



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

TECNICAS

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA ESPAÑOLA

658.311.5(46)

Resumen de la obra de «Técnicas de la Administración de Personal en una Empresa española», original de don Ramón Lucas Ortueta, Ingeniero industrial y Jefe de Producción de Marconi Española. (Edición de la Cámara Oficial de la Industria de la provincia de Madrid, 1957, 102 págs.)

En un país como el nuestro, limitado en capitales y recursos naturales, es el factor hombre la riqueza más inmediata para elevar la productividad con un mínimo de inversiones.

Siendo la empresa una agrupación de personas, crea para cada una de ellas una posición particularísima, definiendo en cada momento su situación dentro de ella. Situación que, al ser variable, supone, desde el punto de vista de la empresa, un reajuste continuo de personal; debiéndose hacer éste con un sistema bien previsto y definido.

En esta tarea los directores tienen que dar con tiempo sus planes, sin que esto signifique que hayan de ser los ejecutores constantes de éstos. A este moldeo y ajuste, con arreglo a normas fijas, corresponden las funciones que aquí comentaremos del moderno *Departamento de Personal*.

I. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Hasta ahora, en una empresa bien organizada, el departamento de personal se preocupaba únicamente de que las tramitaciones de altas y bajas fuesen bien llevadas, los expedientes pulcramente recogidos y la legislación correctamente aplicada. Esto equivalía, en realidad, a registrar el pasado y hacer frente al presente, pero sin tener la menor exigencia sobre lo que iba a ser en el aspecto humano el perfil del porvenir; sin llegar a una perfecta sincronización de los programas técnicos y económicos de la empresa.

Las nuevas técnicas de Relaciones Humanas parecen alterar los criterios establecidos: no sólo es necesario favorecer las situación presente sino preparar la futura. Es conveniente conocer lo que piensan los jefes de empresa, desde el presidente al más modesto jefe de equipo, pero también hay que hacer planes, prever cambios, desarrollar objetivos, etc., que son, en definitiva, los que permiten a los directivos y jefes lograr los planes previstos. Esta es la función de los nuevos departamentos de personal.

II. LA VARIABLE «TIEMPO»

Imaginemos una empresa de organización perfecta, donde los hombres están identificados plenamente con sus tareas; imaginemos ahora que no podemos hacer variaciones, cambiar al personal. Los resultados serían desastrosos, pues no cabría duda que al cabo de pocos meses la estabilidad habría desaparecido; en este tiempo se producirían altas y bajas, aparecerían métodos y máquinas que anularían las especialidades, aumentarían las relaciones y necesidades de la empresa al mismo tiempo que cambiarían sus propios fines por necesidad de nuevos mercados; éstas y otras circunstancias influirían en la alteración de aquella estabilidad.

He aquí la explicación de que, aunque los jefes y ejecutores en su trabajo diario no puedan notarlo, en la realidad las organizaciones sean sistemas que con el tiempo crecen y evolucionan.

III. VARIABILIDAD INDIVIDUAL

El hombre es, sin duda, la fuerza más variable de una empresa. Esta variabilidad, que repercute necesariamente en la producción, presenta etapas fáciles de imaginar.

Desde que el individuo entra a formar parte de una compañía, el Departamento de Personal debe conseguir que su evolución sea en beneficio de la misma.

Es necesario para cuidar la selección hacer que ésta no sea el resultado de su diagnóstico rápido, dada la ignorancia que se tiene de las personas llegadas.

Resueltos los problemas propios de una adecuada selección, podemos seguir, mediante un análisis de la curva que reproducimos, las tareas que el Departamento de Personal debe desarrollar para mantener la relación individuo-empresa en las condiciones más favorables para ambos.

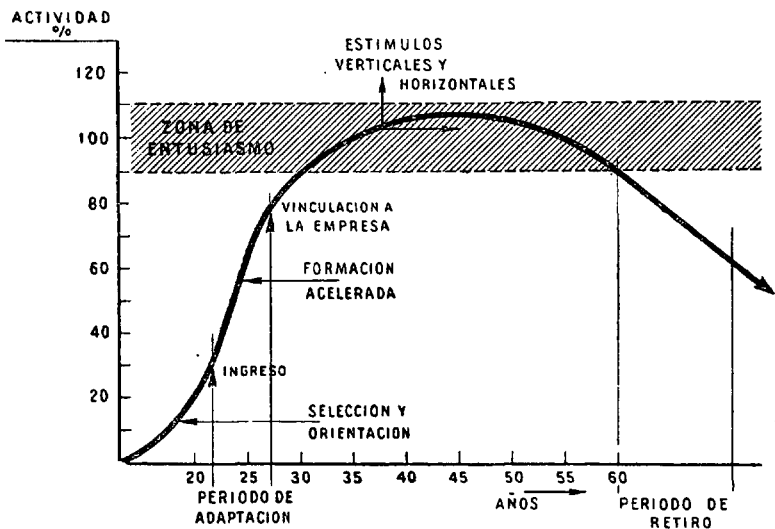
Las fases de la curva del grabado que se incluye en la página siguiente son:

A) Prueba formación-vinculación; B) Actividad, y C) Retiro.

En la primera fase los fines son los siguientes:

- 1.º Confirmar que la selección inicial es definitiva.
- 2.º En los casos necesarios dar cursos de formación acelerada.
- 3.º Comprobar si en el momento en que debe haber una máxima vinculación con la empresa existe realmente.

En la fase B) hay que procurar una coincidencia entre el interés de la compañía (100 por 100 de rendimiento) y la actitud ética del individuo (satisfacciones egoístas y morales) por medio de un sistema de estímulos. Los estímulos pueden ser de dos tipos: *verticales*; éstos son los que relacionan la producción y los resultados (primas) y *horizontales*: promociones, ascensos, oportunidades, etc., correspondiendo éstos al Departamento de Personal.



Esta figura representa simbólicamente el diferente significado que para el Departamento de Personal tienen las sucesivas etapas que hay que distinguir en la relación individuo-empresa. Desde su primer contacto con los aspirantes, este departamento debe orientarles, seleccionarles y preocuparse de su formación acelerada. Después tiene que conseguir su más perfecta unión o vinculación con la empresa, procurando que entre la actividad del individuo en la zona de razonable utilidad económica. Para ello debe atenderse a la disciplina y a los estímulos verticales (primas) y a los horizontales (sueldos) y promoción. Por último, entre sus inquietudes debe estar el prever y resolver los problemas del retiro.

En la última fase, el retiro. Se impone la previsión de la situación económica del que deja de prestar servicios, procurando, además, que el cese absoluto en el trabajo aparezca como resolución natural de una última etapa en la que al obrero retirado se le han ido cambiando a trabajos de menos envergadura que la normal en su período de actividad plena, pues es conveniente tener en cuenta el estímulo que supone para los que están en activo ver la situación de sus compañeros retirados.

IV. MÉTODOS DE SELECCIÓN

Para la selección del personal se deben emplear métodos psicotécnicos: entre otros valores tienen el de la objetividad. Eliminar aspirantes, como sucedía en las antiguas pruebas, sólo por elementales errores ortográficos es una insensatez.

Las condiciones fundamentales que hay que tener en cuenta al establecer un examen psicotécnico son las siguientes:

- 1.º Que los «tests» sean discriminativos.
- 2.º Que estén tipificados o normalizados.
- 3.º Que sean fiables, y
- 4.º Que sean válidos.

Teniendo en cuenta estas condiciones, los exámenes psicotécnicos difieren, naturalmente, según la categoría del personal que se trate de seleccionar.

Para la selección de peones-especialistas, por ejemplo, el examen consta de varias etapas. En primer lugar se hace una prueba colectiva de «tests» impresos con el fin de elegir, rápidamente, solicitantes que se encuentren por encima de cierto nivel. Esta prueba, muy normalizada, trata de señalar la inteligencia, comprensión mecánica, conocimientos industriales y atención, siendo seis los «tests» normalmente empleados.

Los aspirantes que han logrado una puntuación superior a la prevista como mínima son considerados aptos para pasar al segundo ejercicio; en éste es la comprobación de habilidad mecánica lo que interesa. Siendo esta prueba la más selectiva y clasificatoria.

La tercera etapa corresponde a la entrevista y es donde se interpretan los resultados de los «tests» en función de la personalidad del sujeto.

Conviene señalar la importancia que tiene distinguir entre aptitud y vocación. La aptitud, dentro de ciertos límites, la podemos identificar con la habilidad; es la condición que buscamos en el momento inicial. La habilidad la determinamos en el momento final de la cualificación.

La vocación se aprecia mejor en la entrevista, pues está vinculada a la psicología del sujeto, y puede coincidir o no con la aptitud.

Los grupos de «tests» empleados normalmente son:

- 1.º de inteligencia,
- 2.º de intención, memoria e imaginación,
- 3.º de conocimientos industriales y comprensión mecánica,
- 4.º de tareas administrativas y
- 5.º de habilidad mecánica.

Se emplean también dos cuestionarios en la fase final: el de personalidad y el de aptitudes, intereses, etc.

V. FORMACIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL

Una empresa se encuentra siempre en plena evolución, por lo que no sólo es necesario adiestrar el nuevo personal sino preparar a los que están en plena actividad, incluso para puestos que todavía no están en la organización.

En la promoción lo más interesante es reconocer el tremendo impacto estimulante o, por el contrario, el depresivo efecto que tienen los llamados «pequeños retoques de sueldos y jornales» y los acoplamiento de categoría.

Es necesario en toda Empresa hacer un proceso igualatorio, proceso que

suele ser largo y costoso. El principio de esta tarea consiste en crear la ficha de promoción, la cual suele ser revisada anualmente y en la que aparecen los siguientes grupos de datos: a) *Cronológicos* (edad del individuo, tiempo que trabaja en la Compañía y tiempo transcurrido en el anterior ascenso); b) *Económicos* (sueldos, gratificaciones); c) *Índice de comparación* (máximos, mínimos y medios de la categoría a que pertenece); d) *Valoración de tareas y estimación de méritos* (conocer las dificultades de las distintas ocupaciones, así como conocimientos de idioma).

VI. ESTÍMULOS VERTICALES

Los estímulos más importantes que debe tener en cuenta el Departamento de Personal son:

- 1.º Suficiencia de prima en relación al nivel de vida.
- 2.º El tiempo estimado para cada tarea debe fijarse por anticipado; de lo contrario, el obrero se empeñará en demostrar las dificultades que encuentra para realizar aquellas operaciones.
- 3.º Que se tenga absoluta seguridad de que las cantidades fijadas sean mantenidas por la empresa para no crear climas de desconfianza.
- 4.º Percibo inmediato de la prima.

VII. NECESIDAD DE IMPLANTACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ESTIMACIÓN DE TAREAS

Las inmotivadas distinciones que aparecen en un análisis de los ingresos reales como el que acabamos de describir, justifica la profusión e importancia que han adquirido las técnicas de estimación de tareas, ya que a éstas se les tiene que asociar a niveles económicos cuyo orden no debe ser fijado por las características de las personas que las realizan sino por las exigencias intrínsecas de cada trabajo.

Los muchos beneficios de una ponderada valoración de tareas pueden quedar resumidos en los siguientes resultados: a) Conociendo comparativamente un trabajo, conoceremos, asimismo, las cualidades que deben tener los empleados llamados a ocupar estos puestos; b) Se podrán ordenar los salarios de acuerdo con las dificultades, creando niveles que vayan de lo más fácil a lo más difícil; c) El conocer las determinadas particularidades de los individuos al proponer los ascensos; d) Suficiente información para instruir rápidamente a los nuevos mandos, pudiendo demostrar al solicitante por qué no es apto para una vacante, y f) Facilidad para señalar las zonas complicadas y costosas en las que interesa intensificar la mecanización para economizar mano de obra.

VII. VALORACIÓN INDIVIDUAL

Por haberlo demostrado la práctica, la estimación del jefe directo no es suficiente, dando, incluso, por supuesta la buena voluntad de éste; es nece-

sario que el Departamento de Personal haga otra valoración. Este, en su examen, puede decidir cualidades positivas que escapan a las que inicialmente pudo hacer el jefe inmediato. Cualidades que se manifestarán en el futuro.

La valoración de personal se realiza concediendo puntos: tres a capacidad, formación, experiencia y conceptos equivalentes; otros tres a personalidad (carácter, aspiraciones, vinculación, etc.) y, por último, un punto a su moral o ética.

La valoración de diez puntos carece de matiz; por eso, con lentitud pero en labor constante, el Departamento de Personal tiene que hacer una valoración de todo el escalafón. Para ello existen diversos métodos, siendo los más usados los que dan un índice comparativo o los que se realizan por encuestas.

VIII. MOVILIDAD Y ROTACIÓN

El deseo de vincular el personal a la empresa y adaptarlo lo más posible a sus tareas no debe llevarse al límite, convirtiendo así a los departamentos y escalafones en estructuras cerradas, en los que sólo el retiro, enfermedad o muerte introduzcan alteraciones.

La sangre joven tiene que influir constantemente, y las oportunidades y motivos de mejora conviene que sean de variada índole, con el fin de mantener esperanzados a los individuos que son capaces y ponen el máximo interés en el desarrollo de sus cometidos.

De todos modos una excesiva rotación (muchas altas y bajas) no sólo es perjudicial, sino que puede económicamente compararse a verdaderos capitales que salen por las puertas.

IX. ENTREVISTA DE SALIDA

Como último escalón del cuadro de rotación se acepta la entrevista de salida. Cuando un obrero o empleado se encuentra desligado de una empresa reacciona, contra lo que muchos se figuran, deseando colaborar y aportando su iniciativa sobre los defectos e inconvenientes que había encontrado en la misma; los cuales son los que le fuerzan a tomar la decisión de despido.

El especialista, al encontrarse con una persona objetiva y libre de toda responsabilidad para emitir sus opiniones y que siendo una especie de desahogo o satisfacción que la hace serenarse, puede sacar conclusiones de evidente valor positivo.

X. INCORPORACIÓN A LA EMPRESA (VINCULACIÓN)

Los resultados de la entrevista de salida llevan a la conclusión que las causas que hemos llamado anormales, es decir, fuera de las de sanción, retiro, matrimonio, incapacidad y muerte, pueden evitarse siempre que conozcamos con tiempo las actitudes y situaciones de las personas y se tengan previstas algunas soluciones para las reacciones calificables de típicas.

Es normal que transcurrida la etapa de aprendizaje y en el punto que hemos llamado de vinculación el técnico o empleado considere alcanzada su formación; en este momento trata de valorarla (muchas veces de supervalorarla), y al hacerlo les llega la inquietud de comprobar el balance entre lo que creen que dan en aquel instante y lo que de la empresa reciben.

Aprovechándose pues de aquellos años de práctica intentan poner un precio a su mercancía en el mercado exterior y emprender nuevos derroteros.

Este proceso, tan lógico y elemental, es el que debe impulsar al Departamento de Personal a tomar contacto en la entrevista con la situación del individuo, conocer su aptitud y brindarle, o no, según convenga, ciertas oportunidades que deben estar previstas con antelación.

Tan perjudicial o más es para la empresa y para el individuo que éste la abandone precipitadamente, como la permanencia en ella en una situación falsa.

Lo frecuente es que estas frustraciones sean debidas: a) Al cambio de interés según la edad y experiencia; b) a inconvenientes que encuentra en el propio taller, y c) por lo limitado que resulta la posibilidad de elección según las tareas disponibles.

El hombre, en este momento crítico, acepta ser discutido, pero teme perderse entre la masa; es por esto por lo que conviene adoptar mecanismos de precisión para distinguir a las personas y prever sus cambios de capacidad; conseguir, además de estimular el entusiasmo en el obrero, el suscitar en ellos el espíritu de equipo.

XI. LOS CUADROS DE MANDO Y LA FORMACIÓN DEL SEGUNDO

Una empresa que se encuentra en rápida expansión precisa con urgencia conocer las personas que poseen la iniciativa y las dotes de mando imprescindibles para ponerse al frente de talleres, oficinas, secciones o divisiones.

Es normal la resistencia al cambio, así como aceptar la idea de que es preciso «buscar a alguien que pueda sustituirnos»; pero esto constituye, precisamente, una política nefasta, pues temer a los segundos es lo que origina que haya que cubrir puestos superiores con personal ajeno a la compañía.

Cuadros de mando bien estudiados y llevados con discreción por el Departamento de Personal; en los que aparecen los segundos de cada puesto, permite dar sugerencias a la dirección con grandes posibilidades de acierto para estimular al personal y cubrir convenientemente las vacantes que puedan surgir. Rompiendo aquel concepto tradicional de jefe que se mantenía en su puesto de equilibrio inestable y en actitud más bien defensiva; siendo hombres insustituibles, precisamente, por tener carácter mágico su cometido. Esto se lograba procurando alejar a aquellas personas que por sus dotes podían actuar en sus puestos, haciendo un enorme daño a la empresa, porque en una enfermedad o viaje se notaba efectivamente su falta.

XII. BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS

Es difícil de imaginar el gran contenido psicológico que llevan en sí aquellas ventajas que ofrecen las empresas, unas veces con el intento de simplificar o resolver un problema y otras con el simple deseo de mejorar las condiciones de trabajo de su personal.

En un principio cuesta trabajo comprender la necesidad de dar importancia a todas estas accesorias actividades, pero la realidad demuestra que para conseguir un buen ambiente se debe tener tan definida la política de estos pequeños detalles como pueda estarlo la promoción y el ascenso.

Cuando una persona hace uso de un pase de favor de un billete de ferrocarril gratuito, etc., o de forma análoga en la fábrica, vivienda, medio de transporte, comedores, economatos, etc. es muy frecuente que predomine en el interesado la sensación de privilegio sobre la de economía.

Ahora bien; admitir esta importancia no significa caer en error contrario, es decir, crear departamentos innecesarios y complicadas distinciones. En la práctica, una industria debe tratar de evitar la organización e instalación de servicios accesorios a no ser que las condiciones locales o transitorias lo exijan.

XIII. POLÍTICA DE RETIRO

Todo lo que acabamos de resumir, previniendo lo que en cuanto a personal podemos necesitar, confirma el interés que tiene pensar también sobre los que creemos no necesitamos.

Una *política de retiro* en una agrupación de especialidades tan compleja como es una empresa, no es de fácil realización.

No obstante, por muy modestos que sean los resultados en estas previsiones, siempre serán importantes en el conjunto de la política de personal y mucho más beneficiosos que si no se siguiera una orientación en tan fundamental aspecto.

La solución más cómoda es apartar del trabajo a las personas que no estén en pleno rendimiento; al hacer esto, además de ser injusto con el conjunto, desaprovecharíamos para la empresa una riqueza muy superior a la imaginable.

Es por esto importante hacer una lenta readaptación de las ocupaciones a la edad. En este tema, la evaluación de tareas otra vez entra en escena, y en las listas de las mismas debemos ir seleccionando aquellas que aparecen en menor puntuación de esfuerzo físico y mental, condiciones de trabajo más favorables y que, en cambio, presentan cierta peligrosidad, responsabilidad y, sobre todo, altos grados de educación y experiencia.