

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



RELACIONES HUMANAS DE LA GERENCIA , SU MANEJO Y REACCIONES EN EL PERSONAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

BEATRIZ

MAYO

GOMEZ

GUADALAJARA,

JAL.,

1980



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	1
a) Historia.	1
b) Aportación de la Psicología en la relaciones humanas.	6
c) Relaciones humanas en el trabajo.	13
CAPITULO II	
GRUPOS Y RELACIONES HUMANAS ENTRE GRUPOS	24
a) Definición de grupo.	25
b) Tipos de grupos en las organizaciones.	26
c) Funciones cumplidas por los grupos.	30
d) Relaciones Humanas entre grupos	34
e) Las comunicaciones.	50

CAPITULO III

RELACION DIRECTA CON EL PERSONAL	57
a) Relación Jefe-Subordinado.	68
b) Relación Subordinado-Jefe.	78
c) Formas de trato.	91
d) El Mando.	98
e) La Censura.	106
f) El Estímulo.	117

CAPITULO IV

RELACION INDIRECTA CON EL PERSONAL	120
a) Mejora de las circunstancias de vida y - trabajo del personal.	120
b) Servicio de bienestar Psíquico.	122
c) Higiene empresarial Psicosociológicas.	125
d) El salario y la remuneración del trabajo.	133
e) Seguro Social.	148

CAPITULO V

LAS RELACIONES HUMANAS DE LA GERENCIA DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICO-SOCIAL.	159
a) Adaptación del subordinado a sus superiores.	164
b) Interrelación con sus compañeros.	171

c) Como dirigir a sus subordinados.	175
d) El recurso humano necesita motivos para trabajar.	179
e) Sumario	184
CONCLUSION	187
BIBLIOGRAFIA.	190

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

Desde que aparece el hombre sobre la tierra tiene - que enfrentarse a infinidad de problemas y da muestra de su inteligencia con respecto a los demás seres existentes, pues al principio nada más construye sus armas para caza y pesca; y posteriormente para la agricultura.

Una vez que hubo alcanzado esto, comienza a ver la necesidad de vivir en sociedad, de reunirse primero por impulso y después por necesidad y conveniencia; es entonces cuando empiezan a sobresalir los más capaces y se -- van concirtiendo en líderes, con esto empieza la historia del hombre como trabajador.

La evolución del hombre ha sido muy compleja, primero como esclavo que tenía que servir a un amo sólo para darle de comer a él y a su familia, (éstos pasaban de generación en generación); posteriormente las personas que trabajaban en empresas cuyas instalaciones eran insalu--bres e inseguras y sus jornadas de trabajo comprendían - entre 16 y 18 horas diarias sin importarles el sexo o la edad; surge después el maquinismo y el hombre piensa que la máquina va a dejarlo sin trabajo; en el movimiento de Inglaterra o sea el cartista al inventar la máquina de -

hilas por Hargrevs, pero surge otro movimiento, el Ludista y da origen a la ley que edita en 1824 que imponía la pena de muerte a los destructores de máquinas; al final el trabajador llega a comprender que estas pueden facilitarle la labor en vez de desplazarlo le abre una nueva fuente de trabajo.

Ya en la actualidad tenemos que el trabajador está -- protegido contra los riesgos de trabajo y patrón; esto lo vemos en la Ley Federal del Trabajo que procura por el --- bienestar de la clase trabajadora, pues también tiene una serie de prestaciones que le permiten al trabajador vivir con más decoro.

Por lo tanto el objeto de este seminario de investigación es el de presentar algunos aspectos que deberá considerar la dirección o gerencia de la empresa en el manejo - de las relaciones humanas con la finalidad de valorar las - capacidades psíquicas y reacciones del personal ante las - ciertas situaciones e instrumentos empleados por la misma. Así mismo presento situaciones que son algunas necesarias - en cuanto a las mejores condiciones posibles para que el - personal se sienta satisfecho y considere su trabajo como - un satisfactor de necesidades.

C A P I T U L O 1

A N T E C E D E N T E S

a).- HISTORIA.

La revolución Francesa de 1879 que bajo su bandera -- tiene las palabras libertad, igualdad y fraternidad cambia el antiguo orden social, pues proclama los derechos del -- hombre, concede la libertad de elegir profesión y abre una brecha en el poderío ilimitado que existía entre el patrón y el trabajador, pues reconoce la obligatoriedad de la ley en la cual se dice que todos los hombres son iguales y la entrega de un hombre a la voluntad de otro se hizo imposible. Con el analfabetismo de las masas por la escuela laica y gratuita ha disminuído la explotación que se hacía a la clase trabajadora, pues éstos han adquirido los conocimientos más útiles para el trabajo.

Debido a las terribles condiciones que al comienzo -

de la época industrial prevalecían en las fábricas en la mitad del siglo XIX, en Inglaterra las reacciones indignas de personas bien intencionadas y de filántropos ante la ilimitada explotación de hombres, mujeres y niños había ya determinado la intervención de las Autoridades.

La primera Ley Inglesa de Fábricas " The Moral and Health " se dictó en 1802 y se trataba de proteger a los menores de 9 años que trabajaban hasta de noche en las fábricas de algodón, pues los años de vida de estos trabajadores no pasaban de 25 años.

Eran corrientes las jornadas de 16 horas; los resultados de la legislación protectora del trabajador, primero en Inglaterra (Ley de Lord Althorp 1833) y después en Alemania (Ley Reguladora del Empleo Juvenil de las Fábricas) señalan el comienzo de medidas higiénicas y sociales que condujeron a la inspección de fábricas y la higiene de trabajo, pero las medidas habían resultado hasta cierto punto insuficientes.

En otro aspecto el trabajador industrial de nuestros días se distingue de otros tiempos por su función en la empresa; un gran número de trabajadores han sido liberados de desempeñar trabajos duros o desagradables. Cuando por ejemplo en una fábrica en vez de varios trabajadores que tenían que realizar en parte labores penosas y sucias, uno solo puede vigilar el trabajo, éste es apreciado involuntariamente de distinta manera. Desaparece el desprecio hacia una ocupación considerada de poco valor que, como una muralla separaba al patrón del empleado.

Uno de los primeros que puso de manifiesto que los --

hombres ocupados en las máquinas es una fuerza económica - especialmente productiva fue " F.W. Taylor "; no ve a los grupos como masas, sino que observa a cada individuo y con ello vió que la capacidad de trabajo es mayor y con esto - inicia un nuevo movimiento que es la valoración del factor humano en la industria. El taylorismo dirigió su mirada ha cia la disposición técnica y en parte también hacia la psi cología del trabajo, que debe estimularse al trabajador pa ra rendimientos mejores.

En Francia H. Fayol en su libro "Administration Industrielle et Generale " en 1920 reconoce también que los esfuerzos permanentes del jefe deben consistir en llevar a to das las personas ocupadas en una obra a un acuerdo mutuo y verdadero; su sistema se denomina "La revisión sociológica del Taylorismo" con ello la cuestión del personal quedó enfocada de una manera muy distinta a como lo era cuando no - se conocía la importancia de este hecho.

En cambio no tarda en extenderse a todos los campos - de actividad profesional y encontramos a Elton Mayo que rea liza en los talleres de Haethorne de la Generale Electric - Company de Chicago interesantes investigaciones Psicológicas, comprobando que el hombre en la empresa no puede ser - considerado como una máquina de la que se trate de lograr -

el máximo rendimiento posible; sino como un ente social.

Elton Mayo también investigó las condiciones de vida privada de los empleados con objeto de comprender mejor -- las atenciones que requería su personalidad, al fin y al -- cabo Elton Mayo también buscaba medios para la elevación -- de la productividad, pero lo hacía por el camino del conocimiento de los trabajadores; y de esta iniciativa surge -- un interés especial por las "Relaciones Humanas".

b).- LA PSICOLOGIA EN LAS RELACIONES HUMANAS.

RELACIONES HUMANAS.

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes. Este término se convierte en sinónimo de lo que es straus (cortesía industrial), tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, también se establecen relaciones entre proveedores, fábricas y clientes.

DEFINICION DE PSICOLOGIA.

Ramas que auxilian a la psicología en las relaciones humanas.

1).- "Psicología laboral, es ante todo, una ciencia aplicada. Sirve a la vida del trabajo, aporta lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes, para que el esfuerzo laboral no contradiga las exigencias y normas del trato humano y conceda un alto grado de satisfacción".

Lo que trata de determinar es el curso de un proceso de trabajo, los procesos anímicos implicados en él, las in-

fluencias psíquicas que actúan sobre el ámbito del trabajo, las repercusiones producidas en el estado, actitud y, finalmente, en la personalidad del trabajador. Una vez producidas estas premisas podemos preguntarnos si el trabajo se realiza de modo óptimo, por los cambios que pueden introducirse y por los obstáculos e inconvenientes que han de ser administrados como inevitables.

2).- "Psicología social, es la ciencia que estudia el comportamiento del individuo dentro de un ámbito social". 1

Es aquella ciencia que estudia al individuo en su interacción con su medio ambiente y también todos aquellos fenómenos sociales que de alguna manera llegan a afectar la conducta, el comportamiento del individuo en las relaciones humanas.

El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos. La aspiración de conocer y predecir la reacción que

1 Psicología de la Organización laboral, Editorial C.E.C.-S.A., Serie Sociología industrial 2a. impresión. Arnold-S. Tannenbaum.

tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron la creación de métodos pseudocientíficos que han pretendido dar ese poder a la gente.

En cambio, la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano en cuanto a las relaciones; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflictos y frustración, etc.

Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

Fue Munsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Relaciones humanas.
- b) Selección de personal.
- c) Orientación profesional.
- d) Tests psicológicos.
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- f) Reducción de conflictos.
- g) Entrenamiento y capacitación.

En este capítulo hablaré de la psicología en cuanto a Relaciones Humanas en la organización.

Este es el propósito de mi estudio.

La psicología en la marcha del trabajo y de los productos de una empresa se realiza para descubrir faltas de trabajo y poder así no sólo subsanar los daños causados por ellas, sino evitarlas en lo sucesivo. Para esto sirve la intervención de la psicología en la prevención de accidentes, en la adopción de medidas higiénicas y en el estado de las instalaciones y el equipo.

Sea como fuere la intervención de la psicología, se dirige al hombre que trabaja, al que participa de diversas maneras en la fabricación del producto y en la prosperidad de la empresa; sobre todo se propone comprobar si se cum--

plió una orden dada y si el trabajo pedido se terminó cuantitativa y cualitativamente. Si el trabajo no está hecho - en la medida deseada y la calidad pedida, se deduce la incapacidad del trabajador se va, por tanto de la cosa a la persona. Así, que cada intervención de la psicología lleva al juicio sobre la personalidad de los intervenidos. En -- esto consiste el factor psíquico de cada comprobación.

En segundo lugar, cada intervención psicológica contiene en sí la desagradable suposición, humillante para - el intervenido, de que éste no ha ejecutado su trabajo o - lo ha hecho mal. Por tanto, cada intervención encierra un - elemento de desconfianza en la honradez o la capacidad de - trabajo del trabajador, y éste supone, con razón, que se - duda de su lealtad, su honorabilidad o su capacidad técnica.

Mas, por muy desagradable que sea en sí la intervención psicológica, se considera imprescindible. El carácter de los hombres se encuentra todavía a un nivel tan bajo, - que la conciencia de la libertad completa desarrolla la -- irresponsabilidad y la arrogancia y conduce al abandono en el cumplimiento del deber. Toda falta de intervención desmoraliza. Esta es tan necesaria en los puestos altos como - en los bajos.

Desde el punto de vista psicológico, estos problemas tienen algo de trágico: la intervención humilla, pero su falta desmoraliza. Se cree que no hay que tener miramientos, aún con los hombres preocupados por su dignidad, y que se debe realizar la intervención con vista a objetivos superiores. Por tanto, un director no puede confiarse mucho en su personal; debe creer a todos, pero comprobarlo todo.

La intervención, como medida organizadora necesaria en la empresa, no despierta, en general, gran oposición, pues cada trabajador sabe que, como consecuencia de la ordenación jerárquica de su puesto, él, por regla general -- tiene menos responsabilidad que el capataz o el director; que la comprobación de su rendimiento como tal es necesaria para el orden de la empresa, y a ella se somete, en -- cierto modo sin resistencia. Pero la intervención de la -- psicología en los actos de cada minuto, de la marcha del -- trabajo; la preocupación por no perder un minuto la comprobación del estado de las herramientas y del producto, o -- sea todo lo que se refiere más al carácter del trabajador, a su puntualidad, honradez y lealtad, puede ofenderlo y -- predisponerlo contra los jefes y así dañar las relaciones humanas en la empresa.

La intervención puede ser:

- a) Permanente.
- b) Limitada temporalmente, ejercida de un modo periódico como intervalos cortos o largos.
- c) Enderezada a un fin determinado, como averiguar la causa de un fracaso, pues donde hay un fracaso, hay una falta.

c).- LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.

Dentro de este inciso también hablaré de los aspectos importantes del hombre y el trabajo y las Relaciones humanas y el trabajo; encontramos al factor humano que es el esencial para una buena organización y lo dividimos en tres fases que son las siguientes:

a).- Adaptación del hombre al trabajo.

b).- Adaptación del trabajo al hombre.

c).- Adaptación del hombre al hombre.

Adaptación del hombre al trabajo.- Hemos encontrado que no con el hecho de instalar una maquinaria moderna y costosa e instalar edificios con una arquitectura extraordinaria, encontramos que algunas empresas están en quiebra, el por qué de estas situaciones es que no tomamos en cuenta al factor más importante de la empresa que es el Humano.

A principio del siglo se pensó que con la industria de maquinaria estaría resuelto el problema de la productividad, pero como se ha demostrado que eso es erróneo, encontramos que la división del trabajo ha constituido que no se estimule al personal como se debe, en la antigüedad ---

algunas personas se pasaban gran parte de su vida fabricando un determinado objeto, éste era exclusivo; ahora el trabajo en serie ha convertido a éste en monótono y un hombre viene a ser una pequeña pieza de un gran engranaje que mueve a toda empresa sin importar el tamaño.

Dentro de la adaptación del hombre al trabajo tenemos que cuando éste no tiene interés por él, se dedica a quitarles el tiempo a sus compañeros; nosotros debemos encontrar las causas por las cuales se ha perdido ese entusiasmo y encontramos un ejemplo: cuando un vendedor ha perdido el interés por la Compañía analizamos las causas y vemos que puede ser que su capacidad psicológica sea mayor, - que en el tiempo que ha trabajado con nosotros no haya tenido ningún incentivo como ascensos, gratificaciones, etc; encontraremos el efecto si se le estimula con algún ascenso, o se le aumentara de sueldo, veríamos en él una persona competente y capaz que sería un gran ejecutivo dentro de la firma; esto lo analizamos a través de las pruebas psicológicas.

Otro problema que existe es cuando el personal no está a gusto en la empresa y por eso tenemos que estar cambiando constantemente; analizaremos a los jefes que pueden ser una de las razones por las que el personal no se sien-

ta a gusto, también tendremos que revisar las políticas -- que se han seguido o en sí que no se haya contratado a la persona adecuada para un puesto específico, antes de contratar personal del exterior, es necesario revisar si dentro de la empresa no existe la persona para ocuparla, pues en algunas ocasiones encontramos personal capacitado para éste, pero por motivos como por ejemplo su timidez, no han podido ascender, bastaría con darle alguna ayuda a base de cursos de capacitación o pruebas de ascenso, esto es muy importante, puesto que el personal conoce perfectamente -- nuestra organización y no tendríamos que buscarlo en otra parte, por otro lado verán los trabajadores que uno se interesa por ellos en ese sentido dándoles mayores sueldos y oportunidad de mejorar.

Adaptación del trabajo al hombre.- Encontramos la -- importancia de esta fase, pues como se sabe la maquinaria es hecha por el hombre y sabemos que existen muchas reglas para aumentar o disminuir la productividad, hay ejemplos -- tan sencillos como éste: Cuando una empresa pinta las paredes de su establecimiento de colores oscuros o grises, -- este tipo de colores deprime a los trabajadores, y por consecuencia bajará su rendimiento; en cambio si se ponen colores como el verde o el amarillo, vemos que esos colores son los favorables para las personas y entonces aumentará-

el rendimiento; el color rojo estimula a los obreros, pero después de algún tiempo provoca fatigas e irritaciones, es necesario observar también las comodidades con las que --- cuenta el personal, de esto nos habla Leon Walter que trató de aumentar la productividad en una relojería Suiza, les proporcionó ciertas comodidades a sus trabajadores, logran do disminuir el gasto de energías y por lo tanto vió que - su productividad habfa aumentado, otro caso patético lo en contramos en Elton Mayo cuando observó que sus trabajado- res y compañeros estaban enfadados por el trato que la com pañía les daba; estudió el caso y vió que ese enojo era -- porque no tenían la suficiente luz para trabajar, se lo co municó a la gerencia y se mandó intensificar ésta, se vió- que el trabajador ya no estaba molesto y que rendía más -- porque no se tenía que forzar tanto.

Adaptación del Hombre al Hombre.- Tenemos que pensar en crear en la empresa un ambiente formado de confianza mu tua y respeto humano, al dar nosotros una orden al perso- nal éste la ejecuta, pues está consiente de la importancia y el valor de su trabajo, pero existe el tipo al que noso- tros le pedimos disciplina y obediencia, entonces éste se vuelve una máquina, debemos hacer que el personal esté cong- siente de lo que hace y ésto lo logramos a base de pláti-- cas que tengamos con él, explicarles cual es la importan--

cia que tenemos en el mercado, estas plásticas nos sirven también para que él conviva con los ejecutivos de la empresa y no los vea como personas superiores, esto viene a --- cuenta por lo que dice un sicólogo con respecto a lo que se puede hacer con el hombre, cuando no está de acuerdo -- con las políticas de la empresa y tenga necesidad de trabajar por hacerle falta el dinero, nos dice: "que uno puede comprar el tiempo de un hombre, comprar su presencia física en un lugar determinado, se le puede comprar cierta actividad muscular mediante el pago, ya sea por hora o por día, pero no podemos comprar su iniciativa y lealtad"; es necesario entonces sabérselo ganar, esto lo conseguimos por medio de las reuniones que tengamos con el personal para hacerles ver qué significan para nosotros y no sólo --- eso, sino qué significado es para la comunidad si en nuestra empresa fabricamos artículos de primera necesidad tenemos que hacerle ver por qué le pagamos un sueldo determinado.

Otro aspecto importante de las relaciones humanas en el trabajo, es sin duda las maneras de tratar al personal; han sido desplazadas tanto la autocrática como la paternal y ha surgido la de tipo líder, esta persona obtiene la cooperación de las personas a quienes dirige dentro de la selección, vemos que cuando un jefe solicita una secretaria-

lo examinaremos primero a él, por ejemplo: si es irritable necesitará una secretaria tranquila y equilibrada, si es irritable y desordenado, necesitará una previsoras, ordenada y metódica. Cuando la secretaria como el Jefe tienen -- iguales características, tendrán que estar siempre con dis gustos.

Hablaremos ahora del individuo, para que un grupo so cial tenga éxito es necesario antes de estudiar la clase de trabajadores con los que contamos y ver si reúnen ciertos requisitos, como por ejemplo La Simpatía que se hace notar ante sus compañeros para un mejor trato, algunos psicólogos piensan que la simpatía o antipatía están ligadas y puede uno ser simpático para alguien y para otros no, -- esto se debe a que alguno recuerde cierto momento o algo que no le haya parecido pero en fin, siempre hay que hacer que las personas que conviven con uno no lo vean ni menor que ellos ni mayor, pues esto tendría que repercutir en al gún conflicto y eso es lo que hay que evitar.

Dentro de la formación del individuo, lo podemos catalogar desde tres puntos de vista:

a).- Lenguístico.- Esto existe cuando se reúnen una serie de individuos y al formar los grupos unos operan de una forma y otros en distinta y que tienen dificultades --

por haber dado mal algún término.

b).- Psico-Social.- Esto lo podemos ver cuando los hombres que forman los grupos han podido superar las frustraciones que se originaron de algún incidente, los miembros de este grupo ya se conocen y evitan los choques por su carácter o complejos, cuando un obrero contesta al jefe, éste se pone en su lugar y se entabla una comunicación adecuada.

c).- Económico Administrativo.- Esto consiste en evitar toda clase de incidentes antes de comenzar un trabajo o tarea, formando grupos y fijándonos en los siguientes requisitos:

- 1.- Distribución de la responsabilidad y jerarquías.
- 2.- Condiciones económicas de trabajo (Salarios y beneficios).

Necesitamos ver también el interés de la actividad del grupo y en primer lugar definiremos que es este grupo: "es la reunión de personas que se unen para un fin común, esta unión puede ser espontánea y voluntaria, surgen entonces los grupos organizados y vemos que existen los clubes, los equipos deportivos los equipos obreros, los estados mayores y los consejos de

administración. El interés que presenta por la actividad - del grupo está íntimamente ligada a la actividad de éste y sus objetivos, existen infinidad de motivos, entre los más frecuentes tenemos:

a).- La necesidad del contacto social.- El hombre es por sí sociable, siempre trata de reunirse, ser útil, ser agradable ante los ojos de los demás, como se dice que el hombre es el animal político por excelencia y nos habla -- del (Son político) el hombre encuentra en esa reunión los motivos de satisfacción en el trabajo, en la colectividad, pues les gusta estar en contacto con los demás.

b).- El Ser Admirado.- Dentro de éste, el hombre trata siempre de superarse, que los demás lo vean y sepan --- quien es, cuando se le entrega algún premio o es ascendido por propios méritos, el hombre solicita que esas cosas se hagan públicas para que pueda sentirse orgulloso ante sus compañeros, por ese incentivo o premio y esto lo hace por su espíritu de individualidad.

c).- El deseo de posesión del dinero.- Ya que el hombre necesita dinero para satisfacer sus necesidades, y adquirirlo a base de trabajo para después satisfacer sus caprichos, los hombres se reúnen en sociedad cuyo único obje

tivo es el lucro, existen sociedades que no persiguen este fin, sino uno totalmente opuesto y tenemos ejemplo de --- ellos como las sociedades eclesíásticas, las sociedades -- cooperativas, etc.

d).- La necesidad de actividad.- El hombre siempre - piensa en la forma de actuar y de obtener sus satisfacto-- res, de facilitar su trabajo, de promover reformas para su bien y siempre tiene que tomar las iniciativas necesarias.

e).- El instinto de Conservación.- Este instinto sur-- gió desde la era primitiva, puesto que el hombre para sub-- sistir tuvo que buscar los alimentos, el abrigo y la casa, en nuestra época, no sólo vive para eso, sino que ahorra - dinero para la vejez y tenga suficiente para no sufrir ni-- él ni su familia.

f).- El instinto paternal o maternal.- Este instinto se presenta cuando los matrimonios no tienen familia enton-- ces se dedican a hacer el bien a quienes lo necesitan y -- forman parte de patronatos o de cooperaciones para la ni-- ñez, algunas personas hasta ceden sus bienes o ingresos a-- instituciones benéficas o a los asilos, estos sentimientos son muy apreciados.

g).- El instinto Combativo.- Puede motivar a los individuos un espíritu combativo ya sea en un aspecto deportivo o profesional, con esto vemos su temperamento y su educación, por ejemplo: Cuando una persona forma parte del cuerpo policíaco lo hace por el prestigio que para él representa vestir ese uniforme, una enfermera se interesa por su profesión por varios fines: el ganar dinero o que le inspire un instinto maternal, la ambición ligada al espíritu combativo expone a crear rivalidades entre personas que pretenden un mismo trabajo, puesto que el hombre tiene instintos primitivos que si son bien encausados se puede conseguir que el trabajo sea más productivo, pero sólo en el caso de saberlo llevar, eso es una tarea que sólo el líder sabe que su personal posee esos atributos y los aprovecha para obtener el rendimiento máximo del grupo y debe reinar una ayuda recíproca y una comprensión mutua.

Entre las actividades que favorecen al desarrollo de un buen clima social tenemos:

1.- Respetar al prójimo así como debe respetar al ser humano.

2.- Evitar interrumpir al que habla, siempre hay que esperar turno.

3.- Dominar sus reacciones agresivas, evitar ser descortés e irónico.

4.- No pasar por el jefe inmediato.

5.- Tratar de conocer a todos los miembros del grupo con el fin de adaptarse a la manera de ser de cada uno.

6.- Evitar tomar las responsabilidades atribuidas a otros, sólo en caso de emergencia.

7.- Buscar la causa de las antipatías a fin de disminuir el efecto.

8.- Mantener actividades comprensivas y afables.

9.- Tratar de evitar los mal entendidos en las discusiones de grupo.

10.- Ser modesto y pensar que quizá tenga razón otro ser y comprenderlo.

C A P I T U L O 11

GRUPOS Y RELACIONES HUMANAS ENTRE GRUPOS

En este capítulo hablaré de las relaciones humanas - que existe entre ellos. Los grupos de las organizaciones - se han convertido en el tema de la "Mitología Empresarial" y en el blanco de poderosos sentimientos. Aunque los grupos se presentan de una manera ubicua en las organizaciones, algunos directivos a penas tienen fe en el trabajo de equipo y por eso se fían solo del trabajo que pueden realizar los individuos, no los grupos. Pero también es cierto que en todas partes nos encontramos con directivos que se sienten orgullosos de tomar las decisiones dentro de grupos y que confían plenamente en el trabajo en equipo. Hay diferencias de opinión respecto a qué es lo que un grupo puede o no puede hacer, y hasta qué punto es eficaz.

La razón por la que dedicaré este capítulo a los grupos es que existe la absoluta evidencia de que ejercen un impacto muy importante sobre sus miembros, sobre otros grupos y sobre la organización. Su existencia se halla estimulada, en último término, por el concepto de organización. La organización divide su objetivo en una serie de subobjetivos que asignan a cada una de sus unidades parciales. -- Estas subunidades dividen a su vez sus tareas y las pasan-

a niveles inferiores hasta que se alcanza un nivel en el que varias personas adoptan un subobjetivo y lo dividen -- entre sí, como individuos, pero sin crear ya unidades posteriores. En este nivel de la organización formal contamos con la base para la formación de grupos a lo largo de líneas funcionales. Lo que divide básicamente una organización en subgrupos radica, por tanto, en la división de trabajo. La organización crea una serie de fuerzas que forman varios grupos de trabajo que son más pequeños y que coexisten dentro de ella.

a).- DEFINICION DE UN GRUPO.

¿Cuál es el tamaño de un grupo, y qué es lo que lo caracteriza? Como estoy examinando los problemas psicológicos en los grupos, parece idóneo definir el grupo en términos psicológicos.

"Un grupo psicológico es un cierto número de personas, que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que perciben como un grupo". 2

2 Psicología de la Organización laboral, Editorial C.E.C.-S.A., Serie Sociología Industrial 2a. impresión, Arnold-S. Tannenbaum.

El tamaño del grupo se halla limitado por las posibilidades de la interacción mutua y de la conciencia que cada cual tenga del resto. Las simples agregaciones de personas no encajan en esta definición, por que no actúan entre sí y no perciben como grupo, incluso si son consciente del resto. Ejemplo, un sindicato o una organización global podría ser que no formase un grupo a pesar de que los individuos que lo integran utilicen el pronombre personal "Nosotros", por que generalmente no actúan entre sí y no son consciente del resto. Los equipos de trabajo, las comisiones, los subgrupos que coexisten en los departamentos, y otras organizaciones informales dentro de la organización formal cumplirían, en cambio, esta definición de grupo.

Habiendo definido un grupo e indicado que la fuerza básica que forma los grupos surge del proceso organizativo en sí mismo, examinaremos ahora los tipos de grupos que encontramos realmente en las organizaciones y las funciones que los grupos cumplen para la organización y para sus miembros.

b).- TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Grupos Formales.

Los grupos formales se crean con el fin de cumplir -

ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas- que se relacionan claramente con la misión total de una organización. Los grupos formales pueden ser de dos tipos y- se basan en su duración. Los grupos formales permanentes - son ciertas estructuras como, verbigracia, el equipo direc- tivo superior, las unidades de trabajo en los diversos de- partamentos de la organización, los grupos de un equipo di- rectivo que brinda servicios especializados a una organiza- ción laboral, las comisiones permanentes, etc. Los grupos- formales temporales son comisiones o fuerzas operativas -- que se crean para realizar un determinado punto de traba- jo, pero que, una vez que dicha misión se cumple, cesan de existir a menos que se descubra otra tarea que deben se--- guir realizando o a menos, también que adopten una solu--- ción informal. Por eso, una organización puede crear una - comisión o un grupo de estudios para revisar las estrate- gias de los salarios, la relación entre la organización y- la sociedad, para intentar inventar algunos procedimientos que mejoren las relaciones entre el sindicato y la direc- ción, para pensar en nuevos productos y servicios, etc. -- Los grupos formales temporales es que se hallan definidos- de tal manera por la organización que se presentan como ta les y que los miembros se conceptúan a sí mismo como parte de un grupo que puede desaparecer en cualquier momento.

Grupos Informales.

Como he señalado antes, los miembros de las organizaciones son designados como tales para cumplir ciertas actividades que cumplen un papel en la organización. Pero debi do a que los seres humanos como entes totales no se limi--tan al trabajo o a ingresar en una organización, puesto --que poseen necesidades que trascienden las mínimas que exige el puesto de trabajo, buscarán la realización de algu--nas de estas necesidades mediante el desarrollo de una se--rie de relaciones con otros miembros de la organización. - Si la ecología del área en que se desarrolla el trabajo y--si el esquema cronológico del empleo lo permite, estas re--laciones informales desarrollarán grupos informales. En --otras palabras tenemos que partir de la base de que exis--te una tendencia hacia la formación de grupos informales.- Hasta que punto esta tendencia determina la creación real--de grupos depende en gran medida de la ubicación física de las personas, la naturaleza de su trabajo, sus esquemas --cronológicos, etc. Los grupos informales surgen, por tan--to, de la combinación concreta de factores formales y de -necesidades humanas.

Si la organización en sí se decide a prevenir la formación de grupos informales, esta medida consistirá en distribuir la tarea y el contorno físico de tal forma que no-

surjan oportunidades, para que se dé una interacción. Pueden también rotar sistemáticamente los jefes y los miembros clave, de tal manera que se impida la formación de grupos estables.

Suponiendo que la organización no intente impedir la formación de grupos informales y que la naturaleza de la labor lo permita, ¿ qué tipos de grupos informales hallamos dentro de las organizaciones ? Los tipos más corrientes pueden ser denominados, de acuerdo con las teorías de Dalton, Grupos Horizontales. Esto significa una asociación informal de los trabajadores, directivos o miembros de la organización que son mas o menos del mismo rango y que trabajan en la misma área, aproximadamente.

Un segundo tipo que podemos denominar Grupo Vertical es un grupo compuesto de los miembros de diferentes jerarquías y que se hayan incluidos en un determinado departamento. En algunas organizaciones que Dalton estudió encontró grupos que consistían en un cierto número de trabajadores, uno o dos capataces y uno o más directivos de más alto nivel. Algunos de los miembros se hallaba en una relación recíproca de superior-subordinado. Un grupo de este tipo debe su origen a los conocimientos previos de los miembros entre sí o al que se necesiten recíprocamente para cumplir sus objetivos, este grupo cumple una función --

clave de comunicación hacia arriba o hacia abajo.

El tercer tipo es el Grupo Mixto. Esta agrupación -- consta de miembros de distintos niveles y que proceden de diversos departamentos ubicados en lugares físicos distintos. Estos grupos sirven para cumplir ciertos intereses co munes y para realizar una serie de misiones de las que no se preocupa la organización. Ejemplo, el jefe del departamento de fabricación podría establecer un cierto vínculo - con el trabajador más eficaz del departamento de manteni-- miento, a fin de establecer una comunicación formal en alguna necesidad de la misma empresa.

Las relaciones exteriores al contexto organizativo - podrían, en efecto, ser una base importante para la formación de estos grupos.

c).- FUNCIONES CUMPLIDAS POR LOS GRUPOS.

Funciones formales de la organización.

Por funciones formales de la organización entendemos a aquellas que corresponden a la misión básica de la misma. Esto es por definición, los grupos formales cum-- plen ciertas funciones tan formales como la de obtener --

trabajo, crear ideas o actuar de vínculo. Las funciones -- formales son aquellas que se asignan al grupo y de las cua les se siente oficialmente responsable.

Funciones Psicológicas y personales.

Debido a que los miembros de una organización llevan consigo una serie de necesidades y a que la formación de - grupos pueden satisfacer muchas de estas necesidades, pod~~o~~ mos pasar revista a un cierto número de funciones psicoló- gicas que los grupos realizan para sus miembros. Los gru- pos pueden, en efecto, proporcionar:

a).- Una satisfacción a las necesidades de afilia--- ción, esto es, la necesidad de amistad, apoyo y amor.

b).- Los medios de desarrollar, alentar o confirmar- su identificación y su autoestima. Mediante la pertenencia a un grupo una persona puede desarrollar o confirmar algu- nas vivencias respecto a quién es él, conseguir un cierto- status y, pór tanto, aumentar su autoestimación.

c).- Un medio de establecer y examinar la realidad.- Mediante la obtención de unanimidad entre los miembros de- un grupo, podemos conseguir que ciertas partes inseguras - del medio ambiente social puedan transformarse en "reales-

y estables" como cuando algunos trabajadores concuerdan en la creencia de que su jefe es un negrero o cuando también por acuerdo mutuo, llegan a captar la realidad de que si trabajan duro, la dirección disminuirá las cifras del rendimiento que se fija a cada trabajador. Cualquiera persona puede validar sus propias percepciones y sentimientos comparándolos con los demás miembros de un grupo.

d).- Un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío para enfrentarse con su enemigo o con una amenaza común y poderosa. Formando un equipo o agrupándose en ciertas unidades como los sindicatos, las agrupaciones son capaces de resistir ciertas amenazas como las exigencias excesivas ejercidas individualmente contra uno de los miembros.

e).- Un medio para obtener algunos puestos de trabajo que los miembros necesitan cumplir, como, por ejemplo. La obtención de información, o el ayudarse entre sí cuando alguno de ellos está enfermo o cansado, el evitar el aburrimento y el proporcionarse una estimulación recíproca o bien el aportar con rapidez a la estructura informal nuevos miembros de la organización.

Funciones Múltiples o Mixtas.

Uno de los hallazgos más corrientes que procede del estudio de grupos en las organizaciones y que, incidentalmente, es una razón de que éstas sean más complejas que lo que la teoría general sobre las organizaciones había previsto, es que la mayor parte de los grupos cumplen funciones tanto formales como informales; sirven las necesidades de la organización y de los miembros individuales. Los grupos psicológicos, por tanto, pueden ser la unidad clave para facilitar la integración de los objetivos organizativos y de las necesidades personales.

Por ejemplo, un equipo laboral formal como el que se encuentra en la industria o en la armada, se convierte con frecuencia en un grupo psicológico que cumple una parte de las necesidades psicológicas que hemos mencionado. Si se da este proceso, suele convertirse en una fuente generosa de lealtad, de devoción y de energía al servicio de los objetivos organizativos, cosa que sería imposible si no se cumplieran ciertas necesidades psicológicas en los grupos informales, que no se cumplen, en cambio, en las organizaciones formales. Un tema para la investigación y para las prácticas de dirección consiste por tanto, en la determinación de las condiciones que facilitarán la realización de-

las necesidades psicológicas en los grupos informales de trabajo. Un ejemplo de un grupo informal que sirve las funciones de las organizaciones formales puede ser el tipo de agrupación, estudiado por Dalton, que permite a los directivos determinar rápidamente qué cambios se están gestando en la estrategia de producción, con lo que se hallan en -- condiciones de tomar las medidas necesarias antes de que se anuncien. El mecanismo real podría ser el intercambio de información en los almuerzos, en las reuniones en el -- club, en el campo de golf o en el casino, o mediante una -- conversación telefónica informal. Según Dalton, estos contactos no solo satisfacen muchas necesidades psicológicas, sino que son obviamente necesarias para el mantenimiento de la eficacia de una organización.

d).- RELACIONES HUMANAS ENTRE LOS GRUPOS.

Ya analizado a los trabajadores y dirigentes que hemos podido observar que el factor humano es el más importante, puesto que al encontrar personal preparado, capacitado y contar con maquinaria e instalaciones adecuadas vemos que es posible un aumento en la productividad en cualquier terreno. Por eso no obstante que exista un gran entendimiento entre el líder y sus subordinados eso no basta para que la empresa tenga el éxito que se desea es necesario -- que exista un entendimiento entre todos los grupos que for

man la empresa y entonces la organización trabajará como se desea. Se necesita tomar en cuenta dicha organización de los equipos de trabajo y en esto intervienen las relaciones humanas pues necesitamos analizar cada orden o atribución de trabajo para evitar una serie de problemas como el que citaremos de ejemplo:

Cuando no existen manuales de organización para cada Departamento, cierto día se presenta en la gerencia el jefe de Ventas, y el de Publicidad para hablarnos de que un determinado producto está siendo reclamado a ventas porque en los carteles o anuncios de publicidad se hacían promesas que excedían a la realidad, entonces ventas estaba recibiendo una serie de quejas y tenía que asumir la responsabilidad que no le tocaba directamente, sino que como resultado de una mala campaña publicitaria. Entonces es necesario definir claramente las responsabilidades de cada sección, y comunicárselas a los interesados.

Podríamos resolver este tipo de problemas si hubiera reuniones con cada Jefe de Departamento en nuestro ejemplo, sería necesario mostrar los carteles y anuncios para ver si están bien definidas las características del producto, sus anuncios serían vistos por las demás personas para examinarlos y ver si no se están exagerando las cosas; entonces vemos que es necesario tener las reuniones periódicas.

cas para que exista una buena relación entre los grupos.

Encontramos algunos grupos que se conocen mutuamente, por ejemplo tenemos los que se formaron hace tiempo y tienen ya cierta antigüedad entonces ya toman precauciones para reunirse, se les nota cierta repugnancia al cambiar los hábitos y no aceptan fácilmente las opiniones; otro es el de la Fuerza y la idoneidad de grupo y esto lo hace más o menos autónomo, por ejemplo si un grupo no tiene en su haber a personas muy capaces para ciertos trabajos encontramos un egoísmo en éste, tenemos también el caso contrario cuando el personal no está completamente dotado para la -- realización de algún tipo de labores, entonces es necesario que se asesoren de otras personas para concluir la labor.

Quando tratamos de fusionar dos grupos, nos encontramos con una serie de problemas, y es menester sortear varios riesgos, tenemos que el personal siente el temor de perder el empleo por los reajustes que se hagan, encontramos otro, el cambiar de jefe y no congeniar con el éste, entonces el empleado se ve en la necesidad de renunciar.

No debemos permitir que aparezcan ese tipo de conflictos, pues encontraremos una serie de enemigos para evi

tar estos conflictos pondremos un ejemplo: En la reunión de dos firmas los empleados de una de ellas se encontraban desconfiados, pero la política que se siguió fue muy acertada, pues se les invitó a todos a las reuniones, que no se despediría a ninguna persona a menos que ella lo deseara, se incluyó el nombre del presidente de la firma en el consejo como miembro de honor, y se les invitó a una serie de banquetes que figuraban en el programa, al entrar a la primera reunión los rostros del personal eran de desconfianza y cuando terminó el programa trazado, los rostros de éstos habían cambiado notablemente y ya reunía un ambiente de camaradería.

El programa contaba con una reseña histórica de la empresa poniendo en relieve la tradición humanística de sus operaciones; cada miembro de la dirección habló en los discursos, poniendo en relieve la seguridad de la firma, su posición y el papel que desempeña en la economía del país; durante el último banquete se entregaron medallas de oro a las personas más antiguas de las dos firmas para reconocer los méritos de trabajo y de antigüedad. Esto condujo a que estas dos firmas estén colocadas en primer plano pues su unión fué todo un éxito, gracias a la ingeniosa realización de quienes trazaron el programa en el cual tuvieron que ver al personal de ambas firmas.

Los jefes tienen también un aspecto primordial para la organización, debe existir un completo enlace en cada oficina para que trabaje la empresa a su máximo, lo contrario lo encontramos cuando consideran a los sectores en los que trabajan como sus feudos y que tienen que defenderlos a cualquier precio, este tipo no comunica lo que hace a nadie puesto que piensa que su trabajo es privado y que a nadie debe importarle. Existen otros que imponen a sus trabajadores un aspecto de competencia, pensando que lo que ellos hacen es lo único que tiene importancia, por tanto menosprecian a los otros grupos y hacen que el suyo se sienta superior. Otro caso particular es cuando el jefe absorbe por los asuntos que se le asignaron y no quiere saber lo que sus colegas hacen, este tipo de jefe no sabe que su departamento es una pequeña parte de la empresa y que no se debe ver o juzgar el trabajo por insignificante que sea, lo que se busca es que haya calidad en los artículos que producimos, no debemos menospreciar a los demás y siempre necesitaremos de la unión con los demás jefes para implantar una comunicación lo más eficiente posible con el fin de estar al tanto de los adelantos o atrasos, ver si es posible corregir las diferencias y tener una organización sin variantes.

El Sociocentrismo.- Aparece en los grupos que ya tie

nen cierta madurez, existe en éste una tendencia a reaccionar frente a otros grupos como lo haría una sola persona, - por ejemplo: Cuando reciben elogios se sienten satisfechos, pero existe también actos que ellos consideran ofensivos.

El sociocentrismo hace que las naciones se sientan superiores, cuando una persona de un país llega a otro, vé y juzga no sólo lo relacionado con su país, sino que critica que las cosas se hacen de otra forma, eso también existe en los equipos de trabajo, pero para controlarlo tenemos medidas, como dar alguna recompensa a los departamentos cuando se reúnan los grupos, en estas reuniones los miembros de la empresa tendrán oportunidad de estrechar los vínculos para evitar la formación de ese Sociocentrismo.

Los psicólogos que trabajan en las empresas industriales, comerciales, o escuelas, dividen el trabajo en varias fases:

- a).- Resumen de los problemas de relaciones humanas.
- b).- Estudio del problema y sus causas.
- c).- Búsquedas de las soluciones.
- d).- Verificación de la eficiencia de la solución.

Trataremos de dar solución a algunos problemas del grupo, y lo haremos por medio de mesas redondas, estas reuniones cuando son bien llevadas por el líder, pueden llegar a conseguir los fines que se persiguen y tomando como base al trabajador, pues siente un alivio general en el hecho de que todos hablen de sus problemas ya que siente un desahogo. Los empleados tienen miedo de perder su empleo, de no lograr un ascenso que otras personas de recién inclusión tengan mayores sueldos que los antiguos por descuento en el salario por falta de puntualidad, en fin, debe saber llevar las mesas redondas para evitar ciertos problemas.

Hablemos también del clima social, pero de esto lo haremos más a fondo en el Tercer Capítulo, entonces debe existir un clima social de confianza, el líder debe conocer a todos sus miembros, debe discutir los métodos que debe llevar un grupo, entonces debemos de tener reuniones periódicas para evitar acumulación de problemas, dentro del campo del trabajo hay ocasiones en que este se torna monótono y surgen conflictos entre los grupos y es conveniente organizar excursiones o paseos entre ellos para que convivan y quiten las dificultades del trabajo.

La Socioterapia.- Esto consiste en hacer una serie de test para saber más del personal, entre otros encontramos los siguientes:

a).- Test de Inteligencia.- Para determinar su grado (superior, medio o inferior).

b).- Test de Aptitudes.- (Cifras, palabras, mecánica, música, etc).

c).- Test de Interés y Motivación.

d).- Técnica de Diagnóstico de personalidad.

Veamos en un ejemplo muy simple: Una persona de edad se negaba a cumplir las órdenes verbales de un capataz, -- éste se irritaba y lo reprendía; analizamos y vemos que el trabajador estaba quedando sordo, pero como era un buen -- elemento no podíamos despedirlo, antes de practicar el análisis éste estaba en un aspecto rudo, pues no quería ser -- despedido del empleo, estaba a la expectativa con el psicólogo, pues no quería que se supiera su mal, pero se le dió confianza y así se llegó a saber de su sordera, esto se le comunicó al capataz y éste tomó otra actitud con el trabajador, dándole las órdenes por escrito se llegó a la comprensión mutua sin ningún conflicto.

El Psicograma o Dinámica de Grupo.- Es una de las armas de la Psicoterapia que se utiliza en los equipos de -- trabajo cuando existe alguna crisis, una de las formas de-

psicodrama es cuando dos miembros tienen alguna disputa se invita a dos personas ajenas a reconstruir la escena y se demuestra a los protagonistas que hay otra manera de solucionarse, otro ejemplo clásico son las individualidades entre Jefe y Trabajador o viceversa, entonces se reconstruye la escena pero el jefe queda momentáneamente en calidad de trabajador y éste quedará como jefe, los dos dan a conocer sus puntos de vista y se verá una mayor comprensión, - demostrando que algunos temores o disputas sólo existen en la imaginación de las gentes.

Existen medidas económico administrativas que la dirección debe tomar en cuenta para los grupos de trabajo, - mostraremos los problemas de relaciones humanas que pueden evitarse. Muestra de medidas y sus ventajas.

1.- Aplicar cuidadosamente las disposiciones legales y el reglamento interno, insistiendo sobre los derechos y los deberes del individuo ante el grupo.

1.- Evitar las discusiones interminables entre los interesados y la dirección, concernientes a los derechos y el deber de cada uno.

2.- Descubrir minuciosamente las tareas que cada uno

debe ejecutar y especificarlas en compromisos escritos.

2.- Lograr que ninguno haga algo diferente de lo que debe hacer, entrando así en conflicto con sus compañeros.- Evitar que el individuo se niegue a hacer un trabajo, porque ignora que tenía esa obligación.

3.- Dar salario proporcionales a la producción y al costo de la vida.

3.- Tratar de interesar a los miembros del grupo lo que hace para mejorar su productividad.

Evitar conflictos periódicos acerca del aumento de salario.

4.- Presentar a los nuevos miembros al grupo entero o a otros que están en relación con él. Presentarlos dándoles sus títulos y hablando de su experiencia mostrando así al grupo las ventajas que representan estos nuevos compañeros.

4.- Crear un ambiente de comprensión para los nuevos miembros de un grupo.

5.- Descubrir al recién llegado las funciones de cada miembro del grupo y las relaciones que tendrán con él.

5.- Hacer sentir la responsabilidad del nuevo jefe - a los otros.

Evitar que tome iniciativas que no le incumben.

6.- Explicar las diferentes funciones de los jefes - en la empresa, así como las jerarquías establecidas, explicar al nuevo elemento con quien tiene que entenderse en caso de dificultades.

6.- Evitar ofender a su jefe pasando por encima de - su autoridad.

7.- Hacer el examen Psicotécnico a los posibles candidatos o a los nuevos empleados; establecer su ficha individual anotando sus cualidades y la calidad de su trabajo.

7.- Establecer criterios objetivos para las posibles promociones o ascensos. Evitar la admisión de nuevos miembros en el grupo cuando no posean cualidades suficientes.

8.- Explicar las razones de los criterios adoptados-

para la promoción y para el aumento de los sueldos en caso de que el trabajo de grupo sea remunerado.

8.- Evitar que se sienta perjudicado y que le parezca injusto que los otros obtengan ascensos y él no.

9.- Crear comisiones de relaciones humanas compuestas por empleados para dar solución a los problemas.

9.- Disminuir la distancia social entre jefes y empleados.

Ya hemos hablado acerca de las relaciones humanas en el trabajo; ahora trataremos de hablar primero de sus objetivos; segundo, su papel como satisfactor de necesidades, personales sociales. El trabajo en general no es más que el ejercicio de la actividad humana en cualquier esfera es un esfuerzo o una proyección del hombre sobre las cosas, y en éstas ponemos de manifiesto nuestra personalidad. También otra acepción de trabajo es la de penalidad o molestia; encontramos que dicen que es un castigo que no se debe trabajar, que hay que divertirse, si aseguramos esta filosofía nos conduciría a una ruina y nuestra sociedad llegaría inclusive a perecer. El hombre trabaja movido por un interés que bien puede ser inmediato o futuro, lo mismo --

puede ser ese material, moral o intelectual; el hombre va avanzando o creando su bienestar a través de ese trabajo, puesto que encontramos en la tierra todos los medios para vivir y él las ha transformado para satisfacer sus necesidades. El hombre en el transcurso de su vida se orienta -- por valores que le proporciona su cultura y el grupo so- -- cial al que pertenece, pues no es lo mismo vivir en una -- selva que en la ciudad. El hombre llega a una edad en que se fija él una meta; al alcanzarla se fijará otra, pero -- cuando esas metas no son alcanzadas, surgen entonces las -- frustraciones dentro de un sentimiento de fracaso; el hombre tiene como fines principales: obtener maestría, prestigio, experiencia, poder, medios de educación para su familia y servir al país.

El papel que desempeña el trabajo es sin duda el --- afán de logro, el afán creador, puesto que es un instrumento de progreso individual y social. En esta necesidad de - trabajo radica el móvil que ha producido el progreso de la humanidad: tenemos otros conceptos de trabajo que se refieren al aspecto económico y ven en esta actividad como un - fin: la elaboración de un producto que no se realiza placenteramente; sino con cierto esfuerzo o fatiga. El trabajo es un deber social que se nos impone de un modo u otro. El hombre busca un objetivo mediante un desgaste de su organismo, entrega consiente que es necesaria para el funcio

namiento y perfeccionamiento de él mismo y de la sociedad. La psicología industrial incorpora al campo de trabajo sus propios descubrimientos para la planificación de las labores el hombre trata de simplificar y atenuar ese trabajo.

El Trabajo como Satisfactor de Necesidades.- Vamos a considerar las que se satisfacen fuera del trabajo y posteriormente las que se satisfacen y es de desear se hagan dentro de éste, dentro de las primeras encontramos que -- con el dinero que obtenemos por nuestro esfuerzo podemos solucionar infinidad de cosas, tales como proveernos de satisfactores como alimentación, vestido y casa.

Mediante un esquema nos daremos cuenta de estas situaciones:

	Necesidades del trabajo *	Paga
		Mejoramiento
		Seguridad
	Personales	Realización
Necesidades		Autonomía
Resueltas en		Desarrollo
el trabajo:	Sociales	Participación
		Supervisión.

Si nosotros preguntamos a una persona ¿porqué trabaja? existen otras, ya que el hombre anhela el respeto de sus -

* Tomado del Roethlisberg y Dickón.

compañeros, desea alcanzar ciertas formas de realización - ajenas al dinero, las personas desean no solamente vivir, - sino vivir bien y eso lo conseguimos si tenemos éxito, --- puesto que significa tener ingresos elevados; el abrirse - paso y progresar es ganar más dinero.

El mejoramiento lo vemos cuando analizamos qué tanto podemos avanzar en ciertas organizaciones en las cuales -- trabajamos. El hombre tiende siempre a progresar y no a -- estancarse en un conformismo; por este motivo el hombre -- trata modificar ciertos aspectos de su vida. Muchas veces - el mejoramiento que busca no es económico, sino llegar a - ocupar cierta posición dentro de la empresa; en algunas -- ocasiones jornal y sueldos, esta situación representa do-- ble ascenso, tanto de sueldo como de nivel jerárquico.

La Seguridad.- Debemos de evitar las situaciones an-- gustiosas de quedarse fuera del empleo, siempre el hombre - trata que su trabajo sea lo más duradero posible, pues de - él depende poder satisfacer sus necesidades. La legisla--- ción laboral Mexicana ha previsto y creado obstáculos in-- franqueables para lograr una mejor estabilización y seguri dad en los empleos.

De las necesidades recientes en el trabajo, encontra mos que pueden ser de dos tipos:

1.- Necesidades Personales.

2.- Necesidades Sociales.

Las necesidades personales las dividimos en:

a).- De Realización.- Todo individuo requiere o trata de sentir que logra hacer algo, cuando se encuentra -- con lo contrario o sea la inutilidad, es una de las sensaciones más angustiosas que se puede encontrar un ser humano, deseamos que nuestro trabajo forme parte de un conjunto y que sea reconocido como tal; nos agrada saber que podemos progresar, que contamos con la habilidad necesaria para hacerlo y tratamos casi siempre de saber:

¿Cuál es el fin que tiene nuestro trabajo ?

¿ Qué objeto tiene ?

¿ Dónde se integra en la conformación de la labor general, etc.?

La Autonomía.- A la mayoría de la gente le gusta -- ser su propio jefe, pero en la industria moderna muy pocos empleados son los que sienten esa sensación.

El Desarrollo.- A la gente le gusta saber lo que está sucediendo y porqué está sucediendo; las personas quieren mejorar, saber más con el objeto de desarrollarse per-

sonalmente tratan de vaticinar qué sucederá y por qué sucederá.

Encontramos dentro de las necesidades sociales infinidad, pero sólo mencionaremos algunas:

La Necesidad de Amistad.- El hombre es un ser social por naturaleza y requiere de la compañía de otros seres para subsistir, encontramos otras como el trato justo, la alabanza, la aceptación.

El trabajo en sí debe llegar a ser para nosotros un satisfactor, debemos de tratar de resolver el placer y dolor; debemos de pensar que el trabajo que realizamos diariamente es lo que nos gustaría realizar en el tiempo que tenemos vacaciones.

El trabajo es en sí un proceso en busca de satisfacciones, pero a su vez este proceso satisface necesidades tanto personales como sociales.

e).- LAS COMUNICACIONES.

Este es otro de los factores que debemos de tomar en cuenta y analizar al estudiar las relaciones humanas -

en el trabajo. La COMUNICACION es la manifestación más importante de la personalidad de un ser humano, esta manifestación es sin duda su conducta y está representada por su personalidad; pero de qué sirve esto si no es observable o comunicativa.

Comunicar.- Es darse a conocer.

Comunicar.- Es manifestarse.

Comunicar.- Es trascender.

Dentro de la empresa moderna no es posible vivir en una organización ESTRUCTURADA Y ESTRICTA; se ha descubierto que la organización debe relacionarse entre sí y convertirse en dinámica.

La comunicación es una de las herramientas más importantes del ejecutivo moderno, puesto que puede determinar la calidad y el clima de las relaciones humanas y definir toda la actividad del trabajo a través de la organización.

La comunicación tiene gran importancia en el progreso puesto que si no existieran los adelantos, no serían conocidos, pues ninguna idea es trascendente mientras no se comunique.

Encontramos dos clases de comunicación:

- a).- Comunicación Formal.
- b).- Comunicación Informal.

La comunicación formal es aquella que se hace oficialmente y se siguen los conductos normales y encontramos:

1.- Comunicación Descendente.- Es cuando un jefe dicta una orden para un subordinado.

2.- Comunicación Ascendente.- Es cuando un subordinado reporta algo a un jefe.

3.- Comunicación Horizontal.- Es la que se tiene con individuos de igual nivel.

La comunicación informal es la que realizan los se--res humanos entre sí y sus allegados sobre asuntos de trabajo, pero esto se hace fuera de este trabajo, esta información no está dentro de nuestro control, nos puede aca--rrrear ciertos peligros, estos son productos de una mala --organización formal.

Algunos de estos ejemplos de comunicación informal son los rumores, todos los cuales llegan frecuentemente a crear estados de ansiedad que pueden ser perjudiciales primero en la empresa y después pueden trascender a la comunidad.

La comunicación en sí consiste en tres secciones:

- a).- El Emisor.
- b).- El Mensaje.
- c).- El Receptor.

El Emisor.- Cuando nosotros mandamos nuestro mensajes, debemos considerar que el aparato sensorio humano no trasciende a la mente del observador una copia fiel y exacta de la realidad del exterior; ciertos mensajes son reprimidos (los que no queremos aceptar) y hay otros que surgen de la nada, por ejemplo: de los defectos de las personas que nos desagradan. El emisor es la fuente y debe tener en consideración sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos, su situación social, su cultura en relación con la del receptor, puesto que está confirmando que no oímos lo que los demás nos dicen, sino que oímos lo que nuestra mente nos dice que se ha dicho.

El Receptor.- Como receptores debemos de tener cuidado con la aceptación del mensaje; la mayoría de nosotros nos resistimos a los cambios, al rechazo de ideas nuevas y principalmente si se oponen a las que ya creemos. Es tan grande el problema que cuando escogemos algo que va en contra de nuestra realidad lo modificamos de tal manera que puede ser coherente a ella.

Mensaje.- Es la parte de las comunicaciones que ha merecido más estudio, tanto así que existe una ciencia dedicada a una forma de comunicación, la palabra de esta ciencia es la Semántica.

El objetivo primordial del mensaje es que no sufra alteraciones o desfiguros al pasar de una persona a otra.

LAS SIETE "CES" DE LA COMUNICACION.

Toda comunicación o todo programa de comunicaciones debe tener siete partes:

1.- **CREDIBILIDAD.-** La comunicación ha de comenzar en un ambiente de credibilidad, esto dependerá de la fuente informativa que ha de revelar el firme propósito de ser útil al receptor, y éste debe considerarlo como persona-tema.

2.- CONTEXTO.- El programa de comunicación ha de --- adaptarse a las realidades del medio, los medios mecánicos representan un suplemento.

3.- CONTENIDO.- El mensaje ha de tener un significado para el receptor, constituirá una revelación para él.

4.- CLARIDAD.- El mensaje ha de redactarse o transmi tirse con sencillez; el significado de las palabras deberá ser el mismo para el receptor, que para el transmisor.

5.- CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA.- La comunicación es un proceso infinito para lograr penetración, hay que practicar la repetición, esta si es variada.

6.- CANALES DE COMUNICACION.- Casi siempre los canales de comunicación son los mismos, los que el receptor -- utiliza y respeta.

7.- CAPACIDAD DEL AUDITORIO.- La comunicación resulta efectiva cuando los receptores no tienen que hacer mucho - esfuerzo y se incluyen factores como disponibilidad, cos-- tumbre, capacidad para leer y conocimientos.

Dentro del trabajo y la familia, encontramos aspec--

tos importantes para las relaciones humanas, pues habiendo armonía en el hogar, el trabajo será más productivo, veremos algunos tipos de personalidad en determinados matrimonios que en cierta forma pueden influir en el trabajo del hombre.

Cuando alguien es agresivo y colérico, se enoja de cualquier cosa en su casa, esa persona puede ser perjudicial para el negocio pues en todo momento buscará un motivo para enfadarse y se desquitará con la primera persona que se le presente; es necesario que este sujeto escoja -- por esposa a una mujer tímida para que haya cierta armonía en el hogar.

Otra razón de situación de cólera puede ser por enfermedad, por un mal funcionamiento glandular o tal vez -- por cansancio.

Existen esposas que tratan a sus maridos en una forma maternal, esto no es conveniente pues no lo dejan prosperar, les cortan la iniciativa. Las personas que han recibido mucho cariño en su infancia se adaptan perfectamente bien a este tipo de esposas.

CAPITULO 111

RELACION DIRECTA CON EL PERSONAL

La relación directa con el personal consiste en la acción directa de un jefe sobre el trabajador, éste puede ser general cuando se aplica a todos, o personal cuando se refiere exclusivamente a una persona, tratamos de hablar de las dos partes, tanto el aspecto general como el individual.

Debemos de tomar en cuenta que las relaciones en un sentido jerárquico pueden ser de tres formas:

- a).- Superioridad.
- b).- Igualdad.
- c).- Subordinación.

Tomaremos en cuenta que existe diversas inclinaciones y predisposiciones hacia una determinada clase, puesto que existen personas que sin fijarse en las jerarquías armonizan con todo mundo, otro tipo es cuando una personas nada más trata de llevarse con las personas que son de su misma esfera. Existen otras que prefieren tratar con las gentes que les están sometidas a cualquier respeto.

Las personas que nacen para conquistar corazones sin pensar ni reflexionar encuentran luego luego la palabra o el tono para convencer a sus semejantes, puesto que ellos no necesitan halagar a nadie, por otro lado mandan, pero sus subordinados o compañeros obedecen con gusto, dentro de este grupo encontramos muchos hombres de Estado que son tomados como símbolo en sus pueblos y vemos que también en la industria existen esta clase de hombres: cuando la naturaleza les ha dado ese don es necesario explotarlo para -- conveniencia de uno mismo.

Los directores de la empresa moderna trata de dominar el arte con el trato del personal y necesita tener una serie de prescripciones y consejos para usarlos cuando él lo juzgue necesario.

Es necesario que los ejecutivos tengan presente los principios éticos que son tomados por la religión como --- "ama a tu prójimo como a tí mismo". No hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti. "Trata a los demás como quisieras ser tratado". El hombre tiene trazada una línea de conducta que le sirve para cada situación, y trata de estudiar todos los factores que lo conducen a la regularización satisfactoria de las relaciones humanas. Cuando hablamos del trato de los hombres, pensamos también en el-

conocimiento del mismo, el primero es inefable del segundo, puesto que Confucio afirmaba ya desde hace muchos siglos "Que la esencia de la sabiduría más extraordinaria radica en el conocimiento del hombre".

Quando tratamos de conocer a un hombre debemos clasificarlo síquicamente, ver las cualidades que posee, ya --- aplicados a la práctica significa poder prever como obraría en determinada situación y qué medios tendremos para combatirlo.

Para tratar de conocer al prójimo en su aspecto psicológico, es necesario ver su expresión facial, sus movimientos, sus palabras, su conducta de la fisonomía, la actitud, su lenguaje y su comportamiento, puesto que en sí el estudio de los hombres tiene tres grandes fines.

a).- El conocimiento del contenido síquico de los demás, esto es en sí la Psicognosis.

b).- El conocimiento por expresiones exteriores; de esto nos habla la Psicodiagnosis.

c).- La previsión de sus actos con influjo exterior o sin él y de esto nos habla la Psicoprognosis.

Cuando un hombre posee el don de conocer y saber tratar a los demás lo hace inconscientemente, pues esto es un poder de compenetración, de experiencias y pensamientos -- ajenos de sentir y vibrar en ellos, por eso ellos ven cuando a alguien le caen mal, pues las sensaciones de simpatía y antipatía la sienten. Cuando se carece de ese don, se -- nos obliga a asimilar el conocimiento de esos hombres, a -- aprender lo que ellos nos enseñan y nosotros por otro lado a tratar de sacar el mayor provecho posible, puesto que la ciencia que nos marca estos temas es la Psicología, pues -- nos habla más de los impulsos de fenómenos de la vida imaginativa, de la atención de la memoria, etc., pero lo que nos interesa saber son las relaciones del hombre a hombre y dentro de este tratado existe muy poco, por eso es necesario ver qué persona tiene ese don y tal vez imitarle a -- él algunas cosas para tratar nosotros de saber cómo debemos llevarnos, tanto con nuestros empleados, compañeros y jefes.

Los exámenes de aptitudes profesionales para conocer los dotes de un hombre para un cargo, no se pueden considerar como veraces, pues tratan muy poco de las características peculiares, y generalmente se limitan a ver las aptitudes específicas o de capacidad intelectual, pues casi no -- se presta atención a la vida y sentimientos ni tampoco tra

tan de ver la voluntad del examinado. Kent propone que se realicen esos exámenes por terceras personas para que una - segunda responsable no tenga dificultad de elegir el personal por sí misma. Por esto necesitamos corregir y, que las pruebas nos hablen de hechos fundamentales basados en la - vida Síquica Humana, que el Jefe de Personal pueda a su -- vez emplear cuando se le presente algún problema.

Encontramos otro problema en los últimos años, es el saber como está constituido el grupo espiritualmente, su - forma de reaccionar y como podemos influir en él, esto hablamos en el capítulo pasado, pero es necesario volverlo a hacer por la importancia que tiene.

Hablaremos ahora de la Situación de Colaboración.- - Esta situación de colaboración es cuando el director de -- una compañía o de un departamento se encuentran asociados, el uno no puede pensar sin el otro, cada acto de uno tiene relación con el otro, entonces científicamente existe una-relación correlativa, puesto que si varía la manera de actuar de un socio varía, correspondientemente la del otro;- en el esquema siguiente hablaremos de la distancia social.

Director X _____ Z Trabajador.

X _____ Z

Pequeña distancia social.

La línea que divide las literales, puede aumentar o disminuir con el tiempo, siempre existe, pues nunca tiende a desaparecer.

Como vemos en el otro Capítulo, esta distancia social cuando más grande es, más separados están los socios y las tendencias en la era moderna es tratar de disminuir lo menos posible esa distancia.

Cuando existe el principio de asociación, las dos -- partes tienen que estar de acuerdo; un director tendrá que consultar a sus trabajadores sobre algún cambio, reflexionará sobre el efecto de sus palabras, lo mismo en sus disposiciones, pues siempre tendrá que estar presente la otra parte, o sea la asociada.

Con el cuadro siguiente consideraremos la situación de (X-Z) o sea (dirigente y dirigido) y podremos observar los procesos Psíquicos de ambos.

EL DIRECTOR (X)

EL DIRIGIDO (Z)

1.- Por impulso productor, por tendencia creadora o por co-
dicia existe que debe exigir al trabajador un mayor rendi-
miento. (X)

1.- No posee siempre la ambición de producir lo más posi-
ble.

a).- La tarea le es indiferentes.

b).- Sus facultades no alcanzan para ello. (Z)

2.- Tiene interés en hacer ejecutar el trabajo lo más rápi-
damente posible porque la ganancia será mayor.

2.- Cuando no trabaja de acuerdo con el director no tiene
interés al hacerlo rápidamente, lo cual supondría mayor es-
fuerzo.

3.- Es partidario de jornadas largas porque piensa que lo-
produce más beneficio.

3.- Es partidario de jornadas cortas porque si no se cansa
mucho o no puede dedicarse a sus asuntos privados.

4.- Quieren las mayores ganancias posibles y tiende por --

tanto a pagar mal o insuficiente al trabajador.

4.- Quiere ganar lo máximo posible y por tanto ser bien pagado.

5.- Por principio de dignidad o por motivos de organización de la empresa exige al trabajador estricta obediencia.

5.- Por su principio de dignidad y por defender su independencia, se opone a la obediencia estricta.

6.- Por la posición predominante alaba poco y censura mucho.

6.- Por la necesidad de fortalecer su personalidad desea la mayor alabanza y la menor censura posible.

7.- Puede reprender impunemente a todos los trabajadores - al exigirles la ejecución del trabajo.

7.- No puede dirigir ninguna crítica contra el jefe so pena de las malas consecuencias.

8.- A causa de su posición llevada le parece poco importante la adhesión de los trabajadores.

8.- A causa de su posición subordinada cuya elevación es facultad del jefe está a merced de la voluntad de éste.

9.- Puede descuidarse su posición predominante no sufrirá con ella.

9.- Debe estar siempre en buenas condiciones para que consideren su valor y mejore su posición.

10.- Tomar a mal que el trabajador no atiende a los de la empresa.

10.- Se enoja cuando se le hacen exigencias unilaterales.

Encontramos que siempre existen rivalidades entre -- las dos partes, ambas culpan a la otra y las hacen responsables de las tensiones existentes; cada una está descontenta y son muy sensibles a cualquier observación que se les haga.

No existe nada más la distancia social, sino también una distancia espiritual y humana; esta última es tan gran de que en algunas ocasiones no es posible ponerse de acuerdo.

La asociación no sólo ataca el aspecto Psicológico,-

sino también tiene el aspecto económico que es en el que nunca se está de acuerdo, ya que el director es siempre el más fuerte, por tanto samete al trabajador a su poder y no le queda más que dos alternativas:

a).- Aceptar todo, inclinándose a su conciencia de debilidad o porque le haga falta el trabajo; por varias razones; por ejemplo: mantener a su familia o que en sí no tenga los conocimientos necesarios para defenderse o por algunas otras razones.

b).- Revelarse, pero saben que tiende a perder el -- trabajo por estar en desacuerdo con ellos.

Viéndolo desde un punto de vista ético y poniendo -- por ejemplo a un jefe de departamento y un obrero vemos -- la variabilidad que se tiene en estos casos:

X Puede ser un hombre valioso, pero Z lo es también.

X Puede ser valioso y Z de poco valor.

X Puede ser de poco valor y Z puede ser valioso.

X y Z son de poco valor.

Como podemos observar estas relaciones pueden ser -- contrarias entre sí; encontramos que existe una relati--

dad de los valores y por tanto no es posible aconsejar --- ciertas reglas de conducta cuando no conocemos con exactitud al jefe y al trabajador. Al hablar de este tema lo hago con el fin de encontrar directivas justas, pues debemos encontrar una mejor manera de que se lleven los socios; to mando éstos como director y trabajador, sería lógico pensar o tratar de hacer reglas que nada más fueran para la - dirección o formular otras que fueran para la clase trabajadora; entonces vemos que es necesario que exista un ---- acuerdo de ambos para no tener problemas con posteriori---dad; deben existir en las empresas ciertos reglamentos que no sean muy estrictos, pues como veíamos, al trabajador no le gusta que se le coharte su libertad, necesita de estímulo y muchas veces con algún halago éste rinde más por que se siente importante.

Para que dentro de un departamento pueda existir armonía es necesario que el jefe de éste conozca las necesidades de su personal, que vean los trabajadores que se interesa por ellos, que está con ellos y que si los reprende en algunas ocasiones debe ser con tacto para no empezar a tener enemigos que a la postre resultaría contraproducente, pues el trabajo tornaría entonces en rifas; lo mismo - hacer que la labor no la vean los trabajadores en forma rutinaria, que la vean con agrado; eso por lo que respecta - al trabajador; el hombre obrero tratará a su vez de corre-

gir y conseguir que las relaciones con su jefe sean más -- cordiales y ver en él no al capataz o al ogro que quiere -- sacar el máximo provecho, sino tratará de encontrar en su jefe a un amigo que les responderá en todo momento.

a).- RELACION JEFE-SUBORDINADO.

En esta clase de relaciones se despiertan ciertos -- sentimientos muy especiales que son de gran importancia pa -- ra determinar las relaciones entre los jefes y el perso-- nal.

En primer término, todo jefe debe reconocer como lle -- gó a obtener el puesto, pudo ser por méritos propios o por influencia. Cuando se llega a obtener cierta categoría se -- desarrolla un sentimiento de propio valor olvidándose de -- cómo se llegó a fijar en ese sitio, entonces se engaña de -- sus propias aptitudes, empieza a estimarse a sí mismo y -- piensa que está por encima de los demás y se torna orgullo -- so.

El jefe debe saber que el poder es un factor destruc -- tor que todo corrompe, no debe hacer uso de ese poder en -- un aspecto autoritario, un poeta francés escribe en sus no

tas que "En definitiva, la idea del abuso del poder hace - soñar con éste"; con esto vemos la necesidad de un conti-- nuuo dominio para contener este impulso y no sufrir sus ma- los efectos.

Todo ser humano cuando se ve que está rodeado de -- personas de más bajo nivel que el de él, tiende a sentir-- un complejo de superioridad, hay personas que cuando es-- tán con amigos y compañeros del mismo nivel jerárquico -- los tratan de igual forma, pero cuando tienen a sus subor-- dinados y por regla general también a la esposa e hijos - adoptan un tono rudo y agrio, nos dicen que se es genero-- so con sus iguales y malhumorado con los débiles y los -- explota.

El jefe necesita vencer esos sentimientos o impul-- sos, pues de otra forma estará siempre en constante lucha con los que lo rodean, y en el trabajo tendrá infinidad - de problemas, ya que a los empleados o trabajadores no -- les gusta que se les trate mal, por consiguiente el jefe-- tendrá dentro del trabajo sus enemigos gratuitos.

Tenemos que muchos jefes manifiestan una afirmación-- propia latente en todos los hombres, no tanto por el es--- fuerzo para superar a todos los demás en facultades, sino--

porque se percaten de que es mejor. Los de los puestos --- iguales están dispuestos a aceptar voluntariamente, el jefe cree tener derecho sobre sus dependientes para que lo juzguen superior; muchos directores están velando celosamente su autoridad, entonces exigen de sus subordinados -- una sumisión condicional y no tendrán por qué tolerar insistencia alguna, si se les niega algo, tratan de conseguirlo airadamente y esta tendencia perjudica mucho a las relaciones humanas.

Otros dirigentes tienen un sentimiento de superioridad y piensan que no necesitan guardar ninguna consideración para sus trabajadores y produce en ellos desaliento -- que no procede en la vida del trabajo, hay un ejemplo patético, lo encontramos en la ceremonia tradicional Speaker -- en la cámara de los comunes, el recién elegido, cuando es conducido a su asiento debe dar muestras de resistencia como resabio de los días en que en este puesto tenía el peligro de que el Rey desatara su ira sobre el ocupante; Cuando el jefe no logra conseguir lo que desea hace pesar su descontento y enfado sobre aquel que está obligado a soportarlo, el trabajador sirve entonces de rehen para todo tipo de caracteres del Jefe, por lo tanto éste debe reprimirse en sus actos y cuando no consiga lo que desee, no trate de disgustarse con sus inferiores.

Muy a menudo se manifiesta un sentimiento de poder - en forma de censura, en vez de juzgar al trabajo en un modo objetivo se juzga al hombre que lo realiza; con eso vemos a veces que inconcientemente hace prevalecer su superioridad sobre él y se censura lo que éste ha hecho; esta crítica hiere la personalidad del trabajador; el director debe darse cuenta de que esto provoca en él una enemistad; este trabajador en cada actuación social percibe el descontento de ganancia de muchos directores, sobre todo cuando son -- desconfiados por naturaleza ven en cada trabajo insuficiente de sus operarios la falta de voluntad y la mala intención y esto repercute en las relaciones mutuas.

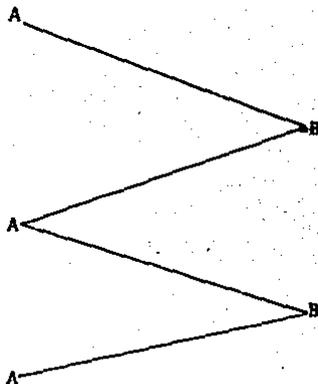
El director no quiere saber cuánto esfuerzo se necesita para una determinada tarea, a él le interesa nada más el rendimiento de sus trabajadores, le interesa ver cuánto se ha producido, lo hace con el afán de obtener mayores -- ingresos; puede ser por egoísmo, pero siempre toda vez que el trabajador le reditde, y lo vé únicamente como una máquina productora.

En nuestra era ya no tratamos de ver al hombre como una máquina o motor que puede funcionar permanentemente, -- aún colocándonos desde el punto de vista producción, importa considerar que la capacidad del trabajo tiene límites -- considerados y que disminuye con el cansancio.

El ritmo de trabajo, en torno a la empresa, la atmósfera industrial todo esto puede ser opresiva si, según se figuran los trabajadores están orientados hacia la producción y se vé en ellos sólo la mano de obra, no es posible una atmósfera en la que se respire libremente si los trabajadores tienen la impresión de que se va contra el interés humano.

También en los encuentros más pasajeros influyen --- unos sobre otros, reaccionan entre sí y expresan sentimientos, presunciones y tendencias claramente definidas; no se ha podido averiguar en qué consiste la esencia de ese influjo, pero muchas personas con el simple hecho de aparecer suscitan sentimientos de repugnancia o adhesión que -- puede ser simpatía o antipatía.

En el caso de cuando un jefe y un trabajador se enfrentan, influye el uno y el otro por medio de sus sentimiento: el orgullo y el amor propio no deja reparar en su personalidad del trabajador o se hace sub-estimar; es defecto de su deseo afirmar su personalidad; entonces se desarrollan en el trabajador sentimientos de envidia e inferioridad, tanto el orgullo herido como el desamparo de él, engrandecen el odio contra el jefe, esto intensifica por ello su altanería, como lo vemos en el esquema que sigue:



A Ofende a B

B Reacciona con odio contra A

A Demuestra mayor altanería frente a B

B Se irrita por ello más aún contra A

Como vemos existe una línea quebrada entre ambos, y esto se les llama las conductas recíprocas y de éstas nos habla Baldwin, en general tenemos en la situación jefe trabajador los siguientes efectos Psíquicos.

Por encima de alguien se produce: Arrogancia, orgullo, presunción, altanería, impaciencia, desprecio del subordinado, desenfreno, apatencia de dominio y poder, tendencia a la censura.

Por abajo de otro se desarrolla: Sumisión, adulación espíritu de irritación, oportunismo, odio, resentimiento, sentimiento de inferioridad y frustración.

Vemos que en las influencias reciprocas nos dan una triste idea de las relaciones colectivas psíquicas entre dirigentes y dirigidos que nos han cambiado en el transcurso del tiempo encontramos esbozados a grandes rasgos los sentimientos que tiene empresario y trabajador; el primero se tiene que dar cuenta de los numerosas que son las tendencias que tiene que salvar para encontrar un buen camino de relaciones humanas.

El trabajador tiene dos funciones primordiales: cumplir con sus obligaciones y tener un comportamiento adecuado con jefes y compañeros, será juzgado por el jefe por su trabajo, ya sea bueno o malo y después por las relaciones que lleve éste con sus compañeros y él mismo. Dentro de este aspecto tenemos que desde tiempo inmemorial existennuda más dos clase de trabajadores, los ejemplares y los malos; los primeros tienen las características de siempre-

ejecutar bien los trabajos y lo hacen por buena voluntad, -obediencia o lealtad para el jefe y compatibilidad con sus compañeros, los malos trabajadores fallan en todos esos -- puntos o en cualquiera de ellos. El director o jefe debe - conocer a sus trabajadores y es necesario que aclare ciertos puntos:

- 1.- ¿Trabaja con gusto? ¿Por impulso propio o bajo - presión? ¿Le satisface siempre el trabajo?
- 2.- ¿Qué actitud adopta el trabajador frente al jefe? ¿Tiene contra él resentimientos? ¿Tienen --- odios, de qué clase? ¿Se siente enemistado como obrero, como miembro organizado? ¿Le es indife-- rente? ¿Tiene buena voluntad para él? ¿Cuida de sus intereses? ¿Lo adula y en qué forma?
- 3.- ¿Es afable con sus compañeros? ¿Está identifica-- do con ellos? ¿Es pendenciero, autoritario y hu-- milde? ¿Qué opinión tiene de sus compañeros?

Después de las conclusiones a este tipo de preguntas y respuestas el jefe tiene que distinguir los diferentes - tipos de trabajadores: .

- a).- Interesados en el trabajo o apáticos.
- b).- Rápidos o lentos.
- c).- Rebeldes u obedientes.
- d).- Pendencieros o tranquilos.
- e).- Prudentes o audaces.

No sólo hay que esforzarse de las cualidades buenas o malas del trabajador, sino que tendremos que comparari^{as} unas a las otras para comprender qué es lo que hace valioso al trabajador,; cuando un jefe trata de analizar a su secretaria, se fijará que trate bien a los clientes que -- despache bien los asuntos por teléfono, que escriba limpia y rápidamente y ver si es puntual, discreta y de confianza.

Quando el jefe pretende y da a valer al obrero, le dará oportunidad de probarse y se trabajará con mayores de seos, necesita sentir la estimación de él; se sabe que en una empresa el jefe que conocía a todo su personal se ponía a jugar con ellos. charlaba y los oía, consiguió que toda la producción subiera y que la calidad fuera mucho ma yor, los trabajadores sabían que el veía en cada uno las buenas condiciones que tuvieran y que las apreciaba sin -- que fuera necesario hacerlas notar, por lo que deseaba jug tificar su opinión.

En Estados Unidos se emprendió la formación de los jefes para el conocimiento de los hombres por medio de empresas o machotes en los que se anotan la opinión de los trabajadores, éstos se conocen con el nombre de FICHAS DE VALORACION O CALIFICACION (RATING SYSTEM) y facilitan el juicio sobre los hombres naturalmente es necesario comprobar en qué medida resultan ciertos estos juicios y en qué casos fallan, si esta práctica se realiza ininterrumpidamente, en unos meses se observarán cosas que antes nos pasaban desapercibidas; la importancia de los resultados de este ejercicio se revela en hotelería donde es necesario catalogar a un huésped a primera vista; entre los vendedores para saber si el visitante tiene intención de comprar, como ha de ser atendido, etc.

Todo empresario debe adquirir un conocimiento especial de los hombres que le permitan determinar si un candidato al empleo por sus modales, por su aspecto y forma de expresarse es apto para un determinado trabajo o una situación especial.

Se ha comprobado por medio de la Psicología que ciertas cualidades van ligadas entre sí; envidia y odio, maldad y deseo de venganza, bondad y confianza, etc., existe un campo que los sicólogos tratan de estudiar, pero ya en la vida práctica se lleva a cabo y ésta es "La correlación

de las cualidades Psíquicas" y esto consiste en que un solo movimiento se juzga intuitivamente a los hombres; un -- ejemplo: cuando un director desea tomar una secretaria y - desea saber si es diligente, honrada y de confianza no dá-crédito a ciertos certificados y los juzga por sí mismo, - si la aspirante se sienta en la silla de una manera indóli-ta, se deduce que la secretaria será de confianza; si al - hacerle una pregunta sonríe y coquetea, se deduce que no - guarda la distancia entre ella y los hombres, si trata a - los demás trabajadores en forma amigable entonces en la -- oficina existirá una atmósfera de franco galanteo.

Estas conclusiones pueden ser justas o falsas.

En el juicio sobre los hombres se debe tener siempre presente que la relación entre HECHO Y MOTIVO no es sencilla, la conducta deriva muchos aspectos o motivos, por --- ejemplo: la benevolencia puede venir tanto por bondad como por cálculo de fidelidad, tanto por amor como por pasivi--dad; por otro lado tenemos conductas que pueden originar - aspectos muy diversos; la ambición presenta careta de orgu-llo o de humildad según le convenga; en consecuencia no se debe juzgar a primera vista.

En nada engañan tanto las apariencias como en las -- acciones y el comportamiento, por eso existen juicios falsos y engañosos, se piensa que un trabajador es honrado -- cuando sólo espera la oportunidad para engañar, se piensa que es adicto y sólo es una persona sumisa, y así podemos encontrar infinidad de características que pensamos nosotros son buenos, pero que en cualquier momento nos pueden defraudar.

b).- RELACION SUBORDINADO-JEFE.

Existe aún la creencia de que el empresario actúa -- como en principio de la era industrial, que es un capataz y un tirano, que no entiende las razones de sus trabajadores, que actúa como amo absoluto guiado por su amor propio, su egoísmo y su afán de poder; pero esta tendencia debe ser borrada de la mente de los trabajadores, pues existe una relación empresarial Jefe Subordinado, pues han sido elegidos para ocupar la jerarquía de jefes las personas que cuentan con sentimientos sociales que sean los más comprensibles y que deseen tener en vez de esclavos colaboradores, que junto con él lleguen a una finalidad, puesto que con ello habrá una mejor comprensión entre el jefe y el trabajador o subordinado.

Trataremos de ver algunas de estas relaciones:

El trabajador como hombre aspira a la felicidad, --- siempre tratará como humano de evitar el dolor, buscará en la felicidad un concepto que lo incline a los bienes materiales o espirituales, en los diferentes grados es cosa secundaria, lo importante es el deseo de ser feliz y la existencia material depende de los jefes, pues ellos lo pueden ayudar, tanto económicamente si es posible promoviendo mejores sueldos o por estímulo de otra índole, pues el empleado ve en él una ayuda, o tal vez un obstáculo porque - en sí no se siente feliz por no prosperar.

El hombre posee un espíritu de estimación propia, el deseo que se le reconozca su personalidad, sus dotes de capacidad; al no darle el jefe ese reconocimiento empezará a sentirse defraudado, se producirá en él un sentimiento de inferioridad; este sentimiento es la única reacción frente a la falta de reconocimiento en las labores; si un hombre se esmera en hacer lo mejor posible las tareas que se le encomiendan, hay que reconocer para bien mismo de él y lo tendremos siempre de nuestra parte; si no reconocemos los valores de ese hombre, tendremos problemas como un decaimiento de su estima propia y nos traerá resentimientos por frustraciones; encontramos las manifestaciones de esta índole en la pena, la irritación y las depreciones de ánimo.

La tendencia de cualquier ser humano trata también - a la envidia que sienten a la prosperidad ajena como situación maternal de los poderes, pues por cosas del destino - existen esas rencillas y los trabajadores hacen las comparaciones con sus jefes, a quienes les aguarda un gran futuro, y ellos tienen que pensar y pasar si no por la miseria sí por algunas escaseces; la presencia constante de los -- que han conseguido más que él, despierta en el trabajador - un sentimiento constante de envidia, o por lo menos de disgusto; se queja también de la injusticia y esto contribuye por lo tanto un abismo infranqueable entre dirigentes y dirigidos.

En alguna ocasión oí decir a un empleado que cuando la mujer de su jefe se presentaba a la oficina y le extendía la mano adornada con joyas valiosísimas, cerraba el puño de rabia y envidia, pues su mujer no tenía para comprarse un abrigo en el invierno; entonces como se ve existe -- ese sentimiento de envidia aún cuando como en este caso -- sea una cosa insignificante, pero el trabajador se fija -- hasta en los más mínimos detalles.

Otra forma que se puede observar es cuando el jefe - atenta contra la felicidad de cualquier trabajador despertará en éste un sentimiento de odio y venganza según la --

clase de individuo, aún cuando este sentimiento no se manifieste inmediatamente por debilidad o consideraciones prácticas; estos sentimientos viven en la conciencia del individuo y esperará la ocasión para vengarse, cuando el odio no se manifiesta en el momento de la acción, se transformará en un sentimiento de venganza y estará buscando la ocasión para desahogarse; debemos de tomar en cuenta la IRRADIACION DE LOS SENTIDOS; esto es cuando existe un sentimiento de odio hacia alguna persona, se le siente en todo lo relacionado con él; el odio contra algún jefe alcanzará al trabajo en sí.

Los trabajadores no sólo ven al jefe como hombre superior, sino que por un sentimiento de su niñez, lo tomarán como a su propio padre, si sufrió en su infancia y el padre le tuvo mala voluntad, verá en sus jefes algunos aspectos relacionados con el jefe a medida que se vea proyectado que el jefe es bueno con él, se irá borrando la impresión que se tenía de su padre, pero si al contrario siempre está en disputas con su jefe, encontrará la imagen de su padre, y entonces encontrará una fuga en los pleitos constantes con él.

También es conveniente analizar lo que hablamos, una palabra mal llevada o empleada, causará serias desavenencias, pues podrá despertar un odio o podrá llevar a una reconciliación; con un acto podremos romper cualquier amistad o romper la SUSCEPTIBILIDAD de los trabajadores; influye en gran forma en las relaciones humanas en la empresa.

El trabajador es un observador de las falta de su jefe, pues piensa que como subordinados con indignos de su atención y se desinteresa por ellos; los trabajadores también ven sus debilidades sus puntos vulnerables para en ciertos momentos tener armas con qué defenderse, para que a un jefe lo respeten y no lo vean los obreros o trabajadores como un tirano, necesita conocer a cada uno por los medios psíquicos que estén a su alcance y así logrará que no se sientan defraudados por el trato con éste.

Existe el deseo de desigualdad en el cual los hombres están diversamente constituidos espiritualmente y corporalmente: cuando un hombre es sano, puede conseguir más en la lucha de la vida que un enfermo; cuando por azar de la vida una persona no tiene los dones necesarios para alcanzar ciertos objetivos trata de obtenerlos en cualquier forma como compensación a su perjuicio; dentro de la religión encontramos frases como: "Todos somos hijos de dios, todos somos

igual ante El, todos somos formados a semejanza de Dios, - dentro de esto notamos que existe la igualdad y a los que se sienten perjudicados nos dicen: "Los últimos serán los primeros".

La diversidad de los hombres se muestra en una forma más contundente en el campo del trabajo, puesto que en algunos casos existen abismos infranqueables entre algunos - directores que tienen poderes y prosperidad y otros como - los obreros de ínfima categoría, debemos siempre de tratar a esta clase de hombre como lo que son y no como en un --- principio se pensó que serían las bestias de trabajo y que nos tendrían que respetar a como diera lugar; en la empresa deberá de existir el lema: "La empresa debe constituir una comunidad de todos los que en ella trabajan"; esto despierta en los trabajadores un sentimiento de igualdad.

El ejecutivo moderno tiene que fijarse en este problema, pues es de mucha importancia; el trabajador también piensa que como ser humano no es ni mayor ni menor que su jefe, que sólo es diferente; el ejecutivo tiene que estimular al trabajador más como hombre que como unidad productora, que es el que éste le interesa más por los aspectos -- económicos.

El trabajador considera que lo que hace es algo de - su subconciente, pues está enlazado con sus intereses, habilidades y tendencias; el trabajador lo unen dos fuerzas, una material y otra ideal, la material puede ser el pago, - la ideal es que su trabajo tenga algún objetivo, el empresario que hace ejecutar al hombre un trabajo como él lo de sea, por el cual está obligado a indemnizarlo piensa que - el trabajo ajeno es una mercancía que puede ser comprada, - cuando existe la diferencia entre el trabajador y el jefe - por esta situación, surgen entonces infinidad de problemas; para evitarlo necesitamos pensar que el trabajo es una --- plusvalía subjetiva para el que lo presta, pues piensa que tiende a subir de precio, lo que hace en el trabajo altamente cuantificado se le impone al trabajador sin ninguna excusa la valorización del poder hacer, nosotros no podemos menospreciar la labor de un trabajador, pues sería humillarle en su dignidad humana, cada repris que le hagamos con respecto de su trabajo, causará en él un sentimiento - de frustración y amargura y tendremos ya no un trabajador, sino un enemigo al asecho de cualquier oportunidad para -- explotar.

Los trabajadores se ven en la necesidad de vender su fuerza o sus aptitudes intelectuales, pero tuvo que haber pasado por entrenamientos o la escuela, sufrió por un tiem

po y seguirá sufriendo tal vez por las envidias de sus compañeros, o por la incapacidad del jefe al no saber dirigir sus operaciones, entonces surge en él el sentimiento de -- inseguridad; si ha llegado a su vejez, se pondrá a pensar- qué le sucederá cuando se enferme por mucho tiempo o que se le agoten las fuerzas para seguir trabajando, que tenga un accidente, etc.; no sólo es la persona, sino también su familia a la que debe proteger y darles todas las seguridades posibles, cuando surge este problema en la empresa, el trabajador tiende a estar al acecho permanente y analiza - por qué lado pueden surgirle problemas opeligros, esto es- la causa de un mal rendimiento.

Debemos de tomar en cuenta tales situaciones y esta- blecer seguros de vida, accidentes o enfermedades, para que los trabajadores se sientan con más seguridad en el traba- jo. Los trabajadores piensan no sólo en ese aspecto sino -- que se hacen conjeturas de tipo político social; en una em- presa observamos que sólo el 22% del personal se interesa - por el trabajo que se está desarrollando y que un 78% tam- bién se hace conjeturas acerca de los problemas morales y - sociales y oímos que algunos platicaban acerca de que si la situación del mundo es peligrosa y en qué forma les puede - afectar etc.

Un buen jefe no puede atacar los aspectos de inseguridad, pero sí puede preocuparse por el trabajador al proceder con más justicia e interesarse por ellos para que --vean que al menos por esa parte no les amenaza ningún peligro y con eso ya habrá ganado mucho.

Muchos trabajadores, los cuales en su juventud fueron exitados por medio de la prensa, partidos o sindicatos, o tal vez por el ambiente en que se desarrollaron, presentan actitudes hostiles con respecto a los jefes, ---pues piensan que todo lo que entra en su vida es de carácter de orden, que son objeto de explotaciones, en el trabajo, que lo que ellos desarrollan es esencial y clave, que por eso se ven quebrantados de salud, se sienten víctimas de injusticias; nosotros no estamos examinando si el jefe es justo o injusto con el trabajador, nos enfocamos a ver el efecto espiritual, pues estamos viendo aspectos psicológicos que lo afectan. Cuando el trabajador no manifiesta en el acto por tener que solicitar el trabajo para ganarse la vida, entonces se desarrollará en él un sentimiento crónico de negativismo bien manifestado en los conflictos laborales. Cuando la actitud del trabajador es de defensa, no cree en la buena voluntad del jefe, le imputa una codicia sin límites si tratamos de cambiar el trabajo por considerarlo más productivo; este tipo de persona se opondrá

y tratará de defender sus opiniones, entonces a este tipo de gentes serán para los jefes los enemigos natos, pues no se ponen a pensar en nada si nadie que no sean ellos mismos, sin considerar lo que algunos piensan: que si los jefes tienen o no alma, pues pensamos que el empresario en vez de tener una tiene dos, una es para el trato de su casa y otra para saber tratar a sus compañeros o trabajadores; y algunos autores nos hablan de esta última como el "Alma de los negocios, pues su función principal consiste en las ganancias de bienes materiales".

El hecho de que por regla general el ascenso del trabajador y especialmente el obrero fabril sólo sea posible en casos muy limitados presenta también un aspecto desfavorable para él, la consigna de dar oportunidad, proporciona al trabajador una ilusión de poder llevar el bastón de mariscal en la mochila, es una sensación que cualquiera trata de experimentar, pues el empleado siempre trata de subir por méritos propios y no permanecer en ciertos niveles jerárquicos, que por lo general llegan a satisfacer sus necesidades, puesto que con el ascenso podría tener mando y ganar más dinero; cuando estos ascensos no los ve, hacen al trabajador apático, desesperanzado, no es el enfado hacia el jefe, sino una irritación por falta de perspectivas.

La escasez de bienes de uso o consumo, influye en la manera de pensar del trabajador cuando reflexiona usa la lógica en sus sentimientos, pero eso no es de extrañarse - que en algunos casos los argumentos lógicos habrán de quebrantar su existencia.

El alma humana está influida por factores muy diversos, existen según teorías hombres buenos y malos, pero raramente se encuentran en la realidad, puesto que la psicología nos habla de que existen diversos caracteres, sentimientos y peculiaridades en los distintos hombres, algunos casos encontramos controversias individuos con grandes dotes de bondad, maldad, egoísmo, abnegación, codicia y generosidad en un solo individuo, existen en la conciencia de los individuos, pero en cualquier momento salen o los podemos dejar dormir, de uno mismo depende de como influir sobre el prójimo y teóricamente a los jefes les corresponde obtener de esos individuos lo más valioso, pues él tiene - que saber cómo se comportan los individuos en determinados momentos.

Cuando un trabajador no ocupa un puesto determinado se siente reprimido, pues se le juzga únicamente por lo que hace y no se le dejan desarrollar algunas cualidades - que él posee, entonces el trabajador se irrita; si quere--

mos darle un trato como humano, es necesario no nada más - juzgarlo por su actividad profesional, sino tomar en consideración que como ser social es capaz de dar mucho de sí, - esto significa que el trabajador es también algo más de lo que en él se vé; aún cuando en su trabajo no se esté ha--ciendo como se espera, necesitamos encontrar formas para - llegar a él sin herirlo en sus sentimientos, no debemos determinar el carácter de una persona por su aspecto laboral, es necesario y conveniente tener precaución en el enjuiciamiento del trabajador como hombre.

En las relaciones que existen entre el jefe y el trabajador ese no es casi nunca libre, pues por regla general éste se siente cohibido ante él, y en algunos casos vemos ese sentimiento cuando está en juego nuestro bienestar, si un empleado quiere hacer impresión de mostrarse en su me--jor aspecto, se puede perjudicar o llegar a engañar o fanfarronear, el jefe debe conocer estas influencias de hom--bre a hombre para no menospreciar a los cohibidos ni esti--mar demasiado a los fanfarrones.

Encontramos trabajadores que su tendencia es traba--jar en empresas ya con prestigio o renombre, una razón es--que el empleado o trabajador lo haga por motivo de orgu---llo, otra puede ser que al lado de una persona de gran com

petencia se aprende más, que en otra, y piensa que por sí mismo puede alcanzar poco éxito y se va al sol que más caliente.

c).- FORMAS DE TRATO.

Uno de los conocimientos psicológicos más importantes en el terreno de las relaciones humanas, es cuando el director puede averiguar los sentimientos benévolos o de --- enemistad de su prójimo, pues para subsistir debemos huir de todos los que nos tienen enemistad, y por otro lado permanecer tranquilamente con quienes nos aprecian; este conocimiento de hecho aclara ciertas reglas de conducta e impiden que se desarrollen ciertos problemas y conflictos entre jefe y trabajador. Entonces necesitamos observar cuales son las formas de trato que cumpla un jefe.

Antes existía el convencimiento de que el obrero sólo trabajaba bajo la presión de la necesidad, de que el -- empresario obtenía mejores beneficios cuando peor estuvieran los trabajadores y todavía existe la creencia de que - entre más sometidos a los jefes, pero aun que tardíamente la experiencia ha demostrado que los sentimientos despóticos del empresario sólo engendran sentimientos de odio y - venganza, la nueva era de las formas de trato comienza con la Revolución Francesa en donde existió el título de "Madame" que únicamente estaba reservado para reinas y grandes-señoras y ahora ya por las fuerzas de las masas se le dice así a las campesinas, ya no es privilegio de las castas su

poriores gracias al deseo de igualdad que esta revolución trató de implantar.

En la empresa moderna el director debe de aceptar -- las formas de trato que una vez rechazó, se cuida de sus - actos y tiene muchos cuidados de los hombres en cuanto realiza una valoración de los demás, encontramos actos que en principio se pensaban insospechados como el saludar a los - empleados, a contestar afablemente a las preguntas de los - trabajadores, no en tono de mando, lo susceptible que es la empresa lo demuestra el hecho de que el personal trabaja-- dor y los directivos de la empresa se interesen por las relaciones humanas: en una empresa Suiza se veía que los trabajadores desde temprana hora estaban con cierto mal humor, se estudió el caso y se vió que los empleados saludaban a los directores, éstos no le contestaban y empezaron los -- trabajadores a sentirse mal, pues creían que el jefe se negaba a saludarlos por que se sentía superior a ellos, entonces desde que éste hacía su entrada empezaban a sentir un sentimiento de odio hacia él.

Algunos jefes piensan que el deseo de los trabajadores de que se les trata con cortesía procede del orgullo - y por eso no se debe tomar en cuenta, esto en algunos casos es cierto, pero en la mayoría el verdadero motivo de -

este deseo es de otra clase, puesto que la cortesía es la expresión natural de la voluntad y supone respetar a los demás, la cortesía coloca a las personas en una misma clase, eleva la personalidad y da a todos una oportunidad, es una de las pruebas de la Democratización, pues no sólo es deber de reyes, sino que también los jefes deben de tomarlos en cuenta, puesto que su importancia es de carácter social.

Los que creen conocer a los hombres hace mucho tiempo que ya reconocen el valor social de la cortesía; nos decía el hábil Diplomático Talleyrand: "El primer hombre ante quien me quite el sombrero por la mañana es mi portero". Algunos directores o jefes adoptan ante el grupo un tono amistoso en cambio individualmente toman una actitud autoritaria, vemos con esto que el jefe tiene miedo a la multitud, a la masa y regula su conducta frente a ésta y cuando trata con el individuo lo vé en forma débil; el jefe no se percata que el odio de los hombres se acumula y como una enfermedad contagiosa se transmite a los demás, es entonces cuando se presentan las conductas hostiles y se manifiestan en cualquier ocasión.

Sea como fuere, que las formas de trato si son buenas no están de acuerdo con los sentimientos del trabajador, pues hay algunos casos en que se muestra hipócrita,

por ejemplo cuando trata con sus superiores, los hace ---- creer entonces se demuestra ese sentimiento de hipocresía-- según la teoría de James Large, los actos corporales desen-- cadenan movimientos de ánimos y nos dice: "No lloramos por que estemos tristes, sino que estamos tristes por que llo-- ramos". Se oye también un argumento contrario pues a veces se le exige al director con motivo de la cortesía que "si-- ga sonriendo" de esta manera se le está presionando, por - que un director no puede tener la máscara áspera y hacer - que los trabajadores perciban el buen corazón que contie-- ne.

¿Por qué evitar los esfuerzos de conocer a su jefe?, Y lo podemos contestar diciendo que: "Las formas de trato-- tienen lo mismo que todo sentimiento positivo, una fuerza-- estimulada que obra en el sentido de suavizar la agresión-- y desarmar al enemigo, y cuando el director exige del diri-- gido que se le acerque con respeto, debe él proceder de la misma manera, pues en la empresa prevalece el principio de reciprocidad. El jefe en su conducta interior debe procu-- rar:

a).- Tener la mayor ecuanimidad posible, pues si exis-- ten cambios en su interior, no deben translucir al exte--- rior, pues el trabajador se forma una idea determinada de-

un jefe y si por alguna causa se cambia esa opinión, se le crearán una serie de sentimientos desagradable; en un estudio que se hizo de los aprendices en las escuelas técnicas por la Oficina Central de Aprendices de Berna éstas decían que su maestro tenía un humor muy variable, lo cual les impedía acostumbrarse a él y este fenómeno lo encontramos no solamente en los aprendices, sino que se manifiesta en --- cualquier hombre que tenga trato con estas personas.

b).- El Director "Debe tratar a todos los trabajadores de la misma manera". Debe evitar todas las distinciones con el personal, pues si lo hace, empezarán las envidias y enemistades entre sus compañeros, lo mismo con el personal del sexo femenino, pues si el jefe manifiesta --- cierta simpatía con las mujeres se pierde la autoridad.

Existe una forma de tratar al personal, se le conoce como Tónica de la Empresa o Política de Dirección y se refiere a la elección de la palabra del tono de la misma y con eso se evitan los roces, resistencias y tensiones, forman la llamada atmósfera, la actitud general que es difícil de definir, pero que es realmente sentida que informa toda la conducta interior que eleva o humilla.

El trabajo del dirigente empresarial consiste en ---

esencia, en tratar con personas y hacer lo posible por con seguir con ellas los fines propuestos.

EL ACCESO A LA PERSONA DEL TRABAJADOR:

Es necesario penetrar en la persona del trabajador y darle un trato que tenga en cuenta sus sentimientos humanos; esta clase de trato se manifiesta en:

a).- Predominio de la Justicia.- Un director es lo más objetivo posible, entonces es necesario que juzgue sus cosas no por los motivos, sino por los hechos.

b).- Benevolencia.- Debe tener una facilidad y demostrarla en la persona del trabajador, puesto que es una de las expresiones más débiles del sentimiento social pues -- cuando el trabajador llega a una edad madura se torna melancólico e irritable, la inclinación a la benevolencia ra dica más abiertamente en el hombre, y parece ser una necesidad original humana, aparece cuando el hombre adquiere un deseo de seguridad, se vé en la necesidad de asociación y donde predomine esa benevolencia se desarrollará libremente la fuerza de los hombres comprendidos en el círculo de acción del jefe y así se logrará un aumento en la Productividad.

Cuando un jefe sigue la regla de: Divide y vencerás--
vé con gusto que las discusiones que se entablan con el --
personal están de acuerdo con sus políticas, cuando exis--
ten discusiones por los salarios y jornadas, entonces en -
alguna parte está fallando la benevolencia, pues esta se -
supone por espontánea y por libre decisión; en algunos ca--
sos nos podemos poner con pequeñas bondades y benevolen--
cias con el personal, por ejemplo: Cuando dejamos salir al
trabajador el día de su onomástico o en caso de enfermedad
de algún familiar, el trabajador ve que el jefe siente por
él estimación y tratará de cumplir mejor con su trabajo.

c).- La Confianza.- Esta la adquieren los trabajado--
res expresada en el sentimiento de que trabajan, hacen lo--
que pueden y lo mejor que se puede, por eso es malo juzgar
a un trabajador cuando ha cometido una falta, pues piensa--
que él lo hizo bien y entonces se le desarrollará algún --
complejo de inseguridad; es necesario hacerles ver sus ---
errores, pero con tacto y llamarlo a solas y decirles si -
algo no le parece, que nos dé sus razones por las que ac--
tuó así, y si es que no nos parecen, hacerles entender las
nuestras, pero que el trabajador no se sienta avergonzado.

INTERPRETAR TODO LO MAS FAVORABLEMENTE POSIBLE.- ---

Pues con esto se logran dos cosas importantes:

a).- No ser Suspicaaz.- No atribuir de antemano nada a un trabajador sin tener conocimiento del hecho, pues desanima a éste porque piensa que no existe la benevolencia, nos lo dice un proverbio: "Si sospechas de alguien no lo emplees, si lo empleas no sospeches de él".

b).- Nada es peor para un jefe que el trabajador descubra sus debilidades, pues cuando ocurre esto, están a -- expensas de las críticas y se perderá el respeto ante éste; cuando el personal vé que es mirado irónicamente o criticado, se despierta en él sentimiento de inconformidad.

MOMENTOS CRITICOS EN EL TRATO DEL PERSONAL.

d).- EL MANDO.

Uno de los momentos críticos en el trato de los trabajadores es el Mando, es el más peligroso; cada empresa debe dirigir a su personal para que efectúe los trabajos que se encomiendan, éstos pueden ser de dos formas: a).- Repetitivos y b).- Cambiantes, se entiende por los primeros aquellas tareas que se efectúan diariamente, sin que haya alguna modificación en los programas, las cambiantes-

son cuando hay que alterar el curso de ese programa por -- alguna causu que no tenfamos planeada, bien puede ser algún pedido extraordinario o alguna descompostura en nuestra maquinaria, entonces es necesario dar las nuevas indicaciones y necesitamos personal que nos sea obediente; con esto quiero decir que la obediencia consiste en cumplir in mediatamente, sin replicar, de buena voluntad, exacta y de bidamente órdenes y direcciones ajenas; puesto que sin obe diencia el mando se pierde, mandar y obedecer son ideas - correlativas.

Un trabajador siente la presión del jefe y también - cree que si no cumple la orden perderá el empleo con todo y la reglamentación legal de la situación del trabajador, - pues en la nntiguedad se castigaba a los desobedientes de otra manera; se les cambiaba de trabajo a uno más forzado, ahora la empresa tiene interés de que los trabajadores duren lo más posible, que su rendimiento no disminuya por -- enfermedades o vejez, puesto que los despidos afectan tanto al trabajador como al empresario, y por ello se trata - de preocupar que sus órdenes no tropiecen con resistencia.

Tenemos a nuestro juicio y forma de ver dos clases - de desobediencia:

- a).- Desobediencia funcional.
- b).- Desobediencia caracterológica.

En la primera la vemos cuando damos órdenes a personas que tiene muy poco grado de inteligencia, lo observamos también cuando damos órdenes verbales y no nos son escuchadas con claridad, porque el trabajador padezca de alguna enfermedad en el oído; otra razón puede ser que al trabajador que le damos la orden sea muy olvidadizo y que en un momento dado no recuerda lo ordenado y entonces si ejecutan la orden, la hacen con torpeza existe entonces la Psico-física; cuando se realiza una tarea, rara vez se toma como motivo aparente de desobediencia y se cree que el trabajador no quiere, cuando en realidad es que no puede, y muchas situaciones anormales pueden evitarse si se tuviera en cuenta esta situación.

La Desobediencia Caracterológica.- La conceptuamos también en varios términos: a).- Cuando es de resistencia o por mala voluntad entonces lo vemos expresado por minutos detalles como muecas, murmuraciones o simplemente se evita por un aspecto de rebeldía que se manifiesta a través de una sordera intencional; b).- No cumplir una orden o hacer lo contrario, en este caso el empleado trata de menospreciar al jefe cuando le dá una orden que no le pare--

ce, entonces no la escucha o la hace él a su modo con riesgo de que las no salgan como se tiene planeado y tenga que volver a repetir todo el trabajo hecho; y el tercer paso - c).- Es el llamado de resistencia pasiva o sabotaje es --- cuando el jefe da una orden y el trabajador hace como si - -"lo hiciera"- perdiendo tiempo de modo que el cumplimiento pierda prácticamente su valor, también aquí se puede -- aceptar el no haber entendido la orden o haberla olvidado.

Trataremos de citar algunas características que influyen sobre el desobediente.

- a).- La asocialidad.
- b).- Los sentimientos antisociales hostiles.
- c).- Sentimientos de dignidad personal.
- d).- Sentimientos de inferioridad y resentimiento.
- e).- Conflictos afectivos.
- f).- Antipatías personales.
- g).- Falta de respeto.
- h).- Disgusto por el trabajo.

Ahora trataremos de hablar de la TECNICA DEL MANDO; - que a nuestro modo de ver debe estar representada en tres aspectos:

- a).- Aspecto interior (el contenido de la orden).
- b).- Aspecto Exterior (el tono).
- c).- El momento.

En el aspecto interior o sea el contenido de la orden, debemos aceptar que existen condiciones necesarias - como:

Sólo se deben dar órdenes que han sido previamente bien pensadas, esto lo analizamos porque muchos jefes --- piensan en voz alta delante de los trabajadores, corrigen y varían lo ya dicho; entonces los empleados tachan al je fe de inseguro y se desacredita, el personal piensa que - ni él mismo sabe lo que quiere, necesitamos que las órdenes sean meditadas y fundadas.

Las órdenes deben darse claras y con el menor número de palabras, para que no sea mal comprendida e interpretada, no debemos confiar en la capacidad de atención - del oyente, pues cuando no se entiende o fue mal expresada, puede servir de disculpa para una ejecución errónea - del trabajo.

Las órdenes deben ser convenientes. Que aquel, que - reciba una orden debe tener la impresión de que es necesario ejecutarla por motivos reales y es conveniente expli-

car la necesidad de lo ordenado para no tener problemas en su ejecución; decía el sicólogo-Social G. Lebon: "El arte de mandar no es completo sino cuando se apoya en el arte de persuasión". La persuasión la reconoció un hombre cuyo poder era grande y lo fué Napoleón, que en su testamento político se encuentra esta frase: "Me vi obligado a dominar Europa con las armas; hay que convencer".

El número de órdenes debe reducirse al mínimo. Hay que mandar nada más lo necesario y ver que se cumpla, pues existe que algunos piensan que mucho mandar favorece la autoridad, esto es un error, pues quien dá muchas órdenes a veces no se le hace caso.

Si la orden es muy importante se debe repetir con detalle para ver si ha sido entendida y posteriormente hacer la repetir para asegurarnos de que ha sido comprendida.

Las órdenes se acomodan lo más posible a los deseos del trabajador para que se cumplan con interés.

Algunas veces es necesario dar órdenes en forma impersonal, sobre todo cuando el jefe no goza de muchas simpatías ante el personal, entonces en vez de hágame usted esto, "hay que hacer esto".

Un encargo no puede servir de castigo o venganza mandando a un trabajador por cualquier acto a que realice un trabajo desagradable, pues la orden debe ser considerada - como medida de la empresa.

Estas son algunas formas que podemos encontrar en el aspecto interior o contenido de la orden.

Ahora nos toca hablar del: TONO DE LA ORDEN.

Mucho depende del tono de la orden hasta la que es - desagradable por su contenido se puede suavizar para que se cumpla con gusto, existen personas con defectos de pronunciación o que tienen la voz chillona o ronca y deben -- tratar de modificarla, pues les resta autoridad.

El tono que se debe usar para dictar una orden debe ser firme y seguro para ser sugestivo, pues en la antigüedad se pensaba que si se daba una orden en forma grosera o áspera los trabajadores hacían el trabajo mejor porque el jefe tenía una voz de mando que no les daba tiempo a reclamar y éste se sentía con más autoridad de dar ese tipo de órdenes, pero hemos comprobado que los tonos duros o fuertes para dar las órdenes son desagradables a los oídos de cualquier persona y más a la del trabajador pues esto le - tornará cóleras y un sentimiento maligno hacia el jefe.

Existen algunas reglas para un tono justo de voz, la primera es la TRANQUILIDAD SIN PASION ALGUNA, pues si un jefe tiene alguna exclamación se manifiesta de inmediato en voz y perjudica el cumplimiento de las órdenes, pues el empleado se vé renuente a ejecutarlas porque piensa que le está mandando algo que él no puede hacer.

Otra regla es hablar con voz penetrante, pero esta manera de hablar es una habilidad natural que depende de factores intelectuales y esto consiste en tener una voz firme para conquistar a los demás por sí mismo y que cumplan las órdenes al pie de la letra, sin contestar ni hacer ninguna reclamación, pues el tono adecuado de mandar consiste también en dirigir al trabajador en forma correspondiente a una peculiaridad espiritual, lo cual requiere del conocimiento de los hombres, y del dominio de sí mismo.

EL MOMENTO DE LA ORDEN.

Siempre debemos tomar en cuenta cuando damos una orden, pues si la damos a fin de la jornada, el trabajador la vé con descontento, piensa que ya es el fin de la labor y tiene deseos de abandonar el lugar de trabajo y ha de prolongar más las faenas diarias.

No debemos tampoco de dar las órdenes en el preciso momento de llegar a trabajar, pues el trabajador tiene que poner en marcha su maquinaria o sacar sus herramientas, y pensará que lo estamos carrereando, se le tornará un espíritu de tortuguismo que no nos conviene, tampoco es conveniente dar órdenes a los trabajadores después de que acabaron de comer, pues la aptitud para atender está un poco debilitada.

A nuestro modo de ver existen dos momentos que son los propios para dar las órdenes; el primero es poco después que se inicia la faena del trabajo, cuando el trabajador preparó tanto instrumental como maquinaria, entonces creemos que ya nos pueden escuchar y captar mejor las órdenes; otro momento propicio puede ser antes de salir de la labor, para que el personal ejecute el trabajo al día siguiente; esto es conveniente porque el trabajador ya sabe qué tareas tiene que cumplir al día siguiente y ya nada más nosotros refrendaremos y supervisaremos como van ejecutando esta orden.

e).- LA CENSURA.

Tanto al observar que el trabajador cumple mal lo mandado, como en la intensión con la que se trata de com-

probar el trabajo ejecutado el jefe tiene que emitir juicios críticos y pueden ser de aprobación o alabanza, o --- bien de censura, en el primer caso tenemos que pueden ser: "Se ha trabajado bien, satisfactoriamente, con cuidado" y en el segundo o sea censurado decimos: "Se ha trabajado -- sin exactitud, descuidadamente y el trabajo ha sido poco - satisfactorio" los primeros los hacemos para estimular a - una persona y esperamos que nos lo agradezca desde otro -- punto de vista nos censuran a nosotros o a los jefes por-- que piensa el trabajador que lo estamos ofendiendo o rebajándolo en su dignidad.

El enjuiciado siempre espera una alabanza o por lo - menos no espera una censura porque eso lo ofende, pero es necesario analizar las dos partes, tanto el empresario o - el jefe o el trabajador: Cuando el jefe se entera de que - el trabajo que esperaba de un operario no se ha realizado - a sabiendas de que para la empresa son pérdidas y daños ma teriales que tiene que pagar tiempo improductivo quedar - mal con los clientes, los cuales se consideran defraudados y podría perderlos; su reacción natural es el disgusto, el enojo que se manifiesta en duras palabras de juicio. Ahora la reacción del trabajador piensa que la censura es una -- disminución de su valor, se aminora el deseo de trabajar, - lo cual a la larga perjudica a la producción y se tornará-

contra su jefe un sentimiento hostil. Entonces el jefe tiene que ser muy diplomático para conservar a esta clase de individuos, no deberá exaltarse, pues como podemos ver --- siempre sale perdiendo; hasta en los despidos; pues necesitará conseguir nuevo personal y adiestrarlo, lo cual le -- empleará una serie de gastos; por eso es mejor tratarlos - con diplomacia.

En muchos jefes se encuentra la tendencia de censurar y procede de un sentimiento de autosuficiencia, pues - piensan demostrar su superioridad; y oímos: "Si censuro a alguien es porque estoy por encima de él", existe el peligro de que no se censure por motivos reales, entonces el - hombre se fijará en ese detalle y lo veremos siempre en -- franca rebeldía contra el jefe.

La censura es también un fenómeno de proyección, -- puesto que vemos hombres que por causa de su trabajo están descontentos consigo mismo, y esto lo repercuten sobre los demás; es decir que están descontentos de los otros y los censuran; los rozamientos laborales que los trabajadores - atribuyen a juicios injustos del jefe son el reflejo de -- esta proyección, del descontento consigo mismo repercutirá sobre los trabajadores, entonces cuando los hombres padecen esta irritación de reproche de sí mismo, no deben asumir ninguna jefatura, o por lo menos que haya alguien que-

les diga y les haga ver sus errores para tratar de corregirlos.

ELEMENTOS DE LA CENSURA:

Debemos dividir estos elementos tal y como lo hicimos con el mando en:

- a).- Contenido.
- b).- La forma de Censura.
- c).- Tono de la Censura.
- d).- Tiempo de la Amonestación.

Dentro de la primera fase encontramos dos tipos de censura:

- a).- La de Reproche.
- b).- La de Lección.

La primera siempre juzga al hecho y lo rechaza; la segunda quiere construir sobre lo hecho para mejorarlo como vemos la segunda es la más acertada y útil y es la que debemos seguir con nuestros trabajadores.

El aleccionamiento en algunos casos es considerado por el trabajador "pagado de sí mismo" como algo humillante pero es necesario hacer comprender a este tipo de trabajadores que la enseñanza es necesaria para todos y que el que no la acepta no tiene sentimientos de responsabilidad en el trabajo.

Veamos como toman la censura algunos tipos de personalidades el tipo rígido es poco educable y sensible a lo nuevo, agradece las lecciones porque piensa que le muestran nuevos caminos, existen también hombres que son afectados al trabajo y otros a la vida; a los primeros adoptan una actitud comprensiva hacia la censura, pues piensan que les servirá dentro del desarrollo de sus demás tareas; los afectados a la vida no les interesa esta cuestión y toman la censura sin importancia, puesto que no les interesa aumentar su nivel de vida y ven con desagrado cualquier cosa.

Damos a conocer algunas reglas al contenido de la censura:

- 1.- Es desacertado censurar mucho y no censurar nada, debe hacerse con medida, la censura se limita a lo necesario y esencial.

2.- La censura debe condenarse en frases cortas con las que el trabajador llegue a distinguir su falta.

3.- La censura debe poner de manifiesto los defectos palmarios del trabajo, comparando lo hecho con lo ordenado para ver cual ha sido, el error que se cometió y corregir la causa.

4.- Descartar todo el personal en el juicio y evitar frases tales como "No se puede hacer nada con usted" "Todo lo hace mal", etc., es necesario atacar la falta, no la -- persona, pues si la atacamos se sentirá deprimida y pensará "que no es capaz de nada, que es inexperto, descuidado o perezoso, entonces siempre nos tendremos que basar en el hecho.

5.- Evitaremos siempre usar palabras egocéntricas como "eso no me gusta" "eso no es para mí", "siempre tengo - que pensar en todo", pues despierta en el trabajador dos - sentimientos: uno de debilidad y otro para contra su jefe.

6.- Suponer una mala voluntad por parte del trabajador e increparlo diciéndole: "Esto lo ha hecho usted a -- propósito". "Lo ha hecho usted para disgustarme", esta conducta procede de la pasión que del conocimiento y por tal motivo irrita al trabajador.

Existen infinidad de reglas, pero nos concretamos a decir algunas que a nuestro pensar son importantes sin hacer de menos a las demás, pues como decimos todas son importantes.

LA FORMA DE LA CENSURA:

La forma del juicio suele tener más importancia que el contenido, pues lo afectivo va de persona a persona con más facilidad que lo objetivo; el prelude de la censura constituye a menudo la reacción afectiva entre el trabajo que hay que censurar y la conducta del trabajador, debemos comprender que un trabajo deficiente que produce a la empresa pérdidas, despierta en los directores sentimientos de irritación y odio, pues piensa que los trabajadores no trabajan para él, sino en su contra, las personas irritables por naturaleza se encolerizan cuando un trabajo no se le como se desea y creen tener derecho a un arrebato de ira.

Una regla de la vida muy acertada nos dice: "Hay que conservar la calma, incluso ante los daños mayores", esto quiere decir que no debemos mostrar una reacción de apasionamiento ante los trabajadores, pero eso es muy difícil de hacer en la realidad, otra cosa que se nos dice es: "Que -

cuando más indignado y conmovido está uno por dentro, más tranquilo se está por fuera", si vemos lo que los moralistas recomiendan es también conveniente, pues dicen que es preferible abandonar la habitación cuando cercen los sentimientos de ira, y se decía también que el Presidente de -- los Estados Unidos Jefferson consideraba que contando del uno al cien se enfriaba su sentimiento de ira, otros aconsejan hacerse análisis propios ante los estallidos de las reacciones personales con las siguientes preguntas:

a).- Qué me ha exitado en el aspecto exterior de este hombre?

b).- Qué me ha indignado en su trabajo?

c).- Qué fue un pararrayos para la ira que tenfa yo?

d).- Por qué no puedo dominarme?

Existen otros métodos para censurar al personal y a estos los vamos a llamar métodos de MODERACION y pondremos algunos ejemplos de ellos: el primero es:

a).- DAR POR SU LADO.- Existen hombres y directores-indulgentes y bondadosos, con miras sensatas y no les pueden hablar en todos ásperos, disfrazan los juicios y tal -

parece que van a iniciar un diálogo y comienzan diciendo: - "Hay que modificar lo que él ha hecho y se puede hacer de otra manera, pruebe usted en hacerlo", con frecuencia los hombres de esta clase logran lo que desean y llaman la atención a los hombres como ellos querían.

b).- METODO DE LOS "ENTREMESES".- El pueblo Chino y el Francés han adoptado un método de censura y consiste en decir al censurado algo agradable antes de la reprimenda - como: "Todo lo que ha hecho está bien", pero "Todo está bien hecho y hay que felicitarlo, pero sería más conveniente que" y a continuación las objeciones. El nombre de "entremeses" se le debe a la escritora Suiza Clara Buttiker, y la empleó con los servidores domésticos. Este método tiene aspectos negativos como:

1).- Se dice siempre una alabanza lo cual es a costa de la verdad y resulta inmoral y dá al enjuiciado una idea falsa de su trabajo.

2).- Se impide que el culpable no tenga una idea clara de la situación para él desagradable y se disminuye poco a poco la fuerza de resistencia moral, lo debilita en vez de fortalecerlo en la lucha por la vida.

c).- EL CIRCULOQUIO.- Toma formas diversas, puede -- ser una censura encubierta en este caso no se le dice nada al culpable y se le dá una segunda orden, con lo que el -- trabajador si es medianamente inteligente se dá cuenta que su trabajo no ha sido satisfactorio, que se desea por ejem plo cuando un limpiador limpia mal una mesa en vez de ha-- cerle algún reproche se le dice "es necesario limpiar esa-- mesa, pues tiene mucho polvo y manchas" esto se hace como -- se viera que el trabajo está mal hecho y se le repite la - orden.

d).- AMONESTACION INDIRECTA.- En las pequeñas empre-- sas donde hay poco personal, el trato se puede desenvolver a base de conversaciones personales, se adopta a veces es-- te procedimiento que consiste en prevenir a los nuevos tra-- bajadores de las faltas de los anteriores y con eso los -- trabajadores no tendrán problema en superarse, pues no les gusta que se les compare con los demás y por eso harán las cosas de la forma que se les indica.

EL TONO DE LA CENSURA:

El habla es lo más humano que poseemos, por medio de el expresamos nuestros sentimientos y sensaciones, no sola-- mente por elección de las palabras, sino también por la - manera como las preferimos.

Los especialistas nos dicen que la única regla consiste en expresar la censura NO en tono duro, áspero y apasionado, sino con calma, puesto que el tono colérico e impaciente es desagradable y vemos un adagio Oriental que -- nos dice: "El tono áspero puede quebrar un vaso", entonces el tono constituye lo primario de la censura, es triste reminiscencias, puesto que así hablan los amos a sus esclavos, desgraciadamente está poco cultivado el arte de modular la voz, sin embargo, una voz áspera por naturaleza produce involuntariamente efectos desfavorables se oye a menudo que se pueden tolerar los reproches más duros con tal - de que el tono "sea suave"; sea como fuere necesitamos tener la habilidad de acoplar el contenido desagradable y el tono suave, aunque en la práctica se demuestre que esto es difícil.

EL TIEMPO DE LA AMONESTACION:

En lo posible no amonestar en la mañana, existen jefes que al iniciar sus labores inician sus descontentos y es malo, porque muchos hombres después del sueño nocturno no ha sido tranquilo y suficiente, entonces se encuentran en un estado de inquietud e irritación y entonces todo el día trabajan mal, puesto que sienten resentimientos desde la iniciación de la labor.

No podemos reprender ni antes ni después de comer, - pues cuando se siente hambre, tanto el jefe como trabajador están excitados y después de la comida prevalece una - actitud de reposo y se molestará al censurado si se le hace perder tal actitud.

Otra cosa que no debemos hacer es "Reprender el lunes al reanudar la semana de trabajo, pues después del día de descanso se recibe con especial desagrado y perjudica - el deseo de trabajar que ya de por sí es escaso.

No debemos censurar inmediatamente después de la falta, pues debemos serenarnos para hacer críticas imparciales, necesitamos hacer las censuras en el momento apropiado, es necesario dejar pasar tiempo para que ya serenos hagamos lo más justo.

f).- EL ESTIMULO.

El interés de todo empresario es sacar lo más posible de todo trabajador y debería ser deseo de todo trabajador tener ocupación lo más variada e intensa posible, pues sólo así siente la mayor satisfacción. Desgraciadamente la clase de trabajo que realiza no es apropiada a menudo, es una manera de ganarse el pan, adoptados por necesidades vi

tales sin el menor gusto, además el salario insuficiente-- con frecuencia es el hecho de que la disminución de fuer-- zas es causa de despido, entonces el trabajador escatima - fuerza y trabajo o bien trabaja sin ganas.

Existen muchos procedimientos sencillos y se emplean para estimular a los trabajadores, uno de ellos es muy sen-- cillo: cuando un obrero encuentra en el sobre de su pago - una carta, un consejo, una alabanza o un estímulo, el tra-- bajador en los días de pago es muy sensible y está dispues-- to a entender los descos del empresario.

Es necesario influir en el trabajador una confianza- y hacerle ver que se espera de él un trabajo extraordina-- rio y lo animamos diciéndole frases como: "Le he reservado con toda intensidad este trabajo porque estoy seguro que lo hará bien" u otra como "esto no será para usted muy diff-- cil, sé muy bien que lo puede hacer", entonces con estas - palabras se obtienen maravillas con los obreros.

También puede ser contraproducente, pues no debemos- estimular a todos los trabajadores, ante todo debemos dis-- tinguir la buena voluntad para el trabajo y la capacidad - para ejecutar cierta clase de tareas, debemos tener presen-- te que no sólo debe existir voluntad sin capacidad y vice-

versa, donde sólo falta de voluntad puede el estímulo en forma de acción sobre la ambición conseguir un buen resultado, pero la mejor voluntad no puede producir como por arte de magia una capacidad inexistente, un trabajador que no está en condiciones psicológicas quedará extremadamente-humillado, cavilará sobre su insuficiencia y se atormentará de una manera inútil. Existen trabajadores rebeldes que -- aún con toda la confianza que le dé un jefe, piensa que -- eso no le interesa y siempre estará igual sin poder influir en él.

El elogio lo podemos dividir en dos:

a).- Apasionado.

b).- Imparcial.

El primero lo expresamos en un tono de admiración - empleando superlativos, mientras que el otro se vé en forma subjetiva nada más el mérito, el apasionado puede ser o no genuino, el imparcial es siempre sincero, un trabajador aprende enseguida a distinguir si se trata de conquistar o si se juzga seria e imparcialmente su trabajo; por-regla general la aprobación se expresa en forma de elogio apasionado.

C A P I T U L O I V
RELACION INDIRECTA CON EL PERSONAL

a).- MEJORA DE LA CIRCUNSTANCIAS DE VIDA Y TRABAJO DEL --
PERSONAL.

Habiendo hablado del directo, en el indirecto tenemos en primer término que es necesario analizar algunas - circunstancias de vida y de trabajo del personal.

Es creencia antigua, firmemente arraigada en los -- hombres, que el trabajo físico es un castigo, que se ejecuta sólo por coacción o por necesidad; esta creencia un da a la codicia de muchos empresarios que procuraban sacar todo lo posible de los demás en provecho propio, hizo que para mantener a los trabajadores en mayor sujeción se les pagaran salarios bajos; pues se pensaba que los traba jadores bien pagados pierden el deseo de trabajar y se -- vuelven apáticos, se fomenta la pobreza a fin de mantener la necesidad de trabajo al obrero; desde el momento en -- que se tuvo más consideración con el hombre trabajador, - este principio se tambaleó y es Taylor quien empieza a es timular al obrero Scimidt con el que realizó sus experi- mentos y lo hizo con el atractivo de salario alto y una -

prima de producción y pone de manifiesto el principio de - salarios altos; no es el angustioso temor del hombre, sino la esperanza de un buen salario y con él la perspectiva de bienestar, lo que estimula a trabajar.

Feré con sus investigaciones científicas llega a con- firmar que según un determinado estado de ánimo puede au- mentar el rendimiento, en cambio los hombres amargados y - malhumorados no pueden trabajar productivamente; estas --- ideas nos llevan al resultado siguiente:

Se ha prestado atención al bienestar corporal del -- obrero y del empleado y se han hecho esfuerzos para mejo-- rarlo; a esto se le ha dado en llamar: "Servicio de bieneg- tar de la fábrica" y "Atención social o política social de trabajo" en competencias con la política social del Esta-- do. Se han adoptado medidas que no son propiamente de hi-- giene, sino que tratan de aumentar la disposición del tra- bajo y pretenden mejorar las condiciones de vida del traba- jador.

Las buenas condiciones de la vivienda, las casas de- los obreros, las viviendas de la empresa, albergues para - solteros, los hogares obreros construidos por grandes em- presas para su personal y los suplementos de salario para- vivienda concedidos por empresas pequeñas que no pueden --

construir viviendas, esto tiene por objeto despertar la --
sensación de estabilidad y estrechar la unión con la empre
sa, pero es necesario ver que la construcción de casas pa
ra trabajadores es una inversión de capital, cuando el em
presario invierte su dinero en esta forma ha reconocido --
su misión social, puesto que las viviendas en las inmedia
ciones del lugar de trabajo tiene otras ventajas, tanto pa
ra el empresario como para el trabajador, y es que el can
sancio adicional causado por la labor diaria, sino por las
ocupaciones secundarias por ejemplo caminar o viajar hasta
el lugar de trabajo se disminuyen de esta manera.

El profesor W.V. Gouzembach, en la inclusión de la -
existencia extralaboral del trabajador en los servicios --
previsores de higiene, habla de las ventajas que estimulan
la adhesión del establecimiento donde se trabaja como come
dores, cuartos de descanso, aseo, venta de Artículos comes
tibles a precios reducidos, en caso de enfermedad médicos
y enfermeras que vigilan a la vez el estado de salud del -
trabajador.

b).- SERVICIOS DE BIENESTAR PSIQUICO.

Consiste en jardines, establecimientos de juegos, cur
sos nocturnos para adultos, cursos de perfeccionamiento, --

conferencias, bibliotecas, funciones teatrales, excursio--
nes colectivas entre personal y jefes, reuniones, etc., --
sirve además para fomentar el contacto social entre ambas-
partes.

Como lazo de unión entre trabajadores y empresa se -
establecen "asistentes sociales de empresa" que se encuen-
tran en gran número de establecimientos de América y Euro-
pa y cuyas funciones son ayudar a la familia del trabaja--
dor. Las esposas tienen dificultades económicas, les resul-
ta difícil tanto por inexperiencia como por exceso de fami-
lia atenerse a un salario semanal o la vida común de su ma-
rido es desagradable, el se gasta el dinero en diversiones
con los amigos, y es necesario ayudar a la mujer con conse-
jos de toda clase, la asistencia social no sólo ayuda a --
vencer las dificultades aleccionando para una mejor admi-
nistración de la economía familiar, sino que procura in--
fluir sobre el marido para que se dedique más a su fami-
lia, atienda los problemas económicos, renuncie a ciertas-
diversiones; en sí el asistente social es una protectora -
familiar.

En nuestro país existen las Trabajadoras Sociales y-
dependen directamente del Instituto Mexicano del Seguro So-
cial.

En Norte América donde la economía doméstica es más-uniforme y fácil que en Europa, la asistencia social de fábrica cuida más del trabajador mientras desempeña sus funciones en la empresa, los trabajadores deben ser aleccionados sobre todo cuando se trata de inmigrantes que tiene dificultad de adaptarse a condiciones extrañas como el idioma.

La asistencia social de empresas es pues negociadora debe ser diplomática y defensora de todos los intereses de la colectividad; cuando existen dos campos enemigos debe procurarse posiciones neutrales y con arte y diplomacia di cipar los conflictos y evitar los choques.

La importancia que se atribuye a la asistencia social de empresas se puso de relieve con el hecho que la sociedad Alemana de Caracterología aplicada su colaboración con la sociedad Berlínesa de sicología indiviaul ya en el año de 1929 fundaron una asociación para el fomento de la asistencia social de empresas según el método de trato y formación de personal de ALFRED ADLER.

En la actualidad no se le concede la debida importancia a la influencia que ejerce en la empresa los cuidados-

del personal fuera del trabajo, generalmente se considera que meterse en la vida privada de los trabajadores es un tabú; sin embargo, el comportamiento privado puede afectar la salud y el rendimiento, y es necesario que se tenga esto en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa.

c).- HIGIENE EMPRESARIAL PSICOSOCIOLOGICA.

Ingenieros, psicólogos y Médicos han estudiado los factores síquicos que influyen en el rendimiento del trabajo en forma o modo positivo o negativo y se ha podido comprobar que dependen de ciertas condiciones Psíquicas que dominan en la empresa, en el libro de Higiene Psico-sociológica de la Empresa nos expresa un nuevo modo Psicoempresarial y nos recomienda el uso de la terapia social con los empleados que se creen víctimas de las malas condiciones de trabajo. Otro médico ha encontrado una estrecha relación casual entre los estados anímicos y ciertas afecciones corporales, gracias a ello han podido curar y eliminar los conflictos psíquicos.

Existe otro tipo semejante a la asistencia social, pero independiente por completo de ella y fue en la Westor Electric Co., en Chicago donde apareció por primera vez --

con el nombre de Consejero y su misión es oír a los empleados y obreros que tengan en su trabajo, a los denunciantes se les exige la mayor discreción so pena de no atender sus reclamaciones. Su función específica es escuchar y templar la indignación del trabajador, ya que cuando éste abandona el despacho sale con un sentimiento de desahogo y regresa más tranquilo a su trabajo; este servicio le costó a la -- empresa 250,000.00 Dols., pero considera haberlo reembolsado, pues esta cifra la cita Georges Friedmann en su libro- L'industrie Americana Et Le Facteur Humain. Esto es parecido al servicio de auxilio por teléfono establecidos en muchas ciudades, una persona que se encuentra en situación difícil llama a cierto número y expone su caso a una persona anónima, ésta puede ser un psicólogo, un asistente so-cial o un sacerdote y recibe a cambio el consejo que ellos juzguen pertinente para ese problema: el anonimato de am-bas partes es favorable para que se recurran al servicio -personal sin tener reparos en dar a conocer sus intimida-des.

CONDICIONES HIGIENICAS DEL TRABAJO.- Cuando F. Tay--lor y Frank Gilbret se lamentaban en sus escritos de que - en muchos casos como la albañilería y la costura, el trabajo del hombre se ejecutaba en la misma forma que hace mu-chos años, y se ponían de manifiesto que en esa época exig

tía el jornal de hambre; el trabajador tenía que producir y era cosa suya el modo de hacerlo, nadie se preocupaba si con ello sufría daños, no se prestaba mucho interés a la rapidez con que se efectuaran los trabajos, si se necesitaba material humano se adquiría, pues era muy barato. Se proponía en técnica no liberar al hombre del trabajo; cuando tenían que hacer construcciones altas y elevadas se elevaba el andamio, no importando si el trabajo resultaba peligroso, la seguridad y la salud eran asuntos exclusivos del obrero, sólo gradualmente y más por motivos económicos que sociales se impuso al empresario el sostén de los sobrevivientes de los trabajadores víctimas de accidentes, pues el Estado también responsable rehuía esta obligación.

Surgieron entonces las indemnizaciones y el empresario empieza a preocuparse por medidas de seguridad; en los Estados Unidos se han comisionado a las agencias de seguros para que tomen las medidas higiénicas y de seguros de vida y de salud, y se han aumentado las reglas de seguridad, pues la maquinaria se ha modificado para evitar accidentes o se protegen con cubiertas; existe una compañía que es la que impuso la campaña técnica contra accidentes y en esto nos marca el uso de caretas, cascos, gafas, etc.

Las empresas tienden a conseguir para sus locales y construcciones espacios mayores, libres de polvo y humo -- bien ventilado, con iluminación y temperatura adecuado y - evitando lo más posible los ruidos ensordecedores; Veron - ha demostrado a base de estudios que con una buena ventilación se eleva en un 12% el rendimiento de trabajo: Nichol - hace estudios acerca de la iluminación y aumenta la producción.

Ahora veremos algunos aspectos importantes del trabajo extraídos del libro de la (OIT) que es la Organización - Internacional del Trabajo y tenemos:

1.- LIMPIEZA DE LOS LOCALES.- La limpieza es la primera condición esencial para la salud de los trabajadores - y cuesta muy poco cumplirla, es necesario recoger la basura diariamente de los lugares de trabajo, lo mismo en los - pasillos y escaleras; debemos combatir el hábito de escupir poniendo avisos prohibitivos, o en su defecto poner escupideras que serán desinfectadas diariamente por lo menos; también debemos evitar hasta donde sea posible a los roedores o insectos o parásitos, pues son portadores peligrosos de enfermedades; dentro de las instalaciones sanitarias debe colocarse por lo menos el Reglamento Tipo de Salubridad, que es el que nos marca lo que se debe tener para una mejor higiene.

2.- ILUMINACION.- La buena iluminación acelera la -- producción, es esencial para la salud, seguridad y eficiencia para los trabajadores, sin ella sufriría la vista de -- ellos, aumentarían los accidentes y bajaría la producción, por ejemplo: cuando no hay buena luz y el trabajo exige -- una buena distinción de detalles, tendríamos que reducir - el ritmo de la labor, aumentaría el número de interrupciones y sufriría lesiones graves la vista del trabajador. El deslumbramiento es perjudicial para la vista cuando es producido por el reflejo de superficies brillantes como techos o paredes, puede reducirse disminuyendo la luminosidad de luz velando o limitando los contrastes mediante el aumento de intensidad de la iluminación general, utilizando pintura mate.

La apreciación de los detalles depende mucho de la diferencia de claridad cuanto mayor sea la diferencia se podrá apreciar más el detalle y ponemos un cuadro con algunas proporciones máximas de luminosidad que se recomiendan:

SUPERFICIE	Factor de Reflección Porcentajes (%)
Techo	80
Paredes	60
Superficie de Mesas y Bancos de Trabajo	35
Máquinas y Equipo	25 a 30
Suelos	No inferior a 15

Por regla general la luz del día es preferible a la artificial, pero cuando la luz solar no sea suficiente -- tendremos que emplear luz artificial para completarla o -- reemplazarla; casi siempre será necesario utilizar persianas o visillos para regular la luz que se reciba por ventanas o claraboyas.

3.- VENTILACION, CALEFACCION O REFRIGERACION.

La ventilación general es necesaria para la salud y bienestar de los trabajadores y constituye un factor en la eficiencia productora; las temperaturas excesivas altas o bajas y la mala ventilación disminuyen la productividad al reducir la vitalidad en los trabajadores y ser causa de enfermedades y molestias, pues cuando no existe una buena --

ventilación se concentra el Anhídrido Carbónico (CO₂) en el aire y hace que el trabajo sea más lento, pues se siente el cansancio con mayor claridad.

La temperatura efectiva depende de la capacidad de refrigeración del aire.

- a).- De la rapidez de purificación.
- b).- De la Temperatura.
- c).- De la humedad.

La ventilación puede ser natural o artificial o combinada ya que el acondicionamiento del aire se emplea para contrarrestar las temperaturas extremas. El polvo, emanaciones de gases, vapores producidos y dispersados durante la fabricación serán extraídos del lugar donde se producen, siempre que sean posible que no se propaguen en la atmósfera de los locales de trabajo.

El termómetro de Kate permite computar directamente la capacidad de refrigeración del ambiente, es un instrumento que debe consultarse diariamente en las fábricas donde es probable que se produzca humedad y calor excesivo y es necesario saber manejar y leer este termómetro.

Cuando la ventilación natural no baste se usará el sistema mecánico, bien puede ser de aspiración o de inyección; regulando mejor el movimiento del aire, la corriente de éste debe dirigirse en el mismo sentido y los ventiladores también, para hacer que la acción sea aunada y no contraria.

EL COLOR.- Ya en capítulos anteriores hablamos de esto y de las formas en que influye en el trabajador sabemos que los colores oscuros los deprimen y los colores como el verde, el amarillo o el rojo los estimulan y se puede aumentar mejor la producción.

EL RUIDO.- Es otro factor indispensable para la eficiencia del trabajador, pues es causa de irritaciones y fatigas; cuando alguien realiza estudios y cálculos necesita cierto grado de concentración y no puede trabajar cuando existe el ruido; estudios hecho por Welch y Miles nos muestran que el ruido disminuye la producción en el trabajo: se instalaron unos reguladores de temperatura y se notó que en corto tiempo el empleado instalaba en zona ruidosa 80 reguladores y tenía 60 errores; cuando se trasladaron a una parte en que el ruido no era tan intenso, se instalaban 110 reguladores y se tuvieron 7 errores en el mismo tiempo; como podemos ver el ruido si afecta el trabajo.

Podemos protegernos del ruido por medio de algodones en los oídos, o existen aparatos especiales hechos de un material plástico que nos sirven para evitarlo; lo mismo - existe un aparato para medir la intensidad del ruido y se le conoce con el nombre de Audiómetro del cual existen varios modelos.

Estos son algunos aspectos que podemos observar en - el trabajo, su higiene y salud de los trabajadores.

d).- EL SALARIO Y LA REMUNERACION DEL TRABAJO.

El salario es la forma más avanzada de remuneración - del trabajo; sin embargo, no siempre ha existido en la hig - toria de la humanidad, pues sus antecedentes los encontramos en la época de esclavitud y feudalismo.

En la esclavitud el amo no solamente se apropiaba -- del trabajo y del producto de éste, sino que también dispo - nía en forma absoluta de las vidas de sus servidores, la - compensación que recibían éstos, estaba supeditada a la be - nevolencia de los dueños.

Después comienza la época de los terratenientes que se convertían en latifundistas y los patronos comienzan a darse cuenta de que no era muy eficiente tener esclavos, - pues era difícil manejarlos; con el descubrimiento de América se extiende la esclavitud al nuevo mundo y se forman dos clases sociales: los siervos y los señores; los segundos recibían grandes propiedades de tierras y las dividían en parcelas que arrendaban a los siervos, éstos estaban -- obligados a darles ciertos servicios y a permanecer en sus parcelas sin poderlas abandonar, tenían que labrar las tierras para obtener parte para su señor y parte para él y su familia y el señor protegía al siervo de sus enemigos.

En Europa por la Edad Media se forman las asociaciones voluntarias de artesanos para impedir la competencia - en el siglo XII los primeros gremios obtienen la autorización de que las asociaciones dejen de ser voluntarias y - se conviertan en obligatorias; para el Siglo XIV la situación se había generalizado en toda Europa, y entonces las luchas de clases y el Estado se ve en la necesidad de intervenir como árbitro para conciliar los intereses.

Conforme el desarrollo económico ha ido avanzando -- surgen nuevos y diversos problemas, tanto en el mundo actual según el sistema Económico-Social que cada país tie--

ne; pero es indudable que sea cual fuera el sistema adoptado no podremos vivir en paz hasta que los trabajadores logren por medio del salario cubrir todas sus necesidades. - Cuando logremos esto llegaremos a vivir en un Estado Ideal donde todas las personas estarán satisfechas.

La palabra salario viene del latín Salarius derivado de sal: cantidad de sal que se entregaba a los soldados; - posteriormente se extendió como estipendio o recompensa -- que daban a los criados en razón de sus servicios o trabajos; actualmente el salario es la retribución que debe pagar un patrón a un trabajador, en virtud de un contrato de trabajo (Artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo) y el - Salario Mínimo es la cantidad menor que puede pagar 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 para -- proveer a la educación obligatoria de sus hijos (según el Artículo 99 de La Ley Federal del Trabajo en su Capítulo - V).

Para establecer un buen sistema de salario debemos - de analizar los siguientes factores:

1.- Los salarios que pagan otras empresas en trabajos similares y en forma especial comparar los que se pagan en la misma rama.

2.- Averiguar las necesidades de mano de obra.

3.- Determinar las habilidades requeridas para cada puesto.

4.- Analizar el presupuesto y el estado financiero de la empresa.

5.- Costo de vida del país y específicamente de la región donde está instalada la empresa.

6.- Disposiciones Gubernamentales como salario mínimo, indemnizaciones sea por liquidación de un trabajador por accidentes de trabajo, etc.

7.- Conservación de buenas relaciones con los trabajadores, tomando en consideración su aportación para que la empresa prospere y compensarlos equitativamente con el salario que merezcan.

Existen varios tipos de sistemas de pago, pero los más comunes son: Pagar tomando como base el tiempo (hora,-

día, semana, quincena,mes) que son los que generalmente se emplean en el país. Pagar a base de rendimiento o producción (por pieza o destajo, tiempo empleado para producir - una pieza o unidad) que es la forma más común para obreros y empleados de talleres.

El sistema a base de tiempo es realmente sencillo, - pues se reduce a una multiplicación; una vez que se conoce la tarifa por hora nos arroja el sueldo devengado y encontramos las siguientes desventajas:

a).- Falta de correlación directa entre el trabajo efectuado y salario pagado.

b).- Como consecuencia del anterior hay un desconocimiento del esfuerzo personal por lo que toca a eficiencia.

c).- El costo de mano de obra por unidad producida - está sujeta a mayores fluctuaciones.

d).- No se aprecia plenamente la calidad de los trabajadores sobresalientes.

La decisión de adoptar un sistema de salarios con base en tiempo trabajado o un sistema de incentivos basado - en la producción depende de muchos factores, por ejemplo:-

para pagar salario con base en el tiempo, deberán existir-
mas o menos las siguientes condiciones:

1.- Las unidades producidas son difíciles de medir y distinguir.

2.- La cantidad de producción depende de varios factores independientes a la voluntad del trabajador.

3.- Existen demoras y retrasos en la producción ajena al control del trabajador.

4.- La calidad es factor de suma importancia.

INCENTIVOS.- Se implantan con el objeto de una mayor productividad y resultan eficientes cuando están bien planeados, pero en ocasiones cuando no se han analizado con-
ciensudamente resulta ser una fuente de discordia que limita la producción por parte de los trabajadores.

Este sistema tiene las siguientes ventajas:

a).- Está basado sobre los resultados del trabajo.

b).- Por lo tanto, las diferencias resultantes en el trabajo individual se recompensa debidamente.

c).- Los trabajadores tienen plena confianza en la - paga, pues entienden bien la relación de lo que hacen con lo que reciben y así vemos una motivación en el personal.

Debemos analizar ciertos factores para que el estímulos resulte práctico y efectivo.

1.- Las unidades de trabajo o de producción deben -- ser fáciles de distinguir, identificar, valorizar y controlar.

2.- La relación entre el esfuerzo del trabajador y - la producción debe ser estrecha, clara y fácil de medir, - esta medición también se debe hacer con respecto a otros obreros de empresas similares a la que se compara. Desgraciadamente en México es muy difícil hacer esta clase de -- estudios, porque no se cuenta con la colaboración y medios suficientes para obtener datos veraces, no obstante al paso de desarrollo en que nos encontramos; es lógico que en un futuro las necesidades de mejorar las fuentes de información, tales como la Cámara de Comercio, la Cámara de industriales, Asociaciones y agrupaciones. Dependencias Gubernamentales, las cuales se están esforzando por mejorar sus organizaciones que ayuden realmente a la expansión industrial.

3.- El trabajo debe ser sistematizado para que se -- realice con fluidez y no haya pérdidas de tiempo por falta de materia-prima o falta de equipo, etc.

4.- Cuando se instala un sistema de incentivos, el obrero o trabajador olvida la calidad del trabajo y le dá más importancia a la cantidad, esto es peligroso, por que puede perderse el mercado cuando se ha creado a base de ca lidad de los productos; en los casos en que la calidad del producto o trabajo sufra también cambios que afectan la de manda, será muy importante tomar en cuenta la producción - en cantidad y calidad.

5.- Cuando la producción aumenta, la supervisión dis minuye por que el tiempo es insuficiente, si antes se revi saban 10 unidades por cada obrero, ahora se tendrá que re visar 15 unidades por cada uno. Si aumentamos el número de supervisores, quizá aumenten los gastos a su nivel que no sea costeable el incentivo, o bien se dejan los mismos su pervisores corriendo el riesgo de que algunas cosas no se harán como antes.

6.- Se debe calcular con exactitud el costo de la ma no de obra, o por lo menos en forma aproximada, para no co meter un error de cálculo en los incentivos, si no podemos calcular bien la mano de obra será mejor no establecer nin

gún sistema de incentivos, pues se cometería un error que a la empresa le costaría grandes pérdidas.

La actitud de los trabajadores y empleados ante los sistemas de incentivos y las técnicas requeridas varían de acuerdo con las empresas, pero por lo regular la actitud siempre es la misma y veamos como piensan:

a).- Los trabajadores piensan que el sistema de incentivos se reduce en última instancia a una forma de aceleración de trabajo.

b).- Temen a la restricción de su salario base y los incentivos cuando se exceden considerablemente a los standards fijados.

c).- Creen que los incentivos se implantan para dictar quienes son más lentos a fin de eliminarlos.

d).- Suponen que cualquier medida que acelere el trabajo agotará su fuente, llevándolos inevitablemente al desempleo.

Existen muchas más actitudes, pero ahora veremos la clasificación de los incentivos y vemos que se clasifican en dos grupos:

- 1.- Incentivos Individuales.
- 2.- Incentivos de Grupo.

Los individuales se sub-dividen en dos:

- a).- Empíricos.
- b).- Científicos.

Dentro de los empíricos existen dos planes el de Rowan y el de Halsey; el primero parte en primer lugar de un salario base para la producción máxima de la jornada, parte de un ciento ahorrado expresado en escala al que corresponden primas crecientes para cada escala.

El plan Halsey también tiene un salario fijo para la producción mínima en la jornada, se computa en horas los ahorros de tiempo que se valoran en cuestión de una cuota fija por hora, ahorro del que se comide parte del trabajador.

Dentro de los planes de incentivos científicos encon

tramos los siguientes:

1.- PLAN TAYLOR.- Se fija una escala creciente de salario de manera que los rendimientos cuando se obtengan bajas, perciban una remuneración reducida (nunca inferior al salario mínimo), los que alcancen altos rendimientos percibirán elevados salarios.

2.- PLAN GRANTT.

- a).- Los salarios fijos mínimos.
- b).- Rendimientos bases mínimos.
- c).- Rebasando el mínimo se establece una bonifica--
ción adicional calculada sobre la base de rendi
miento que se determina en un tanto por ciento-
constante.

3.- PLAN EMERSON:

- a).- Salarios.
- b).- Rendimiento Base.
- c).- Se establece un por ciento de eficiencia correg
pondiente a cada nivel.
- d).- Se establecen retribuciones variables crecien--
tes para cada nivel.

4.- SISTEMA DE PUNTOS:

a).- Se acredita al trabajador tantos puntos por un trabajo efectuado como méritos necesite un operario medianamente eficiente.

b).- El excedente de los puntos acumulados durante el día en relación con los puntos ordinarios se computan en una fracción de una cuota fija.

VACACIONES.

En primer lugar es necesario ver algo acerca de las jornadas de trabajo y vemos por ejemplo que existen tres clases:

- a).- Jornada diurna.
- b).- Jornada Nocturna.
- c).- Jornada Mixta.

En la jornada diurna (a), el trabajo es de ocho horas diarias, con esto el trabajador tendrá derecho a descansar desde el sábado en la tarde o su equivalente, pues en sí el trabajador debe laborar 48 horas; la ponencia hecha para que el trabajador labore 40 horas a la semana aún

no ha sido aceptada por algunos motivos que tienen su razón de ser; pero ya en algunas grandes empresas ya se estableció la semana laboral de 40 horas y ha dado buen resultado, pues el obrero descansa desde el viernes y se presenta el lunes con ganas de trabajar. La jornada nocturna será de 7 horas, comenzando a las veinte horas y terminando a las seis; y la jornada mixta que es la que comprende parte de la jornada diurna y parte de la nocturna, y el tiempo máximo de duración es de siete horas y media.

Cuando existan trabajadores mayores de catorce años y menores de dieciséis, su jornada deberá durar seis horas, pues es el tiempo que se cree que no afecta a su salud; -- estas personas lo mismo que las mujeres no podrán trabajar tiempo extra; si por algún motivo tuvieran que hacerlo, el patrón se comprometerá a pagar un doscientos por ciento -- del sueldo por hora de trabajo; tampoco podrán desempeñar trabajos nocturnos, industriales ni en partes insalubres o peligrosas; las mujeres disfrutarán ocho días de descanso antes de la fecha aproximada a que se fije el parto, y tendrán un mes de descanso después del mismo, percibiendo íntegramente su sueldo; tendrán dos períodos extraordinarios en el día para amamantar a sus hijos.

La Ley también nos marca días de descanso obligatorio y éstos son:

21 de Marzo.

1o. de Mayo.

16 de Septiembre.

20 de Noviembre.

25 de Diciembre..

1o. de Diciembre. (Cada seis años, para cambio de Poder Presidencial).

Las vacaciones serán estipuladas en el contrato de trabajo pero la Ley nos dice que un trabajador que haya laborado en un año consecutivo, se hará acreedor a siete días laborables y que irán aumentando dos días hasta llegar a doce por cada año de servicios, pero también se dice que cuando el trabajador haya faltado injustificadamente, el patrón tendrá derecho a descontar esos días o reducirse los de sus vacaciones.

Encontramos una contradicción en la Ley Federal del Trabajo en su capítulo 82 nos dice que los menores de dieciseis años podrán disfrutar de doce días de vacaciones pero el artículo 110 K nos dice que estas personas disfrutarán de 18 días de vacaciones pagándoles íntegro su salario.

Estas disposiciones las encontramos en la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III y abarca los artículos del 68 al 83.

En algunas empresas se les conceden vacaciones de 10 días por año al personal, pero lo hacen en forma rotativa para no interrumpir la producción, existen por ejemplo en la burocracia que se le concede al personal 20 días por año, comprendido en dos períodos de 10 días las primeras durante la semana santa y las segundas a fin de año. También debemos de tomar en cuenta la clase de trabajo que se desarrolle, pues hay empresas que a los ejecutivos que ocupan puestos importantes cuando se les dan vacaciones son de por lo menos un mes de descanso, pues durante el tiempo de trabajo es muy agotadora la tarea que desempeñan y necesitan tal vez más de este período quizá otros quince días para volver a la normalidad, pues en esos puestos es mucha la responsabilidad que se tienen en la toma de decisiones, que en muchas ocasiones se enferman de los nervios o de cualquier otra enfermedad por todos los problemas que tienen que sortear.

e).- SEGURO SOCIAL.

El seguro social constituye un servicio público nacional que se establece con carácter de obligatorio en -- los términos que nos marca la Ley y sus Reglamentos.

La Ley del Seguro comprende:

- a).- Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- b).- Seguro de enfermedades no profesionales y maternidad.
- c).- Invalidez, vejez y muerte.
- d).- Cesantía en edad avanzada.

Deben estar registradas en el Seguro Social todas - las personas que se encuentran vinculadas a otra por un - contrato de trabajo; también los aprendices, las sociedades cooperativas de producción, etc. El patrón tiene la - obligación de inscribir a todos los trabajadores, lo mismo de tramitar altas o bajas en un plazo no mayor de cinco días.

Los riesgos profesionales son los accidentes o en--

fermedades a que están expuestos los trabajadores con motivo de sus labores o en ejercicio de ellas. (Artículo 284 - Ley Federal del Trabajo):.

Cuando los riesgos se realizan pueden producir:

- I.- La muerte
- II.- Incapacidad total permanente.
- III.- Incapacidad parcial permanente.
- IV.- Incapacidad temporal.

Incapacidad total permanente es la pérdida absoluta de facultades o actitudes que imposibilitan al individuo a poder desempeñar cualquier trabajo por todo el resto de su vida.

Incapacidad parcial permanente es la disminución de las facultades de los individuos por haber sufrido la pérdida o paralización de algún miembro, órgano o función -- del cuerpo.

Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilitan total o parcialmente a un individuo a desempeñar un trabajo por algún tiempo.

El trabajador tendrá derecho a asistencia Médico-Quirúrgica-farmacéutica y hospitalaria si es necesaria desde el principio de la enfermedad, y el patrón tendrá la obligación de seguir pagando su sueldo o un porcentaje de éste, según sea la lesión recibida o la enfermedad

Tendrán derecho a los servicios que presta el Seguro Social: la esposa, o a falta de ésta la mujer con la que ha vivido los últimos cinco años, pero si el asegurado tiene varias concubinas, ninguna recibirá la prestación de servicios. Los hijos menores de dieciseis años, el padre y la madre cuando vivan en el hogar del asegurado.

Existen casos también en los que el seguro y el patrón no tienen por que pagar las indemnizaciones, y tenemos como ejemplo: Cuando un accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez, bajo los efectos de un narcótico o droga enervante, en este caso sólo se tendrá obligación de proporcionar primeros auxilios; otro ejemplo es cuando el empleado se ocasione deliberadamente alguna incapacidad por sí solo o de acuerdo con otra persona, en este caso la obligación cesará en el momento que se demuestre la culpabilidad del trabajador; y otro caso es cuando la incapacidad sea resultado de una riña o intento de suicidio, entonces el trabajador no percibirá las indem

nizaciones ni los servicios del Seguro.

En las páginas 157 a la 175 de la Ley Federal del -- Trabajo Reformada se da la tabla de valorización de capacidades, tomando en cuenta que la 60 Edición fue hecha en México en 1969 y es publicada por el Doctor en Derecho Alberto Trueva Urbina y por el Lic. en Derecho Jorge Trueva Barrera.

SEGUROS DE INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA Y
MUERTE.

El seguro de vejez es válido cuando el asegurado -- compruebe tener 65 años de edad y que justifica el pago al Instituto de un mínimo de quinientas cotizaciones semanales, la viuda en caso de muerte tendrá derecho de seguir disfrutando de la pensión si se comprueba que al fallcer el afiliado había pagado un mínimo de ciento cincuenta cotizaciones semanales y perderá el derecho si es que contrajo matrimonio seis meses antes de haber fallecido, también pierde el derecho si contrajo matrimonio después de los -- cincuenta y cinco años, a menos que la muerte transcurra -- dos años después de la celebración del enlace.

Los hijos menores de dieciseis años tendrán derecho de pensión de orfandad y si se comprueba que se han pagado más de ciento cinco cotizaciones y se ampliará hasta edad no mayor de veintiun años en los casos siguientes:

a).- Cuando el hijo no pueda mantenerse por su propio trabajo debido a una enfermedad duradera, defecto fisico o psíquico.

b).- Cuando el hijo se encuentre estudiando y tomando en consideración las condiciones económicas y personales del asegurado.

Medidas para despertar el interés por la empresa:

Una de las medidas que se puede adoptar para que los trabajadores se interesen por la empresa puede ser el cambio de opiniones con el personal; es una charla la que se hace con el fin de discutir ciertos aspectos de interés común, por ejemplo: se les hace ver cómo una carta mal escrita, o un envío mal empaquetado hace perder a un cliente, - también existen círculos de trabajo y estudio constituido por personas capaces en los que se trata con toda libertad cualquier aspecto de deficiencia o inconveniencia de la -- empresa.

En cierta empresa se designó un representante del -- personal junto con tres representantes de la dirección y - se formó una comisión asesora, se trataban diversos problemas, al cabo de cierto tiempo del funcionamiento de esta - comisión, comprobóse que, a propuesta de los trabajadores, un 90% de los casos se consiguió una mejor marcha del negocio, pues tal comisión aparte de sus funciones específicas tenía también como plan limar asperezas y acallar disgus--

tos causados por algún mal trato y evitaba que las renci-
llas se hicieran permanentes.

Otro modo de despertar el interés en la empresa y --
estimular al personal pueden ser las publicaciones periódicas de la empresa y consiste en publicar periódicos con el fin de que los trabajadores expongan sus opiniones, y esto sirve de unión entre el trabajador y la dirección; en la - American Ralling Mills Co. se entrega a cada trabajador u obrero un pequeño folleto en el cual están estipulados todos los problemas de la empresa, el servicio de los clientes, de los trabajadores y de la misma comunidad, se explica claramente el desarrollo de la empresa, los fines que - persigue, los trabajos, y los reglamentos que la rigen; en Alemania se ha establecido ya un museo de empresas y sirve para despertar el interés de los trabajadores y esto se debe a W. Bata.

En los últimos años se ha tratado de que exista una relación interna entre el personal y la dirección, se ha trazado un plan de acción preparada sistemática y es propuesto por el Instituto de Enseñanza Técnica del Trabajo - de Dusseldorf y nos marca los siguientes pasos:

I.- Aplicación de la economía humana a la industria o minería.

a).- Selección y agrupación psicotécnica a los obreros y empleados.

b).- Formación de aprendices y trabajadores jóvenes en talleres de enseñanza y escuelas de fábricas o industrias. Capacitación de los mismos mediante gimnasia, deportes, etc.

c).- Formación práctica de trabajadores en talleres de enseñanza.

d).- Orientación sistemática hacia el criterio económico y la comunidad de trabajo mediante escuelas especiales.

e).- Servicio productivo para los trabajadores inválidos y ancianos, mediante la creación de puestos especiales para ellos.

II.- Propaganda y asesoramiento sobre estos temas.

III.- Instalaciones prácticas de los organismos necesarios en la empresa.

IV.- Formación de jefes y ayudantes para la ejecución práctica de estas medidas.

V.- Información de los trabajadores en materia de sociología y sicología, así como las medidas de prevención de accidentes en cuanto el hombre en la empresa pueda adoptarlas.

Otro aspecto importante para que el trabajador adquiera el interés por la empresa es mediante la participación de ésta en la administración de la misma, puesto que pensará que su interés es trabajar para la empresa y lo puede hacer con las manos para que progrese. Cada día es mayor el convencimiento de que el trabajador participe como colaborador.

El conocimiento de las circunstancias de la producción le da ocasión no solo para adaptarse a ellas, sino también a participar de las preocupaciones por la buena marcha de la empresa y de la satisfacción del empresario por el éxito. Esta participación ideal que se le ha otorgado le da la sensación de estar vinculado al desarrollo económico y de contribuir a la creación del futuro de la empresa. Como socio responsable de la marcha del negocio se libera en seguida de la penosa sensación de la dependencia

personal y de la de siervo extraño a la economía.

"La participación en la responsabilidad para el conjunto de la empresa contribuye a hacer olvidar o por lo menos a aminorar la monotonía del trabajo".

Existen nexos adecuados entre trabajadores y empresarios, se ponen de acuerdo con objeto de llegar a cualquier resolución favorable para las dos partes; un medio especial de estimular al trabajador, consiste en dar una idea general de la empresa en conjunto, de las funciones que ha de desempeñar y el papel que le corresponde a cada trabajador en el seno de ella.

Otro lazo de unión con la empresa lo constituye las agrupaciones de trabajadores para actividades ajenas a su empleo como coros, orquestas y deportes de todas clases, - que son fomentados con interés por los empresarios; los -- trabajadores se reúnen y forman una comunidad que después no pueden ni quieren quebrantar.

Todavía no se ha demostrado psicológicamente cómo puede uno interesarse por la empresa tal como, sin pensar en su vinculación a ella. El buen resultado de las visitas -- proviene de las nuevas impresiones que recibe el trabaja--

dor y que le proporcionan una distracción después de la monotonía del trabajo, por ello se recomienda la visita del personal a diversas ramas profesionales de la propia empresa.

Muchos trabajadores, sobre todo capataces, se lamentan de que sólo conocen su oficio y que todo es monótono y sin interés, por esto a veces se aprende que con gusto visitaría un trabajador textil una panadería moderna o una fábrica de tabacos.

Lo que interesa a muchos no es sólo lo que pertenece a una empresa, sino que se interesa por la vida económica en general.

C A P I T U L O V

LAS RELACIONES HUMANAS DE LA GERENCIA DESDE EL PUNTO -
DE VISTA PSICO-SOCIAL.

La necesidad de juzgar a los hombres en su trabajo - es un problema que preocupa a todos los dirigentes, puesto que la materia prima menos elaborada que existe en los negocios es el material humano. Cuando se es un dirigente se debe juzgar continuamente a los hombres ya sea para distribuir el trabajo o cubrir vacantes; también tenemos que juzgar para ascensos, entonces debemos analizar algunos puntos como la inteligencia, honradez, confianza, personalidad, etc.

La mayoría de los dirigentes tienen por lo regular - que enfrentarse con personas neuróticas, maníacas, reformistas de ideas fijas, etc., pero también se asocian con - el más personal que cumple siempre con sus funciones lo me jor posible para que el trabajo resulte tan eficiente como se planeó. Pero unas personas como las otras tienen una cosa en común que es lo que llamamos la felicidad. El problema del dirigente consiste en armonizar este interés egoísta individual con el de la organización y convencer a sus colaboradores de que se persiguen intereses mutuos.

Existe un grave obstáculo y es el que no podemos clasificar a la gente, puesto que el carácter humano es algo muy complejo; existen hombres que tienen buenas y malas -- cualidades, cuando tratamos con el personal a unos les vemos que cuando un trabajador fracasa en un puesto, puede -- tener éxito en otro, esto se deberá a que algunas veces no le gusta el trabajo que desempeña o bien no está de acuerdo con el jefe que le ordena las cosas que se deben hacer, en fin existen infinidad de motivos que es necesario juzgar en cada caso.

El primer paso para juzgar con acierto a la gente -- que solicita un empleo, consiste en autodisciplinarse, con el fin de no hacer juicios precipitados; tenemos otro caso que es el de los grafólogos que piensan que debemos juzgar a los hombres según la escritura manuscrita otros afirman que lo debemos juzgar por la forma de dar la mano; en algunas ocasiones hemos escuchado frases como las siguientes:

"Cuando un hombre no puede mirar a los ojos no es -- honrado".

" Una barbilla retraída revela un carácter débil".

Existen infinidad de oraciones de este tipo, pero -- eso no nos sirve para catalogar a la gente y forman parte del folklore psicológico, pero en algunos casos es difícil evitar el ser influido por este aspecto.

No debemos esperar como es nuestro deseo que todos - hombres actúen igual, cuando se deben asignar diversas funciones y valorar a las personas con vistas a un ascenso, - encontramos que todos tienen cualidades; unos en una forma y otros en otra, por grande que sean las diferencias de -- sueldo, todavía lo son más las capacidades de las diversas personas. Se ha demostrado que raras veces una persona se sabe juzgar a sí misma; y encontramos un experimento de -- Allport, en el que nos dice que las personas que poseen -- una inteligencia privilegiada tienden a subestimarse a sí mismas, mientras que las personas cuyo promedio de inteligencia es bajo, tienden a sobreestimarse. Entonces estable ce una relación entre la capacidad autoestimada y los resultados obtenidos en la prueba de inteligencia del "grupo Otis" calculándola en 0.67; lo cual es una relación inversa, es decir correlación sensiblemente negativa.

En alguna ocasión escuché a un director de un hotel que para cualquier empleo él busca al hombre que trata de agradar, puesto que un empleado se le pueden enseñar a ha-

cer las cosas, pero lo que es imposible enseñarle es a ser amable y voluntarioso, a menos que esta sea su inclinación.

También debemos ponernos a pensar si pueden los demás ver las cosas con la misma mentalidad que la dirección y tenemos que entre los empleados encontramos que algunos tienen o pueden adquirir ese punto de vista y que la mayoría no lo tendrá nunca. Necesitamos ver si un hombre acepta o no responsabilidades, cuando le asignamos un trabajo de acuerdo con su talento vemos y podemos estar seguros de que ese trabajo se va a realizar, pero el Psicólogo Hepner considera que el punto débil más corriente entre empleados es la falta del sentido de responsabilidad y vemos hasta en los más pequeños detalles si el empleado posee o no esta calidad. Cuando habla de cuestiones relacionadas con el negocio a la hora de la comida, cuando el empleado compra los productos que fabrica en la empresa y les hace propaganda entre sus amistades esos detalles nos interesan, --- pues vemos que se está haciendo conciente de sus responsabilidades, tenemos otros casos que quizás sean los más importantes para ver la responsabilidad del trabajador y es cuando éste tiene que permanecer en la fábrica horas extra ordinarias para terminar voluntariamente un determinado -- trabajo o las personas que nos proporcionan iniciativas para mejorar algún detalle de un proyecto demuestran buenas-

actitudes para la dirección.

Para hacer la valoración de los individuos utilizamos dos procedimientos:

1.- ESCALA GRAFICA.- El cual valora a los hombres y a las mujeres según sus cualidades como la lealtad, iniciativa, confianza y los conocimientos profesionales.

2.- ESCALA DE FRECUENCIAS.- Aquí comparamos a los empleados entre sí para saber el valor relativo de cada uno de ellos.

ESCALA DE VALORACION GRAFICA.

Falto de	Ingenio	Muy	Excepcional
Ingenio	Limitado	Ingenioso	mente Inge-
		Ingenioso	nioso.

Iniciativa: Considere su talento para la acción ¿Previa -- las cosas que debía hacer y las hacía?

10%	20%	40%	20%	10% Límite superior.
Inferior				

Actitud: Su actitud hacia la compañía y su política ¿Ha sido constructiva?

En la escala de frecuencias en vez de clasificar a los empleados como falto de ingenio, ingenioso, etc., se trata de ver intelectualmente como son todos los empleados del grupo y clasificarlos individualmente entre el 10% inferior y el 10% superior o en otras de las categorías restantes, en la mayoría de los grupos por lo menos el 40% de los empleados deben incluirse en el promedio o nivel medio mientras que unos pocos son frecuentemente inferiores y -- otro número escaso de individuos son muy superiores a dicho nivel.

a).- ADAPTACION DEL SUBORDINADO A SUS SUPERIORES.

Un dirigente cualquiera que sea su grado está encuadrado en tres niveles distintos, con los cuales está asociado, el nivel superior que es el de sus jefes, el segundo es el de sus compañeros y el tercero es el de sus subor

dinados.

Trataremos de analizar el primero que es cómo adaptarse a los jefes y para esto es necesario contestar a las siguientes preguntas:

Qué es lo que complace al jefe?

Qué es lo que le gusta realmente?

Qué es lo que quiere?

La primera respuesta que se antoja es que existen variedad de jefes y todos con diferentes personalidades, como entre los hombres la única forma de obtener una respuesta válida consiste en estudiar a la persona de que se trata, es necesario observar sus reacciones, prejuicios, características, temperamento y adaptarse uno a ellos.

Uno de los principios básicos para poder llevarse -- bien con sus superiores es el permanecer en el anonimato - y aceptar uno mismo el papel de segundón, un ejemplo patético lo tenemos cuando el Presidente Roosevelt llegó a la Casa Blanca en Washington, llenó el gabinete de jóvenes -- "apasionados al anonimato" y así éste elevó su personalidad a alturas nunca superadas por sus predecesores.

Otro aspecto importante es que siempre debe pensarse nada más en la función y no en el título, si uno lo hace - así llevará recorrido la mayor parte del camino para coincidir con lo que el jefe piensa, pues piensa únicamente en la responsabilidad que se tiene y no precisamente en el tí tulo que posee, no debe uno vanagloriarse delante del jefe.

Algunos dirigentes que ocupan grandes puestos les im porta muy poco el título, y en algunas ocasiones encontramos que cuanto más antisionante es el mismo, menos delegación otorgan, pues se vuelven reservados; en los ejecutivos jóvenes harán bien en recordar que el título carece de importancia que lo que importa en sí es la función mientras la ejecute de manera impersonal y se identifique a sí mismo con la organización.

Tenemos entonces que no se debe hacer ostentación -- del título pero sí es necesario resaltar los títulos y las prerrogativas de los demás pues todo dirigente se siente - orgulloso de su cargo y se sentirá dolido si no se aprecia el interés que el cree merecer.

Es necesario ver en qué forma se podría actuar en -- nombre del jefe, pues así ningún dirigente admite que ----

otras personas les escriban sus cartas o discursos y memorandum, y si es que algún empleado ayuda a estos debe ser un maestro en el arte de permanecer en el anonimato que -- veíamos a principio del inciso.

Siempre existe un límite hasta donde alcanza la autoridad y todo jefe quiere ver como suya cualquier acción emprendida, espera que los créditos de su departamento decaigan sobre sí mismo, pero sabe que cuando hay algún fracaso el tendrá que asumir la responsabilidad, por lo tanto quiere que todos los subordinados pongan todo su esfuerzo al servicio del departamento.

Cuando se es ayudante o substituto no puede uno asumir cierta responsabilidad, nada más lo podemos hacer en ciertos casos como cuando se presenta una emergencia.

Es necesario también el saber como imponer sus ideas, pues casi todos los dirigentes les agrada escuchar sugerencias e iniciativas para usarlas en su propio beneficio, y es necesario recordar lo siguiente:

- 1.- No debemos ostigar al jefe con ideas por buenas que sean, pues existe un límite que son aceptadas y llevadas a la práctica, pues si fuera de otro modo se tendrían que estar cambiando continuamente los métodos de produc---

ción o de alguna política, y como estas ya están establecidas, es necesario nada más aceptar esas ideas que en verdad veamos que nos van a servir sin tener muchos problemas.

2.- No debemos exponer las ideas de manera que se piense que van a redundar en beneficio propio.

3.- No debemos recordar al jefe que tal o cual sugerencias motivó alguna mejora o que pudo haber evitado determinando fracaso, pues a nadie le gusta que se le recuerden algunas cosas.

4.- Deje creer al jefe que en parte a él se le debe la idea y podemos empezar más o menos así: "Por cierto algo que dijo usted en su última reunión me hizo pensar en nuestro problema relativo a"

Todos estos preceptos son los que ordenan a los dirigentes a ser modesto.

Por otro lado tenemos que es necesario obtener las instrucciones lo más clara posibles, no hay que dudar al hacer preguntas acerca de lo que quiere el jefe, es necesario permanecer atento para comprender las cosas, pues aunque en algunos casos perdemos un poco de tiempo es mejor -

que perderlo después, cuando ya hayamos ejecutado mal la acción y no tener que repetir todo el trabajo.

Una vez escuché a un empleado decir que cuando el jefe lo llamaba escuchaba con atención todo lo que le decía y que casi siempre tomaba las notas que creía necesarias. En algunas ocasiones el jefe no tiene paciencia para repetir, y en algunos casos nada más dice las cosas y da oportunidad para que el subordinado desarrolle el trabajo, después él lo cataloga y ve si se efectuó bien o mal, pues algunas veces el dirigente no se mete con los pequeños detalles y al final nada más los critica.

En algunas ocasiones no podemos distinguir cuando un superior está dando una orden o nos está sugiriendo alguna cosa, cuando se trata de una observación marginal no debemos tomarla como si fuera el evangelio, por el simple hecho de que venga la orden de un superior, es mejor reaccionar como si la orden viniera de otra persona, entonces también el jefe verá que el empleado tiene iniciativa propia en vez de seguir a ciegas lo que se le ordena.

Es necesario observar las reticencias de algunos jefes y vemos que algunos tienen ciertas características como el que no les gusta dar una respuesta definitiva cuando se les está apremiando, siempre tratar de eludir, pues en

algunas ocasiones los juicios precipitados conducen a arrepentimientos por eso notamos esta característica en algunos funcionarios. Otros tienen por norma no criticar directamente a la persona, ni tampoco alabarla, lo hacen por -- terceras personas, esto tal vez no tenga sentido, pero hemos visto que algunos dirigentes lo hacen, puede ser perjudicial para ellos mismo, pues los trabajadores pensarán -- que el jefe se siente superior a ellos o que no tiene carácter necesario para reprenderlos, y por eso se vale de -- sus medios para hacerlo como hemos visto en los demás capítulos cuando un jefe alaba a un trabajador éste se siente satisfecho, pues piensa que su trabajo le gustó al superior, entonces es comprensible la actitud de ese jefe ante sus subordinados, pues en todo caso puede ser mal visto -- por sus trabajadores.

No todos los dirigentes son personas que carecen de complejos, tenemos un ejemplo de un genial hombre de negocios como lo fue Henry Ford, no quiere que se le entienda por completo y en un comentario que hace uno de sus colaboradores Harry Bannet dice que en una ocasión le dijo que -- nunca tratara de adivinar lo que está pensando, al transcurrir el tiempo llegó a comprender lo que Ford quería "y -- es que los hombres cumplieran sus deseos sin que se supieran sus motivos".

La conclusión a estas cosas tal vez parezca sencilla, el primer paso es no intentar sondear los motivos de la mentalidad de un jefe, evitar el intimidar con él, mantenerse en un tono impersonal y esto significará también una reserva sobre el subordinado mismo.

b).- INTERRELACION CON SUS COMPAÑEROS.

Para podernos adaptar a la forma de ser de nuestros compañeros, es necesario en primer término seguir las normas establecidas de antemano en la empresa u organización; esto lo vemos a través de la comunicación para evitar accidentes jerárquicos.

En toda organización de trabajo existen dos clases de relaciones y son: las personales y las informales; las primeras tienen un fin más estricto y se pueden hacer a base de memorandum o algún otro medio, más bien pueden ser las relaciones con carácter oficial para la empresa; las segundas son las que existen no en ese carácter oficial si no amigable.

Debemos analizar también el código que rige a los -- iguales, pues en algunos casos cuando un empleado nuevo --

llega al lugar de trabajo se le explica a grandes rasgos - lo que se hace, si el empleado quiere trabajar más de la - cuenta, sus compañeros se encargan de frenarlo; en caso -- que no esté de acuerdo con el código no escrito se verá ba jo una presión más dura que la que quizás pueda ejercer la propia dirección. Pero tenemos otro problema y es princi- palmente cuando se trabaja a destajo; cuando llega a la fá brica un individuo perezoso, tiene que ser forzado a traba- jar al mismo nivel que los demás, o de otro modo tendrá -- que renunciar. Esto es por lo que respecta a los trabajadores.

Entre la clase dirigente existe también un código no escrito y en un comentario que hace Laerence A. Apley, -- presidente de la American Management Associations nos dice- que "con frecuencia resulta más difícil para un miembro de una organización convencer a sus iguales que a su jefe, es muy probable que aquéllos lo juzguen de manera más exacta- y severa que éste, y es natural que en algunos casos no sa- len las cosas como uno las piensa o por cualquier error, - entonces el dirigente sufre el regaño de la dirección, pe- ro lo que más lo irrita es que sus propios compañeros se - rían de él o se empiecen a burlar por cualquier cosa.

Dentro de una organización siempre habrá una lucha o competencia con las demás empresas, pero es necesario observar que cada empresa tiene sus propios problemas internos; estos problemas pueden ser por los celos, la ambición, pese a todos los millones de caballos de vapor en forma de energía humana gastada para conseguir la concordia y el trabajo en equipo, siguen existiendo las rencillas y por supuesto frenando a la demás gente. Cuando un nuevo trabajador o empleado se presenta, acata todas las disposiciones del código, sus compañeros lo ayudan pero si trata de salirse, son los primeros en hacerle la vida imposible.

El egoísmo cuya actitud hostil aparece en cualquier persona y que no permite predicar ni la moralidad ni el espíritu de camaradería, es uno de los factores que interviene en la empresa pues la mayoría de los hombres persiguen un interés propio, y encontramos un ejemplo cuando se trata de hacer alguna innovación o alguna cosa para obtener la mayor eficiencia, el jefe se niega a aceptarla; en cambio si se demuestra que con ella conseguirá popularidad o mejorar su situación acepta de inmediato.

La buena organización entra a veces en conflictos con la eficiencia; sólo un hombre con fortaleza considera-

ble puede mostrarse superior a los impedimentos.

Debemos observar que siempre exista una armonía en cualquier parte de la empresa, porque nada causa mayores molestias que dos personas estén enemistadas, y escuchamos casos como éstos: o él o yo, escoja usted; cuando se llega a un callejón sin salida como en este caso se puede estar seguro de que uno de ellos o ambos piensen más en su dignidad propia y en su categoría que en la buena marcha de la organización. Es necesario si se presenta este problema se comunique el caso al superior y es a lo que se ha llamado proceso de ascensión y si es necesario se hará una junta con un tribunal final, en este caso sería en el despacho del Director General.

Para que un joven dirigente no fracase en los conflictos o dentro de ellos expondremos algunas sugerencias que si se siguen pueden contribuir con ello: a evitar tales fracasos.

1.- Evitar mostrar su "yo".

2.- Luchar por la substancia y no por el oropel de su posición en la organización, pues el hecho de tener un cargo más vistoso no significa nada si no se justifica lo que se hace.

3.- No diga todo lo que sepa, escuche y deje que los otros hablen.

4.- Nunca debe vanagloriarse de lo bien que se lleva con su jefe, y si es cierto guárdese para usted mismo.

5.- Cuando se presente un colega a un nuevo empleado o a alguna persona del exterior, asegúrese que se dice correctamente su título, preste suma atención en los títulos de la organización, excepto en el suyo propio.

6.- No habla nunca del empleo tan bueno que tenía en otra empresa o sobre como su antiguo patrón hacía eso o -- aquello; si su experiencia anterior le proporciona buenas ideas insinúelas sin decir de donde proceden.

c).- COMO DIRIGIR A SUS SUBORDINADOS.

Como todo, con el tiempo cambia y las relaciones humanas han avanzado a grandes pasos, ya no vemos a los jefes con látigos en la mano, ni con malos modales, hemos -- aprendido que el poder ejercido con el consentimiento de -- los demás es más efectivo que el supuesto por la fuerza, -- la tendencia absoluta de la actual generación está dirigi-

da hacia la administración consultiva y no hacia la dirigida.

Pero este cambio como todos, puede ir demasiado lejos como lo vemos en algunas biografías acerca de los métodos que se pretenden emplear para el personal, y pueden confundir al dirigente novato, pues creará que con dar suficientes vacaciones y dar más pausas para tomar café, dar pensión de jubilación y organizar excursiones para poder aminorar los males de la empresa nunca llegará al fin deseado.

Si para dirigir con éxito un negocio bastaría conseguir el aprecio de los empleados, las relaciones con los subordinados se simplificarían en lo absoluto, pero el dirigente que siga esta fórmula no tardará en convencerse -- que es un cero a la izquierda, que los trabajadores lo --- aprecian por su paternalismo pero eso no le gustará a la gerencia por lo tanto estará en descontento con el trabajo que se realizó.

Cuando tratamos al personal no estamos haciendo un concurso de popularidad, pues los jefes pueden ser: duros, blandos o de tipo medio, vemos un caso en que el jefe es blando, siempre llegaba temprano a trabajar, al poco tiem-

po podía llamar por su nombre a todos los empleados que dependían de él y empezó a creer que los empleados lo estimaban que había logrado en poco tiempo hacer una especie de familia feliz entre sus subordinados, este jefe pensó que se trataba de eso, pero sus empleados hablaban de él a sus espaldas y algunos se jactaban de la facilidad de que podían obtener algún día libre en el momento en que lo quisieran, al cabo del tiempo los empleados ya no preguntaban si podían faltar y así empezó el desenlace, pues el jefe ya no les podía decir que no; esto por supuesto tuvo repercusión en las ventas y en el costo; y cuando se le tomaron cuentas no se explicaba lo ocurrido.

Cuando un hombre es de valfa, quiere a un jefe bueno no en el aspecto que sea malhumorado, sino al que inserte en que las cosas se hagan bien y a su debido tiempo; es decir un jefe que vigile las cosas de cerca, que sepa distinguir un buen trabajo del malo, nada resulta más desolador para que un hombre de valfa que tener un jefe que no está en su sitio y desconozca si las cosas se hacen bien o mal.

Tenemos una oración que dice: El bautismo de fuego de la dirección consiste en las desventajas que tiene un empleado cuando es ascendido a dirigente y la principal es la sensibilidad a la crítica proveniente de sus anti-

guos compañeros; se imagina que están juzgándole y que están atentos a cualquier palabra o acción para decirle que el puesto se le subió a la cabeza, teme no estar comportándose como un dirigente y que los demás se ríen a sus espaldas; en otras palabras si quiere convertirse en un dirigente consumado tiene que superar su tendencia anterior para sus compañeros.

Es casi seguro que podrá vencer con más rapidez las dificultades anteriores si su nueva tarea principia en un departamento y que no tenga que trabajar con sus antiguos compañeros así ya no es tan difícil ser impersonal en el trabajo.

Otra característica es que uno ya no cobra por el -- trabajo que hace personalmente, sino por lo que hacen los demás, algunos dirigentes tienen mentalidad de trabajador y otros de jefe, los primeros tienen la tendencia de estar arreglando máquinas o cualquier trabajo que pueda ayudar a sus empleados; los segundos consideran esto como cosas -- ineficaces y se dedican a hacer cualquier otra cosa que no tenga relación con el trabajo de ayuda, sino se ponen a -- planificar, dirigir o supervisar.

d).- EL RECURSO HUMANO NECESITA MOTIVOS PARA TRABAJAR.

La gran mayoría de las personas piensan que el trabajo es lo que alguien tiene obligación de hacer, o sea las cosas que se hacen no por que se quiere, sino obligado por las fuerzas internas que parece impulsarlo a ello; trabaja para cumplir una misión en la vida, pese a los fracasos -- que pueda cosechar. Los jefes provienen de este pequeño -- grupo.

Es preciso reconocer que el trabajo resulta desagradable para la mayoría de los hombres y mujeres, pues nunca podrán verlo desde el punto de vista de placer por más que las empresas han buscado medios para hacerlo menos pesado, pues les ponen aire acondicionado para regular las temperaturas, se les proporcionan periodos de descanso, cafeterías y clubes e infinidad de cosas, pero ni así hace la dirección que la gente ame al trabajo.

Los dirigentes chocan con una inercia que parece ser tal difícil como mover una pirámide; Albot J. Nock la llama la Ley de Epsteian y dice: El hombre tiende a satisfacer sus necesidades y deseos con el mínimo de esfuerzo.

En todas las fábricas esperan con ansias el silvatazo que les marca el fin de la jornada, o están pendientes al reloj para no trabajar más de la cuenta. El trabajador medio ha sido educado por sus compañeros en la noción de que toda restricción en su rendimiento redundará en el beneficio suyo. James F. Lincon presidente de la Lincon Electric Company manifiesta que sus empleados piensan de la siguiente manera:

a).- Cuando menos trabajo hagas, más probabilidades tienes de conservar un empleo estable.

b).- Los salarios vienen determinados por la generosidad del patrón.

c).- La seguridad social completa es una posibilidad económica.

d).- Los impuestos excepto en tiempo de guerra pueden ser pagados totalmente sin que los asalariados den un solo centavo.

e).- El precio de un artículo no tiene relación alguna con el costo, sino que dependen de la codicia del patrón.

Pero un dirigente no puede aceptar una actitud derrotista en ante estas condiciones, pero Lincon hizo mucho -- por superar la inercia de la fábrica mediante un plan de - incentivos; muchos dirigentes piensan que la gente se divide en dos: los que quieren trabajar y los que no quieren; otros piensan que la gente trabaja pero que no se le puede obligar a hacerlo, otras personas trabajan para que se reconozca su capacidad y habilidad, otras lo hacen para mejorar las viviendas y tener mejores coches, en fin no existe un sistema único para estimular a todos los hombres, lo -- que sirva para uno quizá no vaya bien con el otro, pues no existe un denominador común en las motivaciones.

Es necesario para motivar a los subordinados tenerles informados de la marcha de la organización, compartir con ellos en la elaboración de planes, en fin tener enterado al empleado de todos los cambios que puedan ocurrir, para que en vez de trabajador se sienta dirigente y así podremos motivarlo mejor.

Otro aspecto que todo dirigente debe tomar en cuenta es cuando cualquier empleado pretende dar una queja o alguna sugerencia, debe escucharse con la mayor atención y simpatía, el dirigente no puede escuchar todo lo que la gente le quiere decir, pues a parte de que le faltaría tiempo, -

existen cosas que no son tan importantes como para escucharse, en algunos casos se escuchan las cosas cuando son importantes con los dos oídos y cuando no tienen significación, procurar hacerse en sordo. Pero cuando algún jefe -- concede una entrevista al trabajador, entonces si hay que escucharlo y considerar lo que le dice, bien puede ser una queja o una idea que se le haya ocurrido para facilitar el trabajo y en este último caso es necesario escucharlo con más atención por dos situaciones: la primera porque puede ser buena idea, y la segunda por que toda persona que trata de pensar acerca de su trabajo merece que se le aliente.

Las entrevistas de este tipo proporcionan a los dirigentes una oportunidad para relajar las relaciones habituales entre empleado y jefe, representa también una oportunidad para acercarse a los subordinados y hacerles sentir que pueden ser una parte valiosa de la organización y hará que la moral del trabajador suba.

No debemos matar la iniciativa ni acabar con las --- ideas de los empleados; en días pasados un trabajador se presentó a la oficina de un jefe con una idea, éste antes de que terminara de exponerla lo interrumpió para decirle: "sí, si existen algunas posibilidades yo mismo lo pensé ha

ce algunos años, pero descubrí un inconveniente que lo hace irrealizable".

Inciso e) SUMARIO.

Es necesario que siempre existan buenas relaciones entre los grupos, para que la empresa pueda desarrollarse al máximo, pues como vemos que si alguna parte de ésta falla no se alcanza; la productividad deseada.

En el terreno de las comunicaciones es importante hacer notar que es necesario que sean entendidas por todas las personas, de cualquier nivel jerárquico.

La persona encargada en una empresa de las relaciones humanas puede ser un Sicólogo Industrial, en caso de que no exista, el más indicado es el Jefe de Personal.

Siempre debe existir una relación recíproca entre Jefes y Trabajadores, pues si no existe ésta, en ningún momento se adoptará un perfecto clima social.

Para saber mandar, primero hay que saber obedecer y saber hacer las cosas que se ordenan; pues si el trabajador no sabe cómo se hacen es necesario enseñarlo.

La censura, de preferencia hay que hacerla en lo particular, para no apenar al trabajador delante de sus compañeros.

No debemos estimular a los trabajadores por favoritismo, sino por su trabajo realizado.

Debemos mejorar las condiciones de vida de los trabajadores para que éstos se sientan seguros, así como sus familias; si no podemos proporcionarles casa-habitación, por lo menos algún medio de transporte para que lleguen más rápidamente y sin dificultades a sus hogares y al trabajo. En el aspecto de la higiene empresarial que sea lo más saludable posible para evitar cualquier clase de enfermedades.

Los salarios que se pagan deben de estar de acuerdo con los que se pagan en la región y tener para el trabajador algunos premios como de puntualidad, y darles alguna gratificación a fin de año.

Dentro del aspecto gerencial, no debemos tener en cuenta las preferencias personales ni los lazos de amistad para valorar a los subordinados, incluso cuando esto signifique dar preferencia a alguien, difícil de dirigir pero capaz. Y para los ascensos debemos escoger al empleado que, además de las cualidades, demuestre poseer el punto de vista de la dirección.

Cuando se tenga que actuar en nombre de un superior, no debemos tratar de usurpar su puesto, siempre hay que -- mantenerse en segundo plano.

No tenemos por qué poner en conflicto a dos jefes -- por cosas sin importancias.

Se deben examinar todas las quejas como si se fuera -- el juez de un tribunal.

C O N C L U S I O N

En este seminario de investigación para mí fué de suma importancia hablar acerca de la evolución del hombre, - primero como esclavo que tenía que servir a un solo amo, - hasta hoy en nuestros días como trabajador industrial que se distingue de otros tiempos por su función en la empresa. Ya que en la actualidad tenemos que el trabajador está protegido contra los riesgos de trabajo y patrón.

También vemos que se deben tomar en cuenta el esfuerzo permanente de los jefes que consiste en llevar a todas las personas ocupadas en una obra a un acuerdo mutuo y verdadero. En el que el hombre no debe ser considerado como - una máquina de la que se trate de lograr el máximo rendi-miento posible, sino como un ente social.

Para esto también es importante tomar en cuenta as-pectos como, condiciones higiénicas del trabajo como (Lim- pieza del local, ventilación, iluminación, colores, etc.); para mantener estable el estado de ánimo del personal y - así lograr una buena relación.

Así mismo tomar en cuenta el salario y remuneración- que deben ser suficientes para satisfacer necesidades nor- males de un jefe de familia.

Los incentivos que pueden ser muchas veces benéficos y otras dañinos, beneficios porque ayudan a una mayor productividad cuando están bien planeados y dañinos porque pueden ser una fuente de discordia que limita la producción por -- parte de los trabajadores. Vacaciones, Seguro Social.

Por último yo considero que el punto más importante para una buena relaciones humana es "La comunicación" que debe ser comprendida por todas las personas de cualquier nivel jerárquico.

Todos los aspectos antes mencionados y el contenido de este seminario de investigación van a ayudar al Licenciado en Administración si son llevada en la forma correcta a de desempeñar ya en la práctica una buena relaciones humanas dentro de cualquier empresa, para la cual necesitará tener conocimiento de todas las técnicas y herramientas del área de relaciones humanas.

El Lic. en Administración sobre todo deberá cuidar su ética profesional llevando una relación adecuada con el personal que labore, ya que es necesario también el saber como imponer sus ideas al personal y darle un trato que tenga en cuenta sus sentimientos humanos.

El ejecutivo moderno tiene que fijarse en estos aspectos pues es de mucha importancia; el trabajador también --- piensa que como ser humano no es ni mayor ni menor que su jefe, que solo es dirigente, el ejecutivo tiene que estimular al trabajador mas como hombre que como unidad productora.

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

Psicología de la organización laboral.- Editorial C. E.C.S.A., Serie Sociología industrial 2a. impresión. Arnold S. Tannenbaun.

Psicología del trabajo jefes y subordinados.- Editorial Morat a, S.A.- Arnulf Russel.

Relación del trabajo y colaboración con la empresa.- Instituto Argentino de Relaciones Industriales.- Argemón Carlos R.

Relaciones humanas venturosas.- Editorial Herrero -- Hermanos Sucursal, S.A. México.- William J. Reilly - P.H.D.

Relaciones humanas en la empresa.- Editorial Realp, S.A. México.- Burlugh B. Garden y David G. Moore.

Ley Federal del Trabajo Reformada y Adicionada.- -- Editorial Porrúa, S.A.- Alberto Trueba Urbina y José Trueba Barrera.

Dirección y eficiencia en las empresas.- Editorial -
Labor, S.A.- Fred De Armond.

Medios para explotar la actividad laboral en la em-
presa.- Centro Nacional de Productividad (Madrid 19-
66).- Forteza J.D.

Iniciación del estudio del factor humano.- Editorial
Aguilar, S.A. Madrid 1953.- Madaranga César De.

Cómo y por qué reaccionan así los hombres.- Edito---
rial Cantabria, S.A.- Esteras Gil Santiago Traducida
del Ruso.

Apuntes de Costos Tercer Año.- Profesor. José Ma. --
Aguirre M., C.F.

Evitar los conflictos Industriales.- Revista del Tra-
bajo, Publicadas en Madrid en 1956.- Lucas Ortueta -
Ramón De.