NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA.

Al término del curso, el alumno reflexionará de manera crítica sobre la importancia del departamento de recursos humanos en la competitividad de la organización; aplicará los procedimientos y herramientas requeridas para la administración de personal en las empresas.

TEMAS Y SUBTEMAS.

1. ELEMENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.1. El mundo de la administración de personal.

Dentro de los estudios de Administración General se señala que el personal -el elemento humano-, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o de servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma Administración General. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o, lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien, o aún destruirlos, por descontento del personal.

El factor humano influye de tal manera en la Administración General, que Appley ha llegado a decir que la administración general se identifica con la Administración de Personal.

Consideramos que, no obstante su importancia, no debe identificarse la Administración de Personal con la Administración General, ya que si bien, como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con ésta, y por su especial trascendencia, la Administración de Personal se encuentra ligada a cualquiera de los demás campos administrativos, tiene, no obstante, características, reglas y técnicas completamente específicas.

El término de “Relaciones Humanas”, es incompleto e impreciso, ya que relaciones humanas son también las que hay entre padres e hijos, entre amigos, entre esposos, etc. Ni siquiera sería suficientemente connotativo hablar de Relaciones Humanas en el seno de la empresa, puesto que también existen dentro de ella relaciones jurídicas, económicas y sociales, las que, aunque tengan puntos de contacto con las que estudiamos, no se identifican con ellas. Por el énfasis que tiene lo humano en la primera parte de nuestra materia, nosotros emplearemos estos términos como designación de ella, por contraposición a la segunda: “Sueldos y Salarios”.

El término más preciso es el de “Administración de Personal”, ya que éste señala el género próximo –Administración- y la diferencia específica –de Personal- que corresponden a esta disciplina.

Se ha popularizado también llamarla “Relaciones Industriales”. A primera vista puede comprenderse que el término es demasiado estrecho; propiamente hablando, en español sólo comprendería las relaciones que hay en empresas fabriles o manufactureras, quedando fuera de ellas los problemas de Administración de Personal en comercios, bancos, servicios y cualquier otra actividad que no sea la industria. De hecho se trata de la traducción literal del término inglés “Industrial Relations”. Pero como observan Pigors y Myers, en Estados Unidos el término “Industrial” significa “industria privada”, o quizá más bien empresa: recordemos el concepto de Training Within Industry. Por la influencia americana, se da a veces el caso de que un departamento de personal, cuando está localizado en los más altos niveles, reciba más bien el nombre de Gerencia de Relaciones Industriales.

Otras veces se emplea el término de algún modo equivalente: “Relaciones Laborales”. Pero esto suele expresar más bien las relaciones jurídicas, especialmente en sus aspectos conflictivos.

¿Qué es la administración de personal?

Casi todos los expertos están de acuerdo en que todos los gerentes cumplen con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. En total, éstas funciones representan el proceso de administración. Algunas actividades específicas incluidas en cada función serían:

Planificar. Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos; es decir, predecir o proyectar una situación futura.

Organizar. Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

Proveer de personal. Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; compensarles; evaluar su desempeño; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.

Dirigir. Encargarse de que otros cumplan con su trabajo; conservar la moral y motivar a los subordinados.

Controlar. Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias.

La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personal o al personal del puesto administrativo que ocupa usted. Entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

Y lo que un gerente debería saber al respecto a:

- La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa.
- La saluda y la seguridad de los empleados.
- Las querellas y las relaciones laborales.

La organización social es el punto donde convergen diferentes recursos productivos para ser utilizados en el desarrollo de sus operaciones, en procura de alcanzar con eficacia y eficiencia sus objetivos. Los recursos productivos son los medios que las organizaciones tienen para desarrollar sus operaciones y lograr sus objetivos. Estos, por lo general, son recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, que requieren ser administrados a partir del proceso administrativo; es decir, a través de la planificación, organización, ejecución y control.

En este contexto, los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización social, en cualquier nivel jerárquico y actividad. Es el único recurso vivo y dinámico y el que decide el manejo de los demás recursos materiales, tecnológicos y financieros. Además, las personas aportan con sus conocimientos, aptitudes, actitudes, comportamientos y percepciones, al crecimiento y desarrollo de las organizaciones. De ahí el porqué de la importancia de contar con recursos humanos. Las organizaciones sociales no existen sin personas

Las funciones fundamentales de la Administración de Personal son:

• Planificar, programar y proveer los cargos.

• Evaluar, capacitar y desarrollar al personal.

• Remunerar al personal.

• Controlar y registrar sus acciones en el marco de los objetivos, procesos y estructuras organizacionales establecidos.

Estas funciones tienen como propósito desarrollar objetivos, políticas, estrategias y otras acciones para administrar con eficacia y eficiencia al personal, de modo de Administrar personal significa atraer y mantener a las personas en la organización social, para que trabajen y den el máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable.

La Administración de Personal, conocida también como Administración de Recursos Humanos, requiere de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones del personal para promover su desempeño eficiente a través de procesos de: planificación; reclutamiento; selección; contratación; diseño, descripción y análisis de cargos; remuneración; evaluación del desempeño; movilidad (ascensos, transferencias, rotación y despidos); capacitación y desarrollo; y control y registro. De modo que el personal, contribuya favorablemente al logro de los objetivos organizacionales.

Los objetivos de la Administración de Personal, se derivan de los objetivos organizacionales. En este sentido, en forma paralela a los objetivos de la organización social, la Administración de Personal debe considerar los objetivos individuales de sus miembros. Por lo tanto, se administra personal para:

• Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos organizacionales.

• Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos organizacionales.

• Alcanzar eficacia y eficiencia organizacional con el personal disponible. A través de un conjunto de procesos, que implican operaciones y tareas secuenciales, que sí se establecen y ejecutan adecuadamente permitirán dotar y mantener personal competente, idóneo y permanentemente actualizado.

Los primeros cuatro procesos son:

• La planificación;

• El reclutamiento;

• La selección; y

• La contratación.

Una vez que se ha desarrollado la contratación de personal, éste se complementa con los siguientes procesos:

- Inducción (socialización organizacional);
- El diseño, descripción y análisis de cargos;
- Evaluación del desempeño;
- La remuneración (compensación);
- Entrenamiento (capacitación) y desarrollo de personal; y
- Control de las acciones de personal.

1.2. El puesto del gerente de personal.

<u>¿Por qué la administración de personal es importante para todos los gerentes?</u>

¿Por qué estos conceptos y técnicas son importantes para todos los gerentes? Tal vez sería más fácil contestar la pregunta con una lista de algunos de los errores relativos al personal que usted no querrá conceder cuando administre. Por ejemplo, no querrá:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de empleados.
- Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- Hacer que su compañía sea demandada en los tribunales por sus acciones discriminatorias.
- Hacer que su compañía sea multada por sus prácticas carentes de seguridad de acuerdo con la legislación federal para la seguridad ocupacional.
- Hacer que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer injusticias laborales.

ASPECTOS DEL PERSONAL DE LÍNEA Y DE LOS AUXILIARES ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Todos los gerentes son, en cierto sentido, administradores de personal, pues todos participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. Sin embargo, casi todas las empresas también tienen un departamento de personal, con su propio gerente de personal. ¿Cómo es que las obligaciones de este gerente y sus auxiliares administrativos se relacionan con las obligaciones de los gerentes de “línea” en el campo de la administración de personal? Contestemos la pregunta partiendo de una breve definición de autoridad de línea frente a autoridad del auxiliar administrativo.

LA AUTORIDAD DE LÍNEA FRENTE A LA AUTORIDAD DEL AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

La **autoridad** es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En administración, por regla general, diferenciamos la autoridad de línea y la autoridad del auxiliar administrativo.

Los **gerentes de línea** están autorizados para dirigir el trabajo de sus subordinados; siempre son el jefe de alguien. Además, los gerentes de línea están encargados de alcanzar las metas básicas de la organización. Además de tener responsabilidad directa en la consecución de las metas básicas de la organización; también cuentan con autoridad para dirigir el trabajo de sus subordinados. Por otra parte, los **gerentes de personal**, cuentan con autoridad para ayudar a los gerentes de línea y para aconsejarles cómo alcanzar sus metas básicas. Los gerentes de personal por lo general son gerentes de los auxiliares administrativos. Son los encargados de asesorar a los gerentes de línea en áreas como el reclutamiento, la contratación y la compensación.

LAS RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE LÍNEA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Administrar directamente a las personas es, y siempre ha sido, una parte integral de las obligaciones de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de nivel más bajo.

Por ejemplo, una importante compañía describe las obligaciones de sus supervisores de línea, para la buena administración de personal, con los siguientes títulos generales:

1. Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
2. Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (orientación).
3. Capacitar a los empleados para trabajos que les son nuevos.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
5. Conseguir una cooperación creativa y desarrollar relaciones laborales amables.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la compañía.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades de cada persona.
9. Crear y conservar la moral del departamento.
10. Proteger la salud y condición física de los empleados.

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden cumplir, sin ayuda alguna, con todas estas obligaciones relativas al personal. Sin embargo, a medida que crece la organización, van requiriendo la ayuda, los conocimientos especializados y la asesoría de los auxiliares administrativos independientes que se encarguen del personal.

LAS RESPONSABILIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

El departamento de personal proporciona esta ayuda especializada. Para ello, el gerente de personal cumple con tres funciones distintas:

La función de línea. En primer término, el gerente de personal cumple con una función de línea, porque dirige las actividades de las personas dentro de su departamento y en las áreas de servicios. Es decir, éste ejerce la **autoridad de línea** dentro del departamento de personal. Los gerentes de personal también suelen ejercer una autoridad implícita. ¿Por qué? Porque los gerentes de línea saben que el gerente de personal con frecuencia tiene acceso a la administración superior, en áreas relacionadas con el personal como la aplicación de pruebas y la acción afirmativa. En consecuencia, las "sugerencias" de los gerentes de personal muchas veces se interpretan como "órdenes superiores". Esta autoridad implícita incluso tiene más peso ante supervisores que se ven afectados por problemas de personal.

La función de coordinador. Los gerentes de personal también fungen como coordinadores de las actividades de personal, obligación que con frecuencia se conoce como control funcional. En este caso, el departamento y el gerente de personal actúan como "el brazo derecho del ejecutivo máximo, para asegurarle que los gerentes de línea están cumplimiento, en forma consistente, con los objetivos, políticas y procedimientos de personal que se han aprobado y adoptado.

Las funciones de los auxiliares administrativos (servicios). Servir y asesorar a los gerentes de línea es "lo esencial" del trabajo del gerente de personal. Por ejemplo, el departamento de personal ayuda a contratar, capacitar, evaluar, premiar, asesorar, ascender y despedir a los empleados. Así mismo, administra los distintos programas de prestaciones. Ayuda a los gerentes de línea a cumplir con las leyes relativas a la igualdad en el empleo y la seguridad en el trabajo. Además desempeña un papel muy importante en el caso de las relaciones laborales y las querellas. Como parte de estas actividades de servicios, el departamento de personal también desempeña un papel de "innovador", porque proporciona "información actualizada acerca de las tendencias actuales y los métodos nuevos para resolver problemas".

Sin embargo, cuando el departamento de personal ayuda a los gerentes de línea no debe olvidar su función como **defensor de los empleados.** Esto, entre otras cosas, significa que el departamento de personal debe asumir la responsabilidad de definir, con claridad, el trato que la administración debe dar a los empleados, asegurarse de que los empleados cuenten con los mecanismos necesarios para oponerse a las prácticas injustas y representar los intereses de los empleados, dentro del marco de la obligación fundamental que tiene ante la administración.

Algunos ejemplos de obligaciones de los puestos incluyen:

Reclutadores. Mantener contacto con la comunidad y, tal vez, viajar mucho en busca de aspirantes calificados para los puestos.

Representantes de la igualdad de oportunidades para el empleo (EEO) o coordinadores de la acción afirmativa. Investigar y resolver quejas relacionadas con la EEO (sigla en inglés de igualdad

de oportunidades de empleo), examinar las prácticas de la organización en busca de violaciones potenciales y recopilar y presentar informes de la EEO.

Analistas de puestos. Reunir y estudiar información detallada acerca de las obligaciones de los puestos para preparar las descripciones de los mismos.

Gerentes de compensación. Elaborar planes de compensación y manejar el programa de prestaciones para empleados.

Especialistas en capacitación. Responsables de planificar, organizar y dirigir las actividades de capacitación.

Especialistas en relaciones laborales. Asesorar a la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre sindicato y empresa.

En el área de reclutamiento y contratación, el gerente de línea es el responsable de especificar las calificaciones que necesitan los empleados para ocupar ciertos puestos. Entonces el auxiliar administrativo de personal se hace cargo. Éste desarrolla fuentes de solicitantes calificados y realiza las entrevistas iniciales para una selección. Administra las pruebas apropiadas. Después, envía a los mejores solicitantes al supervisor (gerente de línea), quien entrevista y selecciona a los que requiere.

La administración de personal en las compañías reales siempre representa un esfuerzo coordinado conjunto entre la línea y los auxiliares administrativos de personal. Casi todas las actividades (inclusive las entrevistas, la capacitación de supervisores y la evaluación del desempeño) se reparten por partes iguales entre los gerentes de línea y los de personal (del departamento de recursos humanos). El fondo del asunto es que la administración de personal es una parte integral del trabajo de cada gerente. Se trate de un supervisor de primera línea, un gerente medio o el presidente; o de un gerente de producción, gerente de ventas, gerente de oficina, administrador de un hospital, administrador de un condado, el nombre del juego es la obtención de resultados por medio de personas comprometidas.

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda, persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos. A fin de lograr lo primero, precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones, etc. Ahora bien, ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

Evidentemente, si cree que la mayoría de las personas son deshonestas, diseñara un sistema rígido y estricto de controles y verificaciones. Tomando como base una estructura lógica, los postulados constituyen los cimientos sobre los cuales va a fundamentarse la estructura de una teoría; en otras palabras, los postulados constituyen los elementos básicos del armazón teórico que fundamentara el posible conocimiento y marcara las consecuencias para la acción.

Los postulados constituyen suposiciones que pueden ser o no ciertas, además, quizá no son demostrables. EI caso más conocido es el de la geometría de Euclides, teórico que partió de una serie de postulados que nunca se preocupó en demostrar y que, sin embargo, construyo una geometría que por muchos siglos se tuvo como absolutamente "verdadera", hasta que en 1830, Rieman, Lobachevsky y Bolyai demostraron que si se partía de otra serie de postulados, se llegaría a otros axiomas, y por tanto, a otra geometría.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana. De hecho, cada uno de nosotros adopta una postura aunque no siempre se haga esto en una forma explícita; puede incluso suceder, como lo ha mostrado Miles (l964) que todos los elementos de la ideología no sean consistentes entre sí, lo que puede dar lugar a conflictos.

A continuación se muestran una seria de teorías gerenciales

Teoría X o tradicional (McGregor, l969); o sistema autoritario explotativo (Likert, l968)

Supuestos.

a) A las personas no les gusta trabajar.

b) La gente trabaja solo por dinero.

c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas.

a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.

b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer con troles

c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas.

a) Controlada estrechamente, la gente alcanzara los estándares que se Ie han fijado.

Teoría Z. (Strauss y Sayales, l968), o de relaciones humanas (Miles, l966).

A partir de los famosos experimentos Hawthorne, de los últimos años veinte, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo, este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte.

Supuestos.

a) La gente quiere sentirse importante:

b) ser informada;

c) pertenecer a grupos;

d) que se le reconozcan sus méritos.

Políticas.

a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.

b) Informar a los subordinados.

c) Lograr que la gente se sienta importante.

d) Establecer un espíritu de "gran familia".

e) Vender las ideas.

f) El jefe debe explicar el "porqué?' de las órdenes.

Expectativas.

a) Un trabajador satisfecho producirá más.

b) Los subordinados cooperaran de buen grado.

c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Teoría Y (McGregor, l969); sistema participativo (Likert, l968) o de recursos humanos (Miles, l966).

A raíz del fracaso evidente de la teoría Z y de la publicación de la teoría de Maslow, Chris Argyris publicó su libro Personality and organization (l957) en el cual señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años, a:

a) Desarrollarse desde un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.

b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.

c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño, existe sólo un equipo limitado de pautas del comportamiento.

d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y casual.

e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo, en comparación a las etapas infantiles (en las cuales se percibe el presente casi con exclusividad) .

f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición cuando niño era de subordinación.

g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

h) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, dice este autor, las organizaciones de trabajo resultan incongruentes con esas características saludables de la persona, pues requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración tradicional, el ambiente de las empresas demanda que las personas que laboran ahí:

a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.

b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.

c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.

d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y

e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que conducen a desajustes psicológicos.

La conclusión es, desde luego, que precisa cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. McGregor, Likert y Miles entran a escena hacienda notar la importancia de los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones. Frecuentemente se adjudica a McGregor la creación de la teoría Y, lo cual es inexacto Vamos a referirnos ahora, como en el caso de las otras teorías, a supuestos, políticas y expectativas.

<u>Supuestos.</u>

a) La gente tiene iniciativa y es responsable;

b) quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos;

c) es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;

d) posee más habilidades de las que está empleando actualmente trabajo.

Políticas.

a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.

b) Los subalternos deben participar en las decisiones.

c) EI jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas.

a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorara por las aportaciones de los subordinados;

b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización;

c) Su satisfacción se incrementara como resultante de su propia contribución.

EFECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS TEORIAS GERENCIALES.

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explicita e implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes. Evidentemente, el gerente X diseñara una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización vertical; es decir, una pirámide muy alta, con un elevado número de jerarquías, cada una de las cuales sirve de control a la anterior. La rigidez caracterizara a tal estructura: no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes sean aprobados por la superioridad.

En cambio, es probable que el gerente Y diseñe una organización horizontal, con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación.

Las comunicaciones juegan un papel más importante que en el otro tipo de organización aunque son más difíciles y requieren más tiempo.

Análisis de las teorías gerenciales en México.

Claro, uno puede perderse en argumentaciones en favor y en contra de la teoría Y. Las ya mencionadas hacen referencia a "la" naturaleza humana; sin embargo es necesario tomar en cuenta el ambiente cultural. Entendemos aquí por cultura un patrón de modos de comportamiento aprendido.

Cada medio cultural ensena a sus miembros como hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay entonces culturas, como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio, existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocritico; en este medio el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla.

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso "el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre". (Ramirez, l957).

Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de teoría X o de la X'. Haire, Ghiselli y Porter (l966) realizaron una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia en la iniciativa de las personas, seguidos por los japoneses, los hindúes, los chilenos, los ingleses, los argentinos, los dinamarqueses, los noruegos, los franceses, los italianos, los alemanes y suecos en ese orden.

Arias (l969) con el mismo cuestionario de Ghiselli, Haire y Porter hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora De máquinas para oficinas y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera. De acuerdo con lo dicho en párrafos anteriores, la hipótesis a plantear indicaría la presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo, comparado con los grupos de los demás paises, los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; en tercero, también, en cuanto a la creencia en que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia a la participación.

Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas. Los gerentes Encuestados en México mostraron unos supuestos tipo teoría Y pero no se mostraron partidarios de sus políticas. Esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales.

Datos preliminares de una investigación en proceso indican que el respaldo por los supuestos no es consistente sino que depende del sentido afirmativo o negativo de la oración.

Desde luego, antes de generalizar a partir de los datos anteriores es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país. Dentro del término cultura se comprende también la subcultura profesional.

En cada ocupación existen pautas de conducta. Si es cierta la hipótesis de que la mayor parte de las personas se dedican al trabajo para el cual tienen mayores posibilidades intelectuales Y que a mayor inteligencia corresponde mayor necesidad de autoexpresión, la conclusión seria que no todas las personas ni en todas las ocupaciones vería impulsadas por un deseo de participación. Los profesionistas exigirán una mayor intervención que los barrenderos.

Teoría gerencial apropiada a la realidad mexicana.

Después de pasar revista a las diversas teorías y a algunos resultados de investigaciones, parecería lo más indicado no tomar partido por alguna de ellas, pues hacerlo equivaldría a generalizar a todas las personas y a todas las situaciones; por lo contrario, serla más indicado tener en cuenta

los factores culturales y personales a' fin de proceder lógicamente; es decir, aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de persona.

En otras palabras, parecería que no es posible hablar de "la" naturaleza humana sino, opuestamente, contemplar que cada personalidad es diferente y que pueden encontrarse factores comunes a esas personalidades en la cultura en que va a desenvolverse una organización. Así pues, es mejor y más fácil tratar de adaptar la organización a los supuestos culturales; no a la inversa. En México hemos adoptado reglas de organización ajenas; falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales.

Por otro lado hay que advertir que la tecnología empleada, como se indicó en el capítulo anterior, puede jugar un papel importante en la organización. Se repite frecuentemente que el trabajo en la sociedad actual enajena al hombre, y se suspira por el trabajo artesanal; pero, en épocas pasadas los artesanos constituían un número reducido de la población.

Se olvidan, además, las condiciones paupérrimas de vida en que se debatían los artesanos. No hay 'que perder de vista que el desarrollo industrial ha permitido lograr mejores niveles de vida y que, por ende, ese tipo de trabajadores han logrado mayor número de satisfactores. Ahora, es necesario lograr fórmulas para que, sin dar la espalda al desarrollo económico se logre también el desarrollo social, político y, en suma, cultural de la población.