecho constituye un poderoso estímulo e indiscutible orientación para la óptima proyección de los recursos humanos dentro de la empresa. Levanta la moral y se consigue además el buen equilibrio de las facultades psíquicas del individuo, manifestadas fuera del trabajo a través del trato amable y cordial con las amistades y familiares.

REALIZACION Y STATUS

Cuando el individuo ha hecho un papel aceptable en sus labores, pretende demostrar capacidad para otras de mayor envergadura. Restarle los medios para cristalizar su objetivo es crearle una frustración, con las consecuencias antes vistas. Sobre todo, quién puede asegurar que tal vez la Cía. cuenta con uno o más talentos indebidamente aplicados por la falta de oportunidad a expresarse?.

Igualmente interesante es vigilar el objetivo de los que, conscientes de haberse realizado o haber cumplido satisfactoriamente su cometido, anhelan ceñirse de detalles que amplían su importancia respecto de los demás. Alfombrar el privado de un ejecutivo de la empresa, por ejemplo, da la sensación de gozar de más categoría; la respuesta a tal estímulo evidentemente será positiva y a juzgar por los resultados, opinaríase que de hecho se ha efectuado "una inversión", dado que se recupera con creces el desembolso inicial.

COGESTION DE AUTORIDAD

A medida que transcurre el tiempo, madura inevitablemente el pensamiento de la clase trabajadora; es decir, hay más democratización en las empresas y aparejado a ello vienen las exigencias del personal. El adelanto alcanzado es producto —sin comentario alguno— del aumento de la difusión de programas —educativos, de la protección del Gobierno y del respaldo cada vez más sólido de los sindicatos. La evolución de las relaciones patrón-trabajador motiva al personal para intentar ser co-partícipe de las decisiones que le afectan. Desea expresar su punto de vista en lo que atañe a sus intereses. Los medios mas comunes para facilitar dicha "participación" del personal son los siguientes:

1. Mesas Redondas
2. Juntas
3. Buzón de Sugerencias
4. Quejas
5. Nombrar un representante para que concurra a la formulación de políticas de la Cía. junto con los empresarios.

Escrutar la opinión de los trabajadores equivale a tomárseles en cuenta, lo que les da la íntima satisfacción de pensar que han colaborado en la "forma de una decisión".

Transferencias

El personal también desea cambiar a otros puestos para evitar el hastío, sobretodo en Cías. donde se da marcadamente el fenómeno de la "especialización". De este modo se impide el aburrimiento del personal y además se le da la oportunidad de aprender nuevos puestos.

Deseo de Saber. Autonomía

Uno de los más altos propósitos que detenta la gente ambiciosa, cargada de aspiraciones, es el "deseo de saber". A esta gente le gusta aprender cosas nuevas, capacitarse, porque sabe de antemano que solo así escalará más rápidamente el triunfo. Si es así, no deben obstaculizarse los esfuerzos del personal por obtener estas metas; al contrario, debe dársele los medios idóneos para tal objeto.

Respecto a la "Autonomía", es conveniente dar al personal la sensación de "Auto-dirección", pero siempre dentro de ciertos límites fijados por la empresa. Por ejemplo, darle facultades al jefe de compras para que adquiera u ordene todos los pedidos de materiales que no excedan de \$ 20,000.00. Con so-

brada razón se afirma que: "En el clima de las instituciones democráticas, es deseable y de esperarse un ejercicio menos absoluto de la autoridad".

INFORMAR SOBRE LA MARCHA DE LA COMPAÑIA

Al personal le agrada que se le tome en cuenta, dándole a conocer el grado de adelanto logrado. De igual importancia es aleccionarlo sobre "El valor de su participación" en el proceso del trabajo para llegar a los objetivos pre-fijados. Obviamente, se desperterá la ecuanimidad para obrar con más ahínco. Para ilustrar la tendencia numérica de la empresa se acostumbra usar: carteles, revistas o periódicos.

TRATO JUSTO

Otro punto que hay que saber aquilatar es la equidad o justicia que habrá de impregnar toda la organización. El trato amable y cortés gana muchos adeptos y el establecer vínculos fraternales disipa gran variedad de problemas, que de otro modo serían una enorme carga para la empresa. En efecto, he sido testigo numerosas veces de casos en que la gente prefiere quedarse donde está a trabajar en otra empresa donde percibiría mas sueldo, debido principalmente al ambiente de camaradería que reina en sus labores.

En esta parte es congruente mencionar otras sugerencias, que por su sencillez son equiparables a pequeñas causas, pero a juzgar por los resultados que pueden producir, generan grandes efectos:

1o.) Aceptar a la gente tal y como es. Reflexionemos que cada cabeza es un mundo y si tratamos de adaptar a todos a nuestro particular modo de pensar, la tarea será sumamente ardua y muy improductiva.

&† HABILIDADES DEL EJECUTIVO, Bellows, Gilson y Odiorne, p. 97.

2o.) La conducta de los demás es un reflejo de la nuestra. Aquí merece citarse el resabio: "Con la misma vara que midas con esa serás medido".

3o.) Convencimiento al "Personal" de que los objetivos generales de la compañía no son antagónicos a los objetivos particulares de cada individuo. Ambos caminan paralelos y consiguiendo los primeros se obtendrán indiscutiblemente las metas personales.

4o.) Necesidad y conveniencia de formar una coalición patrón-trabajador.

PROMOCIONES.

El objetivo primordial de las promociones —como satisfactor— es: - Alentar a aquellos empleados que se esfuerzan con éxito para aumentar sus conocimientos o habilidades y que mantienen un alto nivel de productividad. También subsiste el propósito de crear con las promociones la imagen de una recompensa y de elevar la moral del personal, así como su eficiencia.

Se cataloga positiva la política que lleve el incentivo de estimular a cada empleado a considerarse candidato para mayores responsabilidades.

Hay divergencia de opiniones sobre el procedimiento mas razonable para otorgar los ascensos. Sin embargo, considero prudente la política de PROMOCIONES fundamentada en un "Punto de Equilibrio", que estaría representado por un período de prueba. Así ambas partes (empresa y personal) salen beneficiados: El candidato tiene ocasión de poner a prueba sus aptitudes, conocimientos y aspiraciones, mientras que la compañía comprueba simultáneamente lo acertado o inexacto de su decisión. Imagñese si la promoción la determina únicamente la ANTIGÜEDAD: Tiene el inconveniente de que descarta otros factores de reputado valor, co

mo el interés profesional del individuo o su grado de preparación. Lo más indica do es combinar la ANTIGUEDAD con otros factores para evitar cargos de favoritis mo. Existen distintos tipos de promociones, pero listaremos los de uso más constan te en nuestro medio:

1. PROMOCIONES INTERNAS

Esta política trata de estimular a los trabajadores de la empresa, -- además de colocarlos en puestos donde sea posible hacer mejor uso de su talento. Busca llenar las vacantes de manera efectiva mediante la selección efectuada úni- camente entre el "Personal" de la firma.

2. PROMOCIONES DEL EXTERIOR

Son promociones a base del personal de fuera de la empresa, con la consiguiente ventaja de poder encontrar en dichos candidatos magníficos prospectos.

La objetivización de los cambios es factible mediante un CONCUR- SO DE PUESTOS.

Es aconsejable informar sobre las promociones a los interesados en for ma personal; semejante actitud demuestra y ciertamente deriva mayor comprensión - humanitaria que una simple comunicación por escrito.

Sobre la programación de las promociones cabe afirmar que: Una per suasiva charla sobre los requisitos del puesto a ocupar hará reflexionar al personal - que no puede ser ascendido, evitando con ello una frustración, así como la forma- ción de una estampa negativa de la empresa.

Asimismo es aconsejable --dada la desigualdad en las oportunidades - de ascenso-- incluir en departamentos de menor importancia a quienes no poseen el "espíritu de promoción".

Ahora bien, al personal deberá informársele ampliamente sobre las -- "Escalas de promoción", forma en que pueden prepararse para el ascenso y lo - que de ellos se espera en los trabajos mejor pagados. Tampoco debe perderse de vista lo siguiente: No es razonable que el personal, empleados o funcionarios, - que no satisfaga la capacidad o aptitud requeridas para ocupar puestos de más ha - bilidad y responsabilidad, reciba esperanzas o alientos falsos.

Finalmente, percatémonos de que el crecimiento y dirección de las - instituciones (Públicas y Privadas) ya no es posible confiarla al azar o sólo a - la "Antigüedad del Personal".

Actualmente nos hallamos en un plano donde las presiones van en au - mento y por tanto, el aprovechamiento y eficaz aplicación de los recursos (materia - les y humanos) debe realizarse con perspicacia. A reforzar endeble organización - empresarial confluyen una serie de técnicas que, como la de promociones, llegan - a constituir el sistema nervioso de aquella.

CONDICIONES DE TRABAJO

Otra de las necesidades que experimenta el individuo (y los grupos - de trabajo) es el adecuado acondicionamiento del lugar de trabajo, factor de suma importancia para lograr eficiencia en las actividades u operaciones. Ciertamente es que "No sólo de pan vive el hombre"; anhela además atenciones de la Firma, atencio - nes que se reflejen, por ejemplo en la provisión de los elementos esenciales para - ejecutar "Con ánimo" las labores. Indudablemente que, aparte de constituir una necesidad de orden psicológico, las condiciones de trabajo manifiestan sus consecuen - cias en el organismo del personal. Sobre tal razonamiento es menester orientar los esfuerzos de la Compañía hacia una medida coherente en la materia, de modo que

se observen condiciones salubres, adecuada orientación, buena ventilación y la --
ubicación o instalación de maquinaria, mobiliario y equipo en forma tal que elimi-
ne cualquier riesgo innecesario. Al efecto se han intensificado las Campañas Mix-
tas de Seguridad con el fin de proteger al máximo la vida de los trabajadores.

En suma, "las condiciones de trabajo se refieren a limpieza, ilumina-
ción, calefacción, ventilación, energía física requerida, duración del día labo-
ral, y reflejos prominentes de superficies luminosas, así como irregularidades de -
las obras de trabajo, tales como turnos de noche o rotación de turnos, peligros -
físicos, exposición a enfermedades industriales y otras condiciones semejantes y tam-
bién a condiciones sociales de grupo y de la dirección de empresa que incluyen -
directa o indirectamente sobre la felicidad, satisfacciones o descontento del emplea-
do con el trabajo" &1

Si las condiciones ambientales son inapropiadas cundirá la inconformi-
dad y los resultados aparecerán sin tardanza: baja moral y disminución en la pro-
ductividad.

Dentro de algunas medidas para corregir las deficiencias en el ambien-
te de trabajo incluimos las siguientes:

Música. Es recomendable, sobre todo si el ritmo se adapta al del
trabajo.

Descansos Intermedios. En muchos casos se ha observado que deter-
minan el aumento en la eficiencia. Dicho cambio se atribuye al relajamiento mus-
cular, y a la tranquilidad mental, que reducen la fatiga, y por tanto, infunden -
nuevos bríos en el trabajador.

&1 LA DIRECCION DE PERSONAL, Scott, Sprieged and Clothier, p. 446.

Eliminación de Ruidos. El incesante ruido de las máquinas o de piezas pesadas, causa molestias y provoca o acelera la fatiga; por lo que se recomienda tapizar con material aislante la maquinaria o equipo, las paredes y de ser posible las herramientas pesadas de trabajo.

PREVENCIÓN de Accidentes y Socorros cuando se producen. Para reducir la fatiga de la vista, el color del área de trabajo deberá contrastar con el del lugar donde se ha de ejecutar la actividad.

Un cuadro sinóptico nos ayudará a tener una visión de conjunto acerca de las condiciones de trabajo.

<u>MEDIO AMBIENTE</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>OTROS</u>
Olores desagradables	Enfermedades Prof. (Probab. de gravedad).	Aislamiento
Temperatura		Trabajo Nocturno o dominical.
Ventilación	Accidentes (Prob. de Gravedad).	
Humedad		
Iluminación		
Ruidos		
Limpieza		

C. SATISFACTORES DE NECESIDADES SOCIALES

Tratar de lograr la satisfacción del personal tiene su recompensa; la promoción del claro entendimiento de los hombres que conforman la fuerza de trabajo, se traduce en una redituable inversión de la Firma. No sólo debe procurarse unas relaciones armónicas de empresa a trabajador, sino también de trabajador a -- trabajador.

Hemos visto que la egolatría del hombre genera ciertos diques que impiden la fluidez normal de las relaciones laborales; inclusive llegan a engendrase antagonismos entre los grupos de trabajo.

Como la función de la empresa no es formar "escuadrones de choque" sino conciliar intereses para moverlos al unísono, también deberá tomar la iniciativa para desbaratar "la tendencia a la segmentación" e inculcar al personal el "espíritu de equipo" y de "compañerismo", valiéndose de juntas departamentales e interdepartamentales, eventos sociales (bailes, proyección de películas y documentales) y culturales, etc. Paulatinamente cada empleado irá conociendo y aceptando a los demás "tal y como son", impulsando —a cambio— la actuación COORDINADA, como la ejecución de una sinfonía magistralmente interpretada.

A través del análisis de "las necesidades" del individuo como "trabajador", y de los demás aspectos correlacionados, hemos apreciado la razón de su perfecto conocimiento.

El camino para detectar la orientación precisa, se allanará. De otra manera nos veríamos atrapados en una encrucijada desconcertante.

Ubiquémonos en el plano del problema para medir su magnitud y desentrañar su naturaleza.

Si nos preguntamos qué pasaría al omitir la atención que demandan las "exigencias" del personal, más rápidamente comprenderemos el por qué se requiere actuar cuanto antes, con iniciativa y tacto. No se conciben divorciados los intereses de patrones y trabajadores. Ambos partidos representan a la misma empresa y por ende, deben unificar su criterio para consolidar la energía humana y lograr la estabilización de la organización. La conclusión a que llegamos en

esta parte del estudio que nos ocupa, es la siguiente: "LA UNION HACE LA -- FUERZA " .

Recuérdese además que un satisfactor es "estímulo" doblemente provechoso: se logra cubrir las necesidades del elemento humano y se reafirma el alien to de éste para conquistar en menor tiempo las metas empresariales preestablecidas.

CAPITULO IV PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA

1. Complejidad de la conducta humana.
2. Corrientes Psicológicas.
3. Actuación del hombre en el área de trabajo.
4. Confrontación del Problema. Nuestra Intervención es Valiosa.

1. COMPLEJIDAD DE LA CONDUCTA HUMANA

En realidad es del todo interesante a-uscultar el comportamiento del ser humano, dado que no siempre actúa en la misma forma, aún encontrándose ante estímulos de la misma naturaleza.

La complejidad de la mente es algo en verdad notable, nos oculta todavía importantes misterios que han puesto a especular desde tiempos muy remotos a estudios de la materia. Desafortunadamente no podemos inferir de una reacción experimental conclusiones universalmente válidas. Como lo sería afirmar que cinco más cinco invariablemente arrojará un resultado de diez unidades. Sin embargo, hay quienes no cobran conciencia de este planteamiento desafiante y por lo mismo se escandalizan al estallar una huelga (por ejemplo), a pesar de que se incrementaron sueldos y salarios en la compañía. No toman en cuenta que al

irse acumulando serias tensiones emocionales, el individuo se torna agresivo y entonces exhibe rasgos sumamente peligrosos; creen afrontar con calmantes fantiosos enfermedades altamente enraizadas. Ejemplifiquemos este caso: un individuo cuya situación es indiscutiblemente crítica, obrará en atención a sus impulsos y no a racionalizaciones. Me enteré de un empleado almacenista que furioso porque su jefe inmediato lo abofeteó e injurió, diciéndole "que no servía para nada", desenfundó un revólver con el cual dió muerte a éste en un santiamén; todo ocurrió al calor del alcohol. Patético caso que nos ilustra las consecuencias tan graves que puede originar el mantener dentro de la empresa sujetos frustrados, que de no tener ningún escape a su angustia, aprovecharán cualquier grieta para liberarla, sin meditar cómo lo van a hacer ni qué alcances tendrá su acción. El ejemplo precedente indudablemente tenía impresas en el fondo otras huellas más significativas: El empleado actuó no precisamente por la ofensa en sí; mas bien ésta fué la causa fortuita que dió un vuelco rápido a la situación, con los resultados ya anotados. Así como esta persona habrá muchas otras que por temor a perder el trabajo o bien por otras causas, callan su descontento u ocultan su amargura en el silencio.

Inclusive una frase u orden mal dada puede dar lugar a incidentes indeseables. Si a un ladrón, digamos, por el hecho de serlo se le llama "rate-ro", su reacción se volverá fácilmente defensiva y si no logra controlar la terrible descarga de adrenalina provocada por la emoción, su conducta se convierta en "ofensiva", según las demás circunstancias.

[De aquí inferimos que "el salvajismo" todavía prevalece en el hombre. Tenemos marcada la huella del "instinto criminal" y la fiera que llevamos dentro, en un momento dado puede desencadenarse. Tal como lo ha mencionado

René Dubois, del Instituto Rockefeller: "incluso cuando el hombre habita una urbe, el toro paleolítico que vive en su fuero, aún rasca la tierra, siempre que - en el panorama social hay un gesto amenazador".

En efecto, patrones que tienen a su servicio "abnegados corderitos" se han quedado estupefactos al observarles reacciones inesperadas de violencia.

Estas consideraciones nos muestran que, comprender a nuestros semejantes no es nada sencillo. La cuidadosa atención del comportamiento humano en el área de trabajo facilitará la tarea para aportar soluciones eficaces, es decir, - congruentes con la situación; ésto, como se afirmó anteriormente, es lo más importante, porque un remedio por bueno que sea, si no es el indicado, lo único que ocasionará es dejar las cosas igual o tal vez hasta empeorarlas.

Estas medidas son desviadas del objetivo porque toman únicamente - factores aislados que por sí solos no nos conducen a ninguna parte. Como lo veremos enseguida, lo ideal es recopilar todas las observaciones necesarias, que nos permitan establecer relaciones lógicas para llegar a la verdadera causa del problema erradicarlo.

2. CORRIENTES PSICOLOGICAS

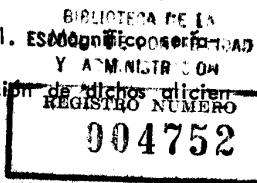
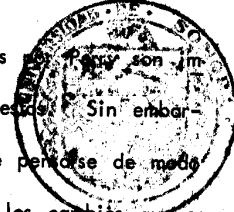
La corriente tradicional o al menos una de ellas, es la Psicología Conductista, que al abordar el tema de la conducta humana en el área de trabajo, nos habla de introducir los estímulos necesarios para crear las condiciones psicosociales favorables al óptimo rendimiento del trabajador. Nuevamente volvemos a reflexionar sobre los elementos que han de tomarse en cuenta para resolver los problemas humanos y la motivación aplicable para generar resultados apetecibles en la empresa. Y charlando sobre la productividad de los recursos humanos y cuestio

nes inherentes a éstos, John Perry nos dice que procede: "La investigación y - determinación de los ambientes psicológicamente mas favorables para la obtención de un clima psicosocial que beneficie la productividad".

Incuestionablemente que los elementos mencionados son importantes para "Mover" al trabajador hacia los objetivos propuestos, Sin embargo, el mecanismo humano es todavía más complejo y no puede pensarse de modo absoluto en los estímulos que se aplicarán al trabajador ni en los cambios que se introducirán en el ambiente laboral, para lograr un feliz final. ES QUE LA COMPLEJIDAD RADICARA ÚNICAMENTE EN LA CUIDADOSA SELECCIÓN DE ESTÍMULOS Y MODIFICACIONES.

Más completas son las corrientes psicológicas actuales, que a más - de ponderar los anteriores elementos, suman otro de no menor valía, que viene a integrar el cuadro factorial de la conducta humana: Los cambios que deben hacer se en el individuo mismo. Antigüamente y todavía a principios del Siglo XX no operaba tal concepción y, efectivamente, la proyección de las empresas entonces - contemporáneas desligaban este último elemento; el propio Taylor con su Administración Científica no manejó del todo el cuadro factorial aludido; esa es una de las principales críticas a su sistema. Se trabajaba con causas aparentes, pero las verdaderas actitudes no se determinaron. De modo que aún las grandes negociaciones, a pesar de contar con atractivos estímulos para los empleados, sufrían reveses aparentemente inexplicables y que la Psicología vino a desentrañar.

Es indiscutible que los experimentos de Elton Mayo realizados en la Western Electric Co. de Hawthorne, sentaron importantísimo precedente para elaborar nuevas teorías, que coadyuvaron en la tarea de investigar el "por qué de las actitudes del trabajador". Así, entre una de las cosas que se demostraron con -

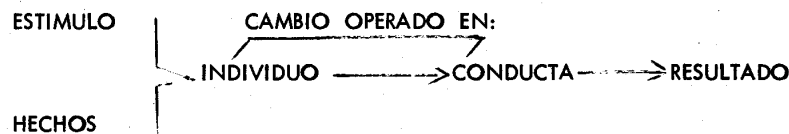


los experimentos de Elton Mayo, tenemos: a) Que el aumento de la productividad no solo proviene del cambio del estímulo-situación (como sostuvo la Corriente Tradicional), sino también de la actitud del personal; b) para conseguir dicho rendimiento es preciso el trato con el personal en forma individual, como empleados, y como "grupos organizados espontáneamente".

En síntesis, debe tenerse presente: el estímulo, los hechos y el individuo. El cuadro esta complementado y ahora es más sencillo despejar la incógnita de cómo se proyecta el hombre para alcanzar resultados.

3. ACTUACION DEL HOMBRE EN EL AREA DE TRABAJO

Quedó asentado que el hombre es influido por estímulos, hechos y cambios operados en su propio organismo. Una visión de conjunto facilitará la comprensión de la teoría enunciada:



Las reflexiones planteadas inicialmente dan la pauta para determinar el punto de partida de nuestro estudio sobre la conducta humana: "El principio de la CAUSALIDAD".

Es decir, debemos estar convencidos de que a toda causa corresponde un efecto o que todo efecto es determinado por una causa. Esta relación dual, como es la de "principio a fin", sienta la base para iniciar cualquier investigación de modo científico. Soslayar esta realidad es caer nuevamente en el error, como lo hicieron las corrientes tradicionalistas; tratar de conformar (por ejemplo) a un funcionario con un aumento de sueldo cuando lo que en realidad anhela es

un "Reconocimiento justo" a sus labores para futuros ascensos, es evadir el problema, es, como dije antes, administrar equivocadamente una medicina, porque de hecho la enfermedad subsistirá.

Ahora bien, el conocimiento de los elementos que influyen la conducta del hombre, no vale por sí solo; es exigible, además, el correcto manejo de los mismos, lo que equivale a aplicar el elemento o elementos adecuados y de manera oportuna. Por ejemplo, efectuar promociones en empleados muy antiguos de la Firma que no las disfrutaron cuando en verdad las deseaban, puede resultar contraproducente, porque en primer lugar sus inquietudes ya no son las mismas y por otro lado, quizás vean en esa actitud de la empresa, algo denigrante, es decir, acaso piensen que ésta procede así a última hora únicamente por lástima a la fidelidad expresada. Es así como nos percatamos de la importancia de obrar con sagacidad en el uso de los recursos, para impulsar a la gente. Simplemente una orden será recibida de distinta manera por un mismo empleado, dependiendo de quién se la dé y de la forma en que lo haga.

Otra vez cabe meditar sobre el intrincado celaje contenido en la mente humana. Determinar el origen de las actitudes es de lo más complicado; inclusive ni la misma persona llega a saber muchas veces por qué actúa de tal o cual manera. Los psicólogos pueden demorar seis meses o hasta dos años, por ejemplo, para interpretar el cuadro clínico del paciente; la Etiología de un caso resulta muy complicado y encierra grandes sorpresas. Todo es circunstancial, porque hay pacientes reacios y otros dispuestos a cooperar para abreviar el tratamiento.

Insisto, llegar al "por qué" de las actitudes", no es tan simple como aparenta. Veamos un ejemplo: El trabajador que rehuye los cables de la

luz y aduce que "por lo peligroso", aún y cuando haya todas las protecciones indispensables. Tocamos un caso en que el mismo trabajador desconoce las verdaderas causas de su actitud. Todo se remonta a su niñez, cuando un primo suyo murió electrocutado al tocar dos alambres eléctricos mojados. La desgracia tuvo lugar en su presencia, cuando andaban jugando y aunque actualmente no lo recuerda, tan desagradable impresión aparece grabada en su subconciente.

Otra faceta la encontramos en el empleado incapaz de escalar puestos mas altos, pese a su capacidad comprobada. Cuál es la causa o causas de su conducta? Probablemente el sentimiento de inseguridad que se gestó en el hogar, donde predominaba el patriarcado, es decir, situación en que su padre siempre dijo la última palabra sin importar opiniones ajenas sino únicamente su voluntad; o quizás la muerte de sus padres durante su infancia motivó una orfandad desprovista de cariño y protección en una edad en que psicológicamente es mas ingente. Un sin fin de causas pueden ennumerarse como promotoras de la conducta del individuo.

Como en el ejemplo precedente la génesis del problema es muy profunda, es difícil una solución rápida. Ante semejante situación la persona se debate en una terrible inestabilidad interna, que le obstruye su correcta adaptación al mundo exterior. Vive un conflicto emocional que lo frena e impide su progreso. Por tal razón se afirmó anteriormente que, aportar soluciones ficticias, no conduce a nada positivo definitivamente; lo que es peor, el cedante administrado puede ocasionar mas perjuicios emocionales a la persona.

ESTIMULO Y ORGANISMO

Ambos elementos son susceptibles de cambiarse para determinar cierta

conducta en el individuo. Es posible que —hablando del estímulo— reconociendo la buena labor de los empleados y aumentándoles su sueldo en un 5%, se eleve su productividad. No obstante, el problema acaso resida en el Organismo o Individuo y lo que se requiera entonces tal vez sea un cambio en éste, como por ejemplo, un entrenamiento en el puesto adecuado para el aumento de su habilidad. También es factible que la situación exija introducir modificaciones en ambos elementos. Cabe aclarar, sin embargo, que —como ya se dijo— de las modificaciones operadas y sus correspondientes resultados, no quedamos facultados a inferir --juicios universales, pues un estímulo igual quizás determine una reacción diferente en otras personas.

Los hechos tampoco deben dejar de tomarse en cuenta. La comprobación, digamos, del incremento de la productividad a causa de las condiciones de trabajo salubres, motiva una opinión objetiva y por lo mismo apreciable, en vista de que proviene de una situación real, verdadera.

[Es interesante agregar que el trabajador, como ser humano, es blanco de la situación que vive dentro y fuera de la empresa; de modo que su actuación o conducta en el trabajo queda vinculada e influida, en consecuencia, por estímulos y hechos propios y ajenos a sus actividades laborables. Es decir, reconocamos que el trabajador no es producto de su empleo únicamente, también lo es de su hogar, del medio ambiente en que se desarrolló y de las relaciones que sostiene. Ante esta evidencia, es inobjetable que su actitud es fruto de la cultura que ha desarrollado, de su personalidad (conformada por rasgos congénitos y adquiridos), de su autocontrol, del ambiente familiar y laboral, de su propia inteligencia, etc.]

Con esto queda todavía mas claro "las quejas del personal", traducidas en síntomas de problemas que permanecen ocultos a la vista. Esto también marcará la pauta para saber como reaccionar frente al personal: Es muy común - el caso del empleado que llega tarde y que al ser llamado por su jefe únicamente es para recibir una fuerte reprensión por su retardo; pero conviene inquirir ... acaso el jefe se preocupó por investigar cuál fué la causa de que el empleado citado se demorara? La gran mayoría de las veces no. ¿Cómo sabe dicho superior si una enfermedad inesperada y de última hora, sufrida por la esposa del subordinado fué el motivo de que éste se retrasara? En realidad pocas veces se tiene la precaución de establecer la relación de causa a efecto y el precio de semejante error es caro: El empleado al saberse víctima de una injusticia, inconscientemente va acumulando un rencor que no es raro se convierta en conflicto emocional y derive serias consecuencias. La falta es cometida por el superior, -- quien se deja guiar sólo por las apariencias. Un ejemplo de la influencia del medio exterior sobre el personal nos lo da el empleado que un día de tantos actúa torpemente en su trabajo, incluso dificultando las tareas de los demás y trata de justificar su actitud afirmando que se siente fastidiado, cuando lo que en verdad sucede es que tuvo problemas familiares antes de llegar a la negociación y que son los auténticos determinantes de su conducta.

En síntesis, no esperemos encontrar invariablemente la causa del comportamiento del personal en situaciones dadas intra-empresa; también fuera de ésta debe extenderse la investigación para localizar los móviles reales de los conflictos que padecen los trabajadores.

4. CONFRONTACION DEL PROBLEMA. NUESTRA INTERVENCION ES VALIOSA

Hemos llegado a un punto importantísimo por lo delicado de su naturaleza y que por tal razón sería absurdo y carente de responsabilidad no abordarlo. No encontramos frente al espejo de la realidad, de una realidad que exige actuemos pero ya! y con paso firme. La competencia misma de empresa a empresa dá la tónica para perfilarnos con sensatez y espíritu de ecuanimidad. Rasgar el velo del misterio de la mente humana es ahora nuestro cometido. En efecto, sería inútil comentar la actuación del personal si no tratáramos de aderezar su recorrido. [La interrogante es: "Qué vamos a hacer?", es decir, cómo vamos a actuar frente al comportamiento humano. Es menester resumir otra vez algunos aspectos de la frustración y sobre todo los más frecuentes en la empresa.

El efecto más leve de la frustración ya vimos que es la agresión. A este respecto conviene mencionar que, si la agresión de un empleado la encaramos con otra agresión, lo que conseguiremos será solamente introducir fricción en las relaciones obrero-patronales y empeorar las cosas. Lo más prudente es -- guardar el control y admitir que la agresión del empleado es una faceta natural de su conducta. Aquí nos referimos a la Agresión elemental, que ataca directamente la causa de la frustración. Incuestionablemente la actitud de los superiores también debe modificarse, aleccionándolos para que adopten el lema "Servir a los demás es servirse a sí mismo", de modo que la predisposición para ayudar a proyectarse al personal subordinado sea favorable. Los salones de juego donde hay caricaturas o maniqués de los jefes también es ideal, puesto que, hacer mofa de ellos entre los propios compañeros es motivo para que éstos experimenten un gran alivio emocional. No menos importante es la práctica de un "BUZON DE CO-

MENTARIOS", que admite parangón con el "BUZON DE SUGERENCIAS", con la diferencia de que en el primero no se mencionan nombres del que escribe la carta y la "CORRESPONDENCIA" es revisada por el Jefe de Personal o el Psicólogo de la Compañía. ¿Qué se logra con esto? mucho. El sólo hecho de admitir que un empleado escriba todo lo que piensa acerca de su(s) jefe (s) o de las condiciones de trabajo le libera de una fuerte tensión emocional, porque adquiere la impresión de que "ha dejado las cosas muy claras".

Otra forma de procurar descanso mental es mediante la entrevista. Naturalmente, esta es una plática diferente a la de "SELECCION". Y, principalmente debe ser dirigida por el administrador de personal o el psicólogo de la firma para que haya "capacidad en su realización" y confianza del trabajador a aceptarla. Al iniciar la entrevista se deberá establecer el "RAPORT" o clima de confianza entre las partes, comenzando si se quiere, con trivialidades para familiarizar aún más al entrevistado. Unas cuantas preguntas claves al entrevistado bastarán para que éste vaya desenvolviéndose con fluidez hasta culminar la plática. Deberá tenerse especial cuidado con el lenguaje usado, el cual deberá ser igual entre ambos; la sencillez deberá prevalecer ante todo. Cuando impera la ampulosidad los resultados no son muy efectivos, pues el empleado se ve opacado y siente que se le pone "una camisa de fuerza", por lo que sus opiniones no serán sinceras totalmente. Estos detalles no deben omitirse; en conjunto son muy significativos: Simplemente piénsese que hasta el escritorio y la silla grande del "jefe" ya son de por sí una barrera que bloquean el libre albedrío; por añadidura y como hecho a propósito el asiento del empleado es sumamente diferente, lo que le infunde psicológicamente una impresión de pequeñez. No se diga ya del "priva-

do" elegante, alfombrado y ostensiblemente decorado. De modo que ante esta situación de opulencia, el empleado que originalmente pretendía comunicar a su jefe o "LA DIRECCION" una sugerencia o un problema, entra al salón de recepción con un trauma que le impide "Realizarse", es decir, "ser auténtico". En estas circunstancias el ejecutivo crea su "IMPERIO TERRITORIAL".

Derivado de la observación y análisis de estos factores, actualmente gran número de empresas americanas dotan las oficinas de los ejecutivos con la más agradable sencillez, llegando al caso, inclusive, de que los problemas -- son tratados y resueltos en una "mesa redonda", en la que tanto entrevistador -- como entrevistado se sientan iguales, porque al no haber ninguna "cabecera..... quién asume el papel de "Superior" y quien el de "Subordinado"? Nadie. La situación de igualdad crea venturosas relaciones humanas. Prevalece el concepto de "CONDominio" en lugar del de "IMPERIO TERRITORIAL". La entrevista -- dirigida debe precisar sus objetivos y para que se alcance el éxito completo tratará de evitarse toda interrupción al máximo, dando instrucciones a la secretaria, por ejemplo, de que no pase ningún telefonema y que se abstenga de toda consulta durante el lapso que lleve realizar la entrevista.

Siguiendo la secuela de los efectos de la frustración, aparece luego la "NEUROSIS". Una de sus tantas manifestaciones es la "fijación". Esta al igual que la REGRESION, es un estado emocional OBSESIVO. La persona encamina sus actos hacia algo determinado. Inclusive es permisible hablar de un acto compulsivo, aunque la diferenciación entre la obsesión y la compulsión es única-- mente objeto de "Graduación". En el primer caso, el individuo obsesivo escuda-- sus actos en justificaciones; es decir, su defensa es la racionalización y sostiene

por ende, sus puntos de vista. En este nivel aún hay contacto con la realidad. Empero, hay una sencillez engañosa, porque no todos los actos de este tipo se - identifican como OBSESION; o sea, no siempre es válido diagnosticar OBSESI-- DAD, porque probablemente nos hallamos frente a un HABITO PECULIAR. La dis-- tinción tan sutil puede involucrarnos en tal confusión que quizás terminemos tipi-- ficando erróneamente a una persona. El individuo obsesivo raya en la exagera-- ción. Es el caso de la "Fijación de simetría", en que el empleado ocupa su escritorio y cambia de lugar las cosas (el cenicero, su agenda, el portaplumas, - etc.) constantemente, porque en su "opinión" una "posición diferente" de la -- que tiene ahorita resultará mas decorativa o estética; predomina en su mente la - inquietud, centralizada, reiteramos, por su exagerada "percepción de lugar y espa-- cio". Lo mismo sucede con el individuo que sigue una línea recta sin salirse - de ella; al toparse con un obstáculo lo franquea tomando el mismo curso y si -- ello es imposible, ahí se detiene hasta que alguien acude a cambiarlo de posición para proseguir.

En cambio, tratándose del HABITO, a pesar de que nos ubicamos - también en una situación repetitiva, es factible de modificación sin demasiados -- contratiempos al demostrar objetivamente el beneficio de la variación que desea - introducirse.

Es oportuno mencionar que la Regresión está condicionada a la Fi-- jación, o sea, que la existencia de ésta es requisito para que se dé la primera. La Regresión se manifiesta a través de actos pueriles que no van en consonancia - con la edad mental del individuo. Precisamente porque la persona que padece - tales estados patológicos se escuda en la "justificación", normalmente el psicólo-

go se remite a objetividades para diagnosticar sobre el comportamiento de aquélla.

Ahora bien, el psicólogo clínico generalmente se remite a las causas basándose en los hechos negativos; este procedimiento es justificable fuera de la empresa porque lleva tanto tiempo o seguramente más que el utilizado desde el punto de vista de la Psicología Industrial.

El Psicólogo Industrial, por otro lado, ataca el problema comenzando por explotar lo que de positivo manifiesta la persona; mediante una entrevista que se aplica como guía vocacional se consigue colocar al empleado en el puesto adecuado a sus aptitudes e intereses. Se le torna ADAPTATIVO y mientras tanto, simultáneamente, se resuelve la Etiología del Caso integrando el Cuadro Clínico en cuestión hasta terminar por descubrir y extirpar las causas del problema. Obsérvese que de cualquier modo el procedimiento del Psicólogo Industrial converge finalmente con el del Psicólogo Clínico, con la diferencia de que en el primer caso opera una re-educación del individuo en la fase inicial; en otras palabras, el Psicólogo Industrial se refuerza CON LA TERAPEUTICA DE LA CONDUCTA, pero no omite la necesidad de erradicar las causas que germinaron el estado emocional. En mi concepto el método aplicado a la empresa debe ser ecléctico; es sumamente arduo dominar el conflicto enfocándolo unilateralmente. Suponiendo que trata de lograrse una conducta adaptativa del sujeto, si es tan compleja su adaptación interior, cómo va a ser posible obtener la adaptación exterior? razón de más para buscar varias alternativas, aplicando un método ecléctico, pero de modo circunstancial.

Puesto que cada cuadro clínico es específico y no general, queda-

mos imposibilitados para diagnosticar las causas precisas de la Neurosis; su génesis muy bien puede localizarse en la falta de afecto, inseguridad, etc. y cualquier síntoma observado en ese sentido conviene reducirlo a su mínima expresión dando muestras de compañerismo y cooperatividad a nuestros semejantes. Es recomendable analizar el PROCESO DE LA INSEGURIDAD para fundamentar mejor el diagnóstico de la conducta humana.

PROCESO DE LA INSEGURIDAD

Explicación del cuadro

1. La desprotección que padece la persona se gesta desde que na ce, es decir, desde su infancia y exhibe dos facetas.

- a) Desprotección física.
- b) Desprotección psicológica.

Ambos aspectos son negativos y conviene prevenirlos, pues si permitimos que aparezcan dan nacimiento a la "Castración de la Personalidad".

La madre egoísta o despreocupada motiva la "Desprotección física -- del niño y se manifiesta desde la cuna: El niño siente hambre y se le priva del seno materno o del biberón; luego comienza a llorar. Necesita comida y carece de ella. La reacción inmediata de la madre insensata es tratar inútilmente de -- callar a gritos al niño o de ignorarlo calificando el llanto infantil como necesidad; por otro lado, puede existir igualmente el padre incomprensible, egolatra, para -- quien primero es su descanso antes que cualquier otra cosa y a voz en cuello ordena a la dócil madre que "calle a ese chamacho impertinente".

En el otro ángulo figura la "Desprotección psicológica. Se va formando cuando el niño busca el efecto o cariño del hogar y no lo encuentra. -

Qué sucede normalmente en estos casos? La madre se ocupa en los quehaceres de la casa y no presta atención al niño; al menos así justifica su descuido. Y en cuanto al padre, llega del trabajo y bajo el pretexto de que "ya tuvo suficiente" con los problemas del negocio, desatiende sus obligaciones de jefe de la casa, en el buen sentido de la palabra (conceptuado como "protector") y actúa como "Tirano del hogar"; no desea que le moleste nadie y para liberarse de "problemitas" sale a visitar a los amigos de costumbre y se van al cine con ellos o a jugar pókar o billar. He aquí el cuadro pseudo-familiar en cuyo señó prevalece todo, menos el afecto a los hijos. En realidad son familias desintegradas que generan frustraciones en la prole, que a la postre sufre las consecuencias, al revelarse como INADAPTADOS e inclusive (rayando en el extremo) como psicópatas.

2. EL MIEDO

Es una reacción de terror encadenada a la desprotección. Cuántas veces la madre torpe, como venganza a que el niño ha llorado mucho o le ha fastidiado todo el día, le deja a oscuras en la recámara. Es un castigo tan necio como perjudicial, porque el infante va creciendo con una sensación de "miedo a la oscuridad", que se refleja en muchos actos de la vida ulterior. El individuo se desarrolla tímido porque fue iniciado con "el Bautizo del Miedo".

3. LA INSEGURIDAD

Producto de "El Bautizo del Miedo" o "Sacramento del Terror" es la sensación de Inseguridad". El individuo no puede dar paso adelante sin titubear, se frena, es incapaz de proyectarse apoyado en la confianza personal.

4. AMBIVALENCIA

Este es un paso intermedio entre la INSEGURIDAD y el CONFLICTO.

En esta etapa el individuo se halla presa de un DILEMA: "ser o no ser". Es una disyuntiva muy seria, sumamente delicada: el anverso de la moneda representa al HOGAR; aquí hay únicamente estímulos negativos en interacción y son a los que nos referimos en la DESPROTECCION Y EL MIEDO. El reverso lo constituye el MEDIO AMBIENTE con sus estímulos positivos; la escuela y el -- trabajo por ejemplo, quizás brinden un aliciente poderoso al alcance del indivi-- duo.

Ambos razonamientos fundamentan el concepto de AMBIVALENCIA. - La situación del sujeto es CONFLICTIVA y sin embargo debe definirse: de la DEPENDENCIA que le liga al HOGAR trata de proyectarse la INDEPENDENCIA, - que le divorcia del cúmulo de estímulos negativos que predominan en el ámbito familiar. Es una balanza que oscila entre LA CASTRACION DE LA PERSONALIDAD o NACIMIENTO DE LA PERSONALIDAD, DEPENDENCIA O INDEPENDENCIA. Si por fortuna el estímulo exterior es el FACTOR DOMINANTE, el individuo tiene la posibilidad de evadir el proceso de la INSEGURIDAD y forjarse su propia PERSONALIDAD. Pero si al contrario, el FACTOR RECESIVO es la INDEPENDENCIA y el DOMINANTE LA DEPENDENCIA, el sujeto terminará por ceder al complejo. La incertidumbre de "ser o no ser" o de "más o menos", conduce al individuo irremediabilmente a la "mediocridad".

5. COMPLEJO

Es un estado en el que el individuo ya padece un trauma, provoca

do por la acción secuencia de las etapas analizadas previamente en el PROCESO DE LA INSEGURIDAD. Existía la posible escapatoria al COMPLEJO si el individuo se desviara hacia la INDEPENDENCIA. Sin embargo, el precio de no conseguir dicha LIBERTAD le ha costado caer en un laberinto casi casi inexpugnable.

6-7. CONFLICTO DE LA PERSONALIDAD Y ENFERMEDAD MENTAL

Las tensiones acumulativas que han acomplexado al individuo, ahora si lo ubican en un trance crucial, indefinido, y lo conducen rápidamente a una ENFERMEDAD MENTAL. Se establece un puente endeble con la realidad, peligrando sucumbir ante carga tan pesada.

Por último sobreviene la manifestación de la ENFERMEDAD en NEUROSIS, o PSICOSIS en su grado más degenerativo. Todo el proceso estudiado hasta la etapa de la NEUROSIS, está enmarcado por la angustia, sentimiento que desaparece al esfumarse la comunicación con la realidad, es decir, al involucrar o involucionar al punto crítico de la senda: LA PSICOSIS.

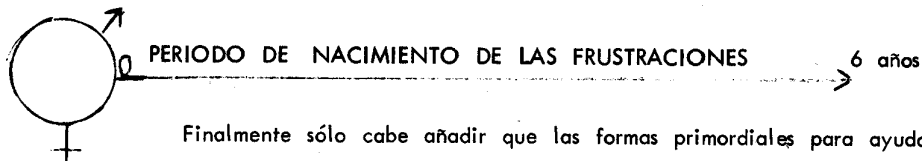
Uno de los casos más patéticos de "Castración de la Personalidad" es el del "idiota". Realmente la procedencia de tal estado es de orden físico-mental; es sumamente triste contemplar a una persona que está muerta en vida, - porque "existe", pero "no es", lo encontramos en éste o aquél lugar y con pesar observamos que en efecto "ahí esta", pero "no es"; por que decir "es", implica un proceso dinámico, y un idiota adopta una postura "estática", podríamos decir "inerte", desde el punto de vista psicológico.

Otro caso es el del individuo que al llegar a la etapa Intermedia - denominada "AMBIVALENCIA", logra desviarse hacia la INDEPENDENCIA y posteriormente, dado este factor condicional, se proyecta con éxito en su vida "profe-

sional"; no obstante, aún en estos casos es preciso estar alerta para detectar sí tomas de frustraciones, porque de cierto, dicha persona ha conseguido "realizarse" incluso puede convertirse en un "jefe capaz". Sin embargo, cabe advertir que en el hombre "no todo es intelectualidad", sino además "Afección", "cariño", elementos que localizamos en el hogar, originalmente.

El cuadro que muestra el PROCESO DE LA INSEGURIDAD tiene la siguiente utilidad desde el punto de vista administrativo: ayuda al superior o -- "integrador" de energía humana, a visualizar el por qué de las actitudes de los empleados; a su vez él tratará de ubicarlos, de adaptarlos, de modo que todo es es fuerza redunde en un mayor rendimiento; sin embargo, de salir a colación un ca so agudo, en que serios complejos (por ejemplo) dominen la conducta humana de un empleado, su actuación debe limitarse a motivarlo para conseguir una "articulación" apropiada del mismo, y de no lograrlo, el problema se turnará al psicólogo de la Firma, quien estudiará más a fondo la situación. Concretamente, el supervisor puede quejarse de que le asignan empleados con problemas que no provienen del trabajo mismo, sino que encuentran sus orígenes en situaciones ajenas a la Compañía, lo cual ya obedece a una SELECCION indebidamente orientada, es decir, que permite filtrar --inclusive-- individuos psicópatas.

He aquí el cuadro que nos muestra la etapa en que se forman las frustraciones



Finalmente sólo cabe añadir que las formas primordiales para ayudar al personal con rasgos de INSEGURIDAD, son:

1. Departición de efecto
2. Fomento de la Comunicación
3. Trabajos en Equipo

Una vez analizado el comportamiento humano desde diferentes ángulos, contamos con más elementos de juicio para responder a la pregunta: "...por qué la gente no actúa como se planeó? "...... A lo cual contestamos con el siguiente razonamiento: la Organización Formal únicamente concibe la ESTRUCTURA de la empresa. Dicho de otra manera, se establecen jerarquías, deberes, funciones y demás, de manera fría, ESTATICA, y permanece marginado el cúmulo de vivencias del personal, vivencias que conforman una auténtica DINAMICA DE GRUPO. Es materialmente imposible graficar en un organigrama o plano, las voliciones del ser humano, cuyos cambios en la conducta son circunstanciales, atendiendo a factores internos y ajenos a la empresa. Conclusión: la conducta humana no obedece a ninguna fórmula matemática. Tal reflexión señala el siguiente imperativo: operar los cambios necesarios en los estímulos, en el hombre mismo y en los hechos. Sólo así despertaremos actitudes favorables y proyectaremos una imagen positiva, limpia, de nuestra empresa, ante el personal y público en general.

CAPITULO V

LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Reflexiones Preliminares
2. Qué entendemos por Integración. Nuevo Enfoque
3. Programas de Inducción
4. Proyección de los Integrantes

1. REFLEXIONES PRELIMINARES

Uno de los objetivos principales de la empresa moderna es contar -- con personal calificado para alcanzar las metas que se ha trazado. E incuestionablemente que lo ideal sería que ese elemento humano ejecutara sus labores correspondientes, atraído por la convicción de que el cumplimiento fiel de las mismas redunda --sin lugar a dudas-- en beneficio propio; a la vez que contribuiría simultáneamente al fortalecimiento de la Compañía de la cual depende.

Para conseguir la óptima coordinación de nuestros recursos humanos - debemos crear un ambiente cordial y acogedor, que permita al empleado manifestar se en su individualidad y a la vez exhibir su capacidad para trabajar en grupo y "haciendo equipo". Esto solo será posible cuando lo hayamos captado para la - empresa, es decir, cuando el empleado se sienta parte INTEGRANTE de la misma;

entonces, sólo entonces habremos integrado los recursos humanos al campo de trabajo

Se desarrollarán las tareas, no en virtud de un simple acto de obediencia, sino - en atención al convencimiento pleno de su realización.

2. QUE ENTENDEMOS POR INTEGRACION. NUEVO ENFOQUE

El concepto tradicional de la INTEGRACION nos habla de ésta como un proceso orientado a llenar "los cuadros teóricos" marcados por la planeación y la organización como necesarios para cumplir con los objetivos trazados -- por la empresa.

Actualmente dicho concepto se complementa, y se interpreta la INTEGRACION como: la INVOLUCRACION sistemática del personal hacia la empresa.

Bajo la nueva concepción, la INTEGRACION adquiere un sentido - más humanista y trascendental, al relegar a un segundo plano los RECURSOS MATERIALES, otorgando primacía al hombre. De la última acepción resultan dos observaciones importantísimas: primero, que la INTEGRACION implica "Trabajar en equipo"; segundo, que "Todos somos indispensables", no en un sentido restringido sino amplio, puesto que la categoría que con semejante punto de vista conferimos al empleado despierta en éste el "sentimiento de propiedad" de su puesto, tornando su actitud en favorable.

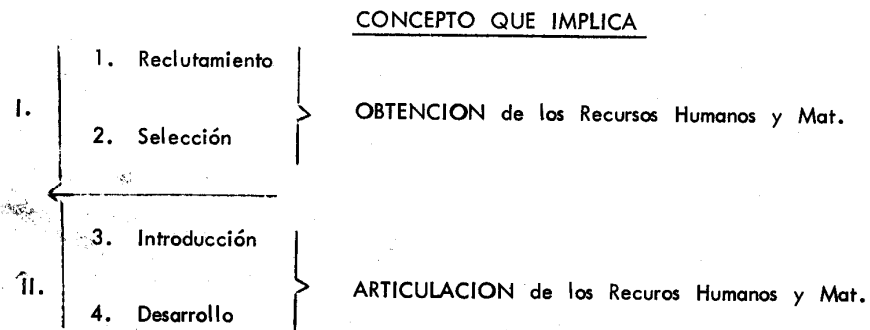
Con esto tratamos de explicar que la INTEGRACION no sólo preten

de OBTENER Y ARTICULAR los recursos humanos y materiales a la empresa, lo -
cual es incompleto. Ciertamente es que ingresar a una empresa y firmar un contrato -
colectivo de trabajo trae consigo los derechos y obligaciones correspondientes, --
por lo que el empleado tiene que acatar lo pactado; pero presumiendo que las -
tareas asignadas se canalizan por un procedimiento inadecuado o tal vez injusto, -
subsistirá un estado de DOMINACION por parte de la Empresa y por ende, el -
desarrollo de las labores acarreará problemas. Partiendo de esta base concluimos
que: INTEGRAR es un concepto más dinámico, que engloba todas las voliciones -
del ser humano e intenta proyectar la EMPRESA como UNIDAD, es decir, se esfuerza
por visualizar en el campo de trabajo, no dos o más entes diferenciales, sino
UNO sólo.

En esto consiste el nuevo enfoque de la INTEGRACION. En tomar
muy en cuenta la participación del empleado para que experimente la "sensación
de pertenencia", a lo que LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (técnica muy
avanzada) también contribuye, desde el momento en que tiende los medios para -
que el propio personal de la empresa determine las metas a lograr.

Concluyendo: la simple OBTENCION de los recursos humanos es --
equiparable a una fórmula abstracta, que debe concretarse
en los actos de los hombres.

Las fases de la INTEGRACION son las siguientes:



La parte medular del presente capítulo está dedicada a analizar con más amplitud las dos últimas fases (Introducción y Desarrollo) del PROCESO INTEGRACIONAL, dado que exhiben más cambiantes tonalidades. Sin embargo, no puede soslayarse la importancia tan acentuada que tiene LA SELECCION, aunque sus bemoles son menores. De paso y para efectos académicos también se mencionará - el significado del RECLUTAMIENTO.

EL RECLUTAMIENTO

El cuadro sinóptico anterior habla por sí sólo.

El Reclutamiento y la Selección se encargan de la OBTENCION de los Recursos Humanos (ya dijimos que únicamente nos referiremos a este tipo de recursos durante el estudio que nos ocupa).

Con el Reclutamiento nos allegamos prospectos para trabajar en la empresa; se suscita una agrupamiento de candidatos a empleados, tomados de distintas fuentes de trabajo. La determinación de los focos de personal adecuado a la empresa facilita muchísimo encontrar los elementos deseados, con lo que el tiempo y costos ahorrados se reduce ampliamente.

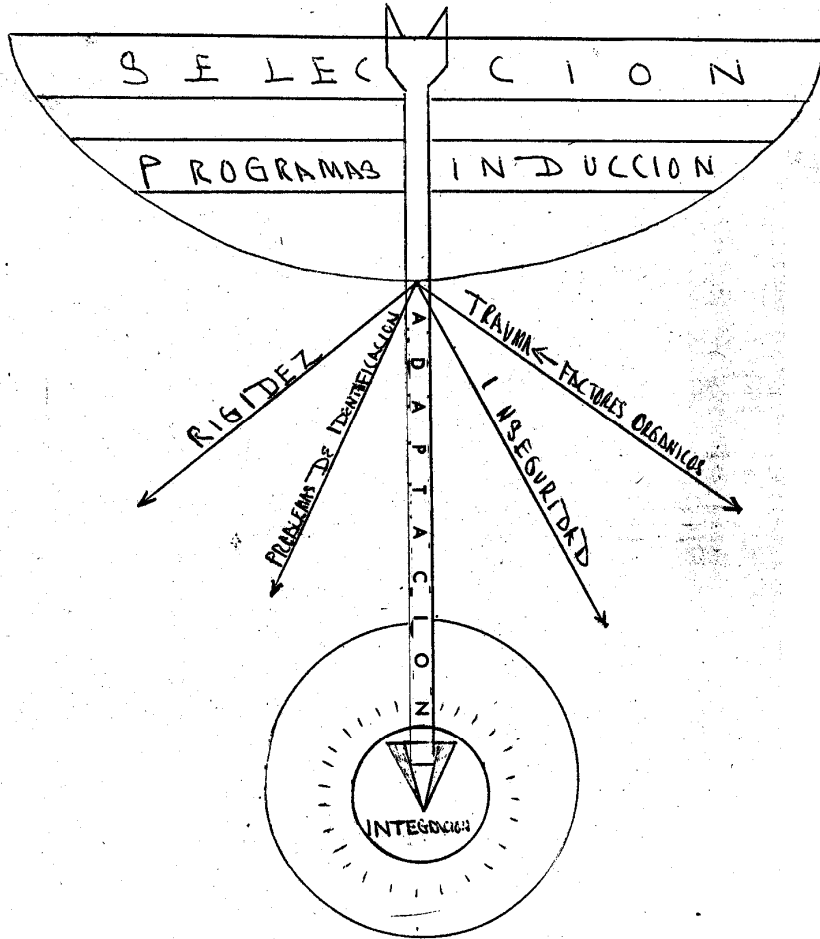
LA SELECCION

He dado en llamar a La Selección "El Timón de la Integración - de los Recursos Humanos" porque, en efecto, se desarrolla una depuración previa o criba de los candidatos originalmente reclutados, a fin de obtener únicamente - aquellos que satisfagan el cúmulo de requisitos del puesto y las políticas de la - Compañía. Y además la Selección es "El timón" porque de hecho con ella se - consolidan las bases para proyectar todo esfuerzo hacia la AUTENTICA INTEGRA- CION de los Recursos Humanos.

Es esencial La Selección para culminar en la INTEGRACION. Y -- afirmamos que es la piedra angular, porque permite la detección de los elementos que exige la empresa para entrar en funciones y cristalizar sus objetivos. Imaginemos que debido a un equivocado PROCESO SELECTIVO se cuelen en la Compañía cuatro o cinco psicópatas: lógicamente las funciones se entorpecerían y habría necesidad de atender urgentemente estos casos; sin embargo, la Compañía no es - ninguna Institución de Beneficiencia o Clínica para detenerse a cada momento a - realizar psicoanálisis a consecuencias de una mala selección. Preguntémonos hasta qué punto resulta costeable atender individuos patológicos, inadaptados para el de- sempeño de las labores. Son casos clínicos que conviene mejor eliminar durante - La Selección.

Veáse en el dibujo titulado "La Selección, Timón de la Integración", que la Selección aparece en la base para proyectarse por la "Línea de Adapta- ción" hasta dar en el blanco: LA INTEGRACION. Y es precisamente esa línea la que debe seguirse para acortar el paso que conduce a la INTEGRA- CION. Asimismo obsérvese que cualquier desviación o esfuerzo no cimentado en -

LA SELECCION TIMON PARA INTEGRAR R.H



la Selección nos aleja del objetivo. La habilidad en el manejo de las técnicas -psicométricas y proyectivas contribuirá al éxito de la Selección.

Breves Consideraciones sobre los Tests Psicológicos

Las empresas grandes y de mediano tamaño están popularizando el uso de los Tests Psicológicos, para filtrar personal capacitado y con interés en el trabajo. Si emplean los medios citados para dicha finalidad, fácilmente se comprende que los tests son pruebas enclavadas en el PROCESO DE LA SELECCION. En efecto, así es. Mas el objeto de comentarlos por separado obedece a la necesidad de percatarnos más claramente del relevante papel que juegan en la INTEGRACION de los Recursos Humanos.

Los tests psicológicos son pruebas proyectivas y psicométricas. Las -proyectivas miden los rasgos de la personalidad y el interés profesional. En cambio las pruebas psicométricas determinan las características de: Inteligencia y Habilidad.

En resumen las pruebas psicométricas miden APTITUDES, las proyectivas, ACTITUDES. Ambas se inter-relacionan y coordinan hasta alcanzar resultados definidos; de otra manera no podría confiarse mucho en sus diagnósticos. Por -- ejemplo, de qué nos serviría saber únicamente que tenemos un candidato a empledo con grandes deseos de trabajar, pero que carece de las aptitudes requeridas? - Aún más: los tests psicológicos deben complementarse con entrevistas a fin de captar detalles que son omitidos en las pruebas. Tengamos presente que el éxito de los tests depende de varios factores, entre ellos la actitud del examinado. Razón de más para ahondar el auscultamiento.

Los tests deben ser cuidadosamente administrados por persona dotada -de nociones bien fundadas de Psicología. Los examinados han de ser motivados de

modo que haya un relajamiento en el ambiente, que facilite el desarrollo de las pruebas. La interpretación particular del examinado, es evidente que deriva prejuicios que dan margen a falsos conceptos. Una explicación previa tranquilizará a los candidatos; ahí se les expodrá que el material que manejarán ya es conocido por ellos, restando únicamente un ordenamiento de conocimientos y la simple observación. De esta suerte los tests se aceptarán como algo natural y no como una barrera que utiliza la empresa para cerrar sus puertas a los solicitados de empléo.

Se han mencionado que los tests no deben evaluarse aisladamente, si no en compañía de entrevistas que auxilien el examen de los candidatos a empleados. La indicación obedece a las desviaciones en los resultados por predisposiciones negativas de los examinados, por ejemplo.

Para certificar la objetividad de nuestros medios de investigación de APTITUDES Y ACTITUDES, es recomendable seguir de cerca el desenvolvimiento del empleado en el cuadro laboral, para efectuar comparaciones y los ajustes correspondientes. Esta consideración sugiere la conveniencia de llevar a cabo periódicamente revisiones acerca de la proyección del individuo; en lo personal he presenciado casos de empleados que se inclinan por una especialidad "X" al ingresar a la empresa, pero con el transcurso del tiempo cambia su predilección, y es entonces -- cuando hay que actuar, para solocar al empleado donde le llamen sus aptitudes y vocación. Sobretudo se advierte este fenómeno en compañías donde seleccionan personal para entrenamiento, el cual se inicia en la rama que se cree le acomoda mejor, pero a medida que avanza el tiempo y va conociendo nuevos departamentos y fundiones, define paulatinamente la orientación de sus aspiraciones. Las medidas

adoptadas con este objeto es irreprochable que conducirán a una colocación más acertada, en beneficio de unas sanas relaciones humanas intra-empresa.

3. PROGRAMAS DE INDUCCION

Para desarrollar un Programa de Inducción al personal, debemos partir de la siguiente reflexión: el objetivo de la Inducción es "crear una actitud favorable hacia la empresa".

A decir verdad, la Inducción desde un punto de vista amplio, debe comenzar con el personal de nuevo ingreso, sobretodo si caemos en cuenta que "inducir" es "incitar", "encauzar hacia". De modo que la Introducción al personal de hecho se traduce en una AUTENTICA INDUCCION. Los programas de Inducción se sustentan en la SELECCION e igualmente toman la "Línea de Adaptación" para proyectarse hacia la Integración.

LA INTRODUCCION

Ante todo, una consideración previa que no debe perderse de vista: el trabajador es un ENTE HUMANO, es decir, un ser que piensa y siente y, por tanto, tiene necesidades y aspiraciones que anhela cubrir. Bajo este planteamiento deberá procederse a LA INTRODUCCION del empleado a la empresa. Se va de lo más general (para que sean susceptibles de captar globalmente todos los detalles) a lo más particular; así, principiamos con la

Introducción a la Empresa

Este paso aparentemente carece de importancia, aunque la realidad demuestra lo contrario, dado que en esta PRIMERA GRAN IMPRESION, el empleado visualizará el porvenir que le depara la empresa. Con todo tacto se comenzará por familiarizar al nuevo elemento, dándole a conocer aspectos esenciales co-

mo:

1. Lo que es la empresa
2. Cuáles son sus principales funciones
3. Cómo está organizada
4. Cuáles son sus objetivos
5. Qué espera la empresa del nuevo empleado
6. Qué le ofrece a cambio (becas, servicio médico, etc.)
7. Recorrido por la empresa indicándole los depts. existentes
8. Presentación al personal de la Firma
9. Indicarle las fuentes de consulta

Esta labor inicial es indiscutiblemente trascendental, pues a partir - de este momento ya estamos "INVOLUCRANDO" en la empresa al personal de - nuevo ingreso. Si tiende un puente para establecer la relación trabajador-empresa.

El cuidadoso cumplimiento de las observaciones comprende LA INTRODUCCION a la empresa, condicionará el éxito de un BUEN COMIENZO y quizás también de un FELIZ FINAL.

Además debe concurrir en la introducción a la empresa una LABOR DE PERSUACION, que tendrá como finalidad convencer al empleado de que, mediante la conquista de los objetivos generales logrará asimismo sus objetivos particulares.

Es muy frecuente que al nuevo empleado únicamente se le presente - a personal de la empresa, sin preocuparse, por ejemplo, por señalarle dónde puede encontrar material (libros o manuales) que le despejen sus dudas o acrecenten

sus conocimientos.

INTRODUCCION AL DEPARTAMENTO

En cuanto a la INTRODUCCION al departamento, conviene citar lo siguiente:

1o.) Establecer un ambiente de confianza o camaradería entre el nuevo elemento y los demás miembros del departamento.

2o.) Explicar al empleado a quién debe reportar su trabajo; o sea, enseñarle cuál es la relación superior-subordinado. Esto con el objeto de evitar fricciones y confusiones, pues si este detalle lo desconoce el elemento de nuevo ingreso, equivocadamente puede reportar a quien no debe (PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO), con las consecuentes rivalidades entre funcionarios. Ante todo, no debe olvidarse el principio de la INTEGRACION que reza: "adaptación de los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres"; es decir, el hombre adecuado al puesto adecuado y no a la inversa. La correcta ponderación de este principio permitirá el óptimo aprovechamiento del talento e interés profesional del individuo.

A simple vista parece muy sencilla y baldía la INTRODUCCION, pero si analizamos sus alcances nos percatamos de que es un inapreciable recurso para captar y retener magníficos prospectos en la Firma; cuántas veces no se prefiere un ambiente agradable donde se respira "compañerismo" y "afecto", "comprensión" y "estímulo", en lugar de un aumento de sueldo. La evidente necesidad de conservación y atracción del personal nuevo, nos lleva a considerar la realización de los objetivos de la INTRODUCCION y la ORIENTACION: "crear una actitud favorable hacia la empresa, hace que el nuevo empleado se sienta parte del grupo y el ayu

darle a aprender cómo ejecutar su trabajo y desempeñar su papel en el grupo".

La INTRODUCCION adecuada es posible obtenerla observando estos detalles, que son en verdad fundamentales. El personal de recién ingreso aprenderá a convivir con los demás y se disiparán las tensiones; una forma de lograrlo es fomentando las pláticas informales (reunión en el café, en clubs de servicio, - formación de equipos deportivos, paseos, eventos sociales, etc.) .

Los resultados no se harán esperar:

- 1o. Creación de un ambiente fraternal
- 2o. Derivado de lo anterior: participación más activa en planes y problemas departamentales.
- 3o. Todo se sintetizará en una Meta-Clave LA COORDINA-

CION

Resumiendo: la adaptación o articulación del personal requiere básicamente:

1. Respecto a sus opiniones
2. Hacerle sentir que puede hacer algo de importancia
3. Preocuparse por sus problemas (lo cual no sucede con frecuencia en la práctica) ; es decir, comprender al personal. De aquí que "cada cabeza es un mundo".

En este preciso momento creo oportuno mencionar que una de las bases para INTEGRAR al personal a la empresa es la siguiente consideración:

- a) Debemos aceptar a la gente tal y como es, o sea, reconocer - sus limitaciones y no tratar de moldearla (porque el precio sería el fracaso) a - imagen y semejanza nuestra, la cual es un absurdo.

b) Reconocer que en cada ser humano hay algo de "positivo". --
Nuestra labor consiste en auscultarlo y orientarlo, así como en darle la oportunidad de que manifieste su potencial.

4. Infundirle seguridad

5. Permitirle "libertad de expresión". No olvide que "el adulto - que tiende a experimentar un control adecuado y conveniente de su propio comportamiento, tiende a desarrollar un sentido de INTEGRIDAD Y sentimientos de su -- propio valor". La práctica de este principio hace del empleado un "inconforme", pero inconforme con lo que ha logrado, lo cual se traduce en AMBICION, que a su vez muy bien puede revelarnos la necesidad de Reconocimiento y que el candi dato es excelente prospecto para más altas responsabilidades. John Perry agrega - algo más al respecto: "quienes no aceptan la discusión, mucho de lo que suprimen es verdad, mucho de lo que afirman es error". Y continúa diciendo....."El des- acuerdo es la fuerza dinámica que vitaliza al grupo o a la sociedad" &1. Toda - vía en un tono más categórico y con mayores dimensiones, el extinto Presidente - John F. Kennedy afirmó sobre el particular; "La inconformidad es el carcelero de la libertad y el enemigo del progreso" &2

La omisión o violación de estas bases puede ocasionar los siguientes - efectos:

- 1o) Individuos incapaces de manifestarse y, por tanto.....
- 2o) FRUSTRACIONES y sus lamentables consecuencias
- 3o) Desconocimiento de la verdadera aptitud y potencial del perso-
nal

&1 LAS RELACIONES EN LA INDUSTRIA, John Perry pp. 111 y 113

&2. INFORMATIVO DE LA ONU, palabras de J. F. Kennedy pronunciadas en
Sept. 25/61.

- 4o) El personal cumple únicamente por acatar disposiciones u órdenes, no porque sienta gusto en hacer su trabajo. He aquí otro -- principio clave de la INTEGRACION: "hacer que el personal actúe por convicción". Inobjetablemente representa un OBJE-TIVO BASICO. En síntesis, lo esencial es que el personal ac-túe espontáneamente y no en atención a la IMPOSICION de-sus deberes y obligaciones. Cuando esta meta ha sido conquis-tada, es indiscutible que se ha dado un gran paso.
- 5o) Consecuencia última ROTACION de personal, con la ele-vación de los costos para la empresa.

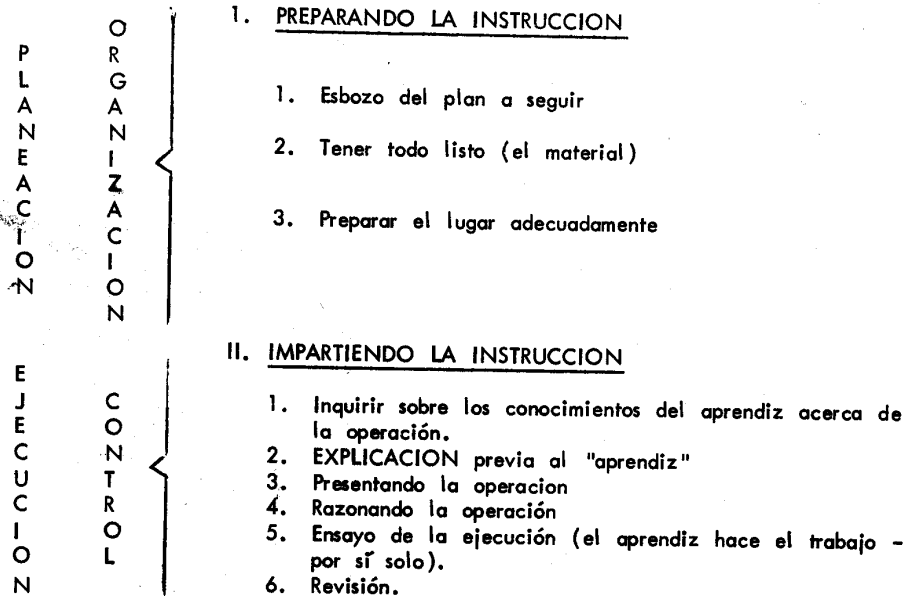
D E S A R R O L L O

Como norma es aceptable observar que: LA PLANEACION debe exis-tir en todos niveles; cada cual estamos comprometidos a realizar la planeación en la medida de nuestras posibilidades. Querer desenvolvemos de tal forma implica-DESARROLLARNOS.

Esencialmente se distinguen tres fases en la actuación del empleado o funcionario dentro de la empresa:

A. Adiestramiento

Tal como nos lo indica la raíz de la palabra, "adiestramiento" pro- viene de "diestra" e involucra trabajo elemental, manual u operativo, por lo que el adiestramiento se da en los niveles operacionales. Un empleado mal entrenado jamás podrá desempeñar un brillante trabajo y los perjuicios se extenderán al perso- nal "aprendiz", al transmitir aquél los conocimientos asimilados. Por eso es - importante dar un enfoque científico al ADIESTRAMIENTO. Suscintamente se expo- ne la forma en que puede presentarse:



Todo el proceso del adiestramiento exige el planteamiento secuencial de las siguientes interrogantes:

- 1a. Qué hacer
- 2a. Como hacerlo
- 3a. Por qué hacerlo
- 4a. Cuándo hacerlo

He sido testigo de casos en que se olvida frecuentemente la tercera pregunta. a menos que esté bien orientado el adiestramiento, se aprenderá a medias, porque omitir la pregunta el "por qué" de una operación, da lugar a un - APRENDIZAJE AUTOMATICO, NO RAZONADO; con el riesgo de que la misma - deficiencia ocasione que el empleado se forme conclusiones erróneas.

B. Capacitación

Es un grado más elevado del APRENDIZAJE e implica obtener un complemento más sólido del trabajo a través de cursos de capacitación, becas, -- conferencias, etc. Es, como afirma Reyes Ponce, "una teoría" que asimilamos -- para luego ponerla en práctica.

C. Desarrollo

El desarrollo es una perfección personal que se proyecta incluso fuera de la empresa. Su graduación es superior a la del adiestramiento y la capacitación; su dimensión es más universal. De este modo, puede suceder que nos encontremos frente a un jefe capaz, pero que no ha logrado su desarrollo, como lo ilustra el caso del funcionario burócrata que no hace absolutamente nada diferente a lo que estatuye el manual de organización o el reglamento de trabajo; es decir, su criterio es muy pobre. En cambio, por la otra cara de la moneda figura el funcionario hábil, capacitado y que emplea su autoridad con criterio, permitiendo, por ejemplo, que a la seis horas en lugar de las ocho horas reglamentarias de trabajo, se retire el personal de la oficina o de la fábrica, si ya concluyó su trabajo diario.

Con esto advertimos que este último jefe opera a base de productividad y no de tiempo. Conclusión: mientras que la CAPACITACION se refiere a - APTITUDES, el DESARROLLO significa "ACTITUDES ". El adiestramiento y la Capacitación son conceptos más restringidos, más específicos, circunscritos al ámbito empresarial y concretamente al puesto; no así el Desarrollo, que trasciende estos - linderos y se expande en un radio de acción más amplio.

Dentro del concepto DESARROLLO encaja la definición que Peter --

CUADRO ADMINISTRATIVO

"Managerial Grid"

P	9	9-1								9-9
E	8									
R	7									
S	6									
O	5			5-5						
N	4									
A	3									
S	2									
	1	1-1								1-9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

← RESULTADOS

CALIFICACION

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
	1-9	9-1	1-1	5-5	9-9
COMPROMISO (VOLUNTAD) →	0	-	0	+ -	+
CREATIVIDAD (INTELLECTO) →	-	0	0	+ -	+
CONFLICTO (OPINION) →	-	0	-	+ -	+

Drucker nos da del "Ejecutivo": "es aquel que aprovecha los aspectos positivos de sus colaboradores y los califica en función de estos, es decir, de sus aciertos y no de los errores que cometen".

CONCLUSIONES

Ha quedado claro que la empresa socio-económica no es ninguna institución de la caridad ni mucho menos, por lo que los conceptos que más atañen al trato humano jamás deberán exagerarse. Téngase en cuenta que LA INTEGRACION es tan sólo una fase del PROCESO ADMINISTRATIVO, e inclinarnos únicamente por ella, restaría méritos a la ADMINISTRACION, catalogada como ciencia. Con la INTEGRACION se aporta una serie de técnicas que deberán conjugarse con las demás, como las de Finanzas, de Planeación, etc., etc., a fin de visualizar la empresa como un todo. En lo personal pienso que la INTEGRACION es como una filosofía o un haz que baña de luz el funcionamiento de toda organización, en su más amplio sentido.

A pesar de todo, debemos ubicarnos en un plano realista: ni pecar de optimistas, ni abusar de pesimistas; tampoco caer en el "comodino" término medio, tradicionalmente — y en mi concepto, erróneo — calificado como "aceptable", "regular". Dejar las cosas a medias es: no llegar a ninguna parte, permanecer a la zaga, quedarnos a mitad del camino. Sólo nos falta determinar "el punto --- ideal" y terminar por definirlo o darle "forma, lo cual es verdaderamente difícil. Sin embargo, para conceptuar más objetivamente las distintas situaciones a que venimos haciendo mención, emplearemos un cuadro muy sugestivo, confeccionado "muy a propósito" por Blake & Mouton.

INTERPRETACION

Para interpretar la calificación del Cuadro Administrativo, es necesario identificar plenamente la terminología aplicada. La calificación del Cuadro Administrativo se efectúa atendiendo tres elementos:

1o) El Compromiso, que se identifica como "la fuerza de voluntad para realizar algo".

2o) La Creatividad, propia del individuo inquieto, que hace uso de sus facultades intelectuales.

3o) El Conflicto, que denota un obstáculo o estado de oposición - que pone a prueba la inteligencia y la voluntad del sujeto, por lo que desde este punto de vista es "superación personal".

CALIFICACION

(A) 1-9

Representa la empresa que concede máxima importancia a los resultados y subestima los valores humanos; es la peculiar fábrica de la Epoca de la Revolución Industrial, con mucho acercamiento a la de Taylor, quien se avocó demasiado por estudios de tiempos y movimientos, pero todo en función de los resultados, descuidando el aspecto humano.

(B) 9-1

El ángulo opuesto del caso anterior. Indiscutiblemente. Es la imagen de la Compañía que atiende más al personal que a los resultados; sobre-estima al hombre y con este desequilibrio desvirtúa la empresa como unidad socio-económica, por lo que se identifica como un simple "Club".

(C) 1-1

Es el tipo de empresa que no sabe ponderar sus recursos humanos ni los resultados. No le interesan ni los unos ni los otros. Es la clásica empresa - "Burocrática", característica del Gobierno.

(D) 5-5

La empresa que siempre deja a medias todo; le medio-interesan los empleados y consigue resultados a medias: Se bate en la "mediocridad" y es llamada la "Empresa de Correos", porque todo mundo se apresura y va de un lugar a otro sin rendir gran cosa, es decir, se es "ACTIVO", sí, "MUY ACTIVO", pero "POCO EFECTIVO".

(E) 9-9

Es la empresa que confiere el máximo interés tanto a las personas como a los resultados. Los autores han denominado acertadamente a esta empresa "TEAM MANAGEMENT" o "EQUIPO DE TRABAJO". Es el punto ideal, por lo mismo alcanza sólo calificaciones aprobatorias, marginando, en tal virtud, todo signo negativo. En efecto, una Compañía que califica con tal grado al personal y los resultados es lógico que contiene una fuerza laboral inteligente, dotada de férrea voluntad y que acepta los conflictos como un reto a su capacidad, lo cual estimula su iniciativa y creatividad. Es la Empresa Objetivo, porque en ella se refleja a Empresa auténticamente integrada; la que concibe a todos sus recursos humanos como "INDISPENSABLES" y no como meros "rellenos". Inyecta a su personal un sentido de "propiedad que lo hace abrazar el trabajo con afecto y celo.

CAPITULO VI

EL DIALOGO ENTRE COLABORADORES

1. Definiendo Metas
2. Corriente Tradicionalista y el concepto Actual
3. Hacia una Comunicación Efectiva.

1. DEFINIENDO METAS

Mucho se ha escrito acerca de la comunicación, cómo se origina, - cuáles son sus principales tipos y demás tópicos conexos. Hablar nuevamente sobre el particular, recopilando material o sintetizando con diferente terminología el pensamiento de otros autores, es algo redundante, en cuyo caso preferible sería remitirnos a las fuentes originales. Fincando en este razonamiento encuentro de mayor interés abordar el tema con una proyección distinta; es decir, estableciendo una relación clara entre la Comunicación y las Relaciones Humanas como factor de Integración. Reafirmar los "Aspectos Comunicativos", destacando al ángulo práctico, es uno de los objetivos primordiales. En atención a el Proceso Comunicativo que pretende - unir los Recursos Humanos y transmitir información en forma bilateral, descubrimos que la comunicación es un factor de vital importancia en el desarrollo de las Re- laciones Humanas.

"El Diálogo entre Colaboradores" es un capítulo que dentro de las limitaciones de este modesto trabajo, no lleva el propósito, repito, de elaborar un ambicioso Tratado de la Comunicación, sino el de plantear reflexiones y mover inquietudes que nos conduzcan a elegir la óptima alternativa para beneficio de todos.

2. CORRIENTE TRADICIONALISTA Y EL CONCEPTO ACTUAL

La comunicación se concibe en dos formas básicas.

- a) Vertical: Ascendente y Descendente
- b) Horizontal: (Lateral)

En la Comunicación Vertical la información fluye de arriba hacia abajo (descendente) y se caracteriza por las órdenes e instrucciones, por ejemplo, que transmite un superior a sus subordinados; también adopta la forma Ascendente (de abajo hacia arriba), que cobra sentido en las quejas, sugerencias y reportes que envían los subalternos a los jefes.

Finalmente, la Comunicación Horizontal llamada con suficiente razón "LATERAL", en vista de que fluye en un mismo nivel y se manifiesta a través de mesas redondas, juntas, asambleas y asesoría.

Pues bien, hemos asentado las bases que permitirán asimilar mejor el pensamiento de la Comunicación Tradicionalista. Esto no significa, sin embargo, que actualmente domine en lo absoluto la nueva concepción de la Comunicación. Empero, entraña el compromiso de adoptar la corriente de mayor efectividad en los resultados.

La Corriente Tradicional únicamente establece el control de superior a subordinado. Este se concreta a recibir las instrucciones y órdenes que le transmita su jefe. Predomina la Comunicación Vertical en su forma Descendente. Todo

concluye en un MONOLOGO, puesto que la comunicación -en su más amplio sentido - y no evaluada solo como reporte o consulta - queda restringida a una decadente UNILATERALIDAD. Se crea una barrera impenetrable, difícil, al delimitar los grados, "yo soy tu superior, tu eres mi subordinado", empeorándose la situación si existen demasiados niveles. Generalmente los "Ejecutivos de Membrete" no están cerca del área de los problemas, no, cómo es posible eso, si para tal fin con-tratan a los supervisores? Sicológicamente dejan una impresión pésima. El contacto con "sus subordinados" es entorpecido por una cadena de niveles que define - más claramente las "DIFERENCIAS" existentes. Para hablar con ellos hay que - hacer antesala; todo lo frenan. Ah! por esta razón, si la empresa consta de - varios pisos, ellos se van hasta el último para observar a sus súbditos en una di-mensión más amplia. Y hay quien afirma que procuran "las alturas" para poder - hablar con "Los Dioses del Olimpo"

En cambio, ahora se habla de un DIALOGO. Es el lado opuesto - del MONOLOGO. La Nueva corriente suaviza las relaciones y modifica los conceptos. Comenzando por destruir la Barrera de "superior a subordinado"; y del - jefe se dice que es "el primero entre iguales". Simplemente, mencionar que --- "Juan está subordinado a su jefe, el Sr. Martínez, cambia la manera de ver las cosas; el marbete de "Superior" origina "distinciones", que al tomarse en un sentido muy estricto dificulta las comunicaciones. El solo hecho de que "Juan" se-pa que es "Colaborador" del Departamento de Publicidad, le inspira el "Espíritu - de Equipo"; sicológicamente se inviste del "sentido de pertenencia". Por ello, insistimos, se comenta a la luz de esta idea la relevancia de los diagramas de organización Horizontales.

3. HACIA UNA COMUNICACION EFECTIVA

Si meditamos en la bondad de los sistemas de comunicación efectivos, desde el momento en que crean una actitud favorable entre los empresarios - y los empleados, obviamente salta la conveniencia de citar los puntos más sobresalientes o claves de aquellos.

1o.) Problemas que Enfrenta la Comunicación

No faltan las quejas de la empresa cuando no obtiene los resultados previstos, pese a que ha implantado excelentes sistemas de comunicación. Por -- ejemplo, ha instalado una completísima red de teléfonos en toda la Compañía, de modo que no haya dificultades para pasar reportes, solicitar informes, etc. Sin - embargo, cabe preguntar, se han preocupado los propietarios por investigar si los sistemas de comunicación inicialmente planeados han cumplido sus objetivos? Pro bablemente falta verificar que la parte receptiva no ha sufrido contratiempos al - tratar de asimilar el mensaje transmitido. Y aquí nos encontramos con el Patrón- que restablece el MONOLOGO, es decir, no les interesa o no se preocupan lo suficiente por saber si la otra parte digiere EL CONTENIDO de la comunicación; es el clásico sistema de COMUNICACION ACTIVA: mucho alarde en el movimiento, un tráfico intenso.... y poca efectividad. Han olvidado que la comunicación debe regirse por el PRINCIPIO DE BILATERALIDAD; de otra manera existe una in- comprensión que empobrece todas las gestiones para llegar a cualquier lado. El - fondo de la cuestión será previamente esbozado en los puntos que suceden.

2o.) Hablemos el mismo Idioma

Es incuestionable que la base del entendimiento mutuo es el idioma. Lo comprobamos desde pequeños. El niño pide que le compren un juguete y el

Padre o la Madre le entregan un carrito o un avión de plástico para que se divierta; cae en manos de un Italiano una carta escrita en Aleman y desconcertado se rasca la cabeza porque no domina el idioma Germano. Igualmente un operario no calificado tropezará con dificultades para interpretar un reporte técnico. - De aquí concluimos que no es posible llegar a comunicarnos con efectividad, a menos que exista una terminología comprensible, por lo que la información o instrucciones que hayan de transmitirse deberán adecuarse a los diferentes niveles culturales predominantes. Bellows & Gibson afirman atinadamente que dirigir el mensaje en el lenguaje del receptor es "la capacidad para ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona" &1

3o.) Aprendamos a Escuchar a los Demás

Miente quien afirme que "oir" es sinónimo de "escuchar" en el buen sentido de la palabra. Jamás lo será, porque el "oyente unicamente percibe sonidos difusos y la vaguedad de su atención le impide asimilar conocimientos. El parangón lo hallamos en el individuo que "existe", pero no "es"; ya analizamos que el "ser" implica un proceso dinámico. Y el individuo que "existe", es tan sólo algo así como una masa inerte, "oye" pero no "escucha".

El arte de "saber escuchar" exige "paciencia", ante todo; un control para urgir el pensamiento del interlocutor, aspecto frecuentemente olvidado. - Comunmente se "oye" al interlocutor, ansiando termine antes para luego entrar como avalancha en la plática. En este último caso, afirmar que se trata de un diálogo es distorsionar la verdad, porque "el arte de saber escuchar" no requiere solamente "paciencia" para esperar nuestro turno; también exige habilidad para seleccionar y penetrar la idea y conceptos del "otro". ¿Cuántas veces no sucede lo

&1 HABILIDADES DEL EJECUTIVO. Bellows, Gibson & Odiorne, p. 85

contrario? Ciertamente, da principio la conversación y el receptor permanece silencioso, pasivo, asintiendo con la cabeza y tan pronto como capta la idea central, momentáneamente desvía la comunicación que está recibiendo y empieza a maquinar -- conceptos concordantes o incompatibles con los expuestos por su interlocutor, ocasionando que escapen de su alcance gran cantidad de detalles en los que puede estar contenida la respuesta a sus dudas. A raíz de esto, la plática es deslucida y tiende a prolongarse mucho porque (de no reaccionar organizadamente uno u otro) en tales circunstancias se pierde la ubicación del tema y cada cual trata de hacer valer sus propios puntos de vista, de modo que todo se sintetiza en un MOLOGO irritante e ineficaz.

Escuchar, pues, no significa nada más guardar silencio mientras otro habla; escuchar es algo más que "ser" paciente; escuchar significa simultaneidad en la "dinámica" del pensamiento si se desea parir resultados positivos. Escuchar es seguir paso a paso cada uno de los puntos discutidos para elaborar conclusiones razonables, bien cimentadas. Además de que, "escuchando a los colaboradores" se logra más amplia comprensión, también se descubre cuál es el medio de comunicación adecuado (oral, escrito, gráfico, etc.)

4o.) Evitando Falsas Interpretaciones

En contraposición con la comunicación planeada por la empresa, figura otra que fluye más rápido que cualquier otra y por lo mismo debe preverse su aparición. Es la comunicación informal. Se transmite en forma de rumores y en todos los niveles, pero se acentúa más en los bajos grados jerárquicos. La manera de atacar los rumores o "chismorreos" es propagando oportunamente la información necesaria en lugares visibles, sobretodo facilitando su conocimiento a los grupos de

partamentales y principalmente a los afectados. De no tomar medidas correctivas inmediatas se corre el riesgo de que la información sea falseada, estimulándose - prejuicios erróneos entre el personal de la Firma.

5o.) Algunas Reglas Para Transmitir Nuestro Mensaje

Quizás todos hemos chocado con el problema de que el mensaje -- que dirigimos a nuestros "iguales" o "colaboradores" no se comprendió. La incomprensión denota falta de interés del receptor en digerir la información o que no fuimos lo suficientemente claros para comunicar nuestro pensamiento. He aquí la clave del entendimiento recíproco: formular el mensaje pensando en los receptores. Es exactamente el mismo caso del escritor. Redacta sus obras no para él, sino para sus lectores. Se sobrentiende que el fenómeno se agudiza en la comunicación escrita, por lo que las indicaciones mencionadas a continuación se refieren a la misma.

a. Empleemos frases cortas y entendibles. La sencillez en la redacción permite que el receptor asimile mejor el mensaje transmitido y si tal es el objeto, entonces podríamos afirmar que aplicando esta regla adoptamos un buen -- principio.

b. Centrémonos en el tema. Los memorándums que asemejan verdaderos periódicos son peculiares en las empresas burocráticas, amantes de recargar de detalles los trámites de cualquier índole. La información transmitida en forma tan hueca, predispone al receptor: o "a dejarla para después" o "restarle importancia". La palabrería innecesaria o de "relleno da pauta a que se haga mayor esfuerzo - para detectar lo esencial del mensaje. Es prudente añadir, por tanto, que la comunicación escrita, para que sea EFECTIVA y asequible, debe señalar con precisión

y sin demasiados rodeos "los puntos de interés" que la empresa desea conozca -- perfectamente sus elementos. La galantería o "amabilidad excesiva" huele a "servilismo" y se reduce a divagaciones que alejan de la idea central, dando un toque de monotonía a la comunicación.

c. Cuándo hay que escribir nuestro mensaje. Se presentan ocasiones en que es indispensable expresar las ideas y conceptos por escrito. Tal situación está condicionada a la importancia de lo que deseamos comunicar. Si el contenido de la comunicación es extenso y ha de pasar por varios niveles, lo más aconsejable es transmitirlo por escrito, so pena de dar margen a su distorsión. -- Personalmente fui testigo de un experimento muy interesante para demostrar lo expuesto: se escogió un grupo de 7 muchachos a quienes se hizo salir de la "sala experimental". Sólo quedó dentro uno de ellos, a quien se le mostró por espacio de un minuto una caricatura que consistía en un taxi con forma de dragón, que aparentemente iba a atropellar a un peatón, ante la indiferencia de un agente de tránsito, virtualmente acostumbrado a ver esas escenas de manera natural. Después se pidió que entrara a la sala uno de los siete muchachos, quien recibió la explicación de la caricatura por parte del primero que la vió; enseguida el que recibió la información la transmitió oralmente al próximo compañero (de los que se quedaron fuera de la sala experimental) y así sucesivamente hasta que la información transmitida en cadena llegó al último. Bueno, el pobre "dragón" terminó volando y echando fuego por sus fauces. Fue tremendo ataque de risa para los espectadores ver cómo había trabajado tan febrilmente la imaginación de los conejillos de indias, al grado de distorsionar bastante el contenido de el mensaje que pasó de uno en uno.

El experimento nos permite dictar la siguiente conclusión: la informa-

ción (boletines, cartas, memorándums, órdenes, etc.) compleja hay que canalizarla por escrito y, como se dijo anteriormente, sobretodo cuando son varios los niveles que ha de atravesar. Habrá también muchas veces en que sería sencillamente absurdo comunicar las cosas por escrito, como "pedir a alguien que cierre la puerta".

Por último, la redacción del contenido debe acompañarse de frases - sugestivas que siembren la inquietud e inviten a la acción.

6o.) Qué debemos comunicar y cómo hacerlo

No está por demás agregar que el PROCESO DE LA COMUNICACION inteligentemente enfocado es de valiosa ayuda para INTEGRAR los recursos humanos a la empresa. La comunicación efectiva provoca "La inducción" casi imperceptible - del personal, de modo que éste vaya identificándose más y más con la Compañía. Por lo mismo, los puntos de mayor motivación es conveniente explotarlos pero ya! es decir, darlos a conocer seleccionando además los canales adecuados. Por ejemplo, al personal le interesa darse cuenta de:

- a. Oportunidades que le ofrece la empresa para prosperar
- b. Política de promociones y transferencias
- c. Prestaciones y servicios
- d. Política de sueldos y salarios
- e. Becas
- f. Cursos de capacitación
- g. Participación en la producción
- h. Innovaciones técnicas de su especialidad, etc., etc.

Al hablar de la INTEGRACION en el cap. anterior, vimos que para captar o absorber los empleados a la Empresa, es imperativo señalarles dónde pueden consultar sus dudas y ampliar sus conocimientos. Igualmente, para comunicar lo que ha de crear una "atmósfera de familiaridad", es factible hacerlo mediante:

1. El manual general de la compañía.
2. Boletines
3. Circulares
4. Periódico de la Compañía
5. Mesas Redondas
6. Juntas
7. Asambleas, etc., etc., etc.

Sin embargo, también debemos recordar que el personal siempre tendrá algo que decirnos y por ello habrá que tener los medios para tal objeto; actuando así, cumplimos con el principio de BILATERALIDAD. Al efecto se emplean las "Encuestas de Actitudes" para detectar el por qué del comportamiento del trabajador. Hay empresas que utilizan los BUZONES DE SUGERENCIAS para estimular la participación del personal. Este sistema tiene sus pros y sus contras, pero bien orientado es posible que arroje buenos resultados.

La planeación y REVISION de lo que se ha de comunicar y cómo hacerlo, constituye toda una red que envuelve tanto a patrones como a trabajadores y que enfocada con objetividad, es decir, atendiendo la realidad que se vive, impedirá se rompa el acercamiento de ambas partes.

7o.) Acercamiento de los Grupos de Trabajo

Es necesario reconocer que el estrechamiento de las relaciones entre los grupos de trabajadores, crea un ambiente de confianza y se disipan las tensiones. Se prepara el camino para infundir "el espíritu de equipo". Entre los eventos susceptibles de realizarse para estructurar la comunicación informal, tenemos:

Actividades Culturales. Por ejemplo, la exhibición de cintas documentales dentro o fuera del trabajo; asistencia a obras teatrales o recitales poéticos, cuyo costo es financiado u obsequiado total o parcialmente por la Compañía.

Actividades Sociales. La Compañía debe dar facilidades para el patrocinio de eventos como:

Cena de fin de año

Cena de Aniversario de la propia Compañía

Festejos para despedir al personal promovido a otras sucursales o que es becado a otras partes.

Actividades Deportivas. El deporte es un medio excelente para desahogar las tensiones emocionales originadas en el trabajo o en el seno familiar, por lo que es aconsejable mantener en las filas de empleados, elementos física y mentalmente sanos; por ello es la recomendación, para que la Empresa promueva la formación de equipos deportivos.

Actividades Artísticas. No menos importante es la creación de grupos teatrales. Hay quienes encuentran indescriptible satisfacción al disfrutar la oportunidad de ejercitar sus facultades histriónicas. La empresa toma parte costeadando la preparación de un grupo teatral.

Una buen práctica para fomentar las Relaciones Humanas saludables, -
consiste en enviar cartas o telegramas al personal con motivo de:

- a) Onomástico del empleado o de su esposa
- b) Bienvenida al personal de nuevo ingreso
- c) Promociones
- d) Aniversario al servicio de la empresa (reconocimiento a la fideli
dad a la empresa).

Para desarrollar un programa de Comunicación en toda forma es indis-
pensable la capacitación de quienes tiene a su cargo elementos humanos. Sencilla-
mente, llevar a cabo "mesas redondas" implica el uso de varias técnicas para evi-
tar que la congregación para discutir asuntos comunes se convierta en una "cena -
de negros". La calidad de los medios determinará la eficacia de la Comunicación.
Se podrían mencionar muchos otros casos para conseguir la transmisión y recepción-
de ideas y conceptos con la más alta fidelidad.. No obstante y como se afirmó -
al principio, sería entrar en minuciosos análisis que nos conducirán a un Tratado --
de la Comunicación. Aquí se exponen justamente las bases para sanear las relacio-
nes intra-empresa, procurando en todo momento exhibir el lado práctico. Tengamos
en cuenta que, ni la Comunicación ni las Relaciones Humanas son técnicas en las
que se centra toda la "dirección eficaz de la empresa"; no, son únicamente so-
portes o auxiliares que forman parte de un completo Proceso Admón. o Administrati-
vo, que señala el derrotero de una Empresa sustentando en principios científicos.

Y nuevamente llegamos a la conclusión de que la estructuración y --
consecución de las metas, debe operarse no en función del trabajo "en grupos", -
sino del "trabajo en equipo", concepto más amplio; porque podemos muy bien es-
tar trabajando en grupo, pero no "formar equipo".

C A P I T U L O V I I
M O T I V A N D O A L P E R S O N A L

1. Preámbulo
2. Factores de la Motivación
3. Conclusiones

&

1. PREAMBULO

Supuesto que la INTEGRACION es COHESION de los recursos humanos, no se puede sustraer de dicho ámbito el estudio de la MOTIVACION, factor importantísimo para estimular la marcha de la Empresa como UNIDAD.

Al hablar de Psicología de la Conducta se mencionaron los cambios operables en el estímulo, en el organismo y en los hechos para controlar la proyección del empleado. Los comentarios y conclusiones formulados al respecto tratarán de concretizarse al abordar enseguida el estudio de la MOTIVACION.

2. FACTORES DE LA MOTIVACION

Cuando el rendimiento del personal es elevado, se dice que su moral también es elevada, lo que obedece a que se dió la motivación apropiada; entonces se habla de una situación motivada. Tal es el caso de la sed apagada por el agua. En cambio cuando la moral es baja, se habla de una situación frustrante.

Los incentivos que se emplean para motivar al personal son de dos categorías: positivos y negativos. Los primeros se identifican con los "premios" o "recompensas" y los últimos con las "penas o castigos".

Habrán quienes prefieren aplicar las sanciones en lugar de los premios.

No obstante, desde el punto de vista psicológico, es decir, en atención a la naturaleza humana, lo más efectivo es el empleo de los incentivos positivos. Los castigos desafortunadamente traen consigo partículas de "desintegración", por lo que es obvio su oscurantez.

El castigo, para abreviar, ocasiona:

1. Frustraciones
2. Que la persona se da cuenta de "lo que no debe hacer", situación que probablemente el empleado no concibió de antemano.
3. Temor e inseguridad

Poner de relieve los aspectos negativos no es el papel de las Relaciones Humanas, porque entonces no sería "FACTOR DE INTEGRACION". Se vio anteriormente que el objetivo fundamental e incluso partiendo de la base de la Psicología Industrial, es: "exteriorizar y aprovechar" al máximo los matices positivos de los "colaboradores" e "iguales". Esta premisa nos encamina a la siguiente conclusión: hay que suprimir el "no haga esto" por el "haga esto", de forma tal que las ideas concebidas o sugeridas al empleado lleven un contexto noble y útil. Por tanto, cuando el empleado cometa un error, no es recomendable reprimirlo señalándole, sino previniéndole sobre el modo de hacer las cosas la próxima vez.

Hay muchas formas de motivar al personal, pero las más usuales son las siguientes:

a. Ascensos. Compartir responsabilidades cada vez mayores, siempre en el empleado la impresión de que se reconoce su aptitud y esfuerzo para ocupar puestos de más alto rango.

b. Transferencias. La rotación en diferentes puestos da al personal la oportunidad de obtener nuevos conocimientos y por consecuencia, una amplitud de visión respecto de lo que puede llegar a hacer.

c. Seguridad. Brindar el apoyo material al personal, asegurándole estabilidad en el empleo, dará lugar a una "situación motivada", puesto que existe la certeza de contar con los medios indispensables para colmar las necesidades.

d. Entrevistas. Si el personal ve de la manera de canalizar sus inquietudes y exponer sus quejas, sea mediante entrevistas periódicas o de cualquier manera, se estimulará su participación en la "vida" de la empresa; de aquí pueden nacer valiosísimas sugerencias, porque un operario, por ejemplo, es posible conozca más a fondo sus labores que el propio supervisor, en virtud de la especialización adquirida con la rutina. Las entrevistas bien manejadas indudablemente arrojan estupendos resultados; el entrevistador en realidad se erige en un "auténtico -- Buzón de Sugerencias" desde el momento en que palpa las actitudes y opiniones de los empleados.

e. Participación en el Proceso de Trabajo

Quizá no haya algo más satisfactorio que saber la forma en que cada elemento productivo contribuye a generar los resultados de la empresa. Tener conciencia de la actuación personal del factor humano, crea una situación motivada; El empleado anhela saber el porqué de las cosas para proyectarse racionalmente y no por mero impulso, cual si fuese un autómatas. Hay que usar el elogio y decir

le al empleado que su labor en el proceso integral del empleo hace factible llegar a objetivos concretos. Me refirieron un caso en el que: Un Ingeniero ordenó a un peón que hiciera un pozo de un metro de profundidad, sin mediar ninguna explicación; y ya que el peón hubo concluido su faena, el Ingeniero se asomó a ver el fondo de la citada perforación y meneando la cabeza dijo luego al trabajador que lo tapara. La misma situación se repitió seis veces invariablemente, hasta que el peón, al cabo de tres horas y todo contrariado, preguntó al Ingeniero cuál era el objeto que perseguía, a lo que éste respondió que andaba tratando de localizar una tubería porque había un desperfecto, y agrega el trabajador: "Patrón, me lo hubiera dicho antes, yo sé exactamente dónde está". Otro es el caso de los dos hombres que se empeñaban en cortar una piedra a determinada medida; al primero de ellos se le pregunta: "¿Qué estás haciendo?" y contesta: -- "cortando una piedra". Al otro se le formuló la misma pregunta y dijo "Estoy cincelando esta piedra que va a servir para la construcción de una Catedral". Este trabajador sí estableció el porque de su actuación y sabía perfectamente hacia dónde iban dirigidos sus esfuerzos, razón demás para sentirse estimulado a cumplir su cometido.

f. Libertad de Expresión

Estimular el "Libre Albedio" sin degenerar el "Libertinaje", dá margen a que el personal agudice sus sentidos y ponga a prueba la iniciativa y creatividad. Se elimina el estado de "dependencia", el espíritu de responsabilidad es alentado, y desde luego, el desarrollo personal igualmente estimulado. Dejar que la persona resuelva los problemas por sí sola, ejercita su capacidad mental y poder de discernimiento. Con tal fin se ha puesto en la práctica en algunas empresas -

mexicanas, por ejemplo El Sistema de Instrucción Programada, que no es otra cosa que la "Mayéutica Socrática": El empleado llega por sí sólo al conocimiento de la verdad. Con este método el aprendizaje es más efectivo, pues se obliga a -- pensar a la persona, ya que los conocimientos no se los dan digeridos, sino que -- él mismo, a través de una serie de premisas, llega a descubrirlos. Naturalmente -- la Instrucción Programada no lo es todo en el juego del "Libre Albedrío", pero es una buena técnica que nos remite al objetivo. Otra técnica es "La Tormenta -- de Ideas o Tormenta Cerebral". Se organizan sesiones o mesas redondas, en las -- que se comenta un tema determinado. Los participantes exponen todo lo que de -- seen acerca del tópico en cuestión y un coordinador alienta la participación del -- grupo en general. Es admirable -- según experimentos realizados en empresas de di -- ferentes latitudes -- el cúmulo de ideas nuevas y fructíferas que salen a luz con -- este medio.

3. CONCLUSIONES

En fin, es largo el número de factores motivacionales y no es posi -- ble afirmar que todos tendrán aplicación invariable en la generalidad de las empre -- sas. Ya se analizó que, por ejemplo, si un jefe de familia percibe un salario in -- suficiente para satisfacer sus necesidades primarias, la mejor forma de motivarlo en -- ese momento será aumentándole el sueldo a esta persona; pero una vez que sus -- exigencias materiales hayan sido cubiertas, el factor motivacional lo más probable -- es que ahora será diferente. De lo cual obtenemos una conclusión muy lógica: -- "La utilización de los Factores motivacionales es circunstancial".

Tengamos muy en cuenta además, que el trabajador adquiere las ca -- racterísticas que logramos imprimirle: si jamás le damos oportunidad de desenvolverse

y solapamos su indolencia, haremos de él (lastimosamente) un títere. Si, por el contrario, prendemos en el empleado la mecha de la inquietud y le conferimos am plias responsabilidades, contribuiremos a forjar un valioso ejemplar, apto para cum plir grandes misiones.

Sólo resta señalar un principio motivacional que casi siempre es omi fido o parcialmente cumplido en el área de trabajo: "el modo de estimular la - participación de los empleados es proporcionando los medios para que ellos partici pen en la tarea" &1

&1 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INDUSTRIA, John Perry p. 144

BIBLIOGRAFIA

- ARELLANO Y AGUIRRE B. Dirección y Dinámica de Grupos
- BELLOWS, GIBSON & ODIORNE Las Habilidades del Ejecutivo
- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- DE LA LLERA Y L. HARO LEEB Las Relaciones Públicas en la Empresa Moderna.
- GARDNER B.B. & MOORE Relaciones Humanas de la Empresa
- GREGOR DOUGLAS MAC The Human Side of Enterprise
- HAMILTON ALEXANDER INST. Boletines Varios
- INST. DE ADMON. CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS Boletines
- KNOWLES W. H. Principios de Dirección de Personal
- MARTING & MC DONALD La Administración de Empresas y su Personal
- PERRY JOHN Las Relaciones Humanas en la Industria
- REYES PONCE AGUSTIN Administración de Empresas (Tomos I y II)
- S. S. P. LEON XIII Rerum Novarum
- SCOTT, CLOTHIER & SPRIEGEL Dirección de Personal
- STRAUSS & SAYLES Los Problemas Humanos de la Dirección
- TAYLOR W. FREDERICK Principios de la Administración Científica
- TERRY GEORGE Principios de Administración

106

- URWICK L. Los Elementos de la Administración
- YODER DALE Manejo de Personal y Relaciones Industriales