

LA EMPRESA DOMINICANA: SU ADMINISTRACION DE PERSONAL

Dr. Frank A. Roca Friedheim

I. INTRODUCCION



HEMOS podido observar que existen por lo menos cinco preocupaciones importantes que inquietan en nuestros días al empresario dominicano:

- o El aumento de la producción
- o El alza progresiva de los costos de producción u operaciones.
- o El ahorro de energía.
- o Una mayor participación de la clase empresarial en los mecanismos de decisión del Estado para la conducción de los destinos nacionales, y
- o El propósito de mejorar la imagen pública del hombre de empresa como clase social.

Es indudable que, en su mayoría, estas preocupaciones se interconectan estrechamente. Ello queda reflejado en las expresiones pronunciadas el 28 de octubre pasado, por el señor Presidente de la Asociación de Industrias, en el almuerzo mensual de la Cámara de Comercio del Distrito nacional, cuando manifestaba que "nuestro país tiene una

urgente necesidad de aumentar la producción en todos los renglones, agrícola, comercial e industrial, para cubrir las necesidades internas que sustituyan importaciones y permitan excedentes exportables que generen con qué pagar las imprescindibles importaciones de bienes de consumo y sobre todo las del villano petróleo”.

Significaba el dirigente empresarial que “la tarea es de tal magnitud que ningún gobierno puede con sus propios recursos hacerle frente solo; puede y debe contar en todo momento con la participación del sector privado, sus recursos económicos y la capacidad probada de sus hombres de éxito”. Agregaba el señor Presidente de la Asociación de Industrias que “en la búsqueda de las soluciones que le darán bienestar y estabilidad a nuestro país, tenemos que trabajar mano a mano todos los hombres de buena voluntad, gobierno, iglesia y sector privado”.

Varios tipos de reuniones de alta calidad técnica se han realizado en los últimos tiempos en nuestro país, algunos incluso organizados por la firma Consultores Empresariales, para debatir y analizar la necesidad imperiosa del ahorro de energía, principalmente por las industrias en su proceso de producción. En un seminario sobre este palpitante tema, realizado en los días 22 y 23 de agosto del año 1980, decía el Gerente de Fábrica de CODAL, que para que el ejecutivo industrial pueda actuar con acierto en la adopción de medidas tendentes a ahorrar energía y aumentar la productividad, debe estar consciente de que él es pagado no para hacer trabajo rutinario, sino para pensar y ser creativo en beneficio de su empresa, definiendo claramente los objetivos de su negocio, precisando “lo que la industria va a hacer mañana, lo que queremos que haga el año que viene”, y consecuentemente dedicando a ello no menos del 50 por ciento de su tiempo.

Por las inquietudes apuntadas, resultaba impostergable reunirse también. fuera de afanoso ambiente del trabajo, para tratar sobre otro aspecto que debe agregarse al pliego de preocupaciones del hombre de empresa: la administración de un recurso tan esencial para el logro de todas estas inquietudes señaladas, ya que es el motor que impulsa toda la acción

dinámica, toda la actividad productiva en las empresas, como es el recurso humano. Ha sido un gran acierto de Consultores Empresariales, auspiciar esta "Primera Jornada Nacional de Administración de Personal", de cuyo contenido temático y su serio análisis, abrazamos todos los participantes la esperanza de extraer fructíferas ideas y decididos propósitos.

II. SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA DOMINICANA.

Creemos que para intentar enfocar adecuadamente la situación de la administración de personal en la empresa dominicana, cabría partir, en primer lugar, de una idea clara y definida, que iría dirigida en esta oportunidad a los no profesionales, acerca de lo que es administración de personal, ya que un concepto bien entendido puede ayudar a todos los presentes a sintonizarnos al unísono en la significación de esta rama especializada de las ciencias administrativas. En este orden, podríamos decir que Administración de Personal es el conjunto de principios y prácticas que orientan la planificación y organización de los recursos humanos en las empresas y entidades, principalmente con el propósito de atraer a su seno a la fuerza de trabajo más calificada, y a propiciar, desde dentro, en su etapa de servicio, el desarrollo integral técnico y psicológico de la mano de obra, así como la conservación de los mejores servidores, para beneficio mutuo de empleador y empleado.

Ojalá que esta sencilla definición, que no aspira a ser completa —ninguna definición lo es— ayude a situar en su real perspectiva el análisis de los temas que van sucediéndose en este importante e histórico evento.

En segundo lugar, creemos también que puede contribuir a esclarecer la situación de la administración de personal en nuestras empresas privadas, ir señalando las diferentes modalidades existentes en cuanto al grado de importancia atribuida a la Función de Personal.

Primeramente, hay que admitir que hay empresas de apreciable tamaño que no cuentan con una unidad organizativa de personal. Las imprescindibles tareas de control y registro de los empleados, contraídas a fiscalizar la asistencia y la puntualidad del personal y a registrar y controlar estos y otros pocos datos sobre los empleados, especialmente los relativos a las formalidades del seguro social, se encuentran dispersamente asignados a unos pocos empleados, en la mayoría de los casos bajo la responsabilidad de supervisión del funcionario encargado de los servicios administrativos. Algunas de estas «empresas» de mediano o gran tamaño que no cuentan con un departamento de personal, se limitan a contratar ocasionalmente los servicios técnicos de agencias especializadas para la realización de esporádicos estudios o asesorías muy específicas en el área de personal.

Otra modalidad que va tornándose frecuente, sobre todo en empresas pequeñas y aun medianas en tamaño, es la práctica de asignar la función de personal al Contador o Auditor, como atribución accesoria de sus responsabilidades principales y normales, el cual es en no todos los casos auxiliado por una secretaria que se encarga del trabajo de apoyo, de los archivos, y del papeleo inherente a los seguros sociales y al Departamento Oficial de Trabajo.

Una tercera modalidad es la constituida por las empresas medianas y grandes en tamaño que poseen una estructura organizativa de personal, integrada por un Encargado, algún ayudante o auxiliar que lo asiste en ciertas tareas, y una secretaria para las labores de apoyo ya señaladas anteriormente. En este caso, estas tres personas, no importa a qué número ascienda la nómina de empleados, absorben todas las atribuciones de administración de personal.

La cuarta modalidad que podemos distinguir se caracteriza cuando por circunstancias particulares de la empresa de que se trate, generalmente de gran tamaño, se agregan a los puestos señalados en la tercera modalidad, unos pocos cargos destinados a cumplir funciones especiales, que se integran a la oficina de personal, como en el caso de algunas industrias, las tareas

destinadas a la contratación, “enganche” o “reenganche” de personal temporero, o en otras empresas la necesidad de administrar o controlar el Plan de Retiro y Prestaciones.

Por último, tenemos el caso de ciertas empresas de gran tamaño, principalmente las de expansión transnacional de capital norteamericano, que han adoptado y adaptado el moderno sistema de administración de personal y relaciones industriales desarrollado en sus establecimientos matrices; sistema influido lógicamente por el considerable desarrollo técnico operado por la Administración de Personal en los Estados Unidos de Norteamérica.

A este bloque se incorporan algunas empresas nacionales de gran tamaño que han experimentado una evolución progresiva en el desarrollo de la Función de Personal, como consecuencia de una asimilación de los criterios modernos de administración de personal y de relaciones industriales por sus principales directivos y también por efecto de la influencia de algunos sindicatos que han logrado estampar valiosas cláusulas de justicia laboral en los pactos colectivos suscritos por ambas partes.

Tres características resaltantes pueden observarse al pasar revista a las diferentes modalidades ya señaladas. A saber:

1ro. La frecuente falta de adecuación de la Oficina de Personal al tamaño de la empresa;

2do. La ausencia de políticas de personal definidas que orienten el enfoque científico y las prioridades de la administración de personal en cada empresa; y

3ro. El nivel jerárquico en que ejerce su autoridad la Oficina de Personal.

En relación con la primera característica, cabe apuntar que en muchos casos el departamento de personal no corresponde en su tamaño y organización interna, al tamaño de la empresa de la cual forma parte. Un factor principalísimo indicativo del tamaño de una empresa es su número de empleados. Otro factor

de considerable importancia en este orden es la complejidad del trabajo que se ejecuta en la empresa, factor que se evidencia por las diferentes clases de cargos y los diversos tipos de autoridad existentes, y sus obligadas interrelaciones, en mayor o menor medida.

Si como ya expresamos la administración de personal va dirigida a la planificación, organización y desarrollo del factor humano, es lógico que mientras mayor sea el número de empleados que laboren en una empresa, mayores serán las necesidades y los problemas que generará esa fuerza de trabajo; hecho que amerita una mayor atención y dedicación a un insumo tan vital para el proceso productivo. No basta, aunque así lo sostengan ciertos criterios de gerencia, que los supervisores de las diferentes unidades de la empresa puedan resolver sin ayuda especializada los problemas y situaciones de su respectivo personal dependiente. Hay que tener presente que para la buena marcha de un sistema moderno de administración de personal es preciso crear la infraestructura adecuada a dicho sistema, cuyo basamento descansará en el estudio, clasificación y valoración con criterio técnico de los puestos de trabajo, a todo lo largo de la estructura organizativa de la empresa. Hay que tener presente también — para sólo esgrimir dos argumentos— que sin una activa corriente de comunicación con los empleados, ejercida mediante métodos de comprobada utilidad, la relación empleador-empleado tenderá a deteriorarse, con las desagradables consecuencias que este deterioro supone para ambas partes.

En cuanto atañe a la segunda característica, creemos no estar equivocados al afirmar que lo que esencialmente define al enfoque científico de una administración de personal es, por una parte, el expreso propósito y respaldo que la alta administración de la empresa conceda a este enfoque científico; propósito y respaldo manifestados en sus declaraciones formales respecto a la filosofía de la empresa hacia sus empleados y a lo que el personal puede esperar de la organización. Nos referimos por supuesto a las políticas de personal, que orientan las prioridades o los énfasis particulares de una administración de

personal, y por ende, las acciones de personal que conformarán la vida administrativa de los servidores de la empresa. Son estas prioridades y estos énfasis los que deberán determinar la estructura interna del departamento de personal en cada empresa, siendo los criterios orientadores de la división del trabajo dentro del departamento, que permitirán separar las funciones básicas y organizar los servicios técnicos.

Por otra parte, no puede haber enfoque científico de la función de personal donde se carezca de los conocimientos técnicos y especializados en el ramo. Hay trabajos claves en un departamento de personal que deben ser ejercidos por personal calificado capaz de imprimirle criterio técnico al desempeño de sus funciones. Así, un jefe de personal, principalmente en empresas grandes y medianas, debe poseer una adecuada formación académica. Graduados en Administración de Empresas, sicólogos industriales o abogados con amplios conocimientos generales de la disciplina, pueden resultar idóneos para el cargo.

Otro puesto clave en un departamento de personal es el que corresponde al analista de personal. Muy pocas empresas nuestras, de mediano y gran tamaño, poseen analistas profesionales de personal. El analista es el que asiste al Jefe de Personal en las tareas y servicios técnicos del departamento ; debe ser un profesional de la Administración, que además de la formación recibida en las aulas universitarias, cuente con una amplia capacitación adicional teórico-práctica en todos los sub-sistemas de la Función de Personal. Las empresas dominicanas deben estar conscientes de que un punto básico en el concepto de la capacitación auspiciada por la empresa, debe ser, como afirma Fernando Siliceo, Director del Instituto Nestlé de Capacitación: "completar en los jóvenes egresados de escuelas técnicas y universitarias la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria". Pero también es cierto que las empresas que posean competentes analistas de personal en cuya preparación complementaria hayan invertido, parece que deberán redoblar sus esfuerzos por retener estos técnicos, escasos en el

mercado local de trabajo, pues según ha vaticinado el Lic. Manuel Lara Hernández en su reciente e interesante intervención del 20 de septiembre pasado, en el importante Seminario sobre “la Empresa Dominicana en la Década de los ’80, : “la época que se avecina en los años ’80, prevé amplias acciones de piratería de recursos humanos calificados, lo que obliga a los que tienen personal valioso a diseñar políticas de salarios y beneficios que aten a sus talentos administrativos”.

Retomando la cita de Fernando Síliceo, sobre los puntos básicos del concepto de capacitación, conviene agregar esta otra afirmación suya: “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad”.

Es, pues, esencial, que particularmente en las grandes empresas dominicanas opere, dentro o no de su estructura formal de administración de personal, una unidad de capacitación cuya actividad supere las limitaciones del sistema de formación externa, tendencia hasta ahora predominante en la mayoría de nuestras organizaciones industriales y comerciales, dándole vigencia simultánea a la capacitación residencial y en el puesto; sistemas éstos que podrían contar en lo adelante con el apoyo técnico del nuevo Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, INFORTEP, cuya ley de creación prevé entre sus actividades este tipo de asistencia a los empleadores, para el logro de los objetivos del Instituto en beneficio de la clase trabajadora y de los propios empleadores.

No olvidemos la tercera de las características que estamos comentando. Es preciso tener en cuenta que del nivel jerárquico en el cual se ubique a la unidad de personal, dependerá en mucho el grado de influencia y ascendencia que el equipo de personal pueda ejercer sobre la alta gerencia y los diversos departamentos de la empresa, considerando que la naturaleza de la función de personal es mixta: participa de la autoridad de asesoría y participa también de la autoridad de servicio. Ejerce, pues, una importante autoridad funcional sobre las demás unidades, particularmente hacia los supervisores. La oficina de

personal que opere con criterio científico debe ser una unidad de staff de alto nivel, ubicada física y organizativamente lo más cerca posible del despacho del ejecutivo principal.

III. CASOS ESPECIALES DE LA EMPRESA FAMILIAR Y DE LAS EMPRESAS PUBLICAS ECONOMICAS

Creemos oportuno mencionar de manera especial a las empresas familiares y a las empresas públicas económicas, ya que unas y otras gravitan considerablemente en el sector empresarial nacional, y presentan características particulares que ameritan ser tomadas en consideración al analizar la situación de la administración de Personal en la Empresa Dominicana.

1. *Caso de la Empresa Familiar:* Es innegable el gran número de empresas familiares que operan en el mundo económico dominicano. Y es conveniente señalar que las empresas familiares abundan en no pocos países del mundo occidental, estando muy lejos de ser una característica exclusivamente local. En España, por ejemplo, las estadísticas indican que hay un 95 por ciento de empresas familiares en el sector comercio y servicios; un 90 por ciento en el sector textil; un 80 por ciento en el sector alimentación; un 60 por ciento en el sector de mecánicas, y un 50 por ciento en el sector manufacturero. Asimismo, grandes firmas empresariales de prestigio internacional son empresas familiares, tales como Domecq, Dupont, Reckefeller, Ford y Philips, para sólo citar las más conocidas.

Entre las características más salientes que afectan la administración de personal en las empresas familiares, pueden citarse las tres siguientes:

- o Falta de integración del empleado extraño a la familia.
- o Insuficiente interés por la formación del personal.

- o Mantenimiento de un sistema paternalista en el ejercicio de la autoridad o en el planteamiento social de la empresa.

En el Primer Congreso Nacional de Administración auspiciado en 1976 por la Asociación Dominicana de Profesionales de la Administración, ADOPA, el Ing. José del Carmen Ariza, conocido hombre de empresa local, expresaba en su ponencia intitulada "La Visión de la Administración Científica en la República Dominicana", que "la empresa familiar es en la mayoría de los casos la empresa dominante en el ámbito del juego económico"; y admitía que "la perpetuación de los intereses familiares y la preparación a la sucesión es lo que promueve aisladamente y casi exclusivamente en sus orígenes el desarrollo del personal, aspecto que comienza a considerarse, aunque todavía no se lleva a cabo en forma completa". "Pero —agregaba el Ing. Ariza— el significativo incremento de nuestra economía y sobre todo el poderoso papel que en dicho incremento juegan los sectores privados empresariales, comerciales e industriales, hacen que, surgiendo como una respuesta al déficit de personal consanguíneo, que no abastece la considerable multiplicación de los mandos intermedios, surja la demanda por profesionales y por técnicos".

Según se desprende de estas expresiones, hay que reconocer que en las Firmas de Familia no son muchas las oportunidades que tienen los no miembros de la familia propietaria, de ingresar a la alta administración o de tener acceso a los niveles de gerencia superior, a no ser en la mayoría de los casos mediante una relativa y larga carrera de promoción interna. Pero sí hay oportunidades económicas, para poner en vigencia los principios de selección objetiva y de mérito personal, a nivel de los mandos intermedios y de los niveles de base, puesto que ha podido observarse que cuando no influye el nepotismo, el criterio más consistente es el de un marcado interés de la alta dirección porque sea seleccionada la persona más idónea para la plaza de trabajo que requiere ocupante.

Puede también afirmarse como señal positiva de sostenida presencia en las empresas familiares, el hecho de que las segundas o terceras generaciones de la familia propietaria, con una visión más moderna de la Administración y una actitud más receptiva a las sugerencias, son sensibles a respaldar la introducción de innovaciones aconsejadas por los principios y prácticas de la Gerencia y la Administración de Personal Científica.

2. *Caso de las Empresas Públicas Económicas:* Otro sector de considerable influencia en el ámbito empresarial dominicano es, sin lugar a dudas, el constituido por las empresas estatales económicas. En un estudio publicado en septiembre del año 1980 sobre la administración de las empresas de CORDE durante el período que se extiende de 1962 a 1977, el economista Bernardo Vega, al evaluar la gestión llevada a cabo por la Corporación Rectora de las 33 Empresas Públicas de cuyas acciones es propietaria, afirma en el resumen final del citado documento, que “del análisis sobre el papel de las empresas de CORDE durante el período 1962-1977, se puede llegar a la conclusión de que las mismas no han contribuido al proceso de acumulación de capital público, ni han actuado como motores de desarrollo”.

Tal situación no es, al igual que en el caso de las empresas familiares, exclusiva de nuestro país. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, en un informe editado en abril de 1979, en torno a una investigación comparada que abarcó a las empresas estatales de varios países latinoamericanos, al referirse a los problemas de desempeño de estas organizaciones, señala textualmente que “el número de empresas estatales que en América Latina opera eficientemente es reducidísimo, y son frecuentes los casos en los que el deterioro es tan grande que es casi imposible visualizar la posibilidad de mejorar su desempeño, salvo la reconstrucción de la empresa ex-novo”.

Otra de las conclusiones contenidas en el documento del Lic. Vega, que directamente afecta a la administración de

personal en estas empresas durante el período ya referido, es la que expresa que “la cantidad de personas empleadas en las 33 empresas y en CORDE misma, es excesiva, con relación a su producción y ventas”.

CORDE había venido careciendo, desde su creación, de una estructura organizativa de administración de personal adecuada a los objetivos y al tamaño de este complejo empresarial. La incorporación a su estructura organizativa en los últimos dos años, de una unidad de asesoría administrativa, fue un paso decididamente positivo, y precursor de su recién reorganizado Departamento de Organización y Recursos Humanos, que se trata de una estructura bien planificada, destinada a satisfacer todos los servicios técnicos de administración de personal que está requiriendo la numerosa mano de obra que labora en las empresas que la Corporación agrupa. Hace sólo unos pocos meses que en rueda de prensa fue anunciado por CORDE el inicio de un amplio programa de capacitación de su personal, bajo la responsabilidad de la División de Desarrollo de Personal de su Departamento de Organización y Recursos Humanos, el cual contará con asesoría del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, fruto de un acuerdo, cuatripartita CORDE-PNUD-ONAP-UCMM; programa en el que tendrán importante participación la Oficina Nacional de Administración y Personal, ONAP, y la Universidad Católica Madre y Maestra.

Es muy positiva la existencia de este vínculo de cooperación técnica entre la CORDE y la ONAP. El “Taller para Administradores de CORDE”, que tuvo efecto en el Hotel Montaña de Jarabacoa, en noviembre de 1980, recomendó en sus conclusiones formales al Gobierno Nacional que vote la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, instrumento que representaría un estatuto legal moderno para el servidor público dominicano. El actual disperso estatuto que rige las relaciones entre el Estado y los empleados públicos contiene, en muchos aspectos, disposiciones legales y reglamentarias que por su antigüedad resultan obsoletas y algunas de ellas de imposible aplicación en estos tiempos, por lo que ameritan ser sustituidas

y actualizadas mediante un código moderno de Administración de Personal Público que, como el Anteproyecto de Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa que ha preparado recientemente la ONAP, puede servir de útil documento de base para el análisis, discusión y afinación definitiva de una ley de tan trascendental innovación para la Administración Pública Dominicana.

Por otra parte, no debemos omitir que los expertos recomiendan que aquellas entidades como la Corporación rectora de nuestras empresas estatales económicas, deben ajustar su funcionamiento a las orientaciones y normas técnicas que les proporcionen los organismos gubernamentales de planificación, de reforma administrativa y administración de personal—como es en este caso la misión de la ONAP—, así como los de presupuesto y control financiero.

IV. ASPECTOS MAS RELEVANTES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DOMINICANAS.

1. *LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO*: No son pocas las empresas dominicanas que han estado conscientes de que para apreciar con objetividad y precisión la actuación de sus empleados, y para fundamentar los aumentos salariales, conviene realizar evaluaciones del desempeño.

De ahí que considerable número de organizaciones hayan puesto en ejecución el proceso de evaluación periódica de la actuación de sus empleados, y que en esa virtud en apreciable número de empresas haya diseñado formularios de aplicación para que sus supervisores puedan llevar a cabo ágilmente las evaluaciones.

Sin embargo, basta analizar someramente varios de los sistemas empleados, para poder extraer las siguientes observaciones:

- a) Muy pocas de nuestras empresas cuentan con una política definida de personal que fundamente y oriente el proceso de evaluación.
- b) La mayoría de los sistemas utilizados no responden a los lineamientos de un programa formal de evaluación, cuidadosamente planificado y dotado de los ingredientes complementarios.
- c) Muy pocas empresas han dedicado atención conveniente a la importante fase de divulgación y sensibilización dirigida tanto a los empleados como a los ejecutivos, sobre las ventajas del método, careciendo en consecuencia de folletos y hojillas de difusión y orientación.
- d) Muy pocas empresas cuentan con un reglamento de evaluación que norme y regule todos los aspectos del proceso y
- e) Muy pocas empresas han constituido un comité de evaluación que asesore al departamento de personal en la conducción del método y sirva de órgano de apelación al cual puedan recurrir los empleados inconformes con las calificaciones que les han sido otorgadas. Esta última observación va dirigida particularmente a las empresas de gran tamaño.

2. LA CAPACITACION EXTERNA. LA CREACION DEL INFOTEP:

Ha sido notorio el auge alcanzado en los últimos tiempos por la capacitación externa. En forma progresiva nuestras empresas privadas han concedido facilidades y becas de estudio a sus empleados para capacitarse, en universidades, institutos y agencias especializadas que organizan estudios cortos de

formación académica o técnica, o cursos intensivos especiales de capacitación.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, hemos podido detectar dos omisiones dignas de ser tomadas en consideración:

- a) La ausencia de reglamentos especiales que regulen los objetivos, prioridades, condiciones y obligaciones inherentes a la realización de las actividades de capacitación externa y concesión de becas; y
- b) Como ya apuntamos anteriormente en este trabajo, la falta de un mayor desarrollo del sistema de capacitación residencial, programada e impartida por un centro o unidad perteneciente a la empresa.

Afortunadamente, con la creación mediante la ley No. 116 del 16 de enero del año 1980, del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, INFORTEP, el adiestramiento y la capacitación externas del trabajador serán asumidas por un organismo especializado creado para esos fines, a la vez que los empleadores recibirán la asistencia necesaria para la organización de programas de formación y adiestramiento dentro de las empresas y en los propios puestos de trabajo.

3. LOS PLANES DE RETIRO Y PRESTACIONES EN FAVOR DE LOS EMPLEADOS:

Hay que reconocer que varias de nuestras grandes y medianas empresas han mostrado una laudable preocupación por la seguridad de su personal que llega a la edad de retiro, normalmente 65 años, o que ha prestado servicios por espacio de 30 años. Estos planes de retiro abarcan también diferentes categorías de pensiones para casos de impedimento para el trabajo o muerte prematura del trabajador; provisiones que se extienden hasta la familia del servidor. Una característica notable de estos planes de retiro y pensiones es la seriedad con que son concebidos, pues prácticamente en todos los casos sus

términos constan por escrito, sus cláusulas figuran en reglamentos formales y la administración de estos planes, sus fondos y recursos, se encuentran a cargo de órganos responsables.

Además, ha aumentado progresivamente el número de prestaciones de seguridad social y de servicios de bienestar que las empresas acuerdan en favor de sus empleados. Una de estas prestaciones de singular importancia y efecto en la vida del empleado privado, lo constituye el seguro de asistencia médica y hospitalización, un sistema de neo-socialización de la medicina cuyas provisiones abarcan no sólo a la persona del empleado, sino también a su cónyuge y a su familia nuclear.

4. EL RECONOCIMIENTO A LOS SERVIDORES MERITORIOS:

Basta hojear las páginas de los diarios nacionales para darse cuenta de que uno de los aspectos de la satisfacción en el trabajo al que mayor atención han venido dispensando nuestras empresas es el reconocimiento público al mérito de sus empleados antiguos. Hay que reconocer que la publicidad de estos homenajes va en abono a la proyección de una buena imagen pública de la empresa que honra a sus servidores. El criterio sustentador de tales reconocimientos ha sido en casi todos los casos la antigüedad en el servicio, generadora propicia de esa escasa cualidad personal que responde al nombre de confiabilidad.

Ojalá que otros aspectos psicológicos de la satisfacción en el trabajo, uno de los objetivos más importantes de una administración de personal concebida con sensibilidad humanista, alcancen niveles similares a los mostrados hasta ahora por la estima a la lealdad acrisolada en el tiempo.

5. LA INTENSIFICACION DE LOS PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO:

En el orden de las Relaciones Industriales, más de 36 pactos colectivos de condiciones de trabajo han sido firmados en el año que transcurre, entre sindicatos y empresas dedicadas a las más diversas actividades económicas industriales, comerciales y de servicios, en el territorio nacional.

Estos acuerdos, que constituyen conquistas innegables para la clase laboral, a la vez que evidencian un clima de diálogo y armonía entre empleadores y empleados, favorecen el desarrollo de políticas de personal y repercuten directamente en beneficio de la Función de Administración de Personal en la empresa. Como afirma con mucha propiedad el Dr. Mario Pasco, "el proceso de la negociación colectiva, que envuelve la contratación colectiva, su preparación previa y su correcta administración posterior, no es, conceptualmente, la más importante de las tareas de la dirección de personal. Pero su influencia en todos los campos que le atañen: administración salarial, programas de beneficios, disciplina, y promociones, entre otros, (todas partes vitales de la administración) y la imagen que proyecta de las relaciones obrero-patronales, la hacen el más claro síntoma de una buena labor de relaciones industriales y viceversa".

6. EL ESTUDIO Y ANALISIS DEL PROYECTO DE NUEVO CODIGO DE TRABAJO:

El proyecto de nuevo Código de Trabajo, elaborado por el Sindicalista y Diputado, Henry Molina, cuyo texto contiene 852 artículos, está siendo objeto de exhaustivo estudio en nuestras Cámaras Legislativas. El Proyecto está siendo también analizado bajo los auspicios de las Asociaciones Empresariales. Ya algunas de las proposiciones formuladas en las Mesas Redondas de Derecho Laboral celebradas en 1978 en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña han sido convertidas en leyes que han modificado ciertos artículos del actual Código de Trabajo, como

es el caso de la Ley 80, que modifica los artículos 10 y 11 de dicho código.

Prácticamente toda la opinión pública nacional está en actitud expectante sobre las posibles reformas que se plantean al vigente Código de Trabajo.

Como estatuto que regula las relaciones laborales entre el empleador y el empleado privado, el Código de Trabajo tiene una directa relación con la Administración de Personal en el Sector Privado, siendo un obligado documento de consulta del ejecutivo de personal, el cual debe estar atento y participar en los estudios, análisis y vistas públicas legislativas que se dediquen al nuevo Proyecto de Código de Trabajo.

7. LA REORGANIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE EMPLEO Y RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE TRABAJO:

Cumpliendo acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, "todo miembro de la OIT — entre los cuales figura nuestro país — deberá mantener o garantizar el mantenimiento de un servicio público y gratuito del empleo, que ayude a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a las necesidades de las empresas", evaluando si fuere necesario las aptitudes físicas y profesionales de los interesados. Este Servicio Público cobra mayor importancia aún en nuestros días, cuando en reciente declaración del director del Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC), encuadrado en la OIT, dicho funcionario ha afirmado que conforme a las estadísticas, más de 30 millones de trabajadores se encuentran desocupados y subempleados en Iberoamérica y el Caribe.

Nuestra Secretaría de Estado de Trabajo ha reorganizado este Servicio, dotándolo de una estructura organizativa adecuada a los objetivos que debe lograr, y proyectado otras unidades no menos valiosas. El Departamento cuenta por lo menos con las Unidades de Evaluación y Registro de

Desocupados, Empleo y Seguimiento, y Control de Oficinas Regionales. A estas oficinas se agrega el cuerpo de Agentes de Empleo, cuya misión consiste en visitar a los empleadores para conocer sus necesidades de mano de obra de cualquier categoría; llevar estas necesidades al Departamento para la adopción de las acciones reclutadoras procedentes, y posteriormente visitar la empresa que empleó al recomendado del Servicio, para darle adecuado seguimiento a su contratación. De este modo, el Servicio de Empleo de la Secretaría de Estado de Trabajo se ha convertido en una útil fuente de reclutamiento de personal y obtención de mano de obra seleccionada, para la empresa privada.

8. PREOCUPACION POR LA SEGURIDAD INDUSTRIAL:

Varias empresas de gran tamaño han mostrado una legítima preocupación por la seguridad física y la prevención de accidentes de sus empleados y trabajadores, principalmente las del sector industrial.

Las normas y prácticas internacionales de seguridad industrial y las recomendaciones del Reglamento Oficial sobre Higiene y Seguridad del Industrial administrado por la Secretaría de Estado de Trabajo, han sido puestas en práctica por varias de nuestras organizaciones, contándose en las mismas con departamentos específicamente responsables de las tareas de seguridad y con comités internos permanentes que formulan las políticas de seguridad del personal.

El celo manifestado en este orden por algunas de estas organizaciones, y los bajos índices de frecuencia de lesiones incapacitantes en su numeroso personal, les ha merecido la adjudicación de premios internacionales de seguridad. Aunque no hay unanimidad de los aspectos técnicos de la Administración de Personal, es innegable que la integridad física de los trabajadores y las previsiones contra los perjuicios a la salud corporal, están estrechamente vinculados a la satisfacción

y bienestar en el trabajo de los empleados, aspecto importantísimo de una moderna Administración de Personal.

V. SUGERENCIAS FINALES:

Ya hemos hecho mención de los aspectos más notables, a nuestro juicio, que caracterizan a la administración de personal en las empresas privadas. Ahora nos encontramos en el deber de señalar, a modo de sugerencias finales, algunas ideas que quizá puedan ser útiles a la consideración de este distinguido foro, por su posible contribución al imperioso mayor desarrollo que requiere la Administración de Personal en el Sector Privado. Dichas ideas nos permitimos esbozarlas en los siguientes puntos:

- 1o. Las escuelas universitarias de administración de empresas deberían incorporar a su dirección académica, a hombres y dirigentes de empresas que a modo de grupo consultivo pueda formular a sus comités docentes sugerencias avaladas por la experiencia, sobre el tipo de profesional que a su juicio requieren sus organizaciones, y al propio tiempo tomar mayor conciencia de las ventajas que puede reportar la utilización del profesional en las distintas áreas básicas de la administración de las empresas, incluyendo lógicamente el área de la administración de personal. Este valioso contacto, a nivel de los centros de educación superior, que podría facilitar la realización de pasantías por los estudiantes de término en el seno de nuestras empresas, así como la utilización de los profesores en asesorías o consultorías de corto plazo, sería el punto de partida para una revaloración del enfoque científico y el criterio técnico en la administración de personal encauzada hacia el ámbito de la empresa local, principalmente la de mediano y gran tamaño.

- 2o. El crecimiento y fortalecimiento institucional de las asociaciones profesionales u ocupacionales, directamente envueltas o afines al campo de la administración de personal, puede ejercer una notable influencia sensibilizadora cerca de los directivos empresariales y dirigentes sindicales, así como hacia la opinión pública, para el logro de un mayor desarrollo técnico, científico y humanista de este campo especializado de la Administración, en el seno de las entidades privadas y públicas.
- 3o. Estimulado por el efecto de las estrategias anteriores, el empleo de un mayor número de profesionales, principalmente de la Administración, en los puestos claves ejecutivos, técnico-operativos o de asesoría de personal, en nuestras empresas grandes y medianas, haría decididamente más viable la puesta en práctica de los diferentes sub-sistemas de la administración de personal científica. En adición a los actuales sistemas de Registro y Control de Personal, frecuentemente llevados en forma incompleta, deberán llevarse a un grado de considerable mayor desarrollo los sub-sistemas de clasificación y valoración de puestos, —basamento lógico de todo sistema de personal— de administración de sueldos y salarios, de reclutamiento y selección de personal, de evaluación y desarrollo integral del personal, y de prestaciones y servicios de seguridad y bienestar para los empleados.
- 4o. Finalmente, la presencia de una Asesoría en Relaciones Humanas adscrita a los departamentos de personal — como la poseen algunas entidades—, resulta ya impostergable en las grandes empresas, para la adecuada orientación de la administración y la supervisión del personal que aseguraría un avance balanceado de los principios humanistas y de los sofisticados procesos técnicos implicados en los

diferentes sub-sistemas de la disciplina. Esta asesoría debería recaer en las idóneas manos del sicólogo industrial o clínico, o de personas de formación o experiencia equivalente, cuyas atribuciones se extenderían además a la aplicación e interpretación de las pruebas sicotécnicas de selección y evaluación de personal, a la conducción técnica del programa de entrevistas — aspecto de múltiple utilidad, particularmente para la efectiva comunicación con los empleados y para las armónicas relaciones industriales entre patronos y trabajadores—, así como a la confección de los necesarios programas de motivación del personal.

(Ponencia presentada por el autor en la Primera Jornada Nacional de Administración de Personal, 5-6 de diciembre de 1980).

BIBLIOGRAFIA

- 1) "La Visión de la Administración Científica en la República Dominicana", por el Ing. José del Carmen Ariza, Primer Congreso Nacional de Administración, Santo Domingo, 1976.
- 2) "La Empresa Familiar" por Enrique Miret Magdalena, Presidente de COPYME, Madrid, Publicaciones Nueva Empresa, Madrid, España, 1975.
- 3) "Capacitación y Desarrollo de Personal" por Alfonso Siliceo, Editorial Limusa, México, 1975.
- 4) "Los Elementos para una mayor Productividad en la República Dominicana", por el Ing. Henry Schemid, Gerente de la Fábrica de CODAL, Seminario sobre "El Ahorro de Energía en las Industrias de la República Dominicana", Santo Domingo, agosto de 1980.
- 5) "La Ley que crea el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)", por Osvaldo E. Díaz Fernández, Santo Domingo, 1980.
- 6) "El Nuevo Código de Trabajo", por Henry Molina, Santo Domingo, 1980.
- 7) "Negociación Colectiva: Un Enfoque Metodológico", por el Dr. Mario Pasco, Revista Comercio y Producción, 1979.
- 8) "La Administración de la Empresa Dominicana en la Década de los 80, "por el Lic. Manuel Lara Hernández, Seminario Sobre La Empresa Dominicana en la Década de los '80, Santo Domingo, septiembre de 1980.
- 9) "Las Empresas Estatales en América Latina", Informe editado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, Caracas, 1979.
- 10) "Evaluación de la Administración de las Empresas de CORDE 1962-1977", por Bernardo Vega, Estudio co-editado por el Fondo para el Avance de las Ciencias Sociales y la Comisión de Economía de la Academia de Ciencias, Santo Domingo, 1980.
- 11) "Evaluación de Personal y Rotación de Puestos en Cuatro Empresas Dominicanas", (Tesis) por la Lic. Lúisa Pérez Garabito, UNPHU, 1979.
- 12) "Adiestramiento y Capacitación de Personal en Organizaciones Dominicanas" (Tesis) por Lic. María Contreras Canela, UNPHU, 1980.

- 13) "Ensayo sobre Higiene y Seguridad Industrial". (Trabajo Práctico) por María de los Angeles Chez Woo, UNPHU, diciembre 1979.
- 14) "Evaluación de Personal en Cinco Organizaciones", (Trabajo Práctico) por Ana Emma Condy Araujo, UNPHU, diciembre 1979.
- 15) "Análisis Comparativo de Seis Hojas de Evaluación de Personal de Diferentes Empresas" (Trabajo Práctico), por María Angélica Penso Talaveras, UNPHU, noviembre de 1979.
- 16) "Análisis Comparativo de Planes de Retiro, Pensiones y Jubilaciones de Cuatro Organizaciones", (Trabajo Práctico) por Gema Ramos, UNPHU, diciembre de 1979.