

SANTIAGO COLLADO ARDON

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE HUMANIDADES

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Santiago Collado Ardón

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central
Sección de Tesis

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Humanidades
Guatemala
1968

TESIS DE REFERENCIA
~~NO~~
SE PUEDE SACAR DE LA BIBLIOTECA
BIBLIOTECA CENTRAL-USAC.

INDICE

PRIMERA PARTE

CAPITULO I:
Selección y evaluación de personal 3

CAPITULO II:
Reglamento Interno y Calificación de Personal 19

CAPITULO III:
Comunicaciones en la empresa 33

SEGUNDA PARTE

LA EMPRESA Y EL INDIVIDUO

CAPITULO I:
La Empresa 49

CAPITULO II:
El Individuo 55

CAPITULO III:
La Empresa en Guatemala 59

TERCERA PARTE

La Empresa Moderna 63

APENDICE -A-: Respuestas 81

APENDICE -B-: El Psicólogo en la Industria 83

APENDICE -C-: Comité de Relaciones 85

APENDICE -D-: Mercadeo

APENDICE -E-: Guña de Principios y Actividades 89

APENDICE -F-: Proyecciones 91

BIBLIOGRAFIA: 93

CUADROS:

HOJA DE INFORMES: 7

HOJA DE CALIFICACION: 31

HOJA DE INFORMACION: 35

INTRODUCCION

Los primeros contactos con textos que trataran el tema "Psicología Industrial", me convencieron de aplicar los métodos que la mayoría de ellos recomiendan: Selección de Personal, Descripción de Tareas, Relaciones Humanas, etc., etc., en la empresa guatemalteca.

Al no encontrar Pruebas Psicométricas aplicadas en Guatemala, se recurrió a "baterías" de otros países latinoamericanos (Colombia, Puerto Rico, y México), con las que se completó un instrumental de trabajo bastante completo, y, porqué no decirlo, eficaz.

Al poco tiempo de utilizar este instrumental, se notó que aunque las pruebas psicotécnicas fueran aplicadas correctamente, no siempre los resultados eran exitosos. Al no tener éxito, pude notar que en forma inconsciente, me iba alejando del gerente, cada vez más, hasta separarme totalmente de la empresa.

Al revisar los textos de Psicología Industrial, me dí cuenta que la mayoría de autores no trataban el tema de la Dirección de Empresa, sino únicamente se dirigían hacia los mandos intermedios y obreros.

Será que puede mejorarse una empresa sin tomar en cuenta a la Dirección?, o los autores de éstos textos se han dejado llevar por el "temor al gerente", tan común en la empresa organizada...

Por otro lado, en la lectura de estos textos, se percibe una falta de unidad, una falta de método, en la aplicación de las distintas "medicinas" que recomiendan. Hablar de "medicinas", no ha sido accidental, pues Psicología Industrial -estimo- es eso precisamente: aplicación de métodos y técnicas que mejoren y mantengan la "salud" de la empresa.

Para administrar una medicina, es necesario hacer un diagnóstico de la enfermedad y luego, atacar la causa del malestar. Si atacamos únicamente el "síntoma", solo por suerte resolveremos el problema. Quien piense que los problemas de una empresa pueden resolverse con una buena selección de vendedores, está cometiendo el mismo error de quien pretenda curar un dolor de estómago con un laxante. Podrá curar al enfermo, pero podrá provocar una peritonitis.

El objetivo que se propone esta tesis, es hacer ver la necesidad -

de comprender a la empresa como una totalidad, y el papel que juega el gerente dentro de esta totalidad.

La Psicología Industrial del futuro, podrá, no lo dudo, establecer un diagnóstico preciso, de las enfermedades de una empresa, y -- aplicará la medicina necesaria. Si este trabajo, ayuda a lograr es te propósito, el objetivo se habrá alcanzado.

Todos los ejemplos que se mencionan, corresponden a casos concretos de empresas guatemaltecas en que el autor ha participado - como consultor externo.

CAPITULO I

SELECCION Y EVALUACION DEL PERSONAL

Antecedentes históricos y justificación del tema:

La selección del personal se inicia desde la antigüedad escogiéndose los hombres más fuertes para los trabajos más pesados, y los más débiles para trabajos manuales o más delicados.

Esta selección que en un principio es rudimentaria y que casi podríamos llamar "natural", se vuelve cada vez más compleja y especializada, justificando una inversión mayor, dependiendo de la importancia y complejidad del puesto.

Los primeros intentos de selección de personal realizados en una forma científica, fueron hechos en los E. E. U. U., en las compañías de seguros. Estos estudios de selección fueron interrumpidos por la primera guerra mundial y los logros alcanzados se aplicaron en el ejército, en la selección de oficiales.

Las experiencias obtenidas se aplicaron después en la empresa privada y constituyeron un formidable instrumento de trabajo por la economía y eficiencia obtenida al seleccionar correctamente los trabajadores de una empresa.

Problema No. 1:

Caso: Empresa Manufacturera:

Los costos en el departamento de producción son demasiado altos - comparándolos con empresas similares de otros países; los gastos en entrenamiento de operarios son altos por la dificultad de aprendizaje de los empleados nuevos y por la necesidad de despedirlos cuando la eficiencia no es satisfactoria. El costo de un mal operario, asciende a Q6, 000. 00 (aproximado).

Para resolver este problema se sometieron a nueve operarios de planta a una batería de pruebas formada así:

Nivel Intelectual,
Atención Voluntaria,

Destreza Manual,
 Destreza Digital,
 Destreza Mecánica y
 Aptitud Mecánica.

(La batería de pruebas se diseñó de acuerdo a la observación del operario en el manejo de su máquina).

Con los resultados de las pruebas se pudieron separar los tres mejores, los tres intermedios, y los tres inferiores, coincidiendo los resultados con la opinión de sus jefes inmediatos.

En los seis meses siguientes, se siguieron utilizando las mismas normas de selección y desapareció, casi por completo, el despido del personal recién reclutado.

Problema No. 2:

Caso: Oficina de Ventas:

La formación de vendedores exige en esta empresa un largo período de entrenamiento, en el que los aspirantes a vendedores deben ser financiados por la empresa para resolver su presupuesto familiar. Muchas veces, al cabo de pocos meses, se dan cuenta de que el aspirante no sirve y fracasa en su actividad de vendedor.

Solución: se someten a pruebas Psicotécnicas a veintidós vendedores que trabajan actualmente en la empresa, en las áreas de Nivel Intelectual, Atención Voluntaria, Aptitud para Ventas, Aptitud para Relaciones Interpersonales. Se agrupan los que obtienen calificaciones más altas, y no se obtiene ninguna correlación entre los resultados de las pruebas y el éxito en su gestión comercial. Se intentó un segundo camino: Estudio de Personalidad.

Se realizaron entrevistas psicológicas con todos los vendedores, y el resultado fué igualmente desalentador: sujetos introvertidos, con habilidad verbal reducida, obtenían eventualmente buenos resultados en su gestión comercial, y sujetos francamente extrovertidos, fracasaban totalmente. Algo más: hasta los mejores vendedores, pasaban largos períodos en los que no realizaban ninguna venta, a pesar de mantener un ritmo de trabajo satisfactorio.

Los resultados obtenidos plantearon las siguientes posibilidades:

- 1o. La batería de pruebas utilizada para los operarios de maquinaria era la indicada y la de los vendedores no lo era.

- 2o. Existen variables que en el caso de los vendedores no fueron tomadas en consideración.

En el caso de la Empresa Manufacturera se ampliaron los procedimientos de selección en las demás áreas de la empresa y los resultados obtenidos fueron igualmente satisfactorios.

En la empresa de Ventas se abandonaron los ensayos de Selección de Personal.

Para informar a los jefes sobre las características de sus subalternos, hubo la necesidad de utilizar un vocabulario de fácil compreensión y que dibujara objetivamente el perfil del sujeto examinado. Se utilizó el informe que proporciona el Dr. Luis Haro Leeb - (1), acompañando un informe escrito y una guía de interpretación, en que se describe el significado convencional que se da a cada uno de los términos empleados.

Estos informes con aproximaciones estadísticas, han resuelto en forma bastante satisfactoria los problemas de comunicación naturales entre el pensamiento eminentemente práctico del gerente de empresa, y el teórico del consultor.

A continuación:

- a) hoja de aproximaciones estadísticas
- b) informe escrito y
- c) guía de Interpretación de informes.

1. Ciclo de Conferencias dictadas por el Dr. Luis Haro Leeb, - Psicólogo Social de la Universidad Autónoma de México. Edificio Cruz Azul, Guatemala Octubre de 1965.

b)

Referencia del Sr. XXINTELIGENCIA:

Se trata de un individuo con alto Nivel Intelectual y Atención Voluntaria. Esta combinación de resultados se da en forma excepcional y le capacita para desempeñar puestos ejecutivos. Su capacidad de aprendizaje es alta por esta misma circunstancia.

APTITUDES:

Sus aptitudes en Ventas, Relaciones Interpersonales y Cómputo, (manejo de cifras y cantidades) son bajas; pero con un programa adecuado de formación (cursos específicos) pueden mejorarse en corto plazo.

INTERESES:

Se destaca su interés en los negocios, que en este caso se debe a la necesidad de resolver en forma estable y definitiva las necesidades económicas de su núcleo familiar; puede deducirse que si la empresa le ofrece posibilidad de progreso económico, su permanencia dentro de la misma está garantizada. Si la empresa no ofrece posibilidades razonables de ascenso, puede esperarse deserción en corto plazo.

Su modo de enfrentarse al trabajo es preferentemente por medio de control de cantidades, búsqueda de relaciones, resultados estadísticos (cómputo). No se interesa por las formas teóricas o la enseñanza (verbal) y menos por la ejecución manual de las tareas.

PERSONALIDAD:

Se puede obtener la mayor productividad, permitiéndole un trabajo independiente supervisado en forma indirecta especialmente en su actividad, que es ligeramente más improductiva que productiva. Tiene bastante empuje (punch) que debe canalizarse en beneficio de la empresa.

Su ajuste personal y social son satisfactorios; su actitud hacia la autoridad, el grupo de trabajo y subalternos, le permite tener relaciones satisfactorias y de cooperación efectiva. No es impulsivo ni hostil, antes bien, se observa una actitud cautelosa y eventualmente desconfiada.

Se destaca una condición natural de liderato que, unido a las características antes mencionadas, le capacita para desempeñar puestos ejecutivos en forma satisfactoria. Se observa un equili

brio entre sus aspiraciones y su capacidad, lo que nos indica que no padece frustraciones importantes o significativas que interfieran en su trabajo.

Su tipo de vivencia -hacia la introversión- hace que funcione mejor en grupos pequeños de trabajo.

CONCLUSION:

Se trata de un sujeto con condiciones naturales satisfactorias para desempeñar puestos de importancia y responsabilidad.

RECOMENDACIONES:

Debe dejársele trabajar en forma independiente y recibir formación en Matemáticas.

La secretaria que se asigne a su departamento, deberá tener altas calificaciones en Nivel Intelectual y Atención Voluntaria.

PRONOSTICO:

Si logra canalizar sus intereses hacia la empresa, puede esperarse de él realizaciones importantes. Si su jefe inmediato es menos capaz que él pueden haber conflictos interpersonales.

c) GUIA DE INTERPRETACION DE INFORMES

El estudio Psicológico se divide en nueve áreas, que son: Inteligencia, Pensamiento, Habilidades, Aptitudes, Valores Determinantes del comportamiento, Intereses, Personalidad, Realizaciones, y el último sector que engloba Aspiraciones y Capacidad, Orientación - en el trabajo y tipo de Vivencia.

Cada área, a su vez, está subdividida en cinco o más aspectos específicos que se denominan "renglones".

En los informes que rendimos generalmente no se califican todos los renglones, sino únicamente los que se consideran de mayor importancia para el puesto que se quiere investigar.

La calificación de cada renglón se da en barras, divididas en deciles (agrupaciones estadísticas de diez en diez).

Si un renglón tiene nueve deciles en negro y uno en blanco, se debe interpretar que la calificación es de noventa.

Ejemplo: Si en Atención Voluntaria vemos siete deciles marcados, (setenta), debemos asumir que el sujeto examinado se encuentra, en cien personas escogidas al azar, dentro de las treinta con más Atención Voluntaria.

AREA No. 1

INTELIGENCIA:

En esta área generalmente se califica los primeros dos renglones:
NIVEL INTELLECTUAL: capacidad de resolver problemas nuevos, combinación eficaz de la capacidad de análisis y síntesis. ATENCIÓN VOLUNTARIA: capacidad de realizar un esfuerzo productivo durante un período más o menos largo de tiempo.

AREA No. 2

PENSAMIENTO:

Capacidad de abstracción. Mayor o menor capacidad de hacer caso omiso de elementos superficiales o no determinantes de un problema particular.

Capacidad de Concreción: Mayor o menor capacidad de aislar el problema particular (núcleo) y eleborarlo o desarrollarlo para su transformación práctica.

Pensamiento teórico: Directamente ligado con la capacidad de abstracción, capacidad de elaborar teorías y generalizaciones.

Pensamiento práctico: Capacidad de resolver problemas específicos o aislados.

Eficiencia intelectual: Balance de estos dos tipos de pensamiento.

AREA No. 3

HABILIDADES:

Esta área está destinada para obreros. No requiere mayor explicación.

AREA No. 4

APTITUDES:

Por aptitud, entendemos la capacidad actual (en el momento del examen) del individuo, en las áreas calificadas. Con entrenamiento adecuado, se puede lograr aumentos importantes en corto plazo en estas áreas.

Mecánica: Capacidad para resolver problemas relacionados con la mecánica desde un punto de vista teórico.

Trabajo de oficina: Velocidad y exactitud en trabajo mecánico de oficina: Archivo, Ortografía, Percepción de pequeñas diferencias, etc.

Ventas: Capacidad teórica para el manejo de Relaciones Interpersonales.

Ciencia: Organización del pensamiento para, en forma ordenada, resolver problemas de acuerdo a prioridades.

Cómputo: Sentido de los números. Capacidad de manejar cifras o cantidades con comodidad y fluidéz.

AREA No. 5

VALORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO:

En esta área se ofrece un balance de las razones que determinan el comportamiento del individuo. Debe esperarse un balance entre el aspecto económico y los demás renglones calificados. El renglón Político, no debe interpretarse como participación activa en la política, sino como interés en el problema.

AREA No. 6INTERESES:

Esta área esta orientada específicamente hacia el trabajo. Calificaciones altas en negocios puede interpretarse como necesidades económicas. Debe esperarse correlación entre los intereses y aptitudes.

El modo de enfrentarse al trabajo puede ser verbal (de estudio, como maestro, como conferenciante), Manual (ejecución directa del trabajo), Computacional (controles, relaciones, estadística, etc.)

Nivel de Intereses: Debe esperarse calificaciones más altas de acuerdo con la edad y la formación (estudios).

AREA No. 7PERSONALIDAD:

Se divide en PRODUCTIVIDAD Y CONDUCTA:

Productividad: Trabajo controlado: lo que puede esperarse del sujeto examinado, manteniendo durante su trabajo, control directo.

Trabajo Independiente: La eficacia que puede esperarse dejándole trabajar con mayor grado de libertad en las decisiones y la planificación del trabajo.

Trabajo bajo presión: Los resultados que pueden esperarse en condiciones de presión tales como exigencias altas de rendimiento, condiciones ambientales desfavorables, suministros irregulares, etc.

Creatividad: Capacidad de resolver con imaginación problemas o situaciones nuevas.

Actividad: Eficiencia que obtiene con su trabajo. Debe esperarse que la productiva sea más alta que la improductiva.

Conducta: Debe esperarse en los cuatro primeros renglones, calificaciones que oscilen entre cuarenta y ochenta, siendo deseables las más altas.

Impulsividad: Decisiones importantes tomadas con mayor o menor premeditación. Es deseable obtener resultados bajos, en los puestos de nivel ejecutivo.

Actitud hacia la autoridad: Forma de relacionarse con los jefes; desde la franca agresión (resultados bajos), hasta la discusión calma da y madura de los problemas (calificaciones altas).

Agresividad: (hostilidad): Manejo de su cólera y de la energía generada por sus frustraciones. Debe esperarse calificaciones bajas.

AREA No. 8

REALIZACIONES:

En esta área se califica lo que el individuo ha realizado en su vida anterior (trabajo, deporte, estudios etc.) debe esperarse resultados en razón directa con la edad y la formación.

Sociabilidad: Se refiere a la relación con grupos afuera de la em- presa o de la actividad desempeñada.

Socialización: La capacidad de manejar las relaciones interpersona les adentro de la empresa o de la actividad desempeñada.

AREA No. 9

Debe esperarse un balance entre Aspiraciones y Capacidades.

Orientación en el trabajo: Es deseable encontrarla alta hacia la pro ductividad y balanceada en los demás renglones.

Tipo de vivencia: Dependiendo de la clase de trabajo es deseable -- que el balance sea hacia uno u otro extremo: Extroversión: en el área de Ventas; Introversión, en el área de Investigaciones (1)

1 Para la calificación de los renglones, se utilizan test específicos y entrevista psicológica. En el Tipo de Vivencia, se utilizan única-- mente la introversión y la extroversión, por tratarse de un reporte que será utilizado por gerentes de empresa que generalmente no -- cuentan con conocimientos profundos de Psicología, y que no pueden destinarle mayor tiempo al problema de la selección o evaluación de su personal.

Para comprobar el éxito de los procedimientos de selección de empleados, se investigó cuidadosamente al personal que había sido reclutado, consultando la opinión de sus jefes inmediatos. Aunque se obtuvieron correlaciones satisfactorias, (el grupo mayor -72%- estaba satisfecho del trabajo y de la empresa), algunos desertaron por haber obtenido mejores condiciones de trabajo en otras empresas, y en otros se notaba malestar, o franco desagrado de algunas condiciones de trabajo.

Se consideró que algunos de estos problemas podían ser solucionados reubicando a los miembros de un departamento completo. Se evaluó la totalidad de los empleados de varios departamentos de distintas empresas y se llegó a las siguientes conclusiones:

10. Ubicar al personal en puestos distintos, de acuerdo a su capacidad, es una tarea lenta que tropieza generalmente con problemas legales y prácticos muy difíciles de resolver;
20. El jefe tiende a seleccionar personal con un nivel intelectual - cercano al suyo propio (ligeramente inferior);
30. Mientras más inseguro o afectivamente inmaduro es un jefe, más bajo es el nivel intelectual del personal que selecciona;
40. Cuando, por excepción, existe un empleado con un nivel intelectual mucho más alto que su jefe, la relación entre ambos es conflictiva y agresiva.
50. Existe, en la mayoría de las empresas, capacidad humana desperdiciada en puestos inferiores, así como jefes incapaces de comandar en forma eficiente un grupo de trabajo.

La evaluación del personal debe realizarse en una empresa con los siguientes objetivos:

EVALUACION DEL PERSONAL

10. Evaluar las aptitudes del personal, para la tarea que está realizando.
20. Hacer más productivo el personal que se está "desperdiciando" en puestos inferiores a su capacidad.
30. Obtener normas para la Selección del Personal nuevo (por ampliaciones, promociones o despido del personal actual).
40. Planificar programas de formación, de acuerdo a las deficien

cias encontradas.

50. Encontrar puntos de referencia para promociones, traslados despidos, etc.
60. Encontrar puntos de retención (jefes con personal bajo su cargo de mayor capacidad que ellos mismos).
70. Para evaluar la superación individual después de programas de adiestramiento, de estudios realizados, etc. (al reexaminar después de un período de tiempo).

ACTITUD EN EL TRABAJO

Los resultados obtenidos al seleccionar técnicamente al personal de una empresa, resuelven casi en su totalidad los problemas de aptitud en el desempeño de las pruebas, pero por alta que sea la aptitud, el rendimiento será bajo si no hay deseos de trabajar, si no hay una correcta actitud hacia el trabajo. El rendimiento en el trabajo, es el producto de dos factores: aptitud y actitud; se había mejorado la aptitud, pero había permanecido constante el deseo de trabajar (actitud).

Problema No. 3

Caso: Industria Productora de Refrescos Embotellados

Confronta problemas de desarrollo, pues no puede ampliar sus mercados y toda la actividad administrativa está centralizada en el Gerente.

Se realizó una evaluación completa del personal administrativo y de ventas de la empresa. Los resultados obtenidos por la mayoría de -- los empleados son altamente satisfactorios y sobre de la norma es un problema de actitud hacia el trabajo.

Se sostuvieron entrevistas con los altos empleados de la empresa, y se percibió en ellos un malestar debido a dos cuestiones fundamentales:

10. No saber con certeza cuáles son sus atribuciones;
20. Desconocimiento de lo que piensa el Gerente de su gestión laboral. La queja más frecuente era el no saber si la semana siguiente lograrían un aumento de sueldo o serían despedidos.

Solución: Elaborar una Descripción de Tareas y un programa de Calificación de Méritos.

CAPITULO II

REGLAMENTO INTERNO Y CALIFICACION DE PERSONAL

REGLAMENTO INTERNO:

Al establecer un contacto mas directo con las empresas, resaltó el hecho que en ninguna de ellas existía una descripción adecuada de la función del empleado dentro de la empresa, por lo que se realizó un trabajo cuyos objetivos se enumeraron así:

DESCRIPCION DE TAREAS:

La descripción de tareas proporciona, fundamentalmente, información completa sobre el trabajo asignado a un puesto. Dedicando un poco más de esfuerzo y tiempo, pueden obtenerse una buena cantidad de datos, de gran utilidad para la Gerencia.

1o. COMO PAUTA PARA LA SELECCION DE EMPLEADOS

La descripción de tarea proporciona una base real para determinar los requisitos para los candidatos a un puesto; facilita la elección de baterías de test Psicológicos, provee los puntos a tocar en las entrevistas con los candidatos, los aspectos a examinar desde el punto de vista físico, etc.

2o. COMO PAUTA PARA TRASLADOS Y PROMOCIONES

Las descripciones de los deberes a cumplir y de los requisitos exigidos por las tareas presentes y pasadas, sirven de término de comparación para las nuevas tareas, facilitando la toma de decisiones.

3o. COMO PAUTA PARA EL ADIESTRAMIENTO

Las descripciones de tareas tienen un valor indiscutible en cuanto se refiere a las necesidades de adiestramiento, puesto que enumera los deberes, responsabilidades y calificaciones exigidas por la tarea.

4o. COMO PAUTA PARA LA VALORACION POR MERITOS

Se puede aprovechar para encontrar tasas de valoración para los empleados en la medida en que se ajustan a las especificaciones establecidas por el análisis de tarea, en lugar de recurrir a un conjunto de factores completamente distintos.

5o. OTRAS APLICACIONES

La descripción de tareas suministra también información muy valiosa para otros fines, como la elaboración de manuales de organización y organigramas, indicando los terrenos en los que estaría justificada una mejora de métodos, para medir los costos y exigencias presupuestarias y para establecer sistemas de incentivos.

La forma en que se realizó, fué siguiendo con alguna flexibilidad la guía siguiente:

ASPECTOS DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE TAREAS

- 1o. Terminología
- 2o. Aplicación de la descripción de tareas
- 3o. Información suministrada
- 4o. Recogida de datos
- 5o. Posibles participantes
- 6o. Procedimientos generales del análisis de tareas

INFORMACION QUE PROPORCIONA

- 1o. Deberes implicados en la tarea

- 2o. Porcentaje de tiempo dedicado a cada elemento
- 3o. Datos acerca de las responsabilidades
- 4o. Conocimientos y habilidad necesarias
- 5o. Patrones y marcas de rendimiento a cumplir
- 6o. Condiciones de trabajo
- 7o. Relaciones de comunicación
- 8o. Sistemas de ascenso
- 9o. Número de personas que ejecutan cada tarea

COMO PROCURARSE DATOS ACERCA DE LA TAREA

POR MEDIO DE:

- 1o. Entrevistas
- 2o. Cuestionarios
- 3o. Observación directa o combinada

LAS TECNICAS DE ENTREVISTA EN EL ANALISIS DE TAREAS

- 1o. Preséntese, exponga con brevedad su propósito al analista, proporcione todas las explicaciones particulares y necesarias y -- responda a todas las preguntas.
- 2o. Ajústese en lo posible a su guía o esquema de entrevista, pero tenga en cuenta que algunos aspectos de la información no tienen porqué seguir un orden riguroso.
- 3o. Formule las preguntas con claridad y no las dé por resueltas -- hasta que no haya conseguido una comprensión perfecta.
- 4o. Procure tener tacto y demuestre interés por todo lo que el empleado quiera decirle. Escuche con atención.
- 5o. Trate de no hacer promesas, no dé opiniones acerca del posible valor de la tarea y no haga la menor sugerencia acerca de las posibilidades de que se mejoren los métodos de trabajo.
- 6o. Describa la tarea tal como la ha observado, sin atender a la capacidad del trabajador ni a ninguna noción preconcebida que usted tuviese.
- 7o. Asegure al empleado que se le dejará comprobar y verificar la descripción antes de darle forma definitiva.
- 8o. Agradezca su cooperación al empleado.

DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE TRABAJO

ELABORACION DE LA DESCRIPCION

ELEMENTOS PRINCIPALES:

- 1o. Encabezamiento
- 2o. Resumen o propósito del trabajo
- 3o. Deberes exigidos
- 4o. Especificaciones o calificaciones personales.

1o. ENCABEZAMIENTO:

Tome los datos importantes. (nombre del trabajador, puesto que ocupa, número de máquina, etc., etc.)

2o. RESUMEN DE TRABAJO:

Un breve resumen, que exponga de una manera escueta el contenido del trabajo.

3o. DEBERES A CUMPLIR:

Cada deber importante se expresa por separado. Esta sección es el cuerpo principal de la descripción de tareas.

4o. ESPECIFICACIONES DE TRABAJOS:

Requerimientos personales o especificaciones del trabajo.

PRINCIPIOS QUE RIGEN LA ELABORACION DE LAS DESCRIPCIONES DE TAREAS

- 1o. Trate de exponer los deberes implicados de una manera ordenada y lógica. Siempre que exista un ciclo de trabajo bien definido, puede describir las obligaciones comprendidas por orden cronológico.
- 2o. Exponga con claridad y concisión cada requisito por separado sin caer en detalles minuciosos que conviertan la descripción en estudio de movimientos.
- 3o. Empiece cada frase con un verbo activo funcional, como "examina", "ejecuta", etc.

40. Use términos cuantitativos siempre que sea posible. En vez de "empuja un carretón cargado", diga: "empuja un carretón cargado de planchas de acero de 100 a 500 libras"
50. Emplée términos concretos y evite las vaguedades. En vez de decir que "El modelista hace modelos", diga que "corta el material a lo largo, con una cuchilla circular y la vacía; le dá forma con instrumentos de trabajar madera y herramientas de mano".
60. Exponga los deberes como tales, posponiendo la formulación de los requerimientos hasta más tarde.
70. Evite toda generalización.
En lugar de decir "se encarga del almacén", especifique todas las actividades que debe cumplir. Evite utilizar palabras como "maneja", "atiende" o "prepara", a menos que a continuación pueda suministrar más información para aclarar el significado exacto.
80. Siempre que pueda indique o haga una estimación del porcentaje del tiempo total que requiere cada actividad, especificando si los deberes que comprende son regulares o irregulares.
90. Procure no emplear la palabra "puede" con respecto a la ejecución de determinadas obligaciones. Utilizando las palabras - "rutina", "diario", "período", e "incidental", se conseguirá mayor claridad y precisión siempre que tales términos se hayan definido anteriormente.

PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE TAREAS

10. Después de haber obtenido la lista completa de títulos de tareas a valorar, revísela, tratando de combinar dos o más bajo el mismo título y decida los títulos normalizados. Si existe el menor motivo de duda respecto a la posibilidad de combinar tareas semejantes bajo el mismo título, o respecto a la elección del título más adecuado, es preferible analizarlas por completo y estudiar las posibilidades.
20. Cuando ya estén a punto de analizar las tareas de un departa --
mento determinado, consulten con el jefe del mismo y revisen con él, el programa de análisis y valoración hasta que tengan la completa seguridad que lo ha comprendido y lo acepta. También conviene que discutan el método previsto para conseguir in

formación referente a la tarea, tanto si se trata de un cuestionario, como si es a través de entrevistas, por simple observación o combinando los tres métodos. Aconséjense respecto a los empleados más aptos para suministrar datos referentes a cada tarea, y pidan al jefe inmediato que les presente a ellos. En ciertas ocasiones conviene celebrar una pequeña reunión antes de iniciar el trabajo.

30. Obtenga la información necesaria de los empleados elegidos empleando el método que hayan decidido anteriormente, ajústese en todo momento a los principios fundamentales de la entrevista y recuerde que no se trata simplemente de obtener información, sino también de buscar cooperación del personal y ganarse su aceptación. Observe por lo menos algunos aspectos de cada tarea, tome notas detalladas en un cuestionario o en un guión, y revíselas con el empleado al acabar, rectificándolas si es necesario.
40. Estructure los datos referentes a la tarea y prepare la descripción y especificación de la tarea en un impreso normalizado. Compruebe este primer esbozo, sometiéndolo a la aprobación del empleado que ha suministrado la información o su jefe inmediato, modificando cuanto sea necesario. A continuación se puede hacer cuantas copias de la descripción de tareas como requieran sus múltiples aplicaciones.*

* Esta lista de actividades, es una adaptación modificada de la que sugiere Jhon A. Patton y C. L. Littlefield en su libro Valoración de Tareas. (Ed. Rialp. Madrid 1961)

De la Descripción de Tareas al Reglamento Interno, no había más que un paso y se decidió su elaboración para llenar los siguientes objetivos:

REGLAMENTO INTERNO:

Objetivos:

- 1o. Hacer comprender al personal, su papel dentro de la empresa (como una totalidad)
- 2o. Clarificar las funciones de cada Departamento
- 3o. Destacar posibles fallas en la estructura actual
- 4o. Servir de base para cambios de organización
- 5o. Facilitar la comprensión de la empresa, para el personal actual, para el personal nuevo, Consultores, la Clientela (programas de Relaciones Públicas)
- 6o. Cumplir con el Artículo 58, * capítulo cuarto del Código de trabajo.
Para darle congruencia al Reglamento Interno, se pensó que la mejor forma de realizarlo era describiendo ordenadamente el funcionamiento de la empresa, desde la compra de la materia prima, siguiendo su transformación dentro de la empresa, hasta la venta del producto terminado. Se organizó con el siguiente contenido:

Contenido:

A- Objetivos de la empresa:

- a) Breve historia de la empresa
- b) Proceso de la materia prima: importación o compra, almacenamiento, tratamientos, etc.
- c) Producción, tratamientos, etc.
- d) Control de calidad
- e) Almacenamiento
- f) Ventas

* Código de Trabajo de la Rep. de Guatemala, 1967, pág. 41 --- "Todo patrono que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interno de Trabajo".

- g) Contabilidad
- h) Gerencia

B- Obligaciones Generales:

- a) Jornales de trabajo
- b) Salarios, forma de pago
- c) Descansos semanales, vacaciones, etc.

C- Obligaciones de cada puesto. (atribuciones)

D- Obligaciones de Jefes de Sección, Supervisores y demás personal con mando.

E- Organigrama Actual

Organigrama Provisional o de transición
Organigrama Definitivo.

Después de una breve historia de la empresa, puede incluirse un cuadro de obligaciones, así:

OBLIGACIONES

Generales:

Además de la asistencia y puntualidad en el trabajo, son obligaciones de todo el personal que labra en nuestra Empresa, las siguientes:

- 1o. Cumplir estrictamente las instrucciones que reciba de su jefe inmediato.
- 2o. Sugerir, a su Jefe inmediato, las mejoras que estime convenientes.
- 3o. Informar a su Jefe inmediato de situaciones o tendencias anómalas en el Departamento o Sección que labore.
- 4o. Manejar con discreción y reserva absoluta la información a que su puesto le dá acceso.
- 5o. Rendir en el trabajo en forma normal y mantenerse dentro de los límites aceptables de eficiencia y desperdicio.

Especiales:

El personal que maneja o tiene a su cargo maquinaria, equipo, ve

hículos, material, herramienta o cualquier pertenencia de la em
presa debe:

- 1o. Observar estrictamente las normas establecidas de:
 - a) funcionamiento
 - b) Mantenimiento
 - c) Orden
 - d) Limpieza

Los empleados que tienen autoridad sobre otros miembros del per
sonal, tienen además de las obligaciones generales:

- 1o. Distribuir y controlar el trabajo de sus subalternos
- 2o. Ejecutar en caso de necesidad el trabajo de sus subalternos.
- 3o. Proporcionar información (calificación) del personal a su car
go, a la Gerencia de la Empresa, en forma regular y objetiva
- 4o. Mantener en lo posible, relaciones cordiales con sus subalter
nos y un ambiente que facilite la comunicación y el trabajo.
- 5o. Estudiar e investigar constantemente los métodos, controles ,
formas de trabajo, etc. , empleados con el objeto de mejorar
los o sustituirlos.
- 6o. Participar y promover regularmente reuniones con el perso
nal a su cargo, para comunicación de planes generales, y co-
nocimiento de sugerencias y problemas.
- 7o. Mantener la disciplina del personal a su cargo, informando en
caso de necesidad a su Jefe inmediato de las faltas cometidas
por sus subalternos.

Son obligaciones de los JEFES DE DEPARTAMENTO, además de
las anteriores:

- 1o. La planificación, coordinación y control de todas las funcio
nes del Departamento.
- 2o. Seleccionar personal para su Departamento.

Son obligaciones de la GERENCIA:

- 1o. La planificación, coordinación y control de todos los Departa
mentos.

La forma de realizarlo siguió esta ordenación:

FORMA DE REALIZARLO

- 1o. Entrevistas con la Gerencia

- 2o. Entrevistas con Jefes de Departamentos
- 3o. Estructuración del Organigrama Actual
- 4o. Discusión y Organigrama Provisional
- 5o. Verificación de la funcionalidad de la nueva estructura
- 6o. Organigrama definitivo
- 7o. Presentación para su aprobación al Departamento de Trabajo.
- 8o. Impresión (cotejación de Pruebas de imprenta y aprobación)

CALIFICACION DEL PERSONAL

Para resolver el problema de la seguridad, se elaboraron hojas de calificación de personal, diseñadas para cada categoría de -- puestos, destacando en cada hoja las características más impor--
tantes que el puesto requiere y destinándole "pesos" a cada ren--
glón. La calificación máxima que puede obtener cualquier trabaja--
dor es de 100 puntos, si obtiene "muy bueno" en todos los renglo--
nes calificados.

OBJETIVOS:

- 1o. Destacar las cualidades esperadas en el desempeño del pues
to.
- 2o. Señalar a cada empleado sus defectos y cualidades.
- 3o. Mostrar el camino para la superación individual del empleado.
- 4o. Sacar a luz las diferencias (enemistades) entre jefes y subal
ternos.
- 5o. Ayuda a especializar las atribuciones del Jefe y a hacerlo reso
nponible de los juicios que emita sobre personal a su cargo.
- 6o. Aumenta la "seguridad" del personal en su empleo y en la empr
esa.
- 7o. Ayuda al Jefe a dirigir al personal a su cargo en forma raciona
l y no "afectiva"
- 8o. Sirve de base para incentivos de trabajo.
- 9o. Destaca la presencia de empleados eficientes, que pasan de--
sapercibidos por su modestia o por lo simple de su trabajo.

- 10o. Destaca la presencia de empleados que hacen constantemente alarde de su actividad, pero que su realización es baja.
- 11o. Ayuda a hacer parejo el trato al personal cuando se corrige la conducta de Jefes demasiado "buenos" o demasiado duros.
- 12o. Ayuda a establecer las bases para incentivos, amonestaciones y despidos.

Después de instaurar un programa de esta naturaleza, se observa ba en las empresas, un aumento notable en la productividad; notable pero no permanente. Conforme el tiempo transcurría, el entusiasmo también tendía a disminuir hasta alcanzar los niveles anteriores, y, en algunos casos, más bajos aún.

Al investigar las causas de este fracaso, nos dimos cuenta que -- quien primero había dejado de calificar a su personal era el Gerente de la Empresa.

Estas experiencias, plantean una nueva serie de interrogaciones -- que pueden esbozarse así:

- ° Porqué, soluciones aparentemente lógicas, obtienen resulta dos provisionales y no definitivos?
- ° Porqué las medidas que son exitosas en una empresa fraca san en otra?
- ° Porqué el Gerente de empresa es reacio a calificar su perso nal, a aceptar sus éxitos? ... ver Apéndice: Respuestas.

Guatemala, _____

Esta calificación se refiere a la actividad desempeñada por el Sr. _____
en el cargo de _____

en el período que comprende el _____ al _____

CUALIDADES	muy bueno	bueno	NORMAL			regu lar	malo	
	A	B,	C+	C	C	D	E	
<u>Cantidad</u> : mide el volumen de ventas en un tiempo determinado								
<u>Sociabilidad</u> : mide la habilidad de relacionarse bien con las personas y crear un clima de cooperación								
<u>Asistencia</u> : mide la asiduidad al trabajo								
<u>Puntualidad</u> : mide la carencia de retrasos en la entrada al trabajo								
<u>Cuidado del vehículo</u> : mide la participación del vendedor en el cuidado, mantenimiento y aseo del vehículo								
<u>Presentación</u> : mide el cuidado, por parte del vendedor, hacia su aseo personal, ropa y calzado.								
<u>Aptitud para mandar</u> : mide la capacidad para interpretar y dar órdenes; planear, enseñar y distribuir el trabajo en forma eficiente. califica y controla al personal.								
<u>Solvencia</u> : mide la exactitud, colaboración y cuidado del vendedor en sus liquidaciones, consignaciones, y créditos.								

CAPITULO III

COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

Cuando una empresa crece, la Gerencia va perdiendo contacto con el medio externo y se debe resignar a dirigir orientada por la información de sus mandos intermedios. Ocurre con cierta frecuencia que el Gerente se vuelve tan impenetrable, que sus colaboradores temen hacerle conocer problemas - del medio externo y aún del medio interno o de "empresa" propiamente dicho.

Problema No. 4

Caso: Industria Productora de Medicinas

El Gerente tiene la sensación que su personal no rinde lo que debería y que es reacio a seguir normas de seguridad y control de calidad, tan importantes en esta empresa.

Solución: Se planificaron una serie de reuniones con el Gerente y Jefes de Producción y Ventas. (*) En estas reuniones se advierte una falta de comunicación entre la Gerencia y los operarios y se sugiere la necesidad de formar un Comité de Relaciones que se encargue de canalizar la información

* El Gerente respondió dos cuestionarios de información: el primero, lo que se informa actualmente y el segundo, lo que puede informarse en el futuro (hoja de informes)

en dos sentidos: de la Gerencia al personal y del personal a la Ge
rencia.

Se integró el Comité de Relaciones y se celebraron diez reuniones en las que se les instruyó sobre sus objetivos y funcionamiento y se les solicitó sugerencias concretas y prácticas para resolver -- problemas internos de la empresa.

El entusiasmo del Comité fué inmediato y se dieron a la tarea de buscar problemas y soluciones. Hay que señalar que no todas las soluciones fueron correctas, pero algunas de ellas contribuyeron positivamente a la buena marcha de la empresa. El comité decidió publicar un boletín semanal para información de los empleados de la empresa. A continuación se transcriben textualmente cuatro boletines sucesivos, omitiendo únicamente los nombres para protec
ción del anonimato de la empresa.

Fecha: _____

Empresa: _____

Respondió: _____

INFORMACION EN LA EMPRESA

Ampliamente - Parcialmente - Indeciso - No - Sin opinión.

Preguntas	A	P	I	N	S	Observaciones
1.- Rendimientos en la empresa						
2.- Reglamentación en la empresa						
3.- Historia de la empresa						
4.- Productos de la casa y su aplicación						
5.- Fijación de los salarios						
6.- Perspectivas de venta						
7.- Decisiones de la dirección de la empresa						
8.- Planes de expansión de la empresa						
9.- Organización para promoción de venta						
10.- Organización y métodos						
11.- Nuevo equipo						
12.- Capital						
13.- Relaciones con el sindicato						
14.- Problemas de costos						
15.- Impuestos						
16.- Investigación						
17.- Beneficios						
18.- Estado financiero						
19.- Movimiento de personal						
20.- Otras cuestiones de personal						
21.- Comunicación interna						
22-						
23-						

BOLETIN NC. 1

"... El Comité de Relaciones hace público al personal, los resultados y ligeros pormenores de la sesión que se llevó a cabo entre el Comité y la Gerencia General.

Reunión celebrada el día 25 de Mayo de 1967:

Como primer punto el Comité de Relaciones dió a conocer a la Gerencia General el programa de sesiones a seguir:

- a) El Comité de Relaciones se reunirá Miércoles cada 15 días.
- b) El Comité de Relaciones llevará a cabo la sesión con la Gerencia General, Jueves cada 15 días.

En segundo lugar y por sugerencia del Comité, se permitió cambiar el nombre de Comité de Información por el de Comité de Relaciones, el cual es más adecuado. Con este nombre se designará en lo sucesivo.

Problemas que el Comité presentó a la Gerencia

A continuación las determinaciones tomadas para la solución de los mismos:

- a) En el Depto. de Empaque existen ciertos problemas ocasionados por la falta de material que nuestra Imprenta no puede --- abastecer.
Para el efecto y no sin antes hacer un ligero estudio del problema, la Gerencia General comisionó al Ing. Superintendente de Planta, para que sea él quien estudie el asunto y ponga en práctica el plan más conveniente para el buen funcionamiento del problema "Empaque-Impranta".
- b) El Comité de Relaciones manifestó su preocupación por el despido de personal que sin previo aviso se efectúa y solicitó de la Gerencia General una aclaración del porqué no se notificaba con anticipación el despido al afectado.
La Gerencia General informó al Comité que se ha despedido a personas que por alguna razón no convenían a la Empresa y que experiencias anteriores han demostrado que cuando a los afectados se les notificaba que iban a ser despedidos, se encargaban de promover un mal ambiente entre el personal, llegando al extremo de cometer actos de sabotaje.

- c) El Comité de Relaciones informa al personal que se han iniciado los pasos preliminares para llevar a feliz término el crónico problema de la Cafetería.

Con términos e ideas proporcionadas por el Sr. Collado, concluyó nuestra sesión.

"COMITE DE RELACIONES "

(f) Secretario ... "

(Sic)

BOLETIN NO. 2

"... El Comité de Relaciones comunica a todo el personal los resultados de la sesión celebrada con la Gerencia General, el 22 de junio de 1967.

- a) El Comité de Relaciones atendiendo la sugerencia de uno de sus miembros, de hacer rotativa la participación de todo el personal en el Comité, estableció la forma en que se llevará a cabo dicha participación:

Cada cuatro meses a partir del 25 de Mayo recién pasado, se hará un sorteo entre los 8 miembros que integran el Comité, para definir a 4 de ellos que saldrán para dar paso a 4 nuevos miembros entrantes restablecerán los cuatro grupos a los cuales pertenecían los miembros salientes. El Secretario del Comité saldrá con los últimos cuatro miembros del grupo inicial.

- b) El Comité expresó su desacuerdo por las involuntarias inasistencias a las sesiones que el Comité celebra, del señor XX, ya que ésto obliga al Comité a desconocer los problemas existentes en la Oficina General. Después de conocer los motivos que impiden al señor XX asistir a dichas sesiones, el Comité sugirió que se sustituyera al señor XX, por otra persona de la Oficina General. Todos apoyaron la sugerencia.

- c) Con respecto al problema de la Cafetería, el Comité hizo saber a la Gerencia General que la señora encargada de la misma, fué citada a una de las sesiones que celebrará el Comité, para conocer y discutir los puntos de vista de ella y del personal, y poder resolver este problema en forma satisfactoria.

- d) El Comité de Relaciones hizo saber a la Gerencia General de varios comentarios desfavorables acerca del funcionamiento de los equipos para xxx (envase de producto)

Tanto el Gerente, como el Superintendente de Planta aclararon -- que las personas que utilizan xx (envase de producto), no leen las instrucciones impresas en la tarjeta del Equipo antes de usarlo y por lo tanto confrontan problemas en su uso.

Se llegó a la conclusión que es necesaria más promoción para dar a conocer el funcionamiento de estos equipos, así como lograr que los usuarios de los mismos se preocupen por leer las instrucciones antes de usarlo y obtener así un buen manejo del Equipo.

- e) Uno de los miembros del Comité sugirió a la Gerencia General, la posibilidad de salvar una chimenea que se encuentra a la intem

perie en el departamento XX. El Sr. XX se hizo cargo del arreglo de dicha chimenea, para mantenerla en buen estado.

f) Como último punto el Comité preguntó a la Gerencia General sobre el problema Empaque-Imprenta, habiendo el Gerente General hecho saber que está en estudio un proyecto presentado por el Departamento de Imprenta.

"COMITE DE RELACIONES "

(f) Secretario

..."

(Sic)

BOLETIN No. 3

El Comité de relaciones comunica a todo el personal, los resultados de la sesión celebrada con la Gerencia General el 6 de Julio de 1967.

- a) El Comité de Relaciones en su afán de dar término al problema de la Cafetería, informó a la Gerencia General los resultados de la entrevista que sostuviera con la señora encargada de la misma.
Se acordó que la señora presentará un menú semanal el cual dará a conocer el día Lunes. Por otra parte la señora encargada de la cafetería solicitó otra estufa y quedó en manos de el señor XX el comprobar la necesidad de esta otra estufa. En próxima oportunidad será conocida la solución final.
- b) El Comité expuso a la Gerencia General la necesidad del Departamento de Imprenta de adquirir un trocket para el transporte del material a las bodegas, ya que en la búsqueda del mismo se pierde valioso tiempo.
Se determinó arreglar un trocket en mal estado y a la vez estudiar la posibilidad de adquirir otro.
- c) El Comité de Relaciones expuso a la Gerencia General la petición del personal, de obtener en la Cía. XX*, un crédito para todo el personal de esta Empresa, pudiendo así comprar allí la mercadería deseada.
Tanto el Gerente General como el Superintendente de Planta aclararon que en cierta oportunidad este deseo fracasó debido al poco interés que mostrara el personal.
Miembros de la Caja de Ahorro y Préstamos se interesaron en el asunto, y serán ellos quienes por todos los medios posibles, traten de proporcionar este crédito al personal, ya sea en la Cía. XX, o en otra Farmacia.
- d) Se conoció el interés que tiene el Depto. de Contabilidad de convertir los pagos de planillas semanales en quincenales.
Para el efecto se tomará la opinión del personal y si es aceptado por la mayoría, se procederá a hacer las gestiones y determinaciones para este cambio.
- e) El Comité sugirió a la Gerencia se provea nuestro boti

* Compañía Farmacéutica.

quía de medicinas básicas, pues en la actualidad existen medicamentos que no causan efecto en todas las personas. La Gerencia General manifestó su acuerdo y se dispuso agregar a los ya existentes, los siguientes productos: Cicatrizante , Estomal, Espadadrapo, Curitas, Alcohol, Algodón, Tablillas Aseptic, Picrato de Eutesin y Acción.

- f) La Superintendencia de Planta, manifestó su desacuerdo por la falta en que incurren algunos miembros del personal a la hora de marcar las tarjetas de entrada, al marcar tarjetas que no les corresponden; es decir que marcan tarjetas de miembros que aún no han llegado a sus labores. Además de señalar esta anomalía, la Superintendencia espera que no se repita en lo sucesivo, ya que de lo contrario se verá obligada a tomar medidas drásticas.
- g) El Departamento de Contabilidad a raíz de ciertas anomalías en las hojas de control de mano de obra y alteraciones en -- las órdenes de producción, hará circular nuevos formularios a partir del Lunes. Dichos formularios además de no permitir que se hagan alteraciones, ejercerán un mayor control en la mano.de obra y en las órdenes de producción.

"COMITE DE RELACIONES"

(f) Secretario ... "

(sic)

BOLETIN No. 4

El Comité de Relaciones comunica al personal de la empresa, los resultados de la sesión celebrada con la Gerencia General el 27 de julio de 1967.

- a) Se inició la sesión cuando nuestro Gerente General dió a conocer al Comité de Relaciones que la razón por la cual fueron retirados los señores XX y XX, fué puramente económica, pero que ellos fueron avisados quince días antes de la decisión tomada por la empresa. Así mismo se les dió permiso para que salieran antes de la hora establecida, pudiendo así dedicarse con más tiempo a encontrar otro puesto.
- b) La Gerencia General fué informada de la sesión celebrada por el Comité de Relaciones y el Sr. Santiago Collado el 19 de julio recién pasado.
El Sr. Collado hizo saber a la Gerencia General que el problema que le fuera planteado por el Comité se trataba de un problema de estructura, es decir de reglamentación interna de la empresa.
Este problema encierra desacuerdos y rivalidades personales, cosas que no competen al Comité de Relaciones, pero que al existir el reglamento interno de la Empresa, se podrá solucionar. Por lo anterior el Sr. Collado dijo que es sumamente necesario que se haga este reglamento para la empresa y el reglamento que regirá al Comité de Relaciones. Por otra parte se acordaron las bases para planteamiento de los problemas en general. Estas bases son:
- 1o. Presentar el problema al Comité, sea del departamento que sea.
 - 2o. Discutirlo entre los miembros del Comité
 - 3o. Hablarlo con la persona que se encuentre más directamente ligada con este problema, para que informe en la próxima sesión.
 - 4o. En caso no pudiera solucionarse debido a que la información no es proporcionada por la persona a la cual se solicitó, se planteará a la Gerencia General.
- c) Al enterarse la Gerencia General de los rumores que circulan por la Semana de la Limpieza, aclaró que no fué su intención lastimar la dignidad del personal que colaboró en la limpieza de nuestro edificio, sino que por el contrario agradece esa colaboración, pues el aspecto que daba la Planta era bastante calamitoso en lo que a limpieza se refería.

Más tarde, el Jefe de Producción se quejó, diciendo que el Comité planteaba demasiados problemas menores y que en realidad era una pérdida de tiempo estarlos resolviendo porque él, era un hombre muy ocupado. El Gerente por su parte tenía serias dudas sobre si el consultor estaba "de parte" de la Gerencia o de parte de los trabajadores y hasta llegó a considerarse peligrosa su presencia dentro de la empresa.

El Comité fué reducido en sus funciones y transformado en organizador de eventos sociales y la comunicación interna continuó más o menos como estaba en el pasado.

Surgen nuevas interrogantes:

1o. Porqué un Jefe de Producción considera "sin importancia" los problemas que, para un gran sector de trabajadores, son determinantes para su bienestar y confort?

2o. Porqué necesita decir que está "demasiado ocupado" ?

3o. Porqué un proyecto que está rindiendo claros beneficios es subestimado, cuando no relegado al olvido? ... (ver Apéndice: Respuestas)

Esta corta lista de éxitos parciales, o fracasos si se quiere, plantean dos posibilidades:

1o. La empresa no está capacitada para poner en marcha -- los programas del consultor y

2o. El consultor no está capacitado para poner en marcha -- los programas que la empresa necesita y es capaz de realizar.

No debemos ser demasiado severos al evaluar los resultados prácticos obtenidos en estos acercamientos de la Psicología a la empresa. Todas las técnicas antes de convertirse en ciencia, han transitado por el camino de la prueba y el error. El bisturí precede al cirujano, el pregonero precede al publicista, el constructor, precede al ingeniero. La única posibilidad de conocer, es ir de la teoría a la práctica y de esta volver a la teoría.

Los principios teóricos aprendidos en la Universidad, se han convertido en acción en el trabajo y esta acción ha señalado nuevos caminos que enriquecen, complementando, las teorías originales. La idea que no se transforma en palabra, es una mala idea. La palabra que no se transforma en acción es una palabra vacía. Y cuando una técnica aspira a convertirse en ciencia; la acción que no se generaliza y se critica para enriquecer los principios teóricos que la originaron, es una acción estéril.

SEGUNDA PARTE

"LA EMPRESA Y EL INDIVIDUO"

CAPITULO I

LA EMPRESA

El hombre primitivo cuando se agrupó formando los primeros rebaños humanos, lo hizo indudablemente por necesidad de sobrevivir en un medio hostil.

Este grupo de individuos podían permanecer unidos, únicamente cuando sus objetivos eran comunes y sus necesidades paralelas; - compartir el calor de sus compañeros y los peligros y beneficios de la cacería, parecen constituir justamente con las necesidades sexuales, las razones que los impulsaron a asociarse.

Desde esta época prehistorica, es indudable que entre el individuo y "el otro", se estableció una situación ambivalente, originada por dos sentimientos opuestos: sentimiento positivo de acercamiento, de amor, pues la presencia de "el otro" disminuye mi angustia o hace más probable el éxito en la cacería; y sentimiento de odio, pues debo compartir con "el otro" el producto de esa misma caza y las hembras del rebaño.

En esta sociedad primitiva en que no existía la posibilidad de acumulación de bienes, este grupo de individuos -que bien podemos llamarle empresa-, se debe haber relacionado en una forma bastante simple: si el compañero de equipo no participa en paridad en los peligros de la caza, le toca la menor parte o es eliminado de finitivamente del grupo.

Cuando estos grupos crecen y los medios de subsistencia pueden ser almacenados (formación de rebaños de animales), el concepto de propiedad sufre grandes transformaciones y se contempla la

posibilidad de utilizar a "el otro" débil, en vez de eliminarlo. Lejos de intentar establecer en forma cronológica los acontecimientos ocurridos en esa época remota y de explicar el origen de las --tituciones, este enfoque está dirigido a la búsqueda de denominados comunes que se encuentren en las distintas formas de agrupación humana.

Es indudable que el hombre primitivo se hacía más eficaz en grupo, y el grupo a su vez era más eficiente en la medida que era más coordinado el esfuerzo de los individuos.

El hombre utiliza en primer lugar las cosas (instrumentos de trabajo), luego a los animales (rebaños y animales de carga y tiro) , por último utiliza al "otro" más débil o menos inteligente.

Con el esclavismo, desaparece la condición integradora del grupo de trabajo (objetivos comunes y necesidades paralelas), y el esclavo es utilizado para resolver las necesidades del amo. Al esclavo le es negada su condición humana y la única forma de lograr que su rendimiento mantenga índices satisfactorios de eficiencia, es --por medio del castigo corporal.

La relación entre amo y esclavo se vuelve tan conflictiva, que surgen nuevas formas de relación de trabajo más productivas, más eficientes.

El Servilismo: el esclavo estaba prácticamente reducido a una condición animal, los afectos negativos (odio), sobrepasaban con mucho a los positivos (si es que había alguno), hasta que esta relación se hizo insostenible; el esclavo se transformó en siervo.

En este nuevo tipo de relación laboral, el siervo se orientaba hacia los objetivos del amo, pero obtenía a cambio algunos beneficios secundarios: alimentación, abrigo y dependencia.

No pasaron muchos años sin que el siervo se rebelara a su situación y exigiera un grado de libertad mayor, mayor libertad en escoger sus metas; surgen los artesanos.

La artesanía constituye una solución cualitativamente distinta al conflicto de la supervivencia. El hombre primitivo consigue su subsistencia cazando, cortando frutas y raíces del medio geográfico que lo sustenta; dicho en otras palabras: vive a costa de los animales y las plantas.

El artesano, si bien es cierto que se nutre de animales y plantas,

su existencia sólo es posible a costa de "el otro".

La relación se va volviendo más compleja, pues si bien es cierto que "el otro" hace posible mi subsistencia, para él es mi trabajo y mi esfuerzo.

Cuando la demanda se hace mayor que la oferta surge la necesidad de aumentar la producción, de aumentar el número de ayudantes o aprendices, hasta que se transforma el taller primitivo en una pequeña industria. El patrón logra unificar sus metas y la de sus aprendices con amenazas y castigos; los aprendices, con la esperanza de llegar a sustituir al patrón e independizarse por un lado y el temor a morir de hambre por el otro, obedecen las órdenes y colaboran en el trabajo.

Con el crecimiento de la industria, se descubre que se puede obtener mejores resultados de los trabajadores si el patrón les ofrece un trato amable en vez de una amenaza continua y se instaura así una nueva relación de trabajo;

El Paternalismo:

Esta es una verdadera "luna de miel" entre la dirección y los trabajadores: los trabajadores se sienten protegidos por la sombra paternal que ejerce la dirección, la dependencia es casi absoluta porque, al fin y al cabo, el patrón lo saca a uno de cualquier apuro y, por otro lado, el patrón sabe que sus empleados lo quieren y obedecen fielmente la menor de sus indicaciones.

Estructura: El esclavismo se caracteriza por la utilización de un hombre por otro y, en la cual, al primero le es negada su condición humana. El amo sólo puede esperar del esclavo trabajo muscular, que tiene que ser dirigido, organizado y orientado constantemente.

Podemos decir que el esclavo es el instrumento que hace más -- fuerte el brazo del amo, es la extensión del brazo del hombre, pero no la extensión de su pensamiento.

Si observamos cuidadosamente las distintas formas de relación laboral que anteceden a la industria, vemos que todas son variantes del mismo principio. Los siervos, los aprendices, los ayudantes, etc., no son más que extensiones del brazo del patrón.

Cuando la pequeña industria crece, el número de ayudantes aumenta en tal forma que el mando ya no puede ser directo; se crea

el mando intermedio.

El mando intermedio señala un cambio cualitativo en la estructura de la empresa, pues el supervisor, capataz o como quiera llamarse, no es sólo una extensión del brazo del patrón, es una extensión de su pensamiento.

Hastà el advenimiento de la industria, las agrupaciones de trabajo pueden considerarse como masas amorfas, acumulación de fuerza y músculo dirigidas por un solo cerebro, por una sóla intelligencia. El mando intermedio no constituye exclusivamente fuerza adicional; constituye además, pensamiento, inteligencia adicional.

ANTECEDENTES BIOLOGICOS:

Si hacemos una comparación entre el protozoo y el hombre, vemos que ambos tienen características comunes: ambos son organismos, tienen metabolismo, dependencia del medio ambiente, capacidad reproductiva, etc.; pero ni el protozoo ni el hombre se han detenido en su posibilidad de evolución. El protozoo se agrupa para formar colonias, el hombre se agrupa para formar sociedades.

Cuando las colonias de protozoos son incapaces de sobrevivir, surgen el tejido nervioso y la formación de un nuevo sistema de vida: el de la función especializada. Ya hay células que se encargan de funciones específicas: la digestión es función específica del sistema digestivo; la comunicación con el medio externo, es función específica del sistema nervioso; y esta especialización, hace posible el desarrollo, la evolución, la formación de organismos más completos que, con el tiempo, son capaces de abandonar su medio natural, el agua, e invaden la tierra y dan origen al hombre.

Cuál es la causa del cambio? la necesidad adaptativa.

Cuando un organismo ve amenazada su posibilidad de existencia, se desplaza, se transforma, se asocia; en una palabra: cambia o muere.

El hombre como ser social, ha encontrado una posibilidad adaptativa suigenensis: el trabajo; pero la forma de realizarlo también se ha desplazado, ha evolucionado, empieza a organizarse. En la empresa moderna el hombre ya no es una totalidad, es solamente un elemento; es solamente una función especializada.

La amiba, ante un estímulo externo que amenaza su existencia, tiene una respuesta adaptativa de alejamiento; ante un estímulo que hace posible su existencia, responde acercándose.

El hombre hace otro tanto, pero en una forma cualitativamente - distinta; el hombre se plantea objetivos y tiene necesidades que no están exclusivamente determinadas por la necesidad de sobre vivir.

Las metas del amo deben ser aceptadas por el esclavo; las metas del patrón, deben ser aceptadas por el aprendiz y, bien mira da la cosa, los cambios en las formas de dirección obedecen a la necesidad de la dirección de que sus decisiones sean acepta -- das.

Desde luego que el esclavo es una extensión del brazo del amo, es necesario que este brazo acepte la decisión directriz; si no es posible lograr que esto ocurra, esta forma de dirección desa parecerá. Una forma de dirección es sustituida por otra, cuando la segunda demuestra mejores resultados, más eficiencia, mayor aceptación.

Si volvemos a la esclavitud, vemos que esta forma de dirección debe ser abandonada cuando las decisiones del amo encuentran tal resistencia en el esclavo, que la respuesta adaptativa del gru po de trabajo se vuelve torpe, lenta, ineficaz.

Pronto se descubre que el siervo es un mejor colaborador que el esclavo, que obedece las órdenes con más rapidez y el grupo de trabajo se renueva y vigoriza con esta nueva modalidad.

El desarrollo no se detiene allí; cada vez más, la dirección se vé obligada a aceptar que "el otro" (siervo, aprendiz, etc.) tiene una dimensión humana y que como tal, tiene necesidades seme jantes a las suyas y que, en la medida que esas necesidades es ten satisfechas, se puede obtener mayor aceptación en las deci siones.

La necesidad de transformar el medio -transformándose a sí -- mismo- es la que ha determinado los cambios en la forma de di rección y que han sido a su vez causa y efecto de que el indi viduo vea al "otro", cada vez en forma distinta, concediéndole ca da vez en forma más exacta, su dimensión humana, su calidad - de semejante.

El trabajo es el dínamo que obliga al individuo al cambio.

El esclavismo separó al hombre de su semejante; el trabajo, en forma lenta pero incontenible, ha obligado o permitido si se quie re, que nuestra relación interpersonal sea cada vez más fecunda, más completa, más humana.

CAPITULO II

EL INDIVIDUO

Para explicar al individuo, debemos remontarnos nuevamente al hombre primitivo, pues está fuera de toda duda que el hombre contemporáneo desciende de antepasados con una inteligencia inferior y una estructura social distinta.

El hombre primitivo resolvía sus necesidades en una forma animal, inmediata. No es posible imaginar la existencia de grupos de individuos sin que exista un código que resuelva los conflictos entre las necesidades individuales y las necesidades del grupo. Este código interno despierta en el individuo un sentimiento ambivalente, pues le coarta su libertad individual (sentimiento negativo) y le permite su permanencia en el grupo (sentimiento positivo). Cuando las condiciones de subsistencia para el grupo se fueron haciendo más difíciles, solamente los grupos mejor coordinados pudieron subsistir y esta coordinación sólo fué posible creando formas de comunicación más correctas; apareció el lenguaje. Esta complejidad creciente de la estructura interna del grupo, exigió normas cada vez más complejas, códigos cada vez más estrictos; y los impulsos instintivos del individuo encontraron cada vez más y mayores dificultades de expresión y tuvieron que ser resueltos de acuerdo a las normas del grupo; de acuerdo a las normas sociales. De este conflicto entre las necesidades instintivas y las exigencias sociales, surgen, en nuestra opinión, las primeras manifestaciones de la conciencia del hombre como tal. No debemos confundir esta conciencia rudimentaria con la conciencia de un hombre contemporáneo, pues la conciencia de un individuo generalmente -

Está encuadrada, delimitada por su grupo social y por la forma peculiar en que este grupo trabaja.

Si el hombre aislado resolvía sus necesidades instintivas en forma inmediata, el hombre de grupo, el hombre social, aprende a resolverlas sin agredir al grupo, dándoles una forma aceptable, mediatizándolas.

El hombre primitivo tiene necesidades sexuales y asalta a la hembra. El hombre contemporáneo siente las mismas necesidades: corteja, firma compromisos, asiste a ritos religiosos y, sólo entonces satisface la necesidad sexual.

La sociedad le da forma a la satisfacción de los impulsos instintivos.

Freud demostró, en forma por demás brillante, que los impulsos instintivos permanecen la mayoría en un nivel inconciente, en una instancia psíquica que denominó ello y las fuerzas coartativas de la sociedad en otra instancia que denominó super yó. De estas dos fuerzas contradictorias, surge como síntesis, como resultado, el yó del individuo. Si el yó es el árbitro de estas dos fuerzas poderosas, forzosamente debe estar delimitado por las condiciones que la sociedad (super yó) ofrece; y el grado de conciencia de una sociedad feudalista es cualitativamente distinto que la conciencia de una sociedad esclavista (se hace la aclaración que al decir delimita, no se quiere expresar una situación fatal, quietista, sino más bien como condición del grupo). El grado de conciencia y la forma de relación del individuo con "el otro", está condicionada a las formas sociales, y estas, a su vez, a las formas de trabajo.

La relación entre dos individuos pertenecientes ambos a una sociedad esclavista, bien se trate de dos amos o de dos esclavos, es cualitativamente distinta de la relación que son capaces de establecer dos individuos de una sociedad capitalista. El grado de conciencia de unos y otros es distinto; la posibilidad de comunicación tampoco es igual. La diferencia está condicionada por la forma de trabajo.

DESARROLLO INDIVIDUAL: El hombre, igual que la amiba, busca placer y huye del dolor. Su forma de hacerlo se va transformando desde el momento que nace hasta el momento en que muere.

Al nacer, el niño se comunica con su medio y obtiene placer, casi exclusivamente a través de la boca. Esta etapa llamada -oral- por la doctrina psicoanalítica, es común en las civilizaciones de todos los tiempos. El hombre es un animal mamífero y la primera época de su vida depende del pecho materno para su supervivencia.

La segunda etapa -anal- se caracteriza porque el niño comienza a mediatizar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas (orina y excrementos). Comienza el conflicto milenar entre la necesidad individual y las exigencias sociales.

Luego toca su turno al impulso sexual. Cuando aparece en el niño, se repite el conflicto, y sus impulsos instintivos hacia el sexo opuesto, son severamente castigados por la sociedad, Freud deno

minó esta etapa -el Complejo de Edipo-. Más tarde, dice Freud, el individuo es capaz de tener relaciones sexuales completas, con posibilidad de procreación, y arriba a la etapa genital.

En el curso de este trabajo, entendemos por madurez, la correlación entre la edad cronológica y la adecuación del individuo a su medio. Puede ser maduro o inmaduro un niño de uno, tres, cinco, siete años y puede ser inmaduro un hombre de cuarenta.

Si hemos afirmado que un medio social está condicionado por la forma peculiar en que establece sus relaciones de trabajo, no podemos aceptar que el concepto de madurez culmine con la capacidad de establecer relaciones sexuales completas y la posibilidad de obtener placer compartiendo, dando.

Cuando un individuo ve amenazada su posición dentro del grupo, se angustia y puede neurotizarse; puede perder su madurez. La madurez no debe considerarse como un diploma que, una vez

adquirido, no hay posibilidad de perder.

Algo más: Cuando una sociedad se ve sometida a presiones que hagan inestable o insegura la situación del individuo en su "puesto", esta sociedad pierde su madurez; puede volverse neurótica. El individuo maduro en una sociedad feudal, es inmaduro en una sociedad burguesa.

Si una sociedad Feudal, por ejemplo, se ve obligada a transformar sus métodos de trabajo, por las presiones del medio, se establece un período en el que el método de trabajo impuesto, es más adelantado que el grado de madurez de la sociedad, de sus individuos. Esto provoca una situación que puede neurotizarse a la sociedad, volverla inmadura.

Esto ocurre con el anciano: en una época de su vida, fué maduro y de pronto, cambian las formas de producción, cambian las formas adaptativas del individuo en su medio, cambia la relación con el "otro" y, de la noche a la mañana, se encuentra en un mundo diferente en el que los valores de antaño ya no existen y él ya no es capaz de transformarse adaptándose. Se volvió inmaduro; pierde deseo de vivir en un mundo que "no es para él". Muere.

En una sociedad primitiva, por ejemplo: los esquimales, el niño-hombre que es capaz de tener hijos, construir un iglú y proveer de alimentos a su familia, es un individuo maduro y respetable dentro de su medio social. De aquí en adelante, sólo puede acumular experiencias y su prestigio estará en razón de sus hechos, su valor o su imaginación. En este caso, sí aceptamos que con la capacidad genital culmine el desarrollo del individuo.

En nuestro medio social, es necesario invertir una gran cantidad de tiempo para integrarse al trabajo, para integrarse a la producción.

Puede que exista la capacidad genital de formar familia, pero no existe la capacidad social de hacerlo. Mientras más desarrollada es una sociedad, mayor formación se requiere para integrarse a sus organismos de trabajo. Si en las sociedades primitivas se llega a la "mayoría" de edad con la capacidad genital, en nuestra sociedad sólo es posible mediante una capacidad de producción eficaz. En nuestro medio, no puede ser madura la persona incapaz de trabajar, lo que no quiere decir que toda persona capaz de trabajar sea madura.

Cuáles son las fuerzas que empujan a un hombre a hacer lo que hace?

El hombre es un ser biológico y como tal, lucha por resolver sus necesidades biológicas: alimentación, sexo, abrigo. Además de estas, el hombre es un ser social, productivo y a estas necesidades biológicas añade necesidades sociales y laborales.

Seguridad: Desde que el niño nace, tiene necesidad de establecer puntos de referencia que lo ubiquen dentro de su medio familiar. Únicamente con puntos de referencia definidos, el niño se siente seguro. Quizás este sea el origen de nuestra expresión popular "no me hallo" que expresa la persona al cambiar su vivienda o domicilio. Esta necesidad perdura en el hombre por maduro que sea y cualquier situación que amenace su seguridad, es peligrosa y angustiante.

Pertenencia: Esta necesidad se observa también en animales y consiste en la posesión de un espacio vital, de un lugar en el cual yo pertenezco; es probable que este sea el origen de la nacionalidad. Como derivados de esta necesidad básica, el hombre pertenece a grupos sociales organizados, religiones, partidos políticos, clubes, asociaciones, etc., etc.

Prestigio: Directamente ligado con el ser laboral del hombre, todos tenemos necesidad de estar ubicados dentro de un medio social, cualquiera que este sea, estableciendo rangos y diferencias con relación a "el otro".

Estas necesidades fundamentales o motivaciones se encuentran presentes en el hombre contemporáneo y constituyen, además de las necesidades biológicas, el dínamo que mueve su organismo.

CAPITULO III

LA EMPRESA EN GUATEMALA

En Guatemala pueden diferenciarse dos tipos de empresa: la em
presa oportunista, que se sostiene a base de especulación, golpes
de suerte, visión para los negocios, etc., etc., y por otro lado -
empresas con una clientela estable, con productos o servicios per
manentes, con "líneas" de trabajo definidas.

La empresa extranjera ha invadido con sus productos o servicios,
los mercados nacionales, creando necesidades que nuestra socie
dad no está capacitada para satisfacer.

Una vez creadas las necesidades, la empresa nacional decide ---
competir con la empresa extranjera que es más eficiente.

La empresa nacional se vé obligada a mejorar su eficiencia para
competir, en paridad al menos, con la extranjera.

Las empresas extranjeras están empujando a nuestra empresa a
un grado de eficiencia para el que no estaba preparado. El indivi
duo medio, maduro, de nuestra sociedad, de pronto se encuentra
que es incapaz de funcionar en su trabajo, se transforma en inma
duro y nos enfrentamos a una desarticulación de nuestras institu
ciones de trabajo, de nuestra sociedad.

En estas circunstancias, no es posible la elección: o logramos la
eficiencia de la empresa extranjera o desaparecemos, tarde o -
temprano, como sociedad autónoma.

Encontramos en el gerente de empresa la sensación de que algo -
va mal, presiente que si las cosas siguen así, tarde o temprano
fracasará su gestión comercial. Su equipo de trabajo generalmente
se encuentra formado por otros miembros de su familia o por

"hombres de confianza" que lo representan cuando se encuentra ausente.

En este tipo de empresas, el gerente es generalmente un hombre - de empuje que tuvo éxito con transacciones económicas de oportu- nidad y que generalmente se da cuenta que el tiempo de la especu- lación y del golpe de suerte está llegando a su fin. Por lo general, cree en las técnicas modernas de administración y desea mejorar sus métodos de trabajo, casi siempre sin conseguirlo.

Abajo de él, los hombres de oconfianza comienzan a sentir que su función dentro de la empresa no es muy segura; saben que la em- presa va mal, pero desconocen las soluciones y, quien más quien menos, sufre diversos grados de ansiedad por esta misma circuns- tancia.

En la empresa de hoy y en nuestro medio, -me refiero a Guatema- la 1968- el gerente es la empresa. La gran mayoría son propieta- rios-gerente, y el resto del personal no es más que extensión de su brazo, no es extensión de su pensamiento. Al igual que los de- más miembros de la empresa, trabaja para aumentar su seguri- dad, pertenencia y prestigio, En la mayoría de los casos las nece- sidades biológicas están resueltas. Se da cuenta que las cosas -- marchan mal, y que debe cambiar sus sistemas de trabajo.

Además de una natural resistencia al cambio, vemos que en toda la empresa el único a quien la mayoría de los cambios puede per- judicar, es al gerente; su prestigio es muy difícil que suba, pero - fácilmente puede bajar

Existe una máxima administrativa que dice que la única decisión mala, es la decisión postergada; en el caso de los gerentes, puede decirse que la decisión postergada, es la única que no pone en jue- go -provisionalmente- su prestigio.

Existe un elemento adicional: El gerente que trabaja ocho o diez ho- ras diarias participando de las decisiones menores de su empre- sa, tiene la satisfacción de llegar a su casa agotado por el exceso de trabajo. Tiene la enorme gratificación de poder decir que si él no está presente, la empresa no puede marchar. Tiene colmadas - muchas de las necesidades del ser humano; pues es respetado por su prestigio, es considerado por su núcleo familiar porque, al fin y al cabo, trabaja en exceso; y tiene la sensación de ser indispensa- ble.

Sin embargo, esta situación se ve perturbada por alguien que no es considerado ni respetuoso: la realidad. La realidad le dice que -- las cosas van un poco mal; que el público es cada vez más exigente que la clientela no perdona la ineficiencia de su sistema.

En la medida que la realidad es más severa, más adversa, el con- flicto se agudiza más y más. Debe cambiar sus métodos con todos los riesgos que esto implica... o debe seguir culpando a sus cola-

boradores de los problemas que surjan?... y la duda más angustiosa es, si al dejar de participar en las decisiones menores ... le quedará algo que hacer en la empresa?

Y no olvidemos que el gerente ve a "el otro", en este caso a sus colaboradores, como su medio laboral se lo permite (de énfasis - paternalista)... porque no debemos olvidar que una relación laboral específica, permite un tipo específico de relación entre un individuo y "el otro".

Si en un aeropuerto nos obligan a cambiar de avión, y nos damos cuenta que el piloto del nuevo avión es una mujer, nos angustiamos porque en nuestro medio laboral, el "rol" de piloto, no es desempeñado por una mujer. Si a un gerente de nuestro medio invitamos a sustituir su hombre de confianza por un genuino Mando Intermedio, se angustia, pues el rol de mando intermedio no es familiar para él y lo que es más importante no es capaz de ver en "el otro", posibilidades de discernimiento. El "otro", es visto en una forma miope, distorsionada, como simple ejecutor; dicho en una palabra: paternalista.

Sólo ahora comienzan a tener sentido algunos de nuestros fracasos; sólo ahora, podemos responder algunas de las preguntas que nos hicimos al principio.

Porqué en la empresa en que las cosas comenzaron a marchar -- mejor, el gerente echó marcha atrás en los proyectos iniciados? Porque estábamos introduciendo cambios que le obligaba a aceptar a "el otro", con un enfoque distinto, con una dimensión más humana; le obligaba a ver a "el otro", casi como un semejante, y no estaba preparado para este esfuerzo. Sobrevino la angustia y volvió a los métodos anteriores.

El paso siguiente: La situación actual, comienza a arrojar déficit en la gestión gerencial. Nos encontramos de nuevo en la situación gestadora de cambios. Tradicionalmente los cambios ocurridos han sido en este sentido: los empleados, sean estos esclavos o siervos, ya no soportan las condiciones de trabajo: se revelan, se amotinan; debe cambiar la situación. En la situación actual, la empresa necesita índices altos de eficiencia y el gerente es incapaz -él solo- de dar las órdenes indicadas; ya no es suficiente tener colaboradores que sean extensión de sus brazos, en la actualidad es imprescindible que sus colaboradores sean extensión de su pensamiento; se hace indispensable compartir la dirección; esto implica a su vez un cambio psicológico: el gerente maduro de hace veinte años, es inmaduro en nuestra época y "ponerse al día" - es tanto un esfuerzo afectivo, como técnico. Ponerse al día, exige una visión distinta de "el otro" es concederle una dimensión más humana; es aceptar que no es una cosa utili-

zable, sino "otro" ser semejante a mi mismo, con capacidad, inte
ligencia y vida afectiva propias.

TERCERA PARTE

"LA EMPRESA MODERNA "

LA EMPRESA MODERNA

Del tipo de empresa que denominamos oportunista, es poco lo que podemos decir, pues el éxito de este tipo de empresa se basa en una coyuntura favorable, en un momento propicio e igual que un barco de vela, si desaparecen los buenos vientos, se detiene la marcha y va a la deriva.

En estos casos es poco lo que puede hacer la técnica, pues el olfato y actividad del gerente constituye la única garantía del éxito de la empresa.

Hay que hacer notar que estas empresas sólo pueden existir en una sociedad desorganizada y hasta cierto punto provinciana. En sociedades mejor estructuradas, este tipo de negocios sólo existen por excepción, o al margen de la ley.

A la cabeza de estas empresas, generalmente encontramos un gerente sagaz, curtido en los negocios y, porqué no decirlo, con una gran miopía para ver a "el otro" con alguna dimensión humana. "el otro", no es más que una posibilidad de hacer negocios. Si esta posibilidad no existe, "el otro" no existe tampoco.

La relación de estos gerentes con su personal, es totalmente utilitaria e inmadura para la época actual. La Selección de Personal, descripción de Tareas, Calificación de Puestos, o cualquier otro programa que quiera ponerse en marcha en estas empresas, generalmente está condenado al fracaso. La única medida de exi

to, consiste en someter previamente al gerente a un tratamiento de psicoterapia individual, o de grupo con sus hombres de confianza.

Dijimos anteriormente que las empresas se han caracterizado por un director y un grupo de personas que siguen las metas de la dirección.

Cuando a un gerente de empresa le hemos preguntado sobre sus metas, sus objetivos; generalmente hemos recibido la respuesta: ganar dinero.

Este objetivo es maduro para un tipo de sociedad, pero inmaduro para otro tipo. En un tipo de sociedad especulativa y oportunista, es lícito, legal, aceptable, que el único objetivo que se proponga un individuo, sea ganar dinero.

En una sociedad más organizada, más asentada, el simple objetivo, "ganar dinero", puede, incluso, estar al margen de la ley.

Veamos: En un almacén de ropa se estaban discutiendo las políticas de venta. Como en todos los almacenes de este tipo, existe -- mercadería que ha pasado de moda, que está manchada y que es difícil de vender.

Estas "muelas" como se les llama en los almacenes, constituyen un verdadero dolor de cabeza para el gerente, pues ocupan lugar, alargan los inventarios y constituyen una inversión que no producen dividendos.

Qué debe hacerse? , se debe tratar de "encajarle" al cliente las muelas, o por el contrario, deben esconderse y venderle sólo el producto de primera calidad?

Debe el cliente pagar el mal gusto o mala previsión del gerente?

Debe pagar el cliente la ineficacia de la empresa? .

Esta situación aparentemente simple dibuja las diferencias entre dos tipos de sociedades: la sociedad laboral oportunista (por así llamarla), y la sociedad laboral de "empresa moderna" (por así llamarla también). *

Lo que es lícito en un tipo de sociedad, puede parecer monstruoso en la otra. El punto de vista de la gerencia fué que, nada, debieran venderse las "muelas".

* Se dará una sociedad oportunista, donde la oferta de bienes sea menor que la demanda.

Empresa moderna: en que la oferta es mayor que la demanda.

Empresa ideal: en que la oferta y la demanda estén a la par.

Es obvio que manteniendo esta política, la empresa irá tarde o temprano a la quiebra ; pero la pregunta más importante es: Porqué el gerente no es capaz de verlo?, porqué un hombre inteligente y exitoso de una época no funciona eficazmente en otra? ... Porque su visión de "el otro", su relación interpersonal, su grado de madurez, no le permite ver en "el otro" a un semejante.

Entonces, si en una sociedad oportunista, el público, la clientela seguía los gustos del gerente; se orientaba por las directrices que imponían los productores y vendedores; quién debe orientar ahora las actividades de la empresa? , la respuesta es simple: la clientela.

Esta sociedad de empresa moderna, en que la oferta es mayor que la demanda, exige al gerente la aceptación del "otro" como un ser vivo, con gustos, sentimientos, afectos, etc., etc., exige que vea en el otro a un SEMEJANTE.

La finalidad "ganar dinero" que era válida en la empresa oportunista, no es válida en la empresa moderna. Entonces, se dirá: para qué se va a formar una empresa si no es para ganar dinero? .

El dinero, los beneficios de una empresa constituyen:

- a) La prima por el riesgo de inversión
- b) El termómetro que mide la salud de la empresa
- c) El medio que hace posible la expansión de la empresa
- d) El beneficio natural de una gestión comercial eficiente, que se obtiene cuando se ha realizado una o varias operaciones comerciales de las que la clientela ha quedado satisfecha y está dispuesta a repetir o a recomendar

Dicho en otras palabras: La empresa oportunista tiene como objetivo ganar dinero y después servir a la clientela. La empresa moderna, debe tener como objetivo servir a la clientela y el dinero no es sino el resultado lógico de este servicio.
Será un juego de palabras?... estamos seguros que no.

El médico que primero cobra y después cura, se queda sin clientela y fracasa en su gestión comercial. Primero debe curar y luego cobrar. En la empresa, ocurre lo mismo: Primero debe servir y únicamente a través de ese servicio, debe beneficiarse. Esto, es más fácil de decir que de lograrse. El gerente considera su empresa como un niño considera un juguete: es SUYA. Durante años ha mantenido a un grupo de individuos a su merced y el menor de sus pensamientos es ley dentro de este pequeño reino . El, "da" los puestos, "da" los aumentos, despide. Es Dios.

Un día, se presenta un Psicólogo y le dice que existen formas técnicas de seleccionar el personal y que representarán economía para su empresa... economía dijo?... adelante, veamos esas pruebas.

Los resultados son estupendos...ah, si yo hubiera conocido esto hace veinte años...

De pronto, se da cuenta que otro participa de su mando, que tiene compañero en el trono... traición... que se aleje el intruso que participa de mi fuerza. Sólo eso faltaba, que no sea yo el que "de" el puesto, si toda mi vida he tenido "ojo" para conocer a la gente.

ORIENTACION DE LA EMPRESA HACIA UN OBJETIVO COMUN

Es elemental que si un grupo de fuerzas no están orientadas en una sola dirección, la resultante será menor que la suma de las fuerzas, con el consiguiente desperdicio.

En la empresa moderna solo existe un objetivo hacia el cual dirigir el esfuerzo de la totalidad de los empleados: La clientela.

En la empresa oportunista, el gerente es quien polariza el esfuerzo, la comunicación, y muchas veces, la mirada (aunque sea por el rabillo del ojo) de su personal. Si él está presente, la cosa marcha; si está de mal humor... mejor no hablarle. Si está "de buenas"... aumentos de sueldo.

He conocido empresas en las que cien o más personas adultas vibran al compás del estado de ánimo del "hombre"; del gerente.

La sólo preocupación del personal consiste en "quedar bien" con el "hombre".

El resultado no se hace esperar y los negocios comienzan a decrecer, y hasta los clientes más fieles se ausentan, desaparecen.

Llega un consultor: Señor gerente; lo que ocurre en su empresa es que el esfuerzo de unos empleados interfiere con el de otros y no existe un norte al cual todos puedan dirigir su esfuerzo, entonces usted ve como el Departamento de Contabilidad no autoriza un despacho porque falta una firma y el vendedor pierde la comisión y la venta. Si todos pensaran que el cliente es primero en cualquier circunstancia, todos sabrían qué hacer.

El Gerente: Tiene usted razón, es lo que yo siempre he dicho, pero usted no conoce a la gente...

Yo creo señor gerente, que lo que ocurre es que no hay comunicación adecuada entre la gerencia y su personal, y que si se programa una serie de sesiones en que se expliquen los objetivos de la empresa y la necesidad de orientarnos hacia la clientela, las cosas pueden arreglarse... usted y la "plana mayor" deberían participar.

PRIMERA CONFERENCIA:

Señores: La empresa guatemalteca está atravesando en la actuali-

dad, una etapa crítica en su crecimiento. Empresas extranjeras, con mayores recursos que nosotros están ocupando un mercado que tradicionalmente ha sido nuestro. Debemos quedarnos con los brazos cruzados y desaparecer del mercado?

Analícemos juntos lo que es una empresa... Una empresa, es un grupo de individuos que se organizan bajo una dirección, con un objetivo común.

Cuál es ese objetivo?... Es fácil darnos cuenta que si una empresa se dedica a fabricar sombreros, no puede hacerlo en una forma igual durante un largo período de tiempo, pues lo que en una época es moderno, en otra es anticuado.

Porqué ocurre esto?

Porque una empresa no produce artículos "porque sí", sino obediendo a las demandas de una clientela.

Y esta clientela es siempre la misma?

Claro que no. Si una tienda vende, por ejemplo, pañales, sus clientes solo usarán sus servicios los primeros seis o siete meses de vida, no es así?...

Entonces señores, debemos aceptar que si una empresa no cambia, no se transforma, sino que por el contrario, permanece estable, se queda tarde o temprano sin clientela. No debemos olvidar que la sociedad en que una empresa se desenvuelve, está en constante movimiento. En la antigüedad, este movimiento era tan lento, que se hacía casi imperceptible. Actualmente, el que no se pone "al día", se enfrenta a la bancarrota.

Si la sociedad a que una empresa pertenece, está en movimiento, en qué sentido debe moverse la empresa?... lógicamente, en el sentido en que se mueve esa misma sociedad.

Antes, los clientes nos buscaban, hacían cola para adquirir nuestros productos; ahora, hay que llevarse los a casa, darles facilidades de pago, en fin, hay que servirlos mejor.

Fijarse bien, señores, que para mantenerse en el mercado, debemos cambiar, debemos mejorar constantemente nuestros servicios; y debemos mejorarlos en el sentido que la clientela lo exige... entonces: Cuál es la condición sin la que una empresa no puede subsistir: el cambio.

Correcto. Si no cambiamos, si no innovamos nuestros métodos de trabajo no podemos servir a la clientela, no podemos subsistir en el mercado. Si esto es así, señores, cuál es la característica más valiosa que puede tener el personal de una empresa?

La flexibilidad, la capacidad de cambiar su forma de conducta habitual por otra más eficiente.

En esto se diferencia el hombre de la máquina. La máquina se empeña, debemos reconocerlo, muchos trabajos en forma más eficiente que el hombre. Pero todos esos trabajos son repetitivos.

Jamás podremos pedirle al hombre que haga las tareas de la máquina con el mismo rendimiento y jamás podremos decirle a la máquina que cambie su forma de trabajo, que cambie su modo de producir.

Por eso es que el hombre es insustituible en su trabajo, por su capacidad de cambio, por su flexibilidad.

SEGUNDA CONFERENCIA:

Señores: todos ustedes, tienen personal a su cargo. Cuando una empresa crece, se ve obligada a poner entre el gerente y los trabajadores, a personal auxiliar para que transmita sus órdenes.

Si hacemos una comparación entre la empresa y un hombre, veremos que ambos tienen problemas comunes y la solución a estos problemas es bastante parecida.

Un hombre, está compuesto de cabeza, tronco y extremidades. Pero no siempre fué así. Está fuera de toda duda que el hombre desciende del mono, y este, a su vez, de formas de vida más rudimentarias.

El primer animal, el protozoo, era un ser vivo rudimentario. El mismo, siendo una sola célula, se nutría, se conectaba con el medio y era capaz de sobrevivir. Esta célula, podemos compararla con el zapatero o sastre que sin relacionarse con ayudantes, sobrevive en su medio social.

Esta célula, pronto ve la necesidad de asociarse y así se forman organismos cada vez mas complicados, que son capaces de sobrevivir en medios más difíciles...

Qué es lo que capacita a un organismo a funcionar mejor que otro? Veamos más despacio: Cuando varias células se agrupan para formar un organismo superior, unas de ellas se encargan de la digestión, otras de la reproducción, otras se encargan de llevar noticias de lo que ocurre afuera (del organismo) y otras se encargan de dirigir y coordinar a las demás.

En una empresa ocurre algo semejante.

Unos de ustedes se encargan de producir: son el aparato digestivo, otros se encargan de decir lo que se vende y lo que no se vende: -- son el sistema nervioso.

Otros se encargan de controlar la energía, el dinero de la empresa; son el auxiliar de la dirección para el control, etc., etc.

En otras palabras, que para que un grupo de hombres, puede considerarse empresa, aún más: para que una empresa pueda desarrollarse, es imprescindible la especialización. Sin especialización de funciones es imposible el desarrollo; pero como dijimos en la charla anterior, la característica del ser humano, es la flexibilidad; todos nosotros somos más o menos flexibles, y por ende, capaces de

especializar nuestras funciones.

Detengámonos un poco más en la observación del organismo vivo; Si uno de nosotros tiene un clavo en el zapato, inmediatamente busca la forma de resolver el problema, de aliviar el dolor.

Qué ocurrió?... las células del pié transmitieron la noticia a través del sistema nervioso al cerebro y este mandó la orden conjunta a brazos y piernas para que en una forma coordinada quitaran el zapato y resolvieran el problema del clavo.

Qué hubiera ocurrido si unas células del sistema nervioso no hubieran querido transmitir la información?. El pié se hubiera infectado, talvez gangrenado, y porqué nó, talvez hubiera muerto el individuo.

En una empresa, ocurre algo semejante: si un problema del Departamento de ventas, por ejemplo, no se hace del conocimiento de la gerencia, del cerebro; la empresa puede enfermar y eventualmente morir.

Qué ocurriría si el departamento de ventas no informa que un producto determinado ya no es aceptado por el público y el Jefe de Producción se lanza con las únicas reservas de la empresa a producirlo masivamente?

Podemos ver en este caso, que una de las funciones de los mandos intermedios, pues eso es lo que son ustedes, es transmitir información en forma precisa, exacta.

Pero, porqué dijimos que es UNA de las funciones de los Mandos Intermedios?

Será que TODA la información que reciben de sus subalternos debe ser transmitida a la gerencia?

Volvamos al organismo individual: El sistema nervioso está formado por el cerebro, la médula, los centros nerviosos o ganglios y los nervios. No toda la información recogida, se transmite al cerebro, mucha información, no solo no se transmite, sino que el problema es resuelto al nivel del ganglio. Exactamente lo mismo ocurre en la empresa organizada: los mandos intermedios, deben tener un grado de autonomía que les permita tomar decisiones DENTRO DE CIERTOS LIMITES. Si toda la información o sensación -en este caso- fuera transmitida al cerebro, no le quedaría tiempo para coordinar la acción de todo el organismo, Si los mandos intermedios informan a la gerencia de un montón de datos sin importancia, estarán consumiendo de la gerencia, un tiempo que debería ocupar en tareas más importantes.

Entonces, la razón de ser, del mando intermedio, es la transmisión de la información del personal a la gerencia y de la gerencia al personal, con criterio selectivo, discriminativo; y con autoridad limitada.

Porqué ponemos en primer lugar la información que va del personal a la gerencia? ... Porque la gestión gerencial está orientada

y dirigida por la información que recibe.

Si un hombre va caminando por un terreno accidentado, la información que recibe de sus ojos es la que hace que levante los pies e incline su cuerpo en determinada dirección.

Un gerente que no cuente con información exacta, tendrá constantes tropiezos en la dirección de la empresa.

Aquí podemos darnos cuenta, que una de las funciones de la gerencia es PREVENIR los golpes, señalar el camino indicado en que los peligros sean menores. Si vamos a salir de este salón, no esperamos a chocar con la puerta para abrirla, mucho antes comenzamos a levantar el brazo dispuestos a girar el picaporte. Esta es quizás, la función gerencial más importante: la previsión.

No debemos esperar, claro está, que una empresa funcione con la eficiencia de un ser humano, pero quién sabe si no es ese el camino que recorrerá la empresa del futuro. En todo caso, podemos aprender mucho del funcionamiento del hombre, y aplicarlo a la empresa.

TERCERA CONFERENCIA:

En las empresas que he visitado, y no sé si esta es excepción, los mandos intermedios generalmente no tienen claramente delimitadas sus funciones.

Existe un círculo vicioso que es el siguiente: el gerente quiere soltar responsabilidad en sus subalternos, pero tiene temor de hacerlo por la falta de preparación de éstos.

Existe una ley en fisiología que dice que la función crea al órgano. Esta ley es válida en la empresa y así vemos que la experiencia en un puesto va capacitando al empleado para desempeñarlo. El puesto que en los primeros días nos asustaba por difícil, al poco tiempo lo desempeñamos con comodidad y eficiencia.

Esto, debemos reconocerlo, no ocurre en todos los niveles, pues mientras más alto es el puesto, la función es más especializada y no puede simplemente improvisarse.

Existen en la actualidad una gran cantidad de técnicas que han hecho de las ventas, por ejemplo, una profesión completa. Existen libros que tratan exclusivamente de simplificación de trabajo en talleres, estudios completos sobre el color que debe aplicarse en paredes, máquinas, etc. Entonces, es lógico el temor del gerente de no querer "soltar" la responsabilidad en manos que no están capacitadas para recibirla.

El problema se puede plantear así: La gerencia quiere y debe soltar carga en sus colaboradores para poder dedicarse a su gestión más específica.

Esta carga adicional, tiene que ser soportada por sus subalternos

inmediatos.

Cuando una viga es cargada con un peso adicional, puede ser que lo soporte, pero puede ser que se doble y el peso caiga. Como es to no debe ocurrir en la empresa, queda una de tres soluciones :

- a) Ponerle un soporte a la viga (ponerle un ayudante al empleado)
- b) Quitar la viga y poner una más fuerte. (cambiar al empleado)
- c) Darle a la viga algún tratamiento que aumente su fuerza (darle al empleado formación, estudio)

Vemos pues, que para romper el círculo vicioso, tanto gerencia como mandos medios, tienen que poner algo de su parte: la gerencia, aceptando el riesgo de alguna equivocación, y el mando medio, formándose en las técnicas afines a la función que desempeña o que desempeñará en el futuro.

Es algo así como la amistad: si no nos arriesgamos a brindar la mano a una persona, no podremos estrechar la suya. Si no nos arriesgamos a cambiar nuestros hábitos y a estudiar, el gerente no se arriesgará a delegar en nosotros: si el gerente no se arriesga a delegar, no tendremos interés en formarnos.

Hemos hablado incidentalmente sobre resistencia al cambio. Entendemos por resistencia al cambio, la resistencia natural del hombre por cambiar de hábitos. Cuando repetimos muchas veces una misma acción, terminamos por hacerla con un gasto mínimo de energía psíquica, en una forma mecánica.

Mientras más antiguo es el hábito, más difícil es reemplazarlo por una nueva forma de conducta. El hábito es fundamentalmente adaptación del hombre en su medio. Si no fuéramos capaces de crear hábitos, la atención y la energía que tendríamos que derivar para hacer las cosas tan simples como manejar el automóvil, sería tan grande que esta simple tarea terminaría por agotarnos.

Pero si bien es cierto que el hábito hace posible nuestra adaptación al medio, es nuestro mayor enemigo cuando se trata de cambiar.

Hacer un acto al que ya estamos habituados, de manera distinta, aunque esta segunda forma sea más fácil, implica un gasto de energía que no siempre estamos dispuestos a hacer.

Pero hay algo más: Lo nuevo generalmente es desconocido y lo desconocido siempre es peligroso. La biblia dice: " Y Adán conoció a su mujer, Eva". En hebreo, conocer y amar, son sinónimos. Lo que desconocemos, puede ocasionarnos daño.

Entonces, Cómo equiparnos para el cambio?. Como armarnos pa

ra vencer el temor?

El cambio ocurre generalmente cuando están presentes dos elementos: Elementos objetivos, que son las exigencias del medio, y elementos subjetivos, o convicción personal del sujeto en que el cambio es necesario.

En la empresa guatemalteca, los elementos objetivos están dados. La empresa extranjera nos está desplazando. Los elementos subjetivos, recién comienzan a darse. Los gerentes intuyen que algo hay que hacer. Pero... Tendremos el valor de hacerlo?; Tendremos la agilidad suficiente para movernos con la velocidad necesaria?

Dijimos que lo que conocíamos nos inspira menos temor. Está visto que las formas más eficientes de producción, administración, -- ventas, y porqué no: dirección.

El conocimiento teórico de los sistemas, nos dará valor para cambiar, y ya en la práctica iremos adecuando los conocimientos adquiridos a las situaciones específicas.

Si nos formamos con la velocidad necesaria y con la profundidad debida, la gerencia se verá obligada a quitar la viga y poner otra -- más fuerte.

CUARTA CONFERENCIA:

Si hacemos un breve recorrido por las distintas formas en que se ha manejado personal, nos daremos cuenta que el principio es el mismo: lograr que otros quieran hacer y hagan lo que yo quiero que hagan.

La forma de lograrlo ha cambiado. En la época esclavista, quien no trabaja recibe látigo o se le da muerte. Poco a poco, los castigos corporales se van eliminando y se apela cada vez más a la inteligencia del trabajador.

Cuando una empresa crece, el gerente no puede estar en todas partes y nombra mandos intermedios que lo representen ante el resto de trabajadores. Los que en un principio son simples portavoces -- de las órdenes del patrón, van adquiriendo poco a poco, alguna autoridad dentro de la empresa y se van transformando en mandos intermedios.

Porqué ocurre esto?

El hombre necesita ser tratado como un ser humano. No puede soportar indefinidamente un trato infrahumano, un trato de animal. Poco a poco aprende el patrón que se puede obtener mejores resultados con buen trato y llegamos al paternalismo, relación laboral que se caracteriza por un trato familiar entre el patron y los empleados, con un ritmo de trabajo más o menos flojo, generalmente con sueldos bajos y con una eficiencia baja también.

Tradicionalmente, ha sido un problema de aceptación de decisiones. Una decisión cualquiera, tiene dos características: calidad y aceptación.

Ustedes como intermedios, pueden tener ideas excelentes de alta calidad; pero que difícilmente serían aceptadas por los trabajadores, veamos:

Si a uno de ustedes se le ocurre que la entrada, en vez de ser a las ocho de la mañana, sea a las seis... la decisión puede ser de alta calidad, pero la aceptación sería muy mala y probablemente el de la idea sería linchado por sus compañeros.

En cambio, si la idea es entrar a las nueve de la mañana, la aceptación sería inmediata, pero la calidad de la decisión sería mala. Será posible encontrar un procedimiento de trabajo que produzca decisiones de alta calidad y aceptación?... creemos que sí

Cuando estamos frente a un objeto cualquiera, una silla, una mesa, etc., podemos observarla con una visión de conjunto o podemos examinarla en sus detalles menores.

En una empresa ocurre lo mismo. Si queremos tener una visión de conjunto, tendremos que recurrir al gerente. Si queremos conocer los pequeños detalles, tendremos que recurrir a los obreros, o cuando más, a uno de los supervisores.

Cuando una empresa crece, la gerencia va perdiendo contacto con los puntos extremos de la organización y tiene que recurrir a la opinión de sus subalternos para conocer de estos problemas. El subalterno por su parte no puede tomar decisiones trascendentales, pues es imposible que conozca la totalidad de su empresa; entonces se establece una necesidad mutua: el mando intermedio necesita comprobar que su decisión no afecta la marcha total de la empresa; y el gerente debe consultar a sus mandos medios en las decisiones que afecten sus departamentos específicos. Ocurre con mucha frecuencia que los jefes de departamento no conocen ni aceptan más realidad que la de su propio departamento. Pelean por aumentos para "su" personal y muchas veces, hasta entablan guerras particulares con otros departamentos. Esto me recuerda la anécdota siguiente: Siete ciegos se encontraron un elefante; cada uno de ellos tocó una parte distinta del animal y expresaron de inmediato su opinión: el que tocó la oreja decía: es una hoja; el que tocó una pata dijo: es una columna; el que tocó la cola dijo: es una serpiente... y todos porfiaban que su opinión era la verdadera. El final de la anécdota es que todos se mataron a palos. En la empresa ocurre algo así. Los jefes de departamento sienten que su sección "es" la empresa. Y la empresa es algo más que eso.

Siempre se ha dicho que el todo es más que la suma de sus partes - y en la empresa es probablemente donde esta afirmación es más va le de ra. La empresa es un organismo, es una totalidad mayor que la suma de sus departamentos.

Y esto qué tiene que ver con la aceptación de las decisiones?

Mientras más integrada es la actividad de un individuo a una totali dad más importante, con mayor entusiasmo se realiza la tarea.

No es lo mismo "partir piedra", que "ganarse la vida" partiendo -- piedras y menos aún que construir una catedral partiendo esta pie dra.

Quien asocia su trabajo a una tarea importante, se sentirá impor- tante también y aceptará mejor las decisiones del grupo.

Ya pasó la época en que en una empresa el gerente lo puede decidir todo, sus decisiones deben estar asesoradas, avaladas, aceptadas, por sus mandos medios. Únicamente si la decisión es colectiva, - tendrá garantía de aceptación. El gerente que se arriesgue a orde- nar sin antes consultar, corre el riesgo de estrellarse; y lo que es más delicado, de desprestigiarse ante sus subalternos. Pero debe quedar claro este concepto: La decisión colectiva funcionará única mente cuando sus objetivos son la mejora de la calidad de la deci- sión y no como búsqueda de aceptación de decisiones previamente - tomadas por la gerencia.

Al finalizar esta sesión, se planificaron sesiones de trabajo entre la gerencia y los mandos intermedios como rutina de trabajo.

QUINTA CONFERENCIA:

En la última sesión dijimos que la participación activa en las deci- siones mejoraba la aceptación de las mismas; pero esto no es sufi ci en te.

Todos tenemos necesidad de conocer la opinión que nuestros seme jantes tienen de nosotros. Muchas veces ocurre que un empleado ha ce una labor eficiente y para nosotros pasa desapercibida.

Nadie se siente seguro en una empresa, si desconoce la opinión -- que tiene de él, su jefe inmediato. Está comprobado que si un gru po de trabajadores no recibe premios ni castigos, el rendimiento - decae en corto plazo.

Todos ustedes tienen trabajadores a su cargo y no tienen un siste- ma de calificación que haga saber al trabajador qué opinan de él. Ustedes mismos; cuántas veces desearían tener un reporte de lo --

que su jefe piensa de ustedes? , y no se trata sólo de eso. Un reporte o calificación de personal, ayudará al trabajador a saber qué es lo que tiene que corregir.

La forma de mandar dentro de una sociedad paternalista es distinta de la forma en que se dirige con métodos modernos.

Siempre encontraremos diversidad de intereses entre lo que quiere el trabajador y lo que necesita la empresa. Veamos:

Si un trabajador a su mando, se presenta en estado alcohólico a trabajar, cuál es la decisión que debemos tomar?, Qué principios debemos seguir?

En una empresa de tipo paternalista, lo primero que hacemos es ver si el patrón ya se dió cuenta y sólo entonces asumimos una actitud.

En una empresa donde se estile la decisión colegiada, este procedimiento sería inmoral. No olvidemos que la empresa es un conjunto de individuos que se organizan para servir a la clientela y obtener a cambio un beneficio. Luego, si aceptamos esta definición, aceptamos tácitamente el ordenamiento natural de los intereses que debemos servir: El interés que debemos defender en primer lugar, es el interés de la clientela; luego, los intereses de la empresa -considerada como una totalidad- y por último, los intereses de UNO de los individuos de esa clientela.

Si toleramos que uno de nuestros empleados no trabaje al ritmo de los demás, estamos dando prioridad a los intereses de UNO, sobre los intereses del equipo de trabajo, y eventualmente, sobre los intereses de la clientela.

Algo más: No debemos conformarnos con calificar periódicamente nuestro personal. Debemos instituir premios para los más eficientes. En otras palabras, todo el personal de una empresa, debe saber a qué atenerse: debe conocer el procedimiento que se utiliza para despedir al personal, debe conocer la política de sueldos, el sistema de incentivos, etc., etc., en una palabra, debe conocer su empresa, para poder identificarse con el grupo; para sentirse parte de ella.

Es necesario hacer ver, que esta empresa está funcionando con los métodos actuales y que es imposible, de la noche a la mañana, sustituirlos por otros. El cambio -si es que están dispuestos a hacerlo- toma tiempo y está lleno de peligro. Es imposible sin formación adecuada de parte de todos, y exigirá de todos, el valor que se requiere para cambiar de hábitos. Habrá fracasos, pero -- ellos nos enseñarán el camino justo. La tarea fundamental, queda en manos del gerente; y también la más delicada. No nos asustemos si el período de cambio es largo; puede durar -y es lo que yo recomiendo- alrededor de dos años. Habrá fracasos, de eso es seguro, pero creo que el riesgo merece correrse porque, al fin de cuentas, es el único camino.

Fin de la última sesión

APENDICE

- A- RESPUESTAS
- B- EL PSICOLOGO EN LA EMPRESA
- C- COMITE DE RELACIONES
- D- MERCADEO
- E- GUIA DE PRINCIPIOS Y ACTITUDES
- F- PROYECCIONES

APENDICE -A-

RESPUESTAS

- 1- Porqué soluciones aparentemente lógicas, obtienen resultados provisionales y no definitivos?

Porque son soluciones que no contemplan a la empresa como una totalidad y se entra a resolver una sola de sus áreas. Para una -- empresa enferma, no podremos seleccionar eficientemente un cuerpo de vendedores.

Si el producto o servicio de una empresa, no llena una necesidad de la clientela, o la competencia lo hace en mejores condiciones - que ella, el problema no es de selección de personal, sino de cualquier otra causa de tipo administrativo o técnico.

- 2- Porqué las medidas que son exitosas en una empresa, pueden fracasar en otra?

Es lo mismo que ocurre en Medicina: un mismo síntoma, puede deberse a distintas causas. Puede ser que un laxante resuelva un dolor de estómago; puede ser que provoque una peritonitis.

- 3- Porqué el gerente de empresa es reacio a calificar a su personal, a aceptar sus éxitos?

Porque ser objetivo en la visión del "otro", exige un grado de madurez al que la mayoría de los gerentes guatemaltecos no han arribado; las formas de producción anteriores al mercomún, no exigían esta forma de relación, y la calificación le plantea una situación dolorosa. Lo enfrenta a la realidad del "otro", que debe ser aceptado como un ser inteligente, puntual, capaz, etc.; en una palabra, como un "semejante".

- 4- Las tres preguntas que se plantean en la pág. , pueden responderse en la misma forma: cuando los individuos de una empresa, no han arribado a un grado de madurez de acuerdo a las "necesidades del mercado", ven al "otro", como un competidor, como un peligro del que hay que alejarse. Sienten que la idea que surge de alguien que es "otro" y no yo, -- puede darle más prestigio que a mí, ante el padre todopoderoso: el gerente.
Nadie tiene derecho a compartir su poder.

APENDICE-B-

EL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA:

La actividad del Psicólogo en la Industria, o en la Empresa, si se quiere, puede dividirse en dos áreas: Actividad interna, y en Mercado.

La actividad "puertas dentro", constituye -actualmente- el campo en que el Psicólogo Guatemalteco puede participar en forma productiva. Creemos que el desarrollo de una empresa es un problema tanto afectivo como técnico. Ningún "manual" de comunicaciones internas, va a hacer que el gerente comunique lo que afectivamente no desea comunicar. El desarrollo de una empresa está directamente ligado al desarrollo emocional -madurez- de los individuos de la empresa; pero no nos engañemos: si el gerente quiere permanecer dentro del cuadro de valores "antiguos", los sistemas nuevos no funcionarán.

Los sistemas modernos de trabajo, han convertido al gerente de ayer, en un hombre inmaduro;(1) no solamente al gerente: La empresa Guatemalteca -con alguna excepción quizás- se volvió inmadura de la noche a la mañana: no se encuentra bien adecuada en su sociedad. De pronto se encontró vendiendo sus productos en un área tres o cuatro veces mayor; el área centroamericana. La condición es inevitable. Nuestras empresas están enfrentando una situación para la que no estaban preparadas y muchas de ellas, no podrán resistir la mar gruesa. Están tripuladas por "marineros -de agua dulce" y por un capitán que se orienta a "ojo" o con instrumentos rudimentarios. De pronto, debe equiparse, necesita instrumentos de navegación más complejos, y sobre todo, necesita improvisar con sus marineros una forma distinta de trabajar, de comunicarse. Para colmo de males, el mar no deja de infundirle temor; le da un poco de náusea.

Para el cambio -que a mi juicio es obligado- de forma administrativa, se necesitan dos auxiliares: Técnicos y Psicólogos. Los aspectos técnicos, se salen del campo del Psicólogo Industrial. El cambio psicológico, es en el sentido de conceder al "otro", al trabajador en este caso, una dimensión más humana, es aceptar su capacidad intelectual; pensar seriamente que puede tener ideas y soluciones tan correctas, o más, que las mías. En una palabra: Madurar.

Este proceso, irreversible, puede ser acelerado por un agente catalizador: el Psicólogo.
El elemento externo -probado por la experiencia- facilita la comunicación.

(1) Se puede perder la madurez por razones individuales, y por razones del medio ambiente. Al cambiar bruscamente las condiciones del medio, se entra a una fase -más o menos larga- de inmadurez.

nicación y la integración del equipo de trabajo. Estas simples palabras: Comunicación e Integración, definen la principal actividad del Psicólogo dentro de la empresa; y quien sabe si esta definición no es válida para las demás áreas de la Psicología.

Pero... CUIDADO: El ambiente de trabajo invita al consultor a -participar del "santo temor al gerente". La relación que los empleados tienen con "el hombre" es contagiosa. Si el Psicólogo involucra sus necesidades afectivas dentro de la unidad empresarial, lejos de ser un catalizador del progreso, de la maduración de la empresa, se convierte en un "hijo" más de este padre todopoderoso.

El gerente, no nos olvidemos, es generalmente un "triunfador". Un hombre, quiérase o no, que ha sabido luchar y triunfar en un mundo competitivo y difícil. Generalmente es un hombre capaz e inteligente. Es un líder. De pronto, le hacemos saber que la clientela es antes que él...

Después le decimos que la empresa, -considerada como una totalidad-, es antes que él...

No así nomás se acepta rivales de esa talla. No así nomás aceptamos ser relegados del trono, al tercer lugar en el cuadro de --prioridades...

Supongo que es como decirle al rey, que quien manda, es el gabinete o el primer ministro...

Lucha, se revuelve, retrocede, avanza... y triunfa... o muere.

APENDICE -C-

COMITE DE RELACIONES:

En toda empresa existe una estructura u organización formal, que delimita a cada empleado, aunque sea en forma aproximada, el ejercicio de su función; su puesto de trabajo. Explica al trabajador, el nombre de su Departamento, su Jefe inmediato, sus subalternos: está descrita en el organigrama de la empresa.

Casi siempre ocurre, que a través de esta estructura administrativa, circula únicamente la información directamente relacionada con el quehacer de la empresa.

No debe olvidarse, que la empresa está formada por un conjunto de individuos, y que si bien es cierto que los problemas de la empresa, considerada como una totalidad, tienen prioridad sobre los intereses de UNO de sus integrantes, no por eso podemos olvidar los intereses y necesidades de los individuos como seres humanos.

Para intentar resolver esta clase de problemas, debemos, antes que nada, conocerlos.

Ocurre, con mucha frecuencia, que las vías oficiales de información: supervisores, jefes de sección, etc., no son las más indicadas para transmitir esta clase de problemas. Algo más: en toda empresa se forman grupos "no oficiales", esto es, no delimitados por la organización estructural u organigrama.

Estos grupos, "naturales" por así llamarlos, establecen espontáneamente esta clase de comunicación en la cafetería, entrada y salida del trabajo, en las fiestas, etc., etc., y en "corrillos", comentan las condiciones que ofrece la empresa, los abusos de autoridad de determinado jefe, los problemas personales que atraviesa algún compañero de trabajo, etc.

Puede decirse, que en toda empresa existen dos estructuras: La oficial, que señala el organigrama, y la natural, formada espontáneamente.

Tanto una como la otra, tienen líderes o jefes que encabezan los grupos. La oficial, otorga al jefe el respaldo de la gerencia y por esta circunstancia, debe ser obedecido.

Ocurre con demasiada frecuencia, que la jefatura oficial y el líder natural, no está en manos de la misma persona; es más, a veces se establece una batalla sorda entre el Jefe de Departamento y el líder natural de un sector importante que labore en ese Departamento.

En esta circunstancia, bien puede el jefe intentar establecer normas de producción más altas recurriendo a las amenazas que se le ocurran; mientras el líder natural no sancione sus órdenes, el

proyecto no tendrá éxito.

Tradicionalmente, la gerencia ha temido a estos líderes naturales, y en vez de incorporarlos a los objetivos de la empresa, los considera "gente peligrosa" que debe salir de la empresa en la primera oportunidad.

El objetivo del "Comité de Relaciones", es incorporar este elemento y aprovechar su liderato en beneficio de la totalidad de la empresa. Estos líderes, constituyen una fuerza de trabajo que puede y debe ser canalizada y aprovechada. Los problemas de la empresa y su personal, tienen en los líderes, el mejor vehículo para la información y, la experiencia lo ha demostrado; la solución.

Cuando los líderes naturales comprenden que es necesario para la buena marcha de la empresa, que el salario debe ser pagado por quincenas, en vez de hacerlo por semana, el cambio se hace sin problemas. Cuando los líderes conocen las razones que motivaron el despido de algún miembro del personal, **NO HAY MALESTAR EN LA EMPRESA.**

Y es posible que los líderes se identifiquen con las metas de la empresa?

La experiencia me ha demostrado, que los problemas son causados en su gran mayoría por el gerente. El es quien mayor dificultad encuentra en aceptar que la empresa no es toda SUYA, el es quien no quiere compartir -en una mínima parte - SU empresa.

Concretando: Los objetivos con que se organiza el Comité de Relaciones, son:

- Hacer del conocimiento de la gerencia, los problemas del personal, intentando si es posible, sugerir soluciones
- Informar al personal, los proyectos, objetivos, problemas, soluciones posibles, etc., de la empresa. (con el grado de confidencialidad necesario)
- Organización de eventos sociales, cajas de ahorro, y de más actividades que ayuden a la integración de los trabajadores de su empresa
- Son excelentes colaboradores en la administración de premios y castigos al personal.

APENDICE -D-

MERCADEO

La empresa moderna se caracteriza, entre otras cosas, porque ya no puede "imponer" sus gustos al público consumidor. Debe resolver una necesidad de la clientela.

Porqué compra un individuo automóvil ?

Dependiendo de la época, así tendría que variar que variar nuestra respuesta.

Podemos imaginar las respuestas que obtendríamos del cliente, dependiendo de la época en que hiciéramos las preguntas, así:

- 1, 900: Porque causa menos problemas que un caballo
- 1, 910: Porque esta marca, camina hasta cincuenta Km. por hora, es una centella.
- 1, 920: Porque no necesita "darle cigüeña", tiene arranque automático.
- 1, 930: Porque siempre hay repuestos
- 1, 940: Por su economía
- 1, 950: Por su elegancia
- 1, 960: Por sus accesorios

Aunque esta lista de "respuestas" es ficticia, no está demasiado alejada de la realidad y nos plantea un problema por demás interesante.

Cómo podemos saber que es lo que la clientela desea ?

Antes, en la empresa oportunista, bastaba el "olfato" del gerente; hoy se necesita una permanente investigación de los intereses de la clientela.

Además de eso, necesitamos condicionar a la clientela para la aceptación de nuestro producto. Debemos hacer que la clientela conozca nuestro producto. Para lograr esto, se creó la Publicidad, Investigación de Mercado, Distribución de Producto y Publicidad, constituyen la única posibilidad de la empresa moderna de mantener una gestión comercial vigorosa con su universo de trabajo: esto es el MERCADEO.

De estas tres actividades, es en la investigación de Mercado, donde de la Psicología como Ciencia, puede tener mayor participación -

activa.

Un producto se consume por dos razones fundamentales: Razones Técnicas, y razones afectivas.

Llamamos razones técnicas, las que apelan a la inteligencia del individuo, a la necesidad práctica que va a solucionar con nuestro producto.

Razones afectivas; los beneficios "secundarios" que puede obtener al consumirlo: Prestigio, Seguridad, Pertenencia.

Mientras más técnico es un producto -un tractor, por ejemplo- menos beneficios secundarios obtiene el cliente; cuando los aspectos técnicos están totalmente resueltos, la oferta es mayor que la demanda, y hay competencia entre distintos proveedores -los automóviles, por ejemplo-, son precisamente los beneficios que llamamos secundarios, los que determinan la preferencia por uno u otro producto. En este caso se justifica una investigación de lo que la clientela desea obtener "además" del producto en sí.

Este tipo de investigación, no puede hacerse en forma directa, por una simple razón: La clientela no sabe, no tiene conocimiento, de las razones que la empujan a decidirse por una marca.

Estas razones, -motivaciones- pueden ser investigadas con el auxilio de técnicas proyectivas diseñadas especialmente para la investigación que se desea realizar, investigación conocida con el nombre de "MOTIVACIONAL".

Hay distintas formas de realizar una investigación motivacional, dependiendo del producto o del servicio que se trate.

Una forma, es elaborando una serie de dibujos en los que se presente la situación de compra y cualquier otra circunstancia que se desee conocer. Se le pide al entrevistado que escriba en el dibujo las palabras que imagina que estaría diciendo esa persona en esa situación.

Nos encontramos entonces ante la clásica situación en que la persona "proyecta" la respuesta, y las resistencias normales ante el entrevistador, son sorteadas con este artificio.

Otro procedimiento, está basado en el Test de Apercepción Temática, y se pide al sujeto que haga una historia de lo ocurrido antes, durante y después, en la situación que el dibujo representa.

En esta forma, puede resolverse el problema que representa la necesidad natural que tiene el entrevistado, de responder en forma inteligente, razonable, a las preguntas del entrevistador. Si a un individuo se le pregunta el porqué compra una loción de afeitar, responderá que es por el olor, por la frescura, o por cualquier otra causa "razonable". Las investigaciones han demostrado, que la causa es más profunda y ligada a la necesidad del hombre de sentirse conquistador del sexo femenino. Es poco menos que imposible, que en una entrevista directa, obtuviéramos de alguien la respuesta exacta.

APENDICE -E-

GUIA DE PRINCIPIOS Y ACTIVIDADES

Con estas palabras, un tanto altisonantes, se quiere presentar un intento de interpretación del estado de "salud" de una empresa y de la medicina -o más bien: primeros auxilios- que debe aplicarse.

- Los beneficios económicos, constituyen el termómetro. Si son altos, difícilmente llamarán al consultor.
- Primer aspecto a considerar: el producto, su aceptación en el mercado. Si el producto no llena una necesidad, es necesario "crearla" con publicidad. Seleccionar vendedores para una empresa con productos "flojos", es gasto - poco menos que inútil.
- Si el producto es "fuerte", debe revisarse los sistemas de producción y control de calidad, en lo que al personal se refiere; ambiente físico de trabajo, entusiasmo (moral) de los trabajadores, etc., etc.
- Investigar cuidadosamente la frecuencia y tipo de reuniones de la plana mayor (staff) y programarlas, si no las hay.
- Diagnóstico Psicológico del gerente. Evaluación de personalidad a través de entrevistas y observación directa.
- Evaluar la posibilidad de maduración del gerente y el tiempo necesario: Pronóstico.
- La maduración de la empresa debe ocurrir "por gravedad" de arriba a abajo. Del gerente al resto del personal. No se debe establecer "compromisos" ni "proyectos secretos" con nadie en la empresa.
- Debe incorporarse a los líderes naturales, a las metas de la empresa. (Comité de Relaciones)
- Debe ayudarse al gerente a cambiar de hábitos, especialmente en lo que a comunicación se refiere. Planifíquense conferencias o sesiones de trabajo semanalmente como mínimo.
- Las comunicaciones irán integrando al personal de la em

presa. Una ayuda indispensable para que esta integración ocurra, es la Selección científica de personal y la eliminación (despido) del personal incapaz de incorporarse a las nuevas formas de trabajo. Con mal elemento de trabajo, es imposible lograr la integración necesaria. El criterio de "mal elemento", no es de acuerdo a los valores antiguos, sino analizando y valorando sus aptitudes y capacidad adaptativa. (posibilidad de madurez)

- La labor del consultor no debe ser ejecutiva; debe ser catalítico. Debe ser factor que acelere el cambio; no que lo haga abortar.
Debemos aceptar que el cambio es un imperativo que TIENE que ocurrir con o sin psicólogos de por medio. Nuestro papel, es aportar elementos subjetivos y objetivos que faciliten este cambio; que lo hagan menos doloroso, más rápido.
- No debe tener ideas geniales; debe abonar el campo para que otros las tengan,
- Debe aceptar su situación de consultor y no ser más inteligente, o desear tener más prestigio que el gerente. Debe, eso sí, ser más maduro que el gerente. Si compite con él, está perdido.
- Debe ser ejemplo de comunicación en la empresa; no debe hacer NADA sin el conocimiento del gerente.
- Debe ver al gerente como un semejante; no como un padre.
- No debe depender exclusivamente de los ingresos de UNA empresa.
- Los honorarios se deben pactar con absoluta claridad y deben ser altos. (debe tomarse en cuenta que el gerente no puede dedicarse al psicólogo con exclusividad y que hay -- mucha pérdida de tiempo)
- Deben resolverse los puntos de retención (jefes con personal más capaz que ellos mismos)
- Debe tenerse paciencia. La maduración no se logra en ocho días. No empuje a la empresa.
- Debe insistir en la formación (estudio) del personal: especialmente del gerente. Si no se logra esto, el gerente tendrá temor a quedarse sin qué-hacer en la empresa.

PROYECCIONES

Si con el transcurso del tiempo, el hombre y el "otro" han establecido un tipo de relación distinta. Si la madurez de una forma de producción, es distinta de la madurez de otra forma; podemos decir -- que la relación se enriquece?... y de ser así, en qué sentido ocurre este enriquecimiento?...

El amo ve al esclavo como una "cosa", como algo tan distinto y distante, que hace imposible una identificación entre uno y otro, lo que permite al amo -sin ningún sentimiento de culpa- cortar la mano al esclavo ladrón.

El patricio romano ve en el cristiano, una posibilidad de distracción; NADA MAS. Detrás del gladiador, el romano es incapaz de ver... al hombre.

El "otro", no es más que lo que es para mi, lo que puedo utilizar. La empresa moderna invita, o tal vez debiera decirse EXIGE, del hombre maduro, la visión del "otro" en una forma menos distorsionada: más real, más humana.

Estoy seguro que sí es un enriquecimiento; sí es desarrollo. La Visión del "otro" en su justa dimensión, en su dimensión real, es posibilidad y condición de integración. El hombre, igual que el protozoo, ha convivido integrándose -a medias-, con su grupo social. El "otro" no ha sido visto tal cual es. Es imposible la integración con lo desconocido. Sólo lo que conocemos, somos capaces de amar.

Si el protozoo, al unirse con sus "semajantes", escogió el camino de la función especializada, dió origen al hombre; Cuál es el futuro del hombre al integrarse con sus semejantes, especializando sus funciones para el mejor funcionamiento de un nuevo organismo?... Las condiciones son semejantes. La necesidad de sobrevivir, hizo que el protozoo se ORGANIZARA. El trabajo es la forma humana de sobrevivencia.

Las condiciones que plantea la sociedad contemporánea hacen que -actualmente- sea casi imposible el trabajo individual. Los logros del trabajo en equipo, están a la vista: Computadoras, satélites, reactores nucleares, y mil logros que sería imposible realizar, con el trabajo del hombre aislado. Cuáles fueron las condiciones de esta realización?... metas comunes y necesidades paralelas. Las mismas condiciones que hicieron posible la existencia de la sociedad y el surgimiento del lenguaje...

Estamos terminando de escribir la historia del hombre e iniciando la historia del grupo de hombres, o como quiera llamarse al organismo formado por un grupo de hombres que "descubrieron" su calidad de semejantes?...

Cuando una estrella fugaz cruza el firmamento, descubrimos que

ese cielo estable, tranquilo, seguro, tiene secretos, movimiento, existencia.

A veces, descubrimos la existencia del "otro", como un destello. Y su mirada, su estar allí, su presencia, nos asusta; preferimos que sea "cosa"; todo, menos un semejante.

Talvez debemos arriesgarnos, talvez nuestro estilo de supervivencia actual nos exija "descubrirnos"... En todo caso, es una -- perspectiva muy alentadora.

BIBLIOGRAFIA ESPECIFICA

- ALEVIZOS, JOHN P. Estudios de Mercado, Procedimientos y Técnicas, Tomo I y II. Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1963.
- BROWN, J. A. C. La Psicología Social en la Industria. México, Fondo de Cultura Económica, 1958.
- BENIELLI, J. Práctica de la Simplificación de Tareas... II Oficinas, Barcelona: Sagitario S.A., 1964. Práctica de la Simplificación del Trabajo. Barcelona: Sagitario S.A., 1963.
- CASTELLANET, M. VIDAL GILBERT. Análisis Estadístico de los Factores de la Venta. Barcelona: Sagitario S.A. 1963.
- CORDINER, RALPH J. Nuevas Fronteras para Directores de Empresa. Madrid: Rialp S.A. 1964.
- DICHTER, ERNST. La Strategie Du Desir Une Philosophie de Vente. Francia: Fayard, 1961.
- FROM, ERICH. HOROWITZ, IRVING LJOIS, MARCUSE, HERBERT, LORZ, ANDRE. FLORES OLEAG, VICTOR. Sociedad Industrial Contemporánea. México, Siglo Veintiuno Editores, S.A., 1967.
- FAYOL, HENRY. Administración Industrial y General. México: Herrero Hermanos, Sucs. 1966.
- GISCARD, P. W. Formación y Perfeccionamiento de los Mandos Intermedios. Barcelona: Sagitario S.A., 1958
- HOLZSCHUHER, L. F. Von. Psicología de la Publicidad. Madrid: Rialp, 1966.
- HOESTATTER, P. R. Psicología Social. México: Unión Tipográfica, Editorial Hispano Americana. 1960
- HERRERO ALEIXANDRE, J. J. Teoría de la Valoración del Personal. Madrid: Rialp, 1961.
- LAWSHE, C. H. Pruebas Psicométricas en Selección de Personal. Madrid: Rialp, 1966
- LAVOEGIE, M. S. La Selección del Personal Comercial. Barcelona: Sagitario S.A., 1964.

MANDELL, M. M. Selección de Empleados de Oficina. Madrid: Rialp 1961 . Selección de Vendedores. Madrid: Rialp, 1966

MAIER, NORMAN R. F. Psicología Industrial. Madrid: Rialp, 1964

MOEDE, DR. WALTHER. Psicología en la Industria y el Comercio. México: UTHEA, 1961

PATTON, JOHN A., LITELEFIELD, D. L. Valoración de Tareas Madrid: Rialp S. A., 1961

PLANTY Y FREESTON. Dirección de Empresas. Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1959

RICARDI, R. La Dinámica de la Dirección. Madrid: Rialp, 1960

TAYLOR, FREDERICK W. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hernández, Sucs., 1966

YODER, DALE. Manejo de Personal y Relaciones Industriales, México: Editorial Continental, 1965.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

BUBER, MARTIN. Qué es el Hombre?. México: Fondo de Cultura Económico, 1949

CODIGO DE TRABAJO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA.
TOMO I. Guatemala: Tipografía Nacional, 1967.

CHARDIN, TEILHARD DE Cartas de Viaje. Madrid: Taurus, 1965. La Visión de Pasado. Madrid: Taurus, 1966

CHARBONNIER, GEORGES. Entrevistas con PIERRE AIGRAIN
El Hombre de Ciencia en la Sociedad Contemporánea. México :
Colección Mínima, Siglo Veintiuno Editores. 1967

GORKI, D. P. Y OTROS. Pensamiento y Lenguaje. México, Editorial Grijalbo, 1961.