

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA

Por el Dr. Frank A. Roca Friedheim



E está generalmente de acuerdo en que los recursos básicos necesarios para llevar a cabo cualquier gestión empresarial, son los identificables por una sencilla formulita llamada fórmula de las “Seis Emes”, compuesta por las letras iniciales emes de cada recurso, a saber:

Mano de Obra

Moneda

Materiales

Máquinas

Métodos, y

Mercado.

Cada uno de estos recursos, con su secuela de implicaciones, tendrá un papel importantísimo en el curso del proceso administrativo en las empresas. Pero creo que a nadie se le escapa que, con excepción no total de los recursos “materiales”, muchos de los cuales se encuentran en la naturaleza y han existido a lo mejor antes que el hombre, la mano de obra, es decir, el recurso humano, ha creado con su inteligencia la moneda, las máquinas, los métodos y el mercado, vale decir, los restantes recursos.

Ese factor humano es asimismo el motor que impulsa y da vida y dinámica a los demás factores referidos. Siempre acostumbro a ofrecer a mis alumnos, para ilustrar esta realidad indefectible, este sencillísimo ejemplo: Vayan a cualquier empresa, media hora antes de la hora de entrada del personal. Encontrarán por supuesto las edificaciones e instalaciones, los escritorios, los archivos, las máquinas, los materiales, pero todo ese complejo físico estará sin vida ni actividad... falta el factor clave: los hombres y mujeres que laboran en esa empresa.

Es evidente que ese factor humano manifiesta un comportamiento dado en el ambiente de trabajo, conducta que dependerá en mucho de cuán lejos o cuán cerca se encuentren sus metas personales, su autorrealización, de los objetivos que persigue la empresa donde presta servicios. Dicho con otras palabras, del grado de identificación entre las metas de la empresa y las metas del individuo que trabaja para ella. La habilidad del buen empresario estará en que sus colaboradores hagan suyas las aspiraciones y preocupaciones de la compañía. Y esto puede lograrse en gran medida dando al empleado idóneo una adecuada participación en la solución de los problemas que confronta la entidad. Este estilo de liderazgo empresarial, es el conocido con el nombre de *dirección participativa*.

Además, el hombre que trabaja tiene sus problemas, algunos de los cuales estarán directamente relacionados con las funciones que desempeña en su empresa, o en otros casos se tratará de preocupaciones de tipo personal, que se reflejarán en su capacidad de trabajo. Los sicólogos industriales han demostrado mediante abundantes investigaciones, que existe una directa relación, en la mayoría de los casos, entre la preocupación personal del empleado y su rendimiento en el trabajo. De ahí que a las empresas, a través de sus ejecutivos, les deba interesar, para su propio beneficio, que especialmente sus empleados confiables —y hay una enorme crisis de confiabilidad en el ámbito empresarial— resuelvan sus problemas personales, y

no cerrarse rígidamente a todo rasgo de sensibilidad hacia los problemas particulares del empleado, considerándolos como algo absolutamente ajeno al ambiente de trabajo. Este es el ingrediente de Relaciones Humanas que debe estar presente en la más importante y difícil relación humana que existe en las empresas: —cuando se tiene cabal conciencia de ello— *la relación superior — subordinado.*

Se ha dicho que en las relaciones entre empleador y empleado las fuerzas primitivas que gobiernan este vínculo son, por un lado, el deseo del empleador de obtener el mayor provecho del trabajo de sus asalariados, y, por otro lado, la tendencia del empleado a cumplir estrictamente sus deberes con el menor esfuerzo. Entre estas primitivas tendencias antagónicas, la ciencia de la administración, principalmente su rama especializada, la administración de personal, ha puesto a disposición de los dirigentes empresariales una gama de herramientas intelectuales que, sabiamente combinadas y hábilmente utilizadas, pueden contribuir a la sustitución casi total de las ya referidas tendencias, por un propósito común más elevado, que, como ya dijo alguien, constituye el gran propósito de una administración exitosa: lograr que hombres ordinarios hagan cosas extraordinarias.

Aunque es cierto que hay muchos directores de empresas y supervisores ejecutivos de personal que comprenden estas realidades, no es menos cierto que hay otros tantos que ignoran o subestiman las ventajas que pueden derivarse de un armónico entendimiento entre jefe y empleado. Por eso es conveniente que en las empresas, sobre todo en aquellas en que laboren cientos de personas, haya cerca alguien a quien se pueda recurrir en cualquier momento en consulta, cada vez que un supervisor confronte dudas acerca de cómo resolver un problema que tenga con un determinado empleado. La persona a quien se recurra debe merecerle al ejecutivo plena confianza por su capacidad técnica y su sensibilidad humana.

Hay muchas otras situaciones ocurridas en el ámbito empresarial de nuestro país, que contribuyen a deteriorar las relaciones entre dirigentes y dirigidos, y a crear descontento e insatisfacción en los empleados. Por ejemplo, recuerdo el caso de que en una empresa de esta ciudad, al revisarse la nómina de los empleados por un consultor, éste se encontró con un cargo denominado "Peón Técnico", nomenclatura que llamó poderosamente su atención. Al investigar la naturaleza del cargo, comprobó que se trataba de un peón como otro cualquiera, y que el aditamento de "Técnico" no tenía otra razón de ser que justificar un mayor salario para esa persona, que la retribución que percibían sus otros compañeros peones.

Una interrelación funcional y personal muy delicada es la existente entre un gerente departamental y su asistente. La creación de cargos de asistente ejecutivo para los diferentes departamentos de las empresas, es hoy por hoy uno de los métodos más recomendables de desarrollo de personal ejecutivo. Es muy conveniente planificar la formación de futuros ejecutivos de una empresa, con el fin de ir capacitando a los individuos que posiblemente tendrán en sus manos las riendas de la organización en los años venideros; sobre todo por la tranquilidad que representa para los accionistas y altos directivos de una compañía contar dentro de su organización con hombres en quienes otros compañeros tengan confianza. Esta inquietud cobra mayor vigencia cuando es preocupación bastante generalizada de los estudiosos de la administración, admitir el hecho de que en la sociedad actual hay crisis de dirigentes, en prácticamente todos los órdenes de la actividad humana, incluyendo el ámbito de la empresa privada.

Pero para que el método de desarrollar personal ejecutivo mediante las ayudantías tenga efectividad, es necesario que se practique adecuadamente la técnica de la delegación de autoridad, si se parte del hecho de que los asistentes ejecutivos deben reunir casi las mismas

condiciones de capacidad que los titulares. Conozco el caso de un calificado asistente de un gerente de crédito y cobros, que se encontraba en la triste situación de contar con muy poca delegación de autoridad de parte de su superior inmediato. En ausencia del Gerente, los cobradores del departamento tenían instrucciones de rendir cuentas a la Secretaria. Otra particularidad consistía en que el señor Gerente le delegaba a su Asistente algunas funciones relativas a Cobros, pero no le delegaba nada en relación a Crédito. La situación mejoró notablemente cuando el asesor de la empresa realizó un estudio de descripción de los puestos de la organización —labor ésta básica y de múltiples ventajas para una buena administración de personal. Al describirse las funciones del Asistente referido, el Gerente en cuestión aumentó considerablemente las tareas asignadas a su Ayudante.

Conviene puntualizar que todo programa de desarrollo de personal debe ir acompañado concomitantemente de un programa de capacitación de personal, programa éste que podría abarcar desde la orientación del empleado de nuevo ingreso, el adiestramiento en el puesto que es atribución de cada supervisor, y las actividades formales de capacitación individuales o colectivas, las cuales podrían tener efecto tanto dentro como fuera de la empresa, o también en forma combinada. Respecto de esta última modalidad de capacitación, tenemos un conocido ejemplo en el ámbito de la banca comercial local. Varios de nuestros bancos comerciales auspician combinadamente actividades internas y externas de capacitación de su personal. Para la capacitación externa, los empleados son enviados a la Escuela de Banca de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, que funge en este caso de centro de capacitación para la banca comercial.

Las evaluaciones deficientes de un empleado, las quejas de la clientela, la promoción especial de la venta de un producto, la implantación de un nuevo sistema de trabajo, la sustitución de un procedimiento manual por

otro mecanizado, son algunos de los sucesos que permiten conocer o pueden determinar necesidades reales de capacitación.

Asimismo, un cuidadoso estudio de análisis, descripción y especificación de los cargos existentes en una empresa, puede contribuir eficazmente a la adecuada ubicación de la fuerza de trabajo. Algunos empleados suelen tener problemas de rendimiento en su puesto actual. Con cierta frecuencia esos problemas pueden deberse a una incorrecta ubicación ocupacional del empleado. Por ejemplo, un competente contable podría no tener un desempeño satisfactorio como vendedor de mostrador en un departamento de repuestos. Podría sentirse insatisfecho, descontento, y este estado de ánimo se reflejará en su actuación en el puesto que ocupa. Si al analizar su puesto, un analista de personal determina detalladamente las tareas que se realizan en ese cargo, así como los requisitos mínimos y deseables para el desempeño del puesto de vendedor de mostrador, sosteniendo a ese fin una entrevista con el empleado en cuestión, entrevista en la cual podría traslucirse la situación particular del servidor, se evidenciaría la desubicación de la persona que actualmente ocupa este puesto.

Otra vía para detectar una mala ubicación de un empleado es a través de las calificaciones otorgadas por su supervisor, al evaluar periódicamente su actuación —proceso técnico éste al cual nos referiremos más adelante.

La entrevista que debe seguir a la evaluación, sostenida entre el empleado y su jefe podría esclarecer la causa del bajo rendimiento del último. El paso lógico a dar, una vez establecida la desubicación del empleado sería efectuar su reubicación, que en el caso referido podría resolverse por ejemplo con la transferencia del servidor al departamento de contabilidad de la empresa.

Otra práctica muy de viejo establecida y enraizada en nuestras empresas, es asignar un sueldo único para cada puesto. Las empresas deben ir considerando seriamente

abandonar tal sistema, para ampliar las posibilidades de progreso de sus empleados. En las organizaciones donde los cargos tienen un sueldo único, fijo e invariable, la mayoría de los empleados sólo tienen posibilidades de aumentar su remuneración cuando logran obtener un ascenso, el cual exige un cambio de nombramiento para el servidor, que con frecuencia no es fácil de conseguir por el empleado ni fácil de otorgar para la empresa. La estructura de sueldos de las empresas privadas debe tender hacia la sustitución del tradicional sueldo único, —previo estudio concienzudo que tome en cuenta varios factores influyentes—, por una escala salarial que contemple un sueldo inicial, varios sueldos intermedios y un sueldo tope para cada cargo, escala que iría agotando gradualmente el empleado meritorio. Así se cumpliría más fácilmente el principio de que el salario debe ser progresivo en el tiempo, aún permaneciendo el empleado en el mismo puesto, sin que sea imprescindible para conquistar un nivel salarial más alto, tener que alcanzar posiciones más elevadas y complejas.

Por otra parte, es conveniente tener especial cuidado en la forma en que van a cubrirse las plazas vacantes o los puestos que constituyen creaciones, a fin de que vaya ingresando a las organizaciones el personal más calificado, pues de esta manera se ahorran problemas y costos evitables. Para ello es conveniente contar con personas especializadas en quienes descansa la responsabilidad de escoger, previa evaluación de sus pros y sus contras, los mejores candidatos en cada caso, los cuales serían puestos a disposición de la alta gerencia para la elección definitiva de la persona más adecuada. Un serio proceso de selección, basado en métodos racionales y científicos, garantizaría la contratación de personal idóneo, lo que contribuiría a hacer más viable el logro de los objetivos de la empresa.

Quedarían muy incompletas estas consideraciones si no menciono la importancia indiscutible de evaluar

periódicamente la actuación individual de cada empleado. En buena administración, esta evaluación es responsabilidad directa de aquellos que supervisan el trabajo de otros, pero la planificación, orientación y coordinación de un programa de evaluación del personal en servicio, que implicaría desde sensibilizar a los ejecutivos hacia las bondades del sistema, recomendar la utilización del método más conveniente, diseñar la hoja de evaluación, escogiendo las características inherentes al trabajo y las inherentes a la persona del trabajador que servirán de base a las calificaciones, familiarizar a los supervisores en el manejo del formulario de evaluación, confeccionar un calendario de ejecución, y conservar y analizar los resultados, es labor que debe estar en las empresas en las manos competentes de quienes posean adecuados conocimientos técnicos para asesorar esta fase relevante de la dirección ejecutiva del personal.

Un honesto sistema de evaluación de personal, es doblemente ventajoso para el empleado y para la empresa. Para el primero, es un valioso instrumento que al permitirle conocer las áreas débiles de su actuación, le ayuda a mejorarse en el desempeño de su trabajo. Para la segunda, constituye un respaldo a las acciones que tome con cada empleado, sea para premiar los méritos de un comportamiento excelente o para llamar la atención del servidor que manifiesta un desempeño deficiente.

Creo que las precedentes consideraciones podrían contribuir modestamente a tomar conciencia de que la función de administración de personal con enfoque científico tiene una enorme importancia en la empresa moderna. Si bien en nuestro país hay empresas que cuentan con bien organizados departamentos de personal, o con asesoría externa en esta especialidad, quizás no erraría al afirmar que la mayoría de nuestras empresas no han sido sensibles hasta ahora a esta legítima necesidad existente en toda organización social en la que laboren un número apreciable de personas.

Pienso como Manuel José Cabral que si existiera un mayor contacto entre las escuelas de administración de empresas de nuestras universidades y la comunidad de hombres de negocios, a través de la participación de los empresarios en la planificación de los programas académicos de las referidas Escuelas, participación que reflejaría los problemas reales que confrontan nuestros empresarios, conforme a las necesidades específicas de sus negocios, se aportarían magníficas ideas que servirían de pauta a las Escuelas de Administración sobre el tipo de profesional que se requeriría formar para las empresas, imprimiendo a esta formación una orientación más realista y práctica. Al propio tiempo, este contacto propiciaría la utilización por los dirigentes empresariales del recurso humano docente en labores de consultoría, incluyendo por supuesto el área de la administración de personal.

Habrá que reconocer que hay subestimación del factor humano cuando por ejemplo en una empresa de considerable tamaño las atribuciones de encargado de personal son realizadas por el contador de la misma, en forma empírica, como tarea accesoria a su función principal, y sin asesoría de ningún tipo. Este funcionario podrá ser a lo mejor muy competente en el ramo de la contabilidad, pero carecerá de los conocimientos técnicos, quizás de la sensibilidad humana y con seguridad del tiempo físico suficiente para ofrecer en beneficio de todos sus compañeros de trabajo, un servicio adecuado a la dignidad de esos hombres y mujeres, que constituyen el factor más importante para la administración.

Permítaseme para terminar, formular esta sugerencia: si nuestras empresas privadas, principalmente las de mediano y gran tamaño, desean otorgar la debida importancia que merece la función de administración de personal, deberían contar, o con asesoría externa permanente en el ramo, capaz de orientar adecuadamente y en todo momento a sus directores y ejecutivos, u organizar con criterio científico una unidad de personal,

cuya estructura y composición humana sea compatible con el tamaño y el número de empleados de la empresa.

Trabajo leído en el Club Rotario de Santo Domingo el día 10 de mayo de 1977.