

CAPITULO II

"ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS"

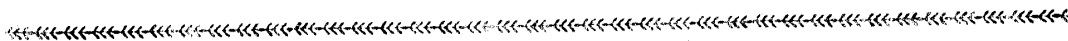
II.1. - Etapas de la Administración de los Recursos Humanos:

Desde que la administración de personal surgió como respuesta a la necesidad de algunas empresas e instituciones, de mejorar las condiciones de trabajo del elemento humano, ya que éste empezó a manifestar indirecta o abiertamente su inconformidad con la forma en que se les trataba y consideraba en el ambiente laboral, aparecen algunas formas de administración de los recursos humanos.

Para efectos de simplificar una clasificación, que englobe a todas ellas, identificamos cuatro criterios que han tenido especial aplicación en diferentes etapas.

Estas se localizan a partir de 1917, fecha en la que se originó la administración en gran escala, por el surgimiento de los centros laborales masivos, principalmente en los Estados Unidos.

En el caso de nuestro país, no podemos referirnos a la administración de los recursos humanos, sin mencionar al Derecho Laboral, ya que al aparecer éste como consecuencia



de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo; se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para obtener buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se establecían, requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc..., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Al igual que el Derecho Laboral, contribuyen a la aparición de la administración de los recursos humanos, la Administración Científica, así como otras disciplinas como son: la Sociología, Psicología, Antropología, Economía, Ingeniería Industrial y las Matemáticas.

En México, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos. Era necesario unir muchísimos conocimientos para po

der llevar a cabo esta función en una forma correcta. Con todas estas consideraciones, se empezó a pensar en buscar la mejor forma de administrar al elemento humano.

Para efectos de este trabajo, mencionaremos cuatro fases de la Administración de los Recursos Humanos, las cuales contienen diferente criterio cada una, con respecto a la administración del elemento humano.

A). - EL TRABAJO UNA "MERCANCIA". - Durante esta etapa, que se inicia en los años 20's, la administración del elemento humano se rigió por la idea de que el trabajo era una mercancía, con motivaciones meramente físicas: quien mayor fuerza física tenía, valía más con respecto a su trabajo. Los salarios, se fijaban de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda; a mayor oferta de mano de obra, menores salarios; a mayor escasez de mano de obra, mayores salarios.

En esta etapa, el trabajador prácticamente "vendía" su fuerza de trabajo. Los aspectos sociales, psicológicos y culturales del individuo no eran tomados en cuenta para la administración del grupo laboral.

B). - PATERNALISMO, PROTECCIONISMO. - Tomando en

cuenta los resultados del criterio anterior, los cuales dejaban entrever que algo hacía falta con respecto a la administración del elemento humano, se llegó a la conclusión de que ésta debía estar orientada a la motivación del personal, para lograr mayor éxito en la producción, con la incorporación de motivadores de tipo social para el trabajador. Ante el aumento de trabajadores sindicalizados; ante las demandas por condiciones de inseguridad -huelgas y la creciente influencia política de los obreros- muchos patrones empezaron a ver la relación directa entre las salas de descanso, la buena iluminación, los programas recreativos y la productividad.

Se deja entrever aquí, pues, una actitud paternalista, --proteccionista, en la cual el contratista se constituye en un substituto del padre a través de sus programas de beneficio y consejos.

C). - ORIENTACION ECONOMICO-UTILITARISTA. - El --criterio prevaleciente en la etapa Paternalista, con respecto a la administración del personal, sufre algunas modificaciones --basadas en la observación de empresarios progresistas, quienes se dieron cuenta de que aún cuando los programas de --bienestar social y la protección que se intentaba dar al traba-

jador, "algo" faltaba para lograr la completa integración de éste al proceso productivo y sobre todo, se necesitaban nuevas vías para la administración del elemento humano, considerando los aspectos individuales del trabajador.

Es entonces cuando surge el criterio que caracteriza a la etapa económico-utilitarista, el cual consiste en darle primordial importancia al aspecto motivacional del empleado. Las motivaciones que el empleado recibe, guardan estrecha relación con sus necesidades físicas y psicológicas. Se pretende, con este nuevo criterio, el satisfacer las necesidades del trabajador como persona, dentro del ambiente laboral, y de esta forma lograr la superación de la empresa o institución. Podemos reducir todo esto al siguiente planteamiento: "En la medida en que se tomen en cuenta las necesidades físicas y psicológicas del trabajador y se busquen los medios para satisfacerlas, en esa medida serán las ganancias y superación de la empresa misma".

D). - ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS. -

En la búsqueda constante de los profesionales dedicados a la administración del elemento humano, surge un nuevo criterio que precede al de la etapa Económico-utilitarista. Este nuevo criterio trae consigo un cambio notable en los conceptos tradi-

cionales de mano de obra o de servicios con respecto al empleado. Con este cambio, desaparece la imágen simplista de un trabajador que presta sus servicios únicamente a cambio de un salario. Se plantea en esta etapa, una nueva doctrina, en la cual: la mente, actitudes, aptitudes y moral del trabajador, tienen una gran importancia para la institución. Se llega a la conclusión - de que el trabajador tiene derechos que van más allá del pago - de su salario por los servicios que presta, y esos derechos tienen la misma categoría que los de los directivos. En esta etapa, los derechos individuales de los trabajadores son importantes y los supervisores y directivos, deben tenerlos en cuenta en la relación laboral.

En esta etapa o fase de la administración del elemento humano, el personal de una empresa o institución es administrado en base a objetivos, tomando en cuenta los individuales del trabajador y los objetivos del puesto que ocupa con el fin de que - éstos guarden estrecha relación con los de la empresa.

Aún cuando las diferentes fases de la administración de - los recursos humanos, se han sucedido en el tiempo y han surtido efecto en un lapso determinado, de acuerdo a las necesidades de la institución y guardando relación con los avances de la

ciencia y la técnica, es conveniente mencionar que depende en gran parte del criterio e ideología de los directivos; el hecho de que estas etapas se sucedan una a otra con miras al logro de mejores resultados cada vez. Tomando en cuenta que los intereses, conocimientos y preparación de los directivos, norman en gran parte el desarrollo de la empresa, es que se puede observar que existen instituciones cuya organización interna y administración del elemento humano, se rigen por características de la etapa en la cual el trabajo era considerado una mercancía o predomina el paternalismo, etc...; aun cuando los avances en la administración del elemento humano; nos presenta como opción óptima, el manejo del personal por objetivos.

Conviene hacer notar también, que el paso de una etapa o fase de la administración de los recursos humanos a otra, supone un cambio consciente de mentalidad, encaminado al descubrimiento de objetivos congruentes que permitan a la empresa llegar a un desarrollo integral de todas las áreas que la conforman, cubriendo a la par, el logro de los objetivos individuales de cada empleado.

II.2. - La Moderna Administración de los Recursos Humanos:

Además de los aportes de Taylor y Fayol, a la teoría de

la administración y la contribución de muchos otros estudiosos de la materia, aportaciones ricas en esencia y contenido, surge la necesidad de buscar pautas que rijan la administración del elemento humano, como parte esencial y vital de una empresa o institución.

Esta administración de los recursos humanos sufre cambios y modificaciones desde que se inicia (1917). Dichas modificaciones, se dan, con base en las necesidades de cada etapa, por las que la administración del elemento humano pasa. (véase Cap. II.1).

La contribución de diferentes doctrinas y algunas ciencias, a la teoría de la administración de los recursos humanos, le van dando forma desde sus inicios.

Los diferentes criterios que con respecto al elemento humano de una empresa surgen, van siendo estudiados, puesto en práctica y finalmente aceptados en su totalidad o parcialmente dependiendo de lo efectivo de su contenido en el momento de su aplicación.

Los aportes de administradores públicos, administradores de empresas y otros profesionistas interesados en el tema, han

ido dando una dirección determinada a la administración del elemento humano. Así mismo, los científicos del comportamiento han ejercido una influencia muy notable en el estudio de la administración de los recursos humanos.

La moderna administración de los recursos humanos, sugiere que la consideración del empleado actual, debe realizarse siguiendo la línea del recurso humano. Este recurso, complejo en sí mismo, aporta un valor agregado a la economía de la empresa.

"El paternalismo ha muerto para el trabajador medio actual. Si la empresa o institución invade la intimidad del personal o trata de manipularle, no será raro que esa actitud provoque la resistencia del mismo". (Arias Galicia).*

La capacidad del hombre preparado, sensibilizado, que es el trabajador medio actual, comprende un gran talento para decidir sus propios objetivos.

La tendencia moderna de la administración del elemento humano, consiste en dar un mayor énfasis a los recursos humanos y una presión sobre las técnicas de administración de personal. Plantea la necesidad de descubrir en la empresa y en

*Fernando Arias G. (Admón. de los Recursos Humanos E. Trillas)

el elemento humano, la naturaleza de sus objetivos, ya sean - de rutina, de resolución de problemas o innovadores, con el - fin de que la actividad de éstos satisfaga en forma simultánea, sus objetivos personales y los de la empresa misma. Esta si tuación, permite al trabajador lograr un desarrollo personal, - eliminando tensiones y frustraciones, y a la empresa; alcanzar sus metas con menor probabilidad de dificultades o contratiem pos.

Esta nueva tendencia revela la importancia de trabajar - en base a objetivos. Se trata de que los objetivos empresaria les y los individuales del grupo laboral, se identifiquen para la satisfacción de un interés común.

II. 3. - La Administración de los Recursos Humanos en nuestro medio:

Antes de entrar de lleno a la administración de los recur- sos humanos en nuestro medio, es conveniente mencionar aspec tos importantes del proceso histórico del trabajo, y las relacio nes laborales en nuestro país.

Observando el desarrollo histórico de México, nos pode-- mos dar cuenta de la idea que se tenía sobre el trabajo y la im

portancia del mismo. Además, podemos darnos cuenta de que el empuje del desarrollo, incorpora nuevas necesidades al individuo, necesidades que se hacen más complejas cada vez con el avance de la ciencia y la tecnología. Todo esto implica, - desde luego, grupos de trabajo cada vez más numerosos y la búsqueda incesante de nuevas formas de administrarlos.

Durante la época prehispánica, el pueblo Náhuatl tenía una concepción del trabajo, diferente a la que tenían en Europa en esa misma época. Era considerado como algo que daba categoría de ser humano a quién lo practicaba. Tal cosa se desprende de los siguientes consejos que daban los padres a sus hijos: "Es conveniente, es recto; tan cuidado de las cosas de la tierra; haz algo, corta la leña, labra la tierra; planta nogales, planta magueyes; tendrás qué comer, que vestir; con todo eso se hablará de tí, se te alabará. Con eso te darás a conocer a tus padres y parientes". (León Portilla 1966).

Con la conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan las "encomiendas" en las cuales, el encomendero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas; prostituyen su papel y se

convierte en un explotador señor de vidas y haciendas, cuyas órdenes deben ser cumplidas al pie de la letra y sin poner resistencia alguna.

En la época de la Reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11,000 obreros; además existían innumerables talleres artesanales y algunas fábricas. Con el Porfiriato y la introducción paulatina del ferrocarril; Porfirio Díaz atrae capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. En esta época se administra al elemento humano, con técnicas empíricas, las cuales, en la gran mayoría de los casos van en detrimento del trabajador como ser humano.

La Revolución, la cual se gesta en la inconformidad de un grupo obrero sonorenses con respecto a salarios y condiciones de trabajo, trae consigo el inicio de un gran cambio al respecto.

En sus peticiones, no solo se mencionan las condiciones económicas sino un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso.

Es de notarse también, que las huelgas que precedieron a esta primera, constituyeron un intento de limitar las decisiones unilaterales y de poner freno al poder casi absoluto de los empresarios.

En la época posrevolucionaria, la creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por lo tanto, las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas.

"Puede decirse que a partir de la creación de carreras universitarias que incluyen materias tendientes a la administración del elemento humano y hasta la fecha, se ha tenido que recurrir a libros escritos en Estados Unidos principalmente y traducidos al español, no siempre en forma afortunada y se ha tomado lo dicho en ellos como verdad absoluta, sin reparar en el abismo social, cultural, costumbrista, etc., que separa a ambos países" (Arias Galicia).*

Con lo anteriormente expuesto, y tomando en cuenta el proceso por el que México ha pasado, desde la época prehispánica, hasta la época postrevolucionaria, con respecto a la adm

*Fernando Arias G. (Admón de los Recursos Humanos, Edit Trillas). -

nistración del elemento humano; inclusive antes de que surgieran formalmente las empresas en el país. Podemos darnos cuenta de la influencia que ha tenido México tanto de países -- Europeos; entre ellos España en especial, así como países del Continente Americano, como los Estados Unidos de Norteamérica. Dicha influencia, fué creando cambios con respecto al marco en el que el trabajo y las relaciones laborales se daban. Sin embargo, se vislumbra a partir de la Revolución la inconformidad del trabajador, quien demanda cada vez con más energía, cambios que lo favorezcan en el desarrollo de su labor, en lo que se refiere a salarios y en sí a las condiciones de trabajo.

Ante la presión del trabajador inconforme, se crearon -- paulatinamente en el país, nuevas formas de administrar el personal de una Institución. Dichas formas o maneras de administrar el personal, varían de una época a otra notablemente. Los cambios que en ella se operan, van ligados estrechamente a aspectos culturales, sociales e ideológicos del país, inclusive a pesar de la influencia externa recibida.

De esta forma, con la importación y adecuación de conceptos sobre administración de los recursos humanos, nuestro --

país dá los primeros pasos hacia el mejoramiento de la dinámica laboral. Este cambio, empieza a notarse a partir de los años 20's. De esa fecha en adelante, la administración del elemento humano, se va apegando a las tres primeras fases o etapas (enunciadas en el sub-índice I de éste capítulo) en diferentes momentos.

Al referirnos al tipo de administración de los recursos humanos, que actualmente se dá en nuestro medio, no es posible precisar con exactitud la línea que al respecto siguen empresas e instituciones, dado que dicha administración, se encuentra prácticamente "en pañales". Esto se explica, definitivamente, tanto por lo joven de nuestro país, como por lo complejo de su proceso histórico.

Sin embargo, es importante hacer notar, que después de algunas investigaciones hechas por estudiosos de la materia, como Fernando Arias Galicia se puede sacar por conclusión, que la administración de los recursos humanos en nuestro medio, se encuentra actualmente en una etapa de transición la cual supone cambios constantes encaminados a una superación, mediante la resolución de conflictos en forma

consciente. Conflictos que en su mayoría se gestan en el grupo laboral, por causas diversas.

Para efecto de nuestro trabajo, y con el fin de especificar un poco más al respecto, conviene mencionar que podemos englobar en dos grupos a las empresas de nuestro medio en base al criterio que siguen con respecto a la administración del elemento humano. Prevalece en algunas empresas, el criterio Paternalista tradicional con respecto a la administración del grupo laboral; en otras, es el criterio Económico-Utilitarista, es el que predomina. Sin embargo, la actual formación que en las aulas de educación superior se imparte, está siendo una especie de agente "catalizador" provocador de cambios en la conciencia de aquellos profesionistas que de una u otra forma, están ligados a la administración.

Aún cuando algunas de nuestras empresas, están trabajando actualmente en base a objetivos, con respecto a la administración de los Recursos Humanos (como sistema óptimo actual de administración), es constante la búsqueda de técnicas administrativas, que se ajusten a la realidad y a los constantes cambios que en la sociedad se operan.