

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

INSTITUTO DE ADMINISTRACION



CUADERNO N° 49

**LA MORAL DE TRABAJO Y SU RELACION
CON LAS FUNCIONES TECNICAS DE PERSONAL**

Cra. SONIA BONILLA

Cra. MARIA ANGELICA ROVELLA

Br. RAUL FERNANDEZ TUNEU

Apartado de la Revista N.º 29 de la
Facultad de Ciencias Económicas y
de Administración.

MONTEVIDEO
URUGUAY
1967

COMISION DEL PAPEL
EDICION AMPARADA EN EL ART. 79 DE LA LEY 13.349

La Moral de Trabajo y su relación con las Funciones Técnicas de Personal

PROLOGO

! Cada vez se hace más notoria la necesidad de la aplicación de las técnicas de Administración de Personal, tanto en las Empresas Públicas como en las Privadas, como medio de atender los múltiples problemas derivados de la utilización del factor humano en el trabajo.!

! Pese a ello, estas técnicas no han encontrado mucho eco todavía en nuestro medio,) en virtud de lo cual hemos considerado de utilidad la realización de un trabajo que mostrara la influencia positiva que su utilización puede aparejar.

Esta investigación fue realizada por los integrantes del equipo dedicado al estudio de problemas en el área de la Administración de Personal, los que intentan investigar el efecto que la Administración Científica de Personal tiene sobre la moral de trabajo, en una muestra de empresas industriales de nuestro medio.

Con la publicación de esta investigación se continua con la serie de trabajos que sobre esta materia ha realizado el Instituto de Administración de la Facultad.

LA DIRECCION
Montevideo, noviembre de 1967.

Los autores de este trabajo dejan especial constancia del asesoramiento y orientación brindados por el Cr. Roberto Méjigos Vitale, y la colaboración prestada —a través del aporte de datos— por las siguientes empresas:

A. P. S. A., Fábrica Nacional de Papel, F. U. N. S. A., General Electric S. A., I. P. U. S. A., M. A. U. S. A., Montevideo Refrescos S. A., P. H. U. A. S. A., S. A. Cristalerías del Uruguay, S. A. Fábrica Uruguaya de Alpargatas, Sudamtex del Uruguay S. A., y TEM S. A.

CAP. I – ASPECTOS PRELIMINARES

1) INTRODUCCION.

El Departamento de Personal en las instituciones industriales, comerciales o de servicios –públicas o privadas– que comenzó realizando tareas de control y registro de los trabajadores, ha ido, con el tiempo, abarcando nuevas funciones en la empresa moderna.

Este hecho es una consecuencia del desarrollo que ha tenido en los últimos años el estudio de la Administración General, y en especial la parte que dice relación con los problemas humanos del trabajo. Después que Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia, sentaron los principios de la llamada Administración Científica, y Elton Mayo y sus colaboradores demostraron la importancia del hombre en el trabajo como unidad social antes que como un recurso productivo más, comenzaron a surgir las funciones técnicas –funciones técnico-científicas según algunos autores– del Departamento de Personal, que se agruparon bajo la denominación común de “Relaciones Industriales”, “Relaciones Laborales”, “Administración del Trabajo”, “Administración del potencial humano”, o la más común de “Administración de Personal”.

Es así que se observa la tendencia que parece acentuarse cada vez más de convertir al Departamento de Personal en una función de plana mayor o “staff”, perdiendo la autoridad de línea que necesitaba para llevar a cabo sus primitivas funciones de control y registro de trabajadores.

El moderno Departamento de Personal establece la política de personal, asesora a los supervisores de primera línea en los problemas de personal, diagnostica la moral de trabajo existente, controla el cumplimiento de las políticas fijadas, suministra técnicas y procedimientos dentro de su campo especial de actividad, sin perjuicio de que continúe efectuando las tradicionales funciones de registrar y controlar.

Las funciones mencionadas no son privativas desde luego, del Departamento de Personal, ya que el factor humano se hace presente en todos los niveles de la organización, y por ende, todos los supervisores y mandos medios en general, deben tenerlas en cuenta en mayor o menor medida. Pero es el Departamento de Personal el que las centraliza y las difunde a lo largo y a lo ancho de la pirámide organizacional.

Estas funciones no han tenido mayor eco todavía en las instituciones de nuestro medio. Es difícil encontrar alguna que haya previsto la realización de todas las funciones que distingue la moderna Administración de Personal, y son pocas las que realizan algunas de ellas tan sólo.

Tuvimos la inquietud de conocer el resultado derivado de la aplicación de tales normas en las empresas que ya han iniciado un programa técnico de personal. Para ello nos ha parecido conveniente estudiar como una primera aproximación la repercusión que dichas técnicas han tenido sobre la moral de trabajo tratando de establecer la correlación que entre ambas variables pueda existir.

Para eso comparamos la moral de trabajo en empresas que aplican técnicas de personal en relación con las que no lo hacen, y a la vez, estudiamos la variación de la moral en el tiempo, en empresas que las aplican.

La orientación metodológica seguida para estudiar esta correlación se explica en el punto siguiente.

2) METODOLOGIA.

2.1) Desarrollo teórico.

Teniendo en cuenta la escasa difusión que han tenido en nuestro medio las modernas técnicas de administración de personal y de relaciones humanas, a juzgar por la poca aplicación que de las mismas se hace en las empresas, consideramos útil iniciar el trabajo con un comentario explicativo sobre los conceptos básicos con que nos manejaremos, es decir, funciones del departamento de personal, y la moral de trabajo.

La extensión de este desarrollo teórico se ha encarado de modo tal que permita una precisión sobre el alcance y el significado de cada uno de los conceptos que manejaremos a través del trabajo.

2.2) Hipótesis.

Hemos tratado de verificar la hipótesis de que existe una correlación positiva entre una adecuada política de personal, y una elevada moral de trabajo, *que no se intenta generalizar sino confirmar su validez en las empresas estudiadas*, que constituyen una muestra reducida, dado el escaso número de instituciones que aplican estas técnicas.

2.3) Conceptualización formal.

Determinamos como conceptos fundamentales a tener en cuenta, los siguientes:

- a) — adecuada política de personal;
- b) — elevada moral de trabajo.

La adecuada política de personal consiste en la aplicación de las normas técnicas a que se hace mención en el capítulo siguiente.

Una elevada moral de trabajo está constituida por el clima o ambiente de trabajo que lleva al trabajador a sentirse satisfecho con su ocupación, y al grupo en que actúa a proceder como un todo, aceptando como propias las metas de la institución de la que forma parte.

2.4) Definiciones operacionales.

En cada empresa encuestada hemos tratado de medir el primer concepto formal a través de la aplicación de técnicas de:

- Análisis, descripción, especificación y clasificación de cargos
- Reclutamiento
- Selección
- Orientación
- Adiestramiento
- Evaluación de cargos
- Calificación del personal
- Administración de Remuneraciones

- Promociones y transferencias
- Prestaciones y beneficios para los empleados
- Relaciones humanas

Los criterios a utilizar para medir el segundo concepto son entre otros:

- Índice de rotación
- Huelgas
- Quejas y malestares
- Estilos de supervisión
- Ausentismos y retrasos
- Accidentes
- Despidos
- Suspensiones

Una vez realizadas las mediciones correspondientes hemos tratado de correlacionar ambas variables en cada una de las empresas encuestadas, comparando en el tiempo, la variación en la moral de trabajo simultáneamente con la aplicación de las técnicas de personal.

2.5) Diseño de la investigación.

Teniendo en cuenta que nuestro trabajo está destinado a corroborar ciertas relaciones entre dos o más variables podemos decir que desde el punto de vista metodológico nuestro estudio es explicativo, y dentro de esta clase es de tipo experimental, ya que tratamos de corroborar la hipótesis deducida del marco teórico general.

Este tipo de estudio busca restringir la población a fin de aislar las relaciones a considerar, lo que se ve dificultado si tomamos una muestra grande y heterogénea. De este modo llegamos a tomar en cuenta solamente unidades muestrales que reúnen determinadas condiciones.

En nuestro estudio tomamos únicamente aquel pequeño núcleo de empresas que aplican técnicas modernas de personal.

Ya que el número de empresas es reducido, el relevamiento se ha hecho en forma personal a través de entrevistas con cuestionarios guías, que han buscado complementar los datos obtenidos en cuenta a las funciones de personal que cumplen cada una de las empresas, y al mismo tiempo indagar la mayor o menor moral de trabajo en cada una.

Esperamos que la obtención de los datos en forma personal pueda redundar en un relevamiento más completo y preciso de los mismos, ya que la utilización de encuestadores presenta el riesgo de un conocimiento no tan exhaustivo del tema que se trata, o de posibles distorsiones en el significado de las preguntas y respuestas.

2.6) Análisis de datos y conclusiones.

Obtenidos y tabulados los datos hemos tratado de ver la relación existente entre las variables consideradas.

Teniendo en cuenta que la moral de trabajo puede ser mejorada, plantearemos los posibles efectos que sobre ella traerían ciertas modificaciones en la variable independiente (funciones técnicas del departamento de personal).

CAP. II – FUNCIONES TECNICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Las principales funciones técnicas del departamento de personal, se pueden agrupar en dos aspectos fundamentales:

1. – Aspectos objetivos relacionados con el cargo:
 - 1.1 – Análisis de las tareas
 - 1.2 – Descripción y especificación de cargos
 - 1.3 – Clasificación de cargos
 - 1.4 – Evaluación de cargos
2. – Aspectos subjetivos relacionados con la persona:
 - 2.1 – Reclutamiento
 - 2.2 – Selección, contratación y colocación del personal
 - 2.3 – Inducción y adiestramiento de los empleados
 - 2.4 – Calificación del personal
 - 2.5 – Política de salarios y administración de los mismos
 - 2.6 – Transferencias y promociones
 - 2.7 – Relaciones humanas
 - 2.8 – Bienestar del personal

1. – Aspectos objetivos relacionados con el cargo

1.1) Análisis de las tareas.

El análisis de tareas es un proceso de estudio sistemático, realizado según ciertos principios técnicos y que está destinado a obtener conocimiento, de algunas o de todas las características de una tarea determinada, con un propósito también determinado.

Es una herramienta fundamental que sirve de base especialmente para la descripción y la especificación de cargos, la selección y el adiestramiento de personal, la evaluación y la clasificación de cargos, la racionalización de procedimientos y métodos de trabajo, el establecimiento de escalas de remuneraciones, la confección de manuales de operación, y en general para cualquier función técnica de personal.

Los métodos que usualmente se siguen para realizar este análisis, pueden ser, por cuestionario, por entrevista, por observación directa, y por ensayo profesional. En algunos casos se usan en forma combinada, aprovechando las ventajas que presentan. Por ejemplo, si adoptamos el método de entrevistas, para seguir las ordenadamente, se podrá utilizar el método de cuestionario. Este último tiene un costo mínimo, pero no despierta el sentido

de colaboración de los empleados y las preguntas pueden no ser bien interpretadas; en cambio, con el método de entrevista se salvan estas dificultades, pudiéndose aclarar de inmediato las dudas.

El analista es el técnico encargado de realizar la entrevista, guiándose con el cuestionario. Lo que se debe obtener es la descripción de las tareas correspondientes al cargo, y las aptitudes específicas requeridas para el individuo que deba desempeñar el mismo. Cuanto más completos y más significativos sean los detalles que se obtengan del puesto, será más fácil su posterior traducción en términos de aptitudes y de requerimientos.

Se debe tratar de lograr el máximo de información, de parte de los empleados que realizan el trabajo, capataces, supervisores o jefes inmediatos, y toda otra persona que pueda proporcionar datos útiles, por ejemplo, aquella que hubiese desempeñado el cargo con anterioridad.

1.2) *Descripción y especificación de cargos.*

Después de efectuado el análisis de los cargos, se puede realizar la descripción y especificación de los mismos, que resume en forma sistemática la información recogida.

1.2.1) *La descripción de cargos* comprende la individualización de éstos, el detalle y la naturaleza de las tareas que se realizan para cumplirlos —referidas a la proporción del tiempo que se emplea— y las condiciones de trabajo, equipo, herramientas y materiales usados.

Para lograr una mejor descripción de los cargos, es conveniente concretarse a las tareas que los tipifican y a los rasgos más significativos de los mismos, sin entrar al desmenuzamiento de cada uno de los pasos que cumple el trabajador, que sería el objeto de un estudio de movimientos y tiempo.

La redacción que se haga de la descripción del cargo, debe ser clara y precisa, y los términos usados comprensibles y sin ambigüedades, tratando de utilizar vocablos consagrados por la experiencia.

1.2.2) *La especificación de cargos* consiste en enumerar en forma ordenada y sistemática las características personales que se requieren para desempeñar un cargo idóneamente. Comprende las condiciones mentales y físicas, habilidades, aptitudes y grado de experiencia que debe reunir la persona que vaya a ocupar el cargo, y la importancia relativa de las características personales requeridas.

1.3) *Clasificación de cargos.*

La clasificación de cargos consiste en analizar las tareas que se atribuyen a cada cargo, y agrupar los mismos en clases similares, de acuerdo a los deberes y responsabilidades que tengan características semejantes. Se basa en el hecho de que lo más importante son las tareas que se asignan a cada cargo, las que varían mucho de acuerdo a las empresas; dependerá en parte, del tamaño de la compañía y dentro de cada una de la organización estructural de la misma.

Lo primero que hay que hacer es determinar las labores y responsabilidades de cada cargo; para esto, se necesita haber efectuado un análisis de tareas detallado. Cumplida esta etapa, se determinan las clases de cargos,

que son grupos suficientemente similares en deberes y responsabilidades, como para poder ser tratados en forma uniforme, ya sea en la selección o en la remuneración, o en alguna otra función técnica de personal.

La clasificación, entre otras cosas, facilita la unificación y sistematización de los nombramientos, permite fijar las escalas de salarios de acuerdo con los deberes y responsabilidades de cada clase, simplifica los ascensos y traslados en una misma categoría y el pasaje de una clase a otra.

1.4) Evaluación de cargos.

La evaluación del trabajo es un proceso de calificación de cargos; se trata de comparar los trabajos entre sí y no las personas que ocupan los puestos. Se logra un grado adecuado de objetividad cuando se determinan los factores que integran los cargos, y son éstos los que se valoran.

En la evaluación no se establecen precios, sino que se comparan los cargos o los factores que los integran, y se coloca cada cargo en su posición dentro de la estructura total de la empresa. La importancia relativa de los cargos puede variar; por ésto, se debe mantener la evaluación actualizada.

Los principales sistemas de evaluación son: de rango u ordenamiento, de clasificación de trabajos o grados predeterminados, de comparación de factores, y de asignación de puntos.

1.4.1) El sistema de rango u ordenamiento.

En este sistema se clasifican los cargos de acuerdo a su importancia, considerando cada trabajo como un todo, sin desglosarlo en factores. No asigna valores mensurables a los cargos, y se emplea en empresas pequeñas, donde todos los trabajos son conocidos por los evaluadores. Se otorga un rango a los cargos, pero no se establecen grados de diferencia entre ellos. La ventaja de este sistema es la simplicidad.

1.4.2) El sistema de grados predeterminados.

Se comienza considerando todos los trabajos, para identificar las clases o grados, e incluir los cargos en ellos. Se puede aplicar a empresas pequeñas, porque si hay muchos trabajos, se hace compleja la identificación de grados.

Tanto en este sistema como en el de rangos, lo pagado a los cargos tiende a influenciar la evaluación del trabajo.

1.4.3) El sistema de comparación de factores.

Se escogen los trabajos claves, se seleccionan los factores principales y cada uno de los cargos se clasifica de acuerdo a los factores. Se analiza el pago de cada trabajo, y se distribuye el monto por factor. Se comparan las escalas obtenidas, distribución de los valores monetarios con los obtenidos por ordenación de los cargos por cada factor. Una vez analizados los trabajos claves, se evalúan los demás cargos, y se les asigna un valor por cada factor.

La aplicación de este sistema es costosa, pero tiene la ventaja que pueden evaluarse trabajos muy distintos entre sí.

1.4.4) El sistema de asignación de puntos.

Se caracteriza por el empleo de un manual que define los factores por los cuales se califica el trabajo, y proporciona escalas por las que debe evaluarse cada grupo de cada factor. Se determina así el número de puntos que se asigna a cada cargo.

Las etapas a cumplir, serían: 1) establecer un manual que enumera cierto número de factores; dentro de cada factor determinar varios grados, y a cada grado asignarle una cantidad de puntos; 2) describir los requisitos necesarios para cada tarea; 3) asignar puntos a cada factor, considerando cada cargo, factor por factor; 4) y por último, cada cargo de acuerdo con el total de puntos, encaja en una clasificación.

Cualquiera sea el sistema utilizado, para la evaluación de cargos se nombra una comisión integrada por personas que tengan un conocimiento profundo de los trabajos que se evalúan. Las opiniones se emiten individualmente por cada uno de los miembros de la comisión, realizándose luego reuniones sucesivas hasta lograr un criterio unánime.

2. – Aspectos subjetivos relacionados con la persona

2.1) Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento consiste en encontrar y atraer empleados potenciales. Esto, implica localizar las fuentes apropiadas para los tipos de trabajadores que se precisan, aplicar técnicas que hagan posible la disponibilidad de esas personas, y evaluar cuáles son las fuentes que producen los empleados más satisfactorios. La empresa debe mantener una corriente de personal calificado que llene los cargos vacantes de la organización.

Para establecer la política de personal en materia de reclutamiento hay que conocer las bajas que se producen y la composición de los trabajadores de la empresa. El problema varía de una empresa a otra y según las necesidades sean a corto o a largo plazo. Además es diferente si los empleados que se quiere reclutar, se prevé que van a hacer carrera en la institución, pues en este caso los candidatos deberán poseer aptitudes potenciales para la promoción.

El reclutamiento, en general, se simplifica cuando hay exceso de mano de obra, caso de desempleo elevado, y en cambio, hay que recurrir a otras fuentes, cuando el desempleo es poco y hay escasez de mano de obra.

Las fuentes pueden ser internas, es decir, los mismos empleados de la empresa, y externas, o sea, el mercado de mano de obra, que consiste, en las zonas geográficas en que actúan por un lado las personas que buscan trabajo, y por otro, las empresas que buscan personal para contratar. Ambas fuentes tienen ventajas y desventajas, que es necesario estudiar según los casos, para tomar una decisión y adoptar la solución más adecuada.

Hay diferentes sistemas de reclutamiento; los más usuales entre otros son: registros de la empresa, anuncios en periódicos, exploración en centros de estudio, agencias de colocaciones, bolsas de trabajo, sindicatos.

La tarea más importante es quizá, establecer un criterio para evaluar la ejecución satisfactoria de cada trabajo, y comparar la fuente y los empleados que la misma ha suministrado.

2.2) Selección, contratación y colocación del personal.

La selección consiste en escoger de los solicitantes, aquellos que habrá de aceptarse, o sea, la persona más conveniente para el cargo. Es un proceso por el cual los empleados potenciales, provenientes del reclutamiento, se separan en dos clases: los que se emplearán y los que no se emplearán. Este proceso varía de acuerdo al tamaño de la empresa y al tipo de trabajo. Se comienza con un *formulario de solicitud*, o con la *entrevista preliminar*, según los casos. El formulario debe ser breve, correlacionado con los requerimientos de la empresa, y no contener preguntas que induzcan a contestaciones falsas. La entrevista preliminar proporciona una visión total del individuo, y permite que el solicitante formule preguntas.

A continuación, se hace la *verificación de antecedentes*, es decir, se confirma la información obtenida con la realidad.

Se efectúa el *examen médico* aunque frecuentemente se le deja para el final por razones de economía.

Se aplican las *pruebas de empleo*, que miden el grado de capacitación del trabajador, y comparan los resultados con los antecedentes recogidos anteriormente.

También se aplican pruebas o *tests* para medir habilidades innatas en el sujeto, entre las cuales, las más corrientes son: pruebas de inteligencia, que miden el cociente intelectual, pruebas de aptitud, que detectan capacidades potenciales, pruebas de interés, que indican el tipo de trabajo que más satisface al aspirante, y pruebas de personalidad que determinan el temperamento básico del individuo.

Tiene la ventaja que el solicitante rechazado opone menos resistencia al resultado, porque las puntuaciones de la prueba representan medidas cuantitativas precisas, siempre que sean hechas por personas entrenadas y con experiencia para interpretar las puntuaciones y validación de las pruebas. Es mejor usar un grupo de pruebas o batería, que una prueba especial.

Para analizar los resultados se necesita evaluar y validar las pruebas: sólo se deben usar las que sean consistentes. Que tengan validez significa que midan efectivamente lo que queremos medir, y consistencia, es la confiabilidad o sea, que dé la misma evaluación cada vez que se aplica al mismo caso.

La entrevista de empleo principal, trata de conocer ciertos aspectos que no se obtienen a través de los otros medios, es informativa, y para mejorar su efectividad tiende a estructurarse conforme a un molde.

Al solicitante aceptado para el cargo, se le asigna un puesto y se incorpora al grupo de trabajo. Es necesario verificar el resultado de la colocación de los empleados a intervalos especificados, para subsanar si se cometió un error de colocación, y en ese caso trasladar al nuevo trabajador a otro puesto.

2.3) Inducción y adiestramiento de los empleados.

2.3.1) *La inducción* u orientación comprende una serie de procedimientos posteriores a la selección y previos a las diarias relaciones de trabajo. El propósito es que el empleado nuevo encuentre un ajuste personal en el grupo de trabajo y en su trabajo mismo. Puede hacerse en diferentes formas, que no son excluyentes entre sí: por un empleado antiguo, con material impreso que se entrega al nuevo trabajador, recorridas por la empresa, conferencias, etc. Puede iniciarse, con una información introductoria de tipo general sobre la compañía, una gira por el departamento, mostrar las comodidades para poder manejarse solos, descripción del trabajo y presentación a los compañeros. Después de varias semanas se repite la información para darle más énfasis y se verifica el éxito de la inducción inicial. Es fundamental la inducción como primer paso del entrenamiento.

2.3.2) *El adiestramiento* trata de dar al empleado los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo, disminuir accidentes, y mejorarlo, para posibilitar su ascenso. Adiestrar es en definitiva, mantener en la empresa personal idóneo, mejorando las condiciones naturales del trabajador y sus aptitudes.

Las empresas en general reconocen la necesidad de un entrenamiento interno, debido a que los nuevos empleados deben ser adiestrados para sus trabajos, y los antiguos reentrenados para nuevos puestos. Además, muchos trabajos requieren entrenamiento especial, al aplicar nuevos procesos y nuevas tecnologías.

La empresa debe hacer un plan de entrenamiento, que puede incluir adiestramiento fuera de la empresa, además del interno. El externo, se puede hacer enviando al personal a escuelas especializadas, o reproduciendo las condiciones del taller en otro lugar; y el interno, es en general sobre la marcha, o sea, al individuo se le asigna una máquina y es entrenado por un supervisor, instructor u otro empleado.

La actitud favorable de los trabajadores frente al entrenamiento se explica por: 1) la motivación para mejorar sus conocimientos y su actuación en el trabajo; 2) la recompensa que les permite obtener; 3) la retroacción, o sea, conocer los resultados; y 4) la fijación realista de metas que impide que el trabajador se desanime antes de alcanzar los objetivos. El entrenamiento aplica los principios de aprendizaje, cómo se aprende más rápidamente, con más precisión y con más facilidad. Es importante tener en cuenta la repetición, porque la práctica impide el olvido, aunque sea espaciada, ya que las pausas son convenientes, pues la concentración de la atención es limitada.

Hay varios métodos para el entrenamiento: 1) las demostraciones, que es la práctica más antigua y popular; 2) las pláticas, que son más útiles en los cursos que buscan el intercambio de ideas, que en los que enseñan a ejecutar tareas específicas; 3) la dramatización de casos, en que se representa un problema, se estudia la situación específica y se comenta entre todos; y 4) los internados, que se usan para personal especializado.

Los costos de entrenamiento son elevados, lo que justifica la evaluación del programa, aunque en la práctica es difícil lograr una apreciación

exacta de los resultados. Hay distintas maneras de efectuarla, por ejemplo, se puede comparar lo ejecutado cada semana por el empleado, durante el adiestramiento, el tiempo requerido para alcanzar la producción standard, y la disminución de errores y desperdicios.

2.4) *Calificación del personal.*

Calificación es la evaluación del rendimiento de un empleado, en determinado puesto, y en un período también determinado. Se debe establecer un plan de calificación formal que se adapta a la empresa, de preferencia un sistema sencillo, para que se comprenda y suministre juicios uniformes, sistemáticos e imparciales. La calificación tiene entre otras las siguientes ventajas: posibilidad de corregir al empleado que no llega a tener un buen puntaje; da base para las promociones y aumento de salarios; sirve para sugerir transferencias necesarias; permite verificar la efectividad de la selección.

En general, las calificaciones se hacen a intervalos regulares, aunque pueden haber algunas especiales, para fines específicos. El calificador puede tener distintas posiciones —caso de las juntas calificadoras—, pero lo más común, es que sea un superior del calificado.

Las cualidades calificadas varían según los tipos de empleados; hay escalas elaboradas para empleados de producción o manuales, para empleados de oficina, para personas en puestos profesionales, supervisores, etc. Se seleccionan las cualidades según el propósito de la calificación; la realizada para promociones puede tomar en cuenta diferentes criterios que la hecha para fijar remuneraciones.

Se puede elegir para calificar a los trabajadores las características que mayor incidencia tienen en el cargo y producen más éxito en el desempeño de las tareas.

Hay diversos sistemas de calificación que se pueden dividir en dos grupos: 1) los que consideran el carácter comparativo de la calificación, ya sea entre cada uno de los trabajadores, o de cada uno en relación al grupo; 2) sistemas que tienen en cuenta la eficacia del funcionario, independientemente de la comparación entre ellos.

Dentro de los primeros, tenemos: calificar en orden dentro de cada cualidad, haciendo la ponderación de las características y considerando en forma especial aquéllas que más gravitan en el buen desempeño del cargo; comparar cada persona con el resto de los empleados y ordenarlos de acuerdo a la posición obtenida, se pueden formar tantos grupos como juicios de calificación se quieren hacer, eligiendo los casos extremos y comparando el resto del personal para ubicarlo en los distintos grupos.

Entre los segundos, están: usar una escala gráfica a doble entrada, en la que figuran las cualidades y orden de grados para cada una; establecer una lista con frases breves que puedan describir al calificado; fijar una distribución forzada dentro de una curva normal; anotar en una ficha para cada trabajador los caracteres que él o los calificadores consideren de interés destacar, ya sean favorables o desfavorables al cumplimiento de las tareas.

El método a seguir en la calificación sería: 1) formular el plan y comunicarlo al personal para que todos entiendan la calificación; 2) seleccio-

nar las cualidades de acuerdo a los grupos de empleados y definirlas, de modo que todos los calificadores tengan la misma concepción de ellas; 3) identificar los grados; 4) ponderar las cualidades; 5) designar y entrenar a los calificadores; y 6) aplicación efectiva de la calificación.

Las calificaciones deben ser apreciadas por la empresa, para reconocer sus valores y limitaciones, y someterlas a una prueba crítica para tener la certeza de que son confiables.

La tarea de calificar es difícil, porque se aprecian cualidades para las cuales no existen medidas objetivas.

Hay deficiencias comunes, como ser: la tendencia a calificar a todos según el promedio, que una cualidad influya en la apreciación de las demás, sobrevalorar en algunos casos y valorar bajo en otros. Como consecuencia, la calificación se debe emplear con ciertas prevenciones. Es aconsejable la discusión del resultado con el calificado ya que puede ser usada como consejo y guía, pero teniendo en cuenta que si hubiera una falta imposible de corregir, es conveniente no tratarla.

2.5) Política de salarios y administración de los mismos.

El salario tiene en general, como base el tiempo trabajado, o lo producido por el empleado. El salario por tiempo exige una supervisión constante, excepto, si el trabajo tiene un ritmo de producción. El salario por destajo o producción, se aplica cuando el trabajo puede medirse, contarse o inspeccionarse con facilidad. Las ventajas del incentivo deben ser fáciles de entender por los empleados.

La política de salarios debe tener en cuenta el aspecto social y personal, ya que los sistemas de remuneración son frecuentemente fuente de fricción entre los trabajadores y la empresa. El sueldo mínimo debería estar ajustado de acuerdo al costo de vida.

La fijación de la remuneración de la mano de obra en la estructura total de la empresa, debe mantenerse al día, de acuerdo a los cambios de los precios, y de los requisitos del trabajo. La determinación de las retribuciones requiere en general conocimiento, competencia y mutua comprensión entre los trabajadores y los empresarios.

2.6) Transferencias y promociones.

2.6.1) La transferencia es el pasaje de un trabajo a otro del mismo nivel, tanto en prestigio como en sueldo, aunque la naturaleza de la tarea sea distinta. Implica, en los hechos, un cambio en las responsabilidades y en los deberes.

Se pueden producir transferencias de personal, por aumentos o disminuciones de la necesidad de mano de obra en una sección o departamento, y también, cuando se atienden necesidades de los empleados, por mala ubicación o cambio de intereses de los mismos. Las transferencias pueden ser temporales o permanentes; en las temporales se espera volver a la posición original, mientras que en las permanentes, no.

2.6.2) La promoción o ascenso es un movimiento hacia un puesto mejor, donde se aumenta la responsabilidad, el prestigio y la remuneración.

El mayor salario no siempre significa una promoción. Para las promociones debe tenerse en cuenta la habilidad y la antigüedad de los empleados; a igualdad de habilidad, se suele dar primacía a la antigüedad. Basándose en un buen sistema de calificación, se elimina el riesgo de arbitrariedad en los ascensos. En cuanto a la antigüedad, se debe establecer si se mide desde el ingreso a la compañía, o desde que se está desempeñando el cargo.

Al personal que ascendió se le debe ayudar a desempeñar su nuevo cargo, para que supere los problemas que se le plantean. El empleado que intentó ascender y no lo logró, debe ser tratado con especial atención, porque pasa una experiencia emocional penosa. Promover personal interno de la empresa constituye un estímulo poderoso para los trabajadores, pero muchas veces los puestos especializados se llenan con personal de fuera de la compañía, para no tener que emprender programas de capacitación y entrenamiento que son muy costosos, y por la ventaja que representa la incorporación de ideas nuevas a la empresa.

2.7) Relaciones humanas.

Se reconoce generalmente a las relaciones humanas, como un cuerpo sistemático de conocimientos dedicado a explicar la conducta del hombre y del grupo social que integra en su trabajo.

El trabajador es un ser integral, impulsado y controlado por temores y frustraciones, expectativas y deseos. El objetivo de las relaciones humanas lo constituye el tratar de descubrir nuevos y mejores medios para comprender al hombre en su relación con el trabajo, de modo de lograr una mayor satisfacción y una mejor actitud frente a la tarea desempeñada. La aplicación de las relaciones humanas es responsabilidad primaria de cualquier persona que desarrolle algún tipo de función ejecutiva en la empresa.

Se estudian principalmente tres factores básicos que son: 1) los que se derivan directamente de la conducta individual que son estudiados por la psicología aplicada, y que constituyen el estudio experimental de los factores de adaptación y de frustración; 2) las relaciones interpersonales, aplicadas a las situaciones de trabajo; y 3) los factores que tienen relación con la dinámica de grupos.

Las relaciones humanas se aplican a situaciones problemáticas, o sea a hechos de carácter sicológico o social, que obligan a la persona o al grupo a actuar directamente para resolver una situación.

En definitiva lo que se pretende es lograr un equilibrio entre los factores motivacionales y las frustraciones que perjudican en primer término la salud del trabajador y que también actúan frenando el índice productivo del mismo. Para obtener estos resultados se debe impulsar al máximo las motivaciones positivas, disminuir las frustraciones, y estudiar experimentalmente las relaciones entre motivaciones y frustraciones.

2.8) Bienestar del personal.

Un importante factor a considerar es que los trabajadores estén satisfechos. Para que esto ocurra, se otorgan ciertos beneficios al personal, que pueden ser prestaciones, que son contribuciones financieras a los empleados, por ejemplo, pagos especiales a los enfermos, hospitalización, distribución de acciones, etc. También se otorgan servicios, que son acciones ejecutadas

por la empresa para ayudar a los empleados, por ejemplo, ayuda legal, consejo personal, actividades recreativas, normas de confort (comedor), educación, beneficios a la comunidad.

Casi siempre, se usan como sinónimos los términos: prestaciones, beneficios y servicios, no hay una marcada distinción entre ellos; todos son suplementos a los salarios regulares.

Estos beneficios se pueden prestar en distintas áreas: en el trabajo, fuera del trabajo pero dentro de la institución, y fuera de la empresa pero en la comunidad.

El sistema de servicios debe ser planificado con participación de los empleados; en la empresa privada a largo plazo debe traer un beneficio que se equilibre con el costo, porque, si otorga ventajas para una sola de las partes, no puede subsistir.

Se pueden atender: necesidades generales que afectan a todas las personas, específicas que dependen de la naturaleza del trabajo y benefician a un grupo, y únicas que son situaciones particulares que se contemplan.

Las empresas llevan a cabo generalmente programas de prevención de accidentes y de seguridad. En cuanto a los programas de salud, puede prestarse la atención médica por la empresa, o la afiliación colectiva a una mutualista.

La marcha del servicio otorgado debe ser controlada, porque si la prestación se hace mal es preferible no hacerla, ya que desvirtúa su propósito.

La empresa persigue como objetivo, al prestar estos servicios, mejorar la salud física y mental del grupo de trabajo.

CAP. III – MORAL DE TRABAJO

1) CONCEPTO.

La moral es un concepto abstracto y bastante difícil de precisar. Ha sido definido por sicólogos, científicos sociales y antropólogos de manera muy distinta según sus propias ciencia y enfoques.

Algunos dicen que es la voluntad de dedicar el tiempo y energía a satisfacer las necesidades y objetivos de la organización, pero en realidad más que su voluntad interesan su entusiasmo y su consagración integral a la tarea.

La moral y el deseo de trabajar son elementos imprecisos que poseen en diferente grado todos los seres humanos. Son imprecisos porque sus elementos integrantes no se han podido aislar hasta el momento en forma completa y científica. Con todo, ahora se le conoce bastante más que hace un cuarto de siglo y si bien no se pueden describir completamente todos los factores que influyen en ellos se han desarrollado técnicas bastante efectivas, cuyo empleo permite a los empresarios hacer que sus empleados obtengan niveles de productividad más altos y al mismo tiempo estén más felices y contentos.

En la práctica, la moral aparentemente comprende la diferencia entre llevar a cabo a regañadientes el mínimo exigido para el desempeño de la labor o integrarse a ella por completo sin necesidad de vigilancia. (1).

(1) William Knowles — "Principios de dirección de Personal".

Puede definirse como una actitud de preparación emocional que permite al trabajador rendir mayor cantidad de trabajo, de mejor calidad, sin aumento de fatiga, lo que le hace actuar con entusiasmo en las actividades y propósitos de su grupo. La moral y la voluntad de trabajar están estrechamente entretejidas. En general, si la moral es alta, la voluntad de trabajar también.

Cuando una persona extraña entra en una planta en la que los empleados no se dan prisa en cumplir las órdenes, en la que no tienen respeto por sus superiores y sus reglas, y en la que se producen constantemente variaciones en la producción, percibe que la moral es baja. En forma análoga, cuando penetra en una planta en la que los empleados muestran en forma evidente que los trabajos que están realizando son importantes, en la que se identifican a sí mismos como parte de la organización, en la que la disciplina es espontánea y en la que los empleados están alegres y sorridentes en el trabajo, sabe que el entusiasmo por éste es grande. Se siente fácilmente el nivel de la moral.

El tener moral no significa caer en servilismo ante los que dirigen la institución, ni llegar al martirio, pues la lealtad ciega conduce a los excesos de los que carecen de escrúpulos.

Como el entusiasmo es algo emocional no siempre está acorde con las leyes de la lógica. Los mismos trabajadores no siempre pueden expresar sus verdaderas quejas con palabras; así sus peticiones en una huelga no siempre representan las verdaderas causas que la impulsan.

La dirección puede y debe mejorar la moral, pero no logrará hacerlo simplemente mediante ciertos beneficios o servicios autocráticos.

El mantenimiento de la moral es parte importante del programa de relaciones industriales. La moral está condicionada por ese programa.

Todos los niveles de la dirección deben esforzarse por mantener el entusiasmo de los empleados y evitar cualquier política o acción que perturbe su entusiasmo.

Para conseguir la adhesión de los empleados y mejorar su moral, la gerencia tiene que demostrar reciprocidad, proporcionándoles un salario justo, oportunidades de ascenso, buenas condiciones de trabajo, mandos competentes, medidas democráticas de colaboración y toda una serie de políticas que directa o indirectamente se relacionan con la moral.

Además, la moral en una empresa actúa de arriba a abajo, pues como decía Napoleón: "no hay un buen regimiento ni un mal regimiento, lo que hay es un buen coronel o un mal coronel". O sea que sólo una inteligente dirección puede producir el espíritu de solidaridad que caracterizan al ejército, al partido o a la institución que funciona satisfactoriamente.

En general, la moral puede ser tomada desde dos puntos de vista: a) desde un punto de vista individual se la describe como una actitud hacia el trabajo, hacia los compañeros de trabajo y hacia los superiores ⁽²⁾; b) desde un punto de vista social se la describe como una actitud de grupo

(2) Esa actitud será consecuencia de la medida en que las necesidades individuales son satisfechas por la situación de trabajo.

tal como persistencia, determinación y cohesividad, lo que implícita a su vez tres factores : la existencia de metas comunes entre los miembros del grupo, el grado en que esas metas se consideran valiosas y la aceptación de soluciones para alcanzarlas.

Es posible tener una moral pobre en un grupo aunque cada miembro individualmente esté altamente motivado; inversamente, aun cuando los componentes de un grupo no tuvieran miras individuales, pero poseyeran un objetivo común, esto no sería suficiente para que existiera una buena moral. Para que el grupo esté dispuesto a colaborar el fin común debe satisfacer las necesidades que se consideren importantes para cada miembro, y además aceptar las metas que se ha establecido la institución en la que trabajan.

2) *PERSPECTIVA HISTORICA.*

En los primeros tiempos de la organización científica del trabajo la moral carecía de importancia. Los ingenieros de producción creían poder controlar tanto la producción como las relaciones entre empleados y empresarios. Se suponía que el trabajador era un ser sin complicaciones al que se podía manejar sin necesidad de conseguir su aceptación voluntaria de los objetivos del grupo.

Esto fracasó, pues los hombres demostraron ser seres bastante complicados, adquiriendo cada vez más importancia las relaciones de personal, lo que trajo consigo la aparición del régimen paternalista.

El régimen paternalista reconocía la importancia de la moral pero aspiraba a conseguirla fuera de la planta de producción para no interferir con las técnicas científicas de la organización industrial.

Pretendía elevar la moral mediante programas recreativos, proporcionándoles alojamiento y vestuarios limpios, servicios de restaurant, ayudas familiares, etc., es decir, mediante dádivas generosas.

El paternalismo fracasó, pues la gente se mostró resentida por ese intento de hacerlos depender de la generosidad de la gerencia.

Ante este nuevo tropiezo se llegó a la conclusión de que la moral de los trabajadores dependía del ambiente de trabajo, lo que llevó a buscar mejoras técnicas para conseguir la cooperación de los empleados. La actitud de la dirección es de suma importancia ya que una estructura de procedimientos técnicamente excelentes carecerá de valor si el régimen de relaciones entre patronos y obreros es deficiente.

Veamos cuáles son los elementos que en la actualidad se consideran como determinantes de la moral.

3) *COMPONENTES DE LA MORAL.*

Entre los elementos que influyen sobre la moral Knowles ⁽³⁾ distingue: la retribución, la satisfacción, el grupo social, la supervisión, la lealtad, la sindicación y el ambiente de trabajo. Analicemos un poco en detalle cada uno de ellos.

(3) William Knowles: "Principios de dirección de Personal".

3.1) Retribución.

Para conseguir una buena moral es necesario tener una buena política de salarios, pero no basta con ello, pues para el trabajador existen cosas más importantes que la retribución.

Varios estudios han comprobado la falta de correlación entre la moral y la remuneración, lo que nos indica que no se puede conseguir la primera incrementando la segunda.

3.2) Satisfacción.

La satisfacción en el trabajo es un factor importante por el hecho de que la moral es definitivamente más elevada entre empleados satisfechos que entre los insatisfechos. Los factores que parecen producir más satisfacción en los empleados son:

- a) Atención a las quejas y trato equitativo.
- b) Perspectiva de progreso en la Empresa.
- c) Conocimiento por parte de la empresa de la capacidad y progreso de los empleados.
- d) Reconocimiento y estímulo de las sugerencias.
- e) Amistosa y útil censura del trabajo y corrección de errores.
- f) Aumentos de salarios en función del mérito.
- g) Reconocimiento y elogio del trabajo.
- h) Selección de los empleados mejor calificados para los ascensos a la hora de producirse vacantes.
- i) Exigencia de una cantidad de trabajo razonable.
- j) Salarios adecuados.
- k) Posibilidad de recibir ayudas en caso de problemas.

De acuerdo a lo que antecede muchas satisfacciones sicológicas tienden a estar consideradas como más importantes que las materiales.

Hay dos clases de necesidades que los hombres se esfuerzan por satisfacer. La primera clase incluye las referentes a la subsistencia: alimento, ropa y casa, o sea, necesidades básicas o biológicas.

La segunda clase puede considerarse de carácter sicológico pues tiene que ver con el deseo de obtener la aprobación de sus semejantes y colegas y con la aceptación como parte integrante de un grupo importante, sea en la oficina o en la comunidad.

Obtenida la satisfacción de esas necesidades primarias, las necesidades sociales y emocionales surgen con gran importancia, convirtiéndose en una fuerza tan determinante de la moral y deseo de trabajar como las primarias. (4)

(4) No obstante lo dicho, hay que tener en cuenta que no todos los individuos se sienten igualmente satisfechos ante un mismo estímulo dado que ello está influído por su nivel de aspiraciones. Esto permite explicar el hecho de que personas con un status y una retribución elevados se sientan más descontentos que otros con menos status y por ende con menos retribución. Las personas que ven cubierto su nivel de aspiraciones se sienten más satisfechos que aquellos que mantienen un margen de insatisfacción en el mismo.

3.3) Grupo social y posición del trabajador en el grupo.

El trabajador puede manifestar una moral elevada aunque no le guste su trabajo o no se sienta identificado con la empresa, por el mero hecho de estar compenetrado con el equipo de trabajo.

No es fácil conseguir y mantener la integración de un grupo. El introducir un cambio técnico o personal puede afectar la moral del grupo.

Cuanto más reducido sea el grupo, más rápida tiende a ser la integración. En grupos grandes de trabajo los empleados encuentran dificultades en identificar sus unidades y jefes. De ahí que se sugiera que los grupos grandes se subdividan, de manera que el número de personas que quede bajo un supervisor no exceda de 12. Además conviene que sus miembros sean similares entre sí, de lo contrario las personas inferiores creen que molestan. También se recomienda que estén juntas las personas que congenian.

El espíritu de equipo y la congenialidad deben ser alentados sobre todo en aquellos trabajos en que la conversación no afecta el rendimiento.

El espíritu de equipo puede describirse como una relación entre varias personas que supone:

- a) Los miembros piensan en términos de nosotros más que en los de yo.
- b) El éxito individual se considera como un triunfo del conjunto.

Si el grupo se subdivide en camarillas nacen conflictos y se quiebra la armonía. Varios estudios han demostrado una saludable relación entre la popularidad y la satisfacción en el trabajo. Los trabajadores más populares se sienten más satisfechos con sus trabajos, más seguros, consideran superiores sus condiciones de trabajo, se sienten más amigos de sus compañeros y son más confiados ante sus supervisores.

La cohesión del grupo puede medirse a través del método sociométrico que permite revelar la existencia de subgrupos, con lo que se pueden tomar las medidas del caso a fin de disminuir las molestias.

3.4) Supervisión.

Estudios modernos han demostrado que la supervisión afecta considerablemente la moral. Se ha comprobado mediante distintos experimentos que los grupos cuyos supervisores están orientados hacia los empleados tienen una moral más elevada que aquellos en que los supervisores están orientados hacia la producción. Los primeros conceden atención a las personas y a sus problemas en tanto que los segundos ven solamente el trabajo y culpan a los individuos cuando las cosas salen mal. Las investigaciones realizadas en esta materia han demostrado la existencia de diferencias más marcadas entre un departamento y otro de la misma empresa que entre empresas diferentes. El análisis demostró que el factor principal era la supervisión.

A pesar de esto se ha hecho muy poco para adiestrar a los mandos medios en cuanto a manejo adecuado del personal.

3.5) Lealtad.

Se suele creer que la lealtad se manifiesta a través de la productividad. Sin embargo, se ha demostrado que las personas más leales no son siempre las más capaces ni las que más rinden.

También existe la creencia de que las críticas a la compañía se relacionan con baja moral. En realidad, cuanto más elevada es la moral, más crítico se muestra el empleado respecto a la empresa. Si las quejas fueran sin fundamento entonces sí provendrían de una baja moral, pero si son constructivas están evidenciando interés por el trabajo y la empresa.

3.6) Ambiente de trabajo.

Se demostró a través de los estudios de la planta Hawthorne en Chicago, que el ambiente físico de trabajo no constituye la única fuente de moral.

Con todo, no hay que descuidar por completo la situación ambiental porque las circunstancias de trabajo afectan a la seguridad, sanidad y fatiga de los trabajadores.

3.7) Factores psicológicos.

También se cita la influencia de varios *factores psicológicos*, entre ellos:

3.7.1) Sacrificio mutuo.

Las personas toleran más fácilmente ciertas penalidades y privaciones si todos están sujetos a las mismas condiciones, pero cuando se le da a algunos privilegios especiales o se demuestran favoritismos, los demás se desmoralizan. O sea que las penalidades y privilegios en sí no destruyen la moral, sino el modo en que se distribuyen.

3.7.2) Participación.

Cuando trabajan en grupo varias personas, la moral es más alta si todos los integrantes son alentados a participar en el logro de un objetivo común, pues de esta manera se inclinan más fácilmente a cooperar.

3.7.3) Experiencia de progreso.

El espíritu de equipo permanece alto si el esfuerzo da lugar a un progreso. Las promociones y ascensos tienen precisamente ese efecto. Pero aún sin elevar los sueldos ni ascender se puede producir una experiencia de progreso. Esta puede obtenerse mediante el desarrollo adecuado de medios para medir el progreso así como de instrumentos que describan gráficamente la mejora. Cuando esto se maneje en forma adecuada los empleados seguirán con interés los informes que muestran las puntuaciones de los grupos, pero si se manejan inadecuadamente los grupos se opondrán a la realización de las medidas así como a la exhibición de los informes.

3.7.4) Tolerancia y libertad.

La atmósfera de trabajo es importante. Cuando es autoritaria y las personas trabajan presionadas es raro encontrar tolerancia y cooperación.

El familiarizarse con un hombre y sus problemas hace que sus actitudes sean tolerables y evita críticas e incomprendiciones.

3.8) Otros factores.

Otros elementos que influyen sobre la moral son las experiencias pasadas, las dificultades en el hogar y en el trabajo, y la posición social.

4) CARACTERISTICAS DE LA MORAL ELEVADA.

Los criterios generalmente usados para describir la moral alta son:

a) Espíritu de cuerpo.

b) Esfuerzo sostenido y perseverancia ante la adversidad.

- c) Satisfacción o entusiasmo (se tiene interés en realizar algo aún sin contar con una alta recompensa por su realización).
- d) Resistencia a los contratiempos, o sea el grupo funciona unido a pesar del fracaso.

Los grupos de moral baja se describen como:

- a) Apáticos.
- b) Con frecuentes altercados.
- c) Realizan esfuerzos desunidos.
- d) Pesimistas.

El valor más alto de la moral es el entusiasmo, y la apatía el más bajo porque implica una completa ausencia de esfuerzo.

5) *RELACIONES DE LA MORAL CON LA MOTIVACION Y EL INTERES.*

La moral está íntimamente relacionada con la motivación; si la última es buena, la primera es alta.

La poca satisfacción implica la reducción del esfuerzo y del interés en la ejecución del trabajo.

Relacionado con la motivación y la moral tenemos el interés.

La determinación de lo que es el interés humano es algo complicado.

Hay quienes lo relacionan con diversas formas tales como instintos, apetitos, urgencias, deseos y predisposiciones. Otros dicen, que el interés es algo emocional, que se traduce en una inclinación o preferencia por determinada actividad.

También se la relaciona con la fatiga, (un trabajo interesante falla en mantener el interés del empleado después de un período prolongado de ejecución). Y a la fatiga se asocia la monotonía, que es una condición en la cual el sujeto se torna distraído y aburrido y comienza a soñar despierto.

Como la falta de interés afecta la realización del trabajo hay que atender los medios por los cuales puede estimularse y conservarse el mismo. Para esto, según Dale Yoder hay dos caminos: 1) reconocer las diferencias individuales y hacer un esfuerzo para encontrar las personas que más se adapten a cada trabajo; 2) modificar el trabajo de modo de hacerlo más interesante. Por ejemplo, reagrupar varias operaciones de modo que el trabajo cambie con frecuencia y mantenga la atención. También puede estimularse el interés mediante el aumento de recompensas.

6) *RELACION ENTRE LA MORAL Y LA ACTITUD DE LA DIRECCION.*

La moral resulta afectada grandemente por la actitud de la dirección. Si ésta no demuestra buena voluntad hacia los empleados y una creencia interior y sincera en los derechos y dignidad de las personas, será difícil infundir al personal una moral alta y deseos de trabajar.

A los empleados no se les puede forzar a que tengan moral alta o quieran trabajar. Estas son cualidades que deben fomentarse mediante esfuerzos callados y concienzudos por parte de la dirección.

La actitud de ésta condiciona también las relaciones que existen entre los trabajadores. Si la dirección muestra una actitud de desconfianza hacia los empleados, ésta se irá infiltrando entre ellos mismos y los hará desconfiar unos de otros.

Si acostumbra no hacer caso de las disputas y quejas entre el personal las dificultades no resueltas pueden destruir la armonía. Si cree necesario alentar programas tendientes a reunir a los empleados y obtener su cooperación en los objetivos de la empresa, es probable que no coordinen sus esfuerzos ni gocen de la camaradería necesaria en todo grupo de trabajo.

En conclusión la moral y el deseo de trabajar no dependen de un solo factor o causa, sino de una multitud de condiciones que se combinan para determinar las actitudes del trabajador y aunque no puede medirse con precisión la importancia de factores tales como el reconocimiento y el prestigio social, se sabe que son fuerzas poderosas que influyen en la moral y en el comportamiento de los empleados.

7) *TECNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA MORAL Y EL DESEO DE TRABAJAR.*

7.1 *Reuniones semanales con el personal.*

Las reuniones no deben ser exclusivas de los jefes, sino que todos los empleados deben tenerlas. El supervisor debería convocar todas las semanas a su personal a una reunión en la que se expusiesen las necesidades del trabajo durante la semana; alentará al personal a informar los problemas y dificultades del trabajo encontrados durante la semana anterior o comentar cualquier novedad o cambio que haya surgido esa semana. También sirven estas reuniones para felicitar a quienes lo merezcan, y pueden constituir un poderoso medio para lograr que sientan que forman parte de un grupo.

No hay peligro de que se agoten los temas de discusión; siempre habrá material para discutir si el supervisor se mantiene al tanto del progreso en materia directiva, y aun cuando no haya nada realmente que tratar se puede poner a discusión pasajes de artículos y libros que se refieran a las actividades del departamento. Citar a reunión únicamente cuando hay un asunto concreto a considerar hace que se celebren muy esporádicamente y pierden valor.

7.2) *Pláticas periódicas en privado.*

Se puede estimular la moral y la voluntad de trabajar realizando pláticas a solas en forma periódica con cada empleado. Las charlas amistosas son de gran valor porque resaltan la personalidad del trabajador y le indican que tanto su supervisor como la firma están interesados en él. Los supervisores deberían disponer de tiempo para hablar con cada empleado una vez al año por lo menos, por una media hora aunque más no sea, para tratar tanto asuntos de trabajo como personales del empleado.

Estas conversaciones pueden aliviar muchas dificultades que afectan el ánimo del empleado, que necesita desahogarse de vez en cuando y quiere

que se escuche lo que tiene que decir sobre las condiciones que lo rodean. Estas conversaciones sirven también al supervisor para descubrir en seguida posibles fuentes de dificultades que de continuar pueden costarle caras a la empresa. Estas pláticas periódicas deben considerarse como parte normal del trabajo de cada supervisor.

7.3) Privilegios especiales.

La concesión de privilegios especiales de vez en cuando tiene gran valor para levantar la moral. Existe una gran falacia que consiste en creer que los empleados quieren ser tratados como iguales, pero como afirman Scott, Clothier, y Spriegel, (5) si hay algo que los empleados no quieren es que los traten al igual que a todos.

El problema es cómo tratar distintamente a los empleados manteniendo la armonía. La antigüedad podría ser una salida, o sea, que según los años de trabajo de una persona en la empresa se le concederían determinados beneficios, por ejemplo mayor cantidad de días de vacaciones. Estos pequeños beneficios, estimulan al trabajador, al serles reconocidos sus méritos, distinguiéndolo de los demás de un modo objetivo.

7.4) Trabajo suficiente.

La moral y la voluntad de trabajar se estimulan si a los empleados se les mantiene ocupados en un trabajo lleno de sentido.

Una causa fundamental de baja moral consiste simplemente en el hecho de que los empleados no tienen suficiente trabajo. Si el trabajo no es suficiente para mantener ocupado al individuo durante toda la jornada éste se sentirá descontento, aburrido, insatisfecho y tendrá la sensación de que no progresá. Un método apropiado para asegurar que los empleados tienen suficiente tarea y son bien aprovechados consiste en establecer normas razonables de producción para cada puesto.

7.5) Colocación óptima.

Los empleados no tendrán buen estado de ánimo si están mal colocados. En la mayoría de las empresas se necesita mejorar los programas de colocación del personal en el lugar más correcto. El trabajador mal colocado nunca tendrá la motivación o deseos de trabajar que caracterizan al que está bien colocado. Los empleados bien colocados tienen moral más alta y mayor deseo de trabajar porque tienen interés, capacidad y destreza en las tareas que desempeñan. Se recomienda seguir la técnica de entrevistar periódicamente a los empleados a fin de asegurarse de que se sientan a gusto, y estén contentos con el trabajo asignado. De esta manera la dirección podrá lograr una alta moral en su personal.

7.6) Comunicación efectiva de información al personal.

Para que haya alta moral se necesita mantener informados a los empleados de las noticias importantes que hay en la empresa. Si esto se descuida se puede derivar gran descontento entre el personal y su interés y lealtad para con la empresa se resentirán, porque es difícil que el empleado sea leal a quien no le informe ciertas cosas que quiere saber.

(5) Scott, Clothier y Spriegel — "Dirección de Personal".

7.7.) Mejor espíritu de grupo.

El empleado que se siente parte integrante de un trabajo tiene mejor moral que el que se considera aislado. Este espíritu puede ser alentado promoviendo deportes y encuentros sociales entre el personal de diversas empresas. También se puede fomentar este espíritu manteniendo cursos de adiestramiento para los distintos niveles de personal. La costumbre de una pausa para tomar el café puede ser útil para promover el espíritu de cuerpo.

El espíritu de cuerpo puede promoverse también con una publicación que puede ir desde una sencilla hoja o carta informativa, a una revista a varios colores. Hay que tener cuidado, porque si malo es carecer de estas actividades también es malo que sean demasiado abundantes.

7.8) Competencia.

La moral de trabajo y la voluntad de trabajar pueden estimularse estableciendo competencias. El deseo de superar a los demás constituye uno de los móviles básicos de la naturaleza humana, y la empresa debe aprovechar este impulso instintivo estableciendo concursos y otras situaciones de competencia, como estimulantes para aumentar el interés y la producción. Conviene establecer rivalidades amistosas y sanas entre los empleados de varios departamentos. Esto puede hacerse sobre todo cuando la producción puede medirse por el número de unidades elaboradas; entonces se fija en los tableros cuadros que muestran gráficamente el lugar alcanzado por cada departamento o individuo. Las comparaciones concitan el interés, además de la moral y el deseo de trabajar.

Para usar estas técnicas competitivas se llevan registros de producción que se constituyen en fuentes de motivaciones e incentivos para que los empleados que ven que la empresa se preocupa, reaccionen de modo que quede constancia de una buena actuación. Donde no es posible emplear unidades de producción como base de competencia ésta puede provocarse llevando registros de sugerencias, accidentes, errores, índices de calidad o de asistencia.

7.9) Individualización y reconocimiento de méritos del personal.

Para el individuo nadie es más importante que él, y por eso siente un gran deseo de obtener reconocimiento.

Puede hacerse que los empleados se sientan parte definida de la empresa colocando en los vestíbulos y en las puertas y escritorios, placas con sus nombres. El elogio y el reconocimiento de la calidad del trabajo son también instrumentos efectivos para elevar la moral y el deseo de trabajar.

7.10) Ejemplo del supervisor.

No hay duda que los empleados tienden a emular a los jefes. Si el supervisor se muestra animoso y deseoso de trabajar, los empleados mirándose en ese espejo seguirán su ejemplo. Si, por el contrario a los supervisores no se les ve contentos y parece que les disgusta lo que están haciendo, es casi inevitable que su actitud pronto se contagiará y será reflejada por los empleados.

8) CONCLUSIONES.

La moral supone una actitud mental de los individuos y de los grupos; tiene un carácter amorfo y no se presta fácilmente a la investigación.

La moral elevada se caracteriza por el interés, el entusiasmo y el impulso al trabajo. Como consecuencia fomenta la cooperación y reduce al mínimo los problemas de vigilancia y disciplina. Su fundamento psicológico está en el deseo de pertenencia, en la satisfacción de trabajar con un grupo, en la necesidad de identificarse con los objetivos de la empresa o de esforzarse por una causa.

Los empresarios se preocupan de la moral del empleado en la medida en que ésta se relaciona con la eficacia.

En los países capitalistas puede no tener gran trascendencia, porque el temor al despido constituye un estímulo suficiente para trabajar. Pero se convierte en un verdadero problema cuando la motivación negativa deja de ser eficaz y la dirección necesita obtener la cooperación voluntaria de los trabajadores.

De lo que antecede se deduce que la moral no constituye un fin en sí misma; la dirección no intenta satisfacer a los obreros por altruismo, sino porque cree que una moral elevada puede aumentar la eficacia. O sea que los directivos no aspiran a conseguir una buena moral sino como medida de cooperación, y por tanto, de beneficio. Por otra parte, los empleados no manifiestan una moral elevada para complacer a la compañía, ni tampoco para corresponder a un salario superior, como muchas veces se piensa, sino que surge de la satisfacción que el trabajador encuentra en su tarea y en sus relaciones con la compañía, satisfacción que si ésta actúa con sabiduría intentará proporcionarle.

9) INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LA MORAL.

9.1) *Medición directa de la moral.*

Existen dos métodos para efectuar una apreciación directa de las actitudes de los empleados, que son la entrevista y los cuestionarios.

Las entrevistas pueden ser *de salida*, hecha a los empleados que se van a retirar del trabajo; *en el mismo trabajo*, en que se les alienta para que hablen, dándoles seguridad de que ninguna declaración hecha por ellos se identificará en modo alguno.

Como las entrevistas son costosas, frecuentemente se sustituyen por cuestionarios que se suministran a los empleados. Cuando los cuestionarios descubren la existencia de un descontento puede llevarse a cabo una investigación más intensa.

De ser posible deben entregarse los cuestionarios a todos los empleados pero si son muchos es suficiente con una muestra cuidadosamente elegida.

Conviene que para contestar el cuestionario se les reúna y se les haga responder a todos por separado y a la vez, lo que presenta la ventaja de permitir aclarar cualquier duda que en alguna pregunta se plantee y evitar que se consulten entre ellos para contestar.

En cualesquiera de los dos casos —entrevista o cuestionario— el propósito puede ser medir la satisfacción global del trabajador, como residuo de su situación de trabajo, o bien la medición de la satisfacción de necesidades concretas (afiliación, pertenencia, prestigio, etc.).

De todos modos, estos métodos suponen tener que acercarse al trabajador, distraerlo de sus tareas, normalmente en horas de trabajo para asegurar su éxito, y por lo tanto un costo considerable para la empresa o institución.

Es por eso que frecuentemente se prefiere el camino de inferir de determinados índices de la propia organización, los elementos que nos van a configurar lo que puede ser la moral de trabajo de la empresa. Estos son los procedimientos indirectos de medición de la moral.

9.2) Medición indirecta de la moral.

La actitud de los trabajadores puede inducirse de ciertos índices, para lo cual se necesita buen conocimiento de la situación. Ellos deben ser objeto de estudio especial por parte del encargado de las Relaciones Industriales, quien deberá informar de ellos a la Gerencia.

Algunos de esos índices pueden ser:

9.2.1) Rendimiento o productividad.

Es evidente que cuando la moral es buena, es dable esperar una mayor productividad. Hay que tener en cuenta sin embargo, a los efectos de la medición, que en algunos casos la producción elevada puede ser consecuencia de la aplicación de normas autoritarias que producen tal efecto en el corto plazo, o de adelantos técnicos, independientemente de la moral.

Aunque algunos estudios realizados en los Estados Unidos parecen demostrar una baja correlación entre moral y productividad, podemos considerar en una primera aproximación, que tal correlación se da, por lo menos en nuestro medio.

9.2.2) Ausentismos y retrasos.

En general los retardos pueden carecer de interés para el administrador de personal, porque suelen reflejar problemas ajenos a la empresa. Pero si el retardo se hace frecuente en el empleado es necesario hacer un análisis posterior.

En el caso de las ausencias hay que diferenciar entre las ocasionales, excusadas e inevitables, que en general no suponen ningún problema de moral y que casi siempre son arregladas de antemano con el supervisor o notificadas de inmediato, no causando más que mínimos trastornos a la labor del grupo, y aquellas sobre los cuales no se notifica de antemano ni de inmediato.

En algunos casos ésto no indica un voluntario desdén hacia las reglas de la compañía justificándose incluso la falta de aviso, pero si la ausencia se hace crónica perjudica la eficiencia y la moral del grupo.

Cuando la moral es elevada los trabajadores se esfuerzan en llegar temprano y en no faltar. Cuando los problemas de ausentismo y retardos son problemas de moral las medidas disciplinarias no son adecuadas, teniendo que buscarse la verdadera causa para tomar medidas tendientes a solucionarlas.

Una fórmula recomendada para computar la ausencia promedio es:

$$\frac{\text{hombres días perdidos}}{\text{hombres días trabajados} + \text{hombres días perdidos}} \text{ por mes.}$$

Algunos estudios estadounidenses han demostrado que este índice no es simple sino que es una combinación de elementos tales como: variedad del trabajo, posibilidad de aplicar la propia iniciativa, grado de responsabilidad que tenga la persona en su tarea, el prestigio que otorgue el desempeño de su labor, el que el sujeto esté o no integrado a un grupo de trabajo, etc.

Esto explica que en los distintos niveles jerárquicos de la empresa, el grado de ausentismo sea distinto, habiéndose comprobado que es mayor en los niveles inferiores, menor en los intermedios y casi nulo en los superiores o directivos.

9.2.3) *Rotación.*

Es una de las manifestaciones mensurables del desasosiego industrial (baja moral) aunque no es una medida refinada del mismo, puesto que puede deberse a variaciones de la demanda de trabajo. Es también una de las pocas manifestaciones fácilmente mensurables del desasosiego. Los métodos estandarizados de cálculo permiten hacer comparaciones con períodos precedentes o con otras empresas.

Se distinguen dos tipos de rotación del personal: movimiento hacia adentro y hacia afuera de la compañía, y por otro lado el cambio de empleados dentro de la organización.

La temporalidad en el trabajo promueve la estabilidad de la compañía por el aporte de elementos nuevos que reemplazan a los de edad avanzada o salud quebrantada.

Es un estímulo para la moral el que los reemplazos necesarios en la compañía se efectúen mediante promociones dentro de ella.

La movilidad contribuye a la formación de buenos equipos de trabajo cuando posibilita un mejor ajuste entre los compañeros de equipo. Pero la movilidad en el trabajo no es totalmente ventajosa. Cuando hay separaciones los grupos se resienten. Aun cuando la rotación del personal es en cierto modo inevitable, un alto porcentaje puede ser fuente de graves problemas.

La movilidad del personal debe ser manejada con sumo cuidado pues las separaciones evitables y las transferencias innecesarias, inadecuadas o improcedentes originan costos humanos y monetarios tales como:

- a) Costos del Departamento de empleo para contratar personal.
- b) Costos de entrenamiento con el consiguiente pago al trabajador, superior a lo que produce en los primeros tiempos.
- c) Desperdicio e inutilización de materiales.
- d) Probabilidad de accidentes.
- e) Pérdidas de producción en el intervalo que media entre la separación y el reemplazo.

- f) Equipo productivo parado mientras dura el período de entrenamiento.

Para calcular el promedio de separaciones debe procederse del siguiente modo:

- a) Se calcula el promedio de empleados sumando el número de ellos en las planillas en los días primero y último de cada mes, dividiendo el total entre dos.
- b) Al número de separaciones habidas durante el mes se le divide entre el promedio hallado anteriormente.
- c) A la cifra anterior se la multiplica por 100 a fin de obtener el promedio porcentual mensual.

$$\text{Promedio mensual de separaciones} = \frac{\text{total de separac. durante el mes}}{\text{núm. prom. de nómina del mes}} \times 100$$

Esta es una medición ruda puesto que no toma en cuenta los cambios cílicos o estacionales ni la reducción forzada del personal.

De ahí que se vaya en un segundo momento a enfatizar el número de reemplazos más bien que el de separaciones. Llamamos reemplazos a los individuos que cubren los lugares de los que han sido separados. Cuando los ingresos superan a las separaciones los reemplazos igualan a las separaciones. Cuando sucede lo contrario los reemplazos igualan a las accesiones.

Pero también puede irse a una proporción refinada de la temporalidad tomando en cuenta las separaciones inevitables, causadas por muerte, jubilación, matrimonio o maternidad.

Las cifras mensuales pueden convertirse a promedios anuales multiplicando el promedio real mensual por un factor equivalente a 365 dividido entre el número de días en el mes de que se trata. De esta manera estas cifras son comparables con las anuales; de lo contrario no, por la variación de los meses.

Ante los promedios así obtenidos y en razón de que se debe procurar que la rotación del personal sea la más baja posible, debemos hacer tres preguntas fundamentales:

- a) por qué los empleados abandonan la compañía. Esto es importante porque las estadísticas de rotación no tienen ningún valor a menos que se conozcan los motivos del abandono. Cuando ya este problema es muy grande hay que efectuar una entrevista de salida en la que el entrevistador puede conseguir una información sobre actitudes y opinión de los trabajadores que se van. Pero siempre se corre el riesgo de que el empleado no se explique como debe; por eso es conveniente mantener una nueva entrevista con él a poco de haberse ido de la fábrica.
- b) dónde se producen las deserciones. Hay que llevar estadísticas para ver en qué departamento hay más rotación.
- c) qué clase de empleado es el que abandona la compañía. También hay que llevar estadísticas para ver qué tipo de empleados son los que suelen abandonar el trabajo. Los empleados jóvenes y no es-

pecializados suelen presentar un índice de rotación superior al de los trabajadores antiguos. Cuando los números revelan un aumento de rotación de empleados antiguos o especializados es probable que exista un problema de moral. Generalmente los empleados no hábiles muestran proporciones de temporalidad más elevadas que los hábiles o especializados. Los nada hábiles muestran las proporciones mayores, los medianamente hábiles proporcionan un poco más bajas, los hábiles, considerablemente menores, y los oficinistas y ejecutivos los más bajos. En general los empleados antiguos tienen menor proporción de temporalidad. Las separaciones más frecuentes se producen entre aquellos que sólo tienen poco tiempo en el empleo.

Si las separaciones se producen entre personas muy jóvenes o a punto de jubilarse o entre trabajadores sin habilidad hay menos causa de preocupación que si se trata de empleados hábiles. Pero con todo el administrador debe preocuparse cuando los empleados de cualquier categoría dejan su empleo.

Las respuestas a las tres preguntas anteriores ayudan al administrador de personal a responder la pregunta final. ¿Existe en la organización alguna condición que pueda mejorarse a fin de reducir la excesiva temporalidad de los trabajadores?

El número de relevos causados por la incompetencia se reduce mediante una selección más cuidadosa y trasladando los hombres a los trabajos para los que están mejor adaptados.

Tienen mucho significado las dimisiones causadas por el hecho de que los empleados prefieren trabajar en otra parte. Cuando el empleado no tiene oportunidad de colocarse en otro sitio expresa su insatisfacción impidiendo la producción y buscando injusticias en la conducta de sus supervisores para intentar reivindicarse. El mantener con éxito un personal permanente reduce los costos de contratación y formación y conduce a la formación de un cuadro de personal satisfecho y consciente.

Las tres formas principales de la rotación son los despidos, las suspensiones y las renuncias. Son tres maneras distintas de abandono del trabajo, que pueden reflejar una baja moral entre los empleados. Se supone que si los trabajadores están satisfechos con el trabajo y con el grupo en que actúan, difícilmente abandonarán su empleo, o darán motivo a una sanción de índole similar. En el caso de despidos, habrá que distinguir entonces, entre aquellos derivados de una baja de la producción, circunstancias cíclicas o modernización de los equipos, de los que realmente obedecen a un desasosiego e insatisfacción. En este caso, por lo general, el trabajador despedido es sustituido por otro.

Algo semejante sucede con las suspensiones, que pueden constituir una sanción disciplinaria, o una medida para hacer frente a una reducción temporal de las actividades.

En cuanto a los abandonos voluntarios, frecuentemente no se conocen sus causas. Las entrevistas de salida, ya mencionadas, pueden servir para aclarar este extremo, o la consulta al capataz o supervisor inmediato, que suele estar enterado del motivo del abandono.

Como se ve, la movilidad en el trabajo puede ser consecuencia de una baja moral, y los trastornos que ella produce a la empresa, especialmente por los costos de selección y entrenamiento, roturas y desperdicios, accidentes, etc., en este caso pueden ser evitados.

9.2.4) *Accidentes.*

Deben ser analizados detalladamente porque pueden tener su origen en deficiencias de los procesos mecánicos o de las normas de seguridad; si éstas no son las causas de los accidentes es casi seguro que existe un problema de moral.

Al considerar a los accidentes como índice de las necesidades y actitudes de la gente los dos métodos más fructíferos pueden ser el análisis comparativo y el estudio de las circunstancias que rodean los accidentes.

La comparación de los records de seguridad entre los diferentes departamentos de una fábrica puede dar idea de las características del equipo de trabajo que funciona en ellos. Pero para evitar deducir conclusiones apresuradas antes de hacer cualquier comparación debemos tener en cuenta la distinta responsabilidad por accidente que caracteriza a los distintos trabajos.

En materia de accidentabilidad hay que distinguir entre promedio de frecuencia y promedio de gravedad. El primero es mucho más importante que el segundo, pues éste depende sobre todo de la suerte.

Tanto los factores mecánicos como los humanos tienen influencia en la frecuencia de los accidentes.

Los accidentes se relacionan con la salud de los obreros. Es común que ocurran más accidentes cuando los obreros se encuentran cansados, molestos o enfermos. Por eso no deben achacarse indiscriminadamente al descuido de los obreros. Hay que tratar de determinar sus causas que pueden ser el resultado de una propensión crónica a los accidentes, o de mala salud temporal ya sea mental o corporal. Hay que estar alerta para determinar qué es lo que hay tras la causa inmediata de un accidente.

Es interesante destacar en esta materia, que los análisis estadísticos han demostrado una mayor incidencia de accidentes en la empresa de tamaño mediano, en comparación con las más grandes y las más pequeñas.

En las plantas de grandes dimensiones, las normas de seguridad, y las prevenciones tomadas por los ingenieros industriales disminuyen los riesgos que existen en empresas que no tienen la capacidad económica para tomar tales medidas.

Las industrias más pequeñas, compensan esa falta con la protección mutua de los propios trabajadores, característica de todos los grupos humanos de tamaño reducido.

9.2.5) *Problemas disciplinarios.*

Hay otros problemas en la moral industrial. Entre éstos los más importantes son el ausentismo y los retardos, pero hay otros tales como riñas, insubordinación, pérdida de tiempo, descuido del trabajo, etc.

Si estos problemas son más elevados que en otras empresas similares se llega a la conclusión de que la moral es baja.

En estos casos los castigos deben ser implantados con cuidado, pues en general tienden a sentimientos de rencor y descontento.

También hay dudas en cuanto a la efectividad de las recompensas. El hecho de que algunas personas muestren una tendencia exagerada a quebrantar las reglas merece una atención especial puesto que ello puede suministrar una pista para descubrir motivos de descontento o inquietud.

9.2.6) *Quejas y malestares.*

Siguiendo a Pigors y Myers (6) diremos que el descontento es cualquier cosa que inquieta a un empleado. Una queja es un descontento expresado oralmente o por escrito. Un agravio es una queja que ha sido ignorada.

Si proceden de causa real y legítima no suponen un problema de moral. Si son por causas triviales encubren algo más serio, la verdadera causa del conflicto que la reclamación manifestada intenta disfrazar.

Se necesita mucha habilidad para entrevistar y poder llegar al significado de las quejas disfrazadas y aclarar qué fundamento existe. Hay que hacer comparaciones entre distintos departamentos, los tipos más frecuentes y sus fuentes. Interesa saber de dónde provienen las quejas. Si llegan repetidamente de los mismos trabajadores es posible que se encuentren mal ubicados o estén sufriendo alguna tensión innecesaria.

Si la cantidad de quejas es grande en un departamento, sección o grupo determinado, ello es una mala señal. Si las quejas en un sector son pocas, no debe concluirse de que ello se debe a la ausencia de descontentos pues puede ser consecuencia de un autoritarismo riguroso en virtud del cual el supervisor se niega a reconocer las quejas, o los empleados temen manifestarlas.

El significado del número de quejas no puede deducirse de antemano sin comprender antes por qué se presentan y en qué proporción. Incluso cuando las quejas son numerosas puede ser buena señal en el sentido de que si los descontentos se reprimen saldrán con mayor brusquedad cuando se los libere, y de no poder expresarse con palabras, sean escritas u orales, se exteriorizará en acciones indeseables, solicitudes de transferencias o abandonos.

En consecuencia un pequeño número de quejas es un índice insuficiente de que la moral sea elevada, y por lo tanto debe ser complementado con otros índices.

Conviene establecer un proceso adecuado para la elevación de quejas que resulte claro, sencillo y rápido. Las dilaciones aumentan los descontentos que cunden de un trabajador a otro.

El administrador de personal nunca deberá quedar satisfecho con un tratamiento de quejas que sólo logre aquietar a la gente o represente un compromiso para una de las partes; debe buscar que el incidente se cierre con un sentimiento de satisfacción sobre la queja, que los directamente implicados intuyan un ambiente de comprensión por parte de la empresa

(6) Pigors y Myers. La Administración de Personal. Pág. 222.

acerca de los problemas que se presentan a su personal, que esto se propague también a aquellos indirectamente afectados y que ello traiga consigo de ser posible, un cierto incremento de la producción.

9.2.7) *Huelgas.*

En otros países la huelga se ha tomado como un acontecimiento que indica en forma más o menos espectacular, una situación de descontento, o insatisfacción con la situación de trabajo.

Por este motivo se han hecho estudios estadísticos agrupando las huelgas según distintas características —tipo de industria, ubicación, duración, causas, método de arreglo, resultado, etc.— y se han fundado organizaciones —públicas por lo general— encargadas de mediar en los conflictos de cualquier índole para lograr una pronta solución, pudiéndose ver en algunos contratos colectivos de trabajo, la inclusión de una cláusula de no-huelga aplicable durante la vigencia del mismo.

Ello ha llevado a una disminución en la cantidad de abandono de tareas, sobre todo como consecuencia de la solución pacífica de los diferentes antes de llegar al conflicto declarado.

En nuestro país, con sus características de subdesarrollo y especialmente como consecuencia de la inestabilidad económica y de la inflación voraz, la mayoría de las huelgas reflejan estas circunstancias, antes que una baja moral de trabajo. El trabajador se ve abocado, con periodicidad casi rutinaria, a la necesidad de reclamar un aumento en su remuneración —cuando no el pago de la misma— o de conquistar algún beneficio social, de naturaleza más bien colectiva.

Por ese motivo, hay que tomar con cautela entre nosotros los índices relativos a huelgas, ya que en la mayoría de los casos no nos reflejan un descontento derivado de la situación de trabajo en sí, sino de necesidades de índole económica exclusivamente, que a veces escapan incluso a las posibilidades de solución por parte de los patrones.

9.2.8) *Supervisión.*

Hemos dicho antes que la supervisión es uno de los componentes de la moral. En los hechos, el estilo de supervisión empleado incide de un modo bastante claro en la actitud que el trabajador observa frente al trabajo.

Hemos visto cómo el autoritarismo, y su manifestación más sutil, el paternalismo, fracasaron por distintos motivos, dando lugar a una forma de supervisión llamada general o democrática, que se caracteriza por el establecimiento de órdenes generales (de ahí su nombre), por oposición a las detalladas o específicas, dejando librado a cada trabajador la elección del modo más adecuado para cumplir con esa orden, lo cual supone, naturalmente, un adiestramiento previo y amplio.

En este sistema se trata de que los equipos de trabajo se integren espontáneamente —por elecciones o preferencias personales—, y en algunos casos se ha llegado a dar órdenes por cantidad de trabajo, dando la posibilidad de retirarse del taller al trabajador que cubra la cuota.

Como se observará, la supervisión general se orienta en el sentido de hacer que cada trabajador, en la mayor medida posible, se sienta su propio jefe, es decir, regule su actividad a su arbitrio, ya que es el modo en que el trabajo provoca una mayor satisfacción personal. Parte además del supuesto de que el trabajo puede ser de por sí agradable para el que lo lleva a cabo, en cuyo caso no será necesario ejercer mayor presión para que las tareas se cumplan.

Hay suficientes investigaciones y evidencias de orden práctico que permiten afirmar la superioridad de esta forma de supervisión sobre las demás conocidas, en el sentido de lograr mayor colaboración y eficiencia en los trabajadores. Por ese motivo, lo consideramos como un índice para inferir la existencia de una buena moral de trabajo.

Pensamos que es difícil que ésta sea aceptable bajo la amenaza del autoritarismo, o las prebendas del paternalismo.

Se puede observar que no hemos incluido otros índices que hasta no hace mucho tiempo se consideraban representativos de la moral. Es el caso de los incentivos, trabajos a prima o a destajo.

La motivación económica, que tanto apoyo encontró en los primeros autores que se ocuparon de estos temas (Taylor por ejemplo), perdió luego importancia, especialmente como consecuencia de los trabajos de Elton Mayo en la planta Hawthorne de Chicago. Esos estudios fueron los primeros en demostrar que el hombre no trabaja sólo por dinero, y que existen otras motivaciones, como las sociales, que incluso sobrepasan en importancia a la económica.

Esto se percibe más claramente en los países de economía estabilizada, en los que la inflación no existe o está muy controlada. Superada la inquietud económica, al trabajador le preocupa más lograr una satisfacción de orden social (sentimiento de pertenencia, auto-prestigio, compañerismo, etc.) que una mejora en su situación económica.

No se logra entonces un aumento en la producción con estímulos económicos más o menos seductores, si no se ha logrado antes un clima social de seguridad, de integración del grupo de trabajo y de pertenencia, más caros al trabajador que los primeros.

CAP. IV – FORMALIZACION DE UN CUESTIONARIO-ENCUESTA

La medición de la moral en las empresas se ha hecho de una forma indirecta, es decir, a través de índices, y mediante la utilización de un cuestionario de preguntas cerradas confeccionado al efecto.

Dicho cuestionario fue llenado siguiendo el método de entrevistas personales realizadas al nivel de jefe o encargado de la Sección Personal, en cada institución considerada. Por excepción, y cuando éstos no existían, fue aplicado al Contador, o Gerente de la empresa.

Contiene un primer capítulo que hace referencia a la identificación de la casa comercial visitada. Es de destacar en esta parte, que se preguntó sobre la cantidad de personal obrero solamente, ya que es el único que interesaba a nuestros propósitos, dado que la moral y el desasosiego en el trabajo lo estudiábamos en la industria, y dentro de ella en el personal de taller. La parte que comentamos es la que se agrega a continuación.

CUESTIONARIO - ENCUESTA.

Fecha

I. – *Identificación.*

Nombre de la empresa
Domicilio
Ramo
Cantidad de personal obrero
Cargo de la persona entrevistada

En el segundo capítulo se inquiere sobre las funciones técnicas de personal que la empresa aplica, dato fundamental, si se recuerda que nuestro objetivo es conocer el efecto que ha tenido la aplicación de dichas técnicas sobre la moral de trabajo. Esto da la posibilidad de efectuar comparaciones en cuanto al desasosiego industrial entre empresas que aplican técnicas de personal y aquellas que aún no han comenzado a hacerlo. Se incluyen las funciones de personal más comunes, según lo considerado en el capítulo correspondiente, como se puede apreciar a continuación.

II. – *Funciones técnicas de personal.* % (1) Desde el año

1) Descripción de cargos	si	no	algunos
2) Especificación de cargos	si	no	algunos
3) Clasificación de cargos	si	no	algunos
4) Reclutamiento			
avisos en la prensa	si	no	algunos
comunicación a instituciones de			
enseñanza	si	no	algunos
recomendaciones	si	no	algunos
archivos de la empresa	si	no	algunos
bolsa de trabajo	si	no	algunos

(1) En el caso que la respuesta sea "algunos", se pone el porcentaje que representa con respecto al total.

5) Selección			
entrevista preliminar	si	no	algunos
formulario de solicitud	si	no	algunos
tests	si	no	algunos
entrevista principal	si	no	algunos
pruebas de suficiencia	si	no	algunos
verificación de antecedentes	si	no	algunos
examen médico	si	no	algunos
6) Orientación	si	no	algunos
7) Formación y adiestramiento			
vestibular	si	no	algunos
sobre la marcha (por supervisores)	si	no	algunos
cursos de capacitación	si	no	algunos
8) Evaluación de cargos	si	no	algunos
9) Calificación de personal	si	no	algunos
10) Remuneraciones			
aplicación de estímulos	si	no	algunos
11) Ascensos			
calificación	si	no	algunos
pruebas	si	no	algunos
antigüedad	si	no	algunos
12) Prestaciones para los empleados	si	no	algunos
13) Relaciones humanas	si	no	algunos

En el siguiente capítulo aparecen los índices, que de acuerdo a lo establecido en el capítulo correspondiente, nos permiten inferir en forma bastante aproximada la moral de trabajo existente.

Los datos solicitados hacen referencia a: rotación, eficiencia, huelgas y conflictos, quejas y malestares, estilo de supervisión, ausentismos y retrasos, accidentes, suspensiones y despidos. El análisis de los mismos lo hemos hecho en el capítulo correspondiente, al cual nos remitimos.

III. — MEDICION DE LA MORAL DE TRABAJO.

1) Rotación.

Reemplazos por año (1)

Nº promedio de obreros

(1) REFERIDO a los últimos doce meses, para compararlo con las empresas que no aplican funciones técnicas de personal. Se toma la cantidad menor entre ingresos y separaciones.

Reemplazos por año (2)
Nº promedio de obreros

2) *Eficiencia.*

Producción por día (3)
Nº promedio de obreros

Producción por día (4)
Nº de obreros

3) *Huelgas y conflictos laborales.*

Horas laborables no trabajadas en los últimos doce meses.

Mes

Causa

Horas laborables no trabajadas en años anteriores a la aplicación de técnicas de personal.

Año

Causa

4) *Quejas y malestares.*

(Se parte de la base de que existe una comisión de fábrica que registra las quejas y malestares con explicación de motivos).

(2) REFERIDO a los años anteriores a la aplicación de las funciones técnicas de personal.

(3) Idem que 1. La producción se determina por el valor de venta de lo producido en un día.

(4) Idem que 2.

Cantidad de quejas recibidas en los últimos doce meses.

Mes

Causa

Cantidad de quejas recibidas en años anteriores a la aplicación de técnicas de personal.

Año

Causa

5) *Supervisión.*

- ¿Las órdenes se dan en forma general o detallada?
- ¿Hay alguna forma de participación de los empleados en las decisiones?
- ¿Los grupos de trabajo se integran por la dirección, o teniendo en cuenta las elecciones personales?
- ¿Las órdenes se dan por tiempo o por cantidad de trabajo?
- ¿Los compañeros colaboran entre sí cuando alguno lo necesita?
- ¿El supervisor delega autoridad?
- ¿Hay variaciones en el trabajo cuando el supervisor no está presente?

6) *Ausentismos y retrasos.*

(Se considera sólo los ausentismos y retrasos injustificados o sin aviso).

Días-hombre perdidos (1)

Días-h. trabajados + días-h. perdidos

.....
.....

(1) Referido a los últimos doce meses.

Días-h. perdidos (2)

Días-h. trabajados + días-h. perdidos

7) *Accidentes.*

Accidentes habidos en los últimos doce meses.

Año

Mes

Causa

Accidentes habidos en años anteriores a la aplicación de técnicas de personal.

Año

Mes

Causa

8) *Problemas disciplinarios.*

Suspensiones habidas en los últimos doce meses.

Año

Mes

Causa

Suspensiones habidas en años anteriores a la aplicación de técnicas de personal.

Año

Mes

Causa

(2) Referido a años anteriores a la aplicación de técnicas de personal.

Despidos habidos en los últimos doce meses.

Mes

Causa

Despidos habidos en años anteriores a la aplicación de técnicas de personal.

Año

Causa

CAP. V – APLICACION DEL FORMULARIO ENCUESTA A LAS EMPRESAS

La encuesta se realizó en una muestra no probabilística de 12 empresas industriales, de más de 200 trabajadores y referida al personal obrero y de talleres.

Es importante tener en cuenta que se han tomado empresas industriales de carácter privado, en donde se dan como presupuestos básicos la existencia de dos grupos con intereses presumiblemente opuestos que son los empresarios por un lado y los trabajadores por otro.

Esta polarización influye necesariamente en la determinación de un índice de la moral de trabajo, y le otorga caracteres especiales que muy probablemente no coincidirán con los que puedan surgir de empresas de tipo cooperativo, o en organizaciones de carácter público.

Las conclusiones que surjan de nuestro estudio, van a estar condicionadas naturalmente por ese hecho.

Hecha esta advertencia previa, pasemos a examinar el resultado de la aplicación de la primera parte del formulario, que hace referencia a la aplicación de técnicas de personal.

En el cuadro que sigue se detalla, para cada función, la cantidad de empresas que la aplican, y las que sólo para algunos cargos la han tenido en cuenta. Se han agregado las preguntas referentes a supervisión aunque figuran en el segundo capítulo del formulario, ya que algunas de ellas —las que se incluyen aquí— no representan una forma de medición de la satisfacción en el trabajo.

FUNCIONES	Emp. que aplican	Emp. que no aplican	Emp. que apl. alguna vez
Descripción de cargos	5	7	—
Especificación de cargos	4	8	—
Clasificación de cargos	5	7	—
Reclutamiento			
Avisos en la prensa	5	4	3
Comunicación a Institutos de enseñ.	3	6	3
Recomendaciones	6	2	4
Archivos de la empresa	7	4	1
Bolsa de trabajo	1	10	1
Selección			
Entrevista preliminar	9	3	—
Formulario de solicitud	10	1	1
Test	6	5	1
Entrevista principal	12	—	—
Pruebas de suficiencia	3	6	3
Verificación de antecedentes	11	1	—
Examen médico	11	1	—
Orientación	6	5	1
Formación y adiestramiento			
Vestibular	—	10	2
Sobre la marcha	9	1	2
Cursos de capacitación	3	6	3
Evaluación de cargos	5	6	1
Calificación de personal	6	4	2
Remuneraciones - Estímulos	6	1	5
Ascensos			
Calificación	8	4	—
Pruebas	3	7	2
Antigüedad	5	6	1
Test	1	11	—
Prestaciones para empleados	8	2	2
Relaciones humanas	6	2	4
Supervisión			
Ordenes generales o detalladas	4	5	3
Particip. de empleados en decisiones	1	11	—
Integración de grupos de trabajo	—	12	—
Ordenes por tiempo o cantidad	—	12	—
Delegación de autoridad	6	4	2

Del cuadro anterior se pueden extraer las siguientes observaciones:

1) Las funciones de personal no encuentran una aplicación general en nuestro medio.

Los índices de mayor frecuencia —formulario de solicitud, entrevista principal, verificación de antecedentes y examen médico— aunque señalan pasos importantes, no se encuentran complementados con otros no menos necesarios como la aplicación de tests sicológicos que puedan dar una idea mucho más completa de las características del aspirante. — Evidentemente, no se ha abandonado la tendencia a utilizar los métodos tradicionales de selección, a través de una entrevista y un examen de los antecedentes personales.

2) En el Reclutamiento, se ve que no hay seguridad de que el llamado llegue a conocimiento de una buena parte por lo menos de los posibles interesados, aunque ésto no debe extrañar, si se tiene en cuenta el alto índice de desocupación actual, que hace que los aspirantes sean muy numerosos, aunque la publicidad haya sido escasa. De cualquier modo, aunque los candidatos sean muchos, no hay seguridad de que sean los más calificados.

3) Con respecto al adiestramiento, también se continúa con una vieja tendencia, que es la de aprender, sobre la marcha, al lado del capataz o de un compañero con más experiencia.

Es lamentable que no hayan encontrado mayor aplicación los cursos de capacitación, que además de hacerlo más apto, permiten una elevación del nivel cultural del trabajador.

4) Los ascensos quedan librados a la opinión de supervisores u otros funcionarios, sin que se haya generalizado la aplicación de sistemas técnicos de medición de la personalidad, al igual que en la selección. — La considerable utilización de la antigüedad como criterio en el ascenso se explica posiblemente por la necesidad de contar con una medida objetiva, y por eso mismo indiscutida, para evitar conflictos con y entre el personal.

5) Si bien una buena proporción de empresas declaran aplicar principios de Relaciones Humanas, en un aspecto de la misma, el estilo de supervisión, no parece confirmarse dicha postura, ya que sólo 4 declaran utilizar el sistema de órdenes generales (supervisión democrática) y en 6 los supervisores delegan parte de su autoridad en otros.

Llama la atención que ninguna empresa integre los grupos de trabajo según las elecciones o preferencias individuales, y que sólo una otorgue alguna forma de participación de los trabajadores en todas las decisiones que los afecten.

6) El panorama resulta más alejado si se observa que buen número de organizaciones han comenzado a aplicar funciones que hasta no hace mucho eran dejadas de lado; tal es el caso de las descripciones, especificaciones y clasificaciones de cargos, tests psicotécnicos de selección, orientación del nuevo trabajador, evaluación de cargos, prestaciones para empleados, etc.

ESTIMACION DE LOS RESULTADOS POR EMPRESA

Si se analizan los resultados por empresa, se puede percibir una importante disimilitud entre una y otra. Se han formado nítidamente dos grupos de empresas; uno en el que se aplican 8 o más funciones, y otro en el que se aplican 4.5 como máximo (la cantidad fraccionada se explica porque se adjudicó un punto por cada función, y medio punto cuando se aplica para algunos cargos solamente). Es de acuerdo a esta diferenciación que en adelante hablaremos de empresas que aplican técnicas de personal y de las que no lo hacen.

Estudiando ambos grupos desde otro punto de vista, se observa una clara correlación entre la aplicación de técnicas y el número de obreros. En el primer grupo —empresas que no aplican— el número de obreros no excede en ningún caso de 550, siendo la mayoría considerablemente inferiores; en el segundo grupo, ese número oscila entre 900 y 2.000, con una excepción de 340, que no debe extrañar si se tiene en cuenta que la misma forma parte de una firma internacional mucho más numerosa.

Hay razones para pensar que las organizaciones de mayor tamaño, por tener más cantidad de personal y ser por ende más vulnerables a los conflictos, y a los problemas generales de organización, han sentido más intensamente la necesidad de la aplicación de las técnicas. Su mayor capacidad económica, al mismo tiempo, les ha permitido hacer frente en condiciones más ventajosas a un programa de personal.

MEDICION DE LA MORAL DE TRABAJO EN LA MUESTRA CONSIDERADA

Siguiendo el criterio anterior de dividir la muestra en dos grupos, pasemos a considerar los resultados obtenidos en la segunda parte del formulario, relativos a los índices de medición de la moral.

Los índices promediales, para cada grupo, son los siguientes:

	Empresas que aplican	Empresas que no aplican	
Rotación	3.08	1.86	(1)
Huelgas y conflictos laborales	0.66	0.97	
Quejas y malestares	7.41	24.95	
Ausentismos y retrasos	4.06	6.19	
Accidentes	4.23	20.53	
Problemas disciplinarios —			
Suspensiones	0.26	0.31	
Problemas disciplinarios —			
Despidos	0.63	1.01	
Supervisión 5 e)	0.2	0.33	
5 g)	0	0.75	

(1) Con respecto a este índice, hay que tener en cuenta que puede no reflejar exactamente la realidad. En efecto; como ya se ha dicho, se ha tomado la cantidad menor entre ingresos y separaciones, y sucede que en muchas empresas los trabajadores que egresan no son reemplazados por razones de mercado.

EXPLICACION DE LOS INDICES

Rotación — Porcentaje anual de reemplazos con relación al número de obreros.

Huelgas y conflictos laborales — Porcentaje anual con respecto al total de horas laborables.

Quejas y malestares — Porcentaje anual con relación al número de obreros.

Ausentismos y retrasos — Porcentaje de horas - hombre perdidas, con relación al total de horas - hombre laborables.

Accidentes — Porcentaje anual con relación al número de obreros.

Problemas disciplinarios — Suspensiones — Porcentaje diario con respecto al número de obreros.

Problemas disciplinarios — Despidos — Porcentaje anual con respecto al número de obreros.

Supervisión — Se otorgó 1 punto para las respuestas que no se ajustan a lo recomendado por las técnicas de Relaciones Humanas; 0 punto, en caso contrario; 0.5 punto, cuando se aplica sólo en algunos casos.

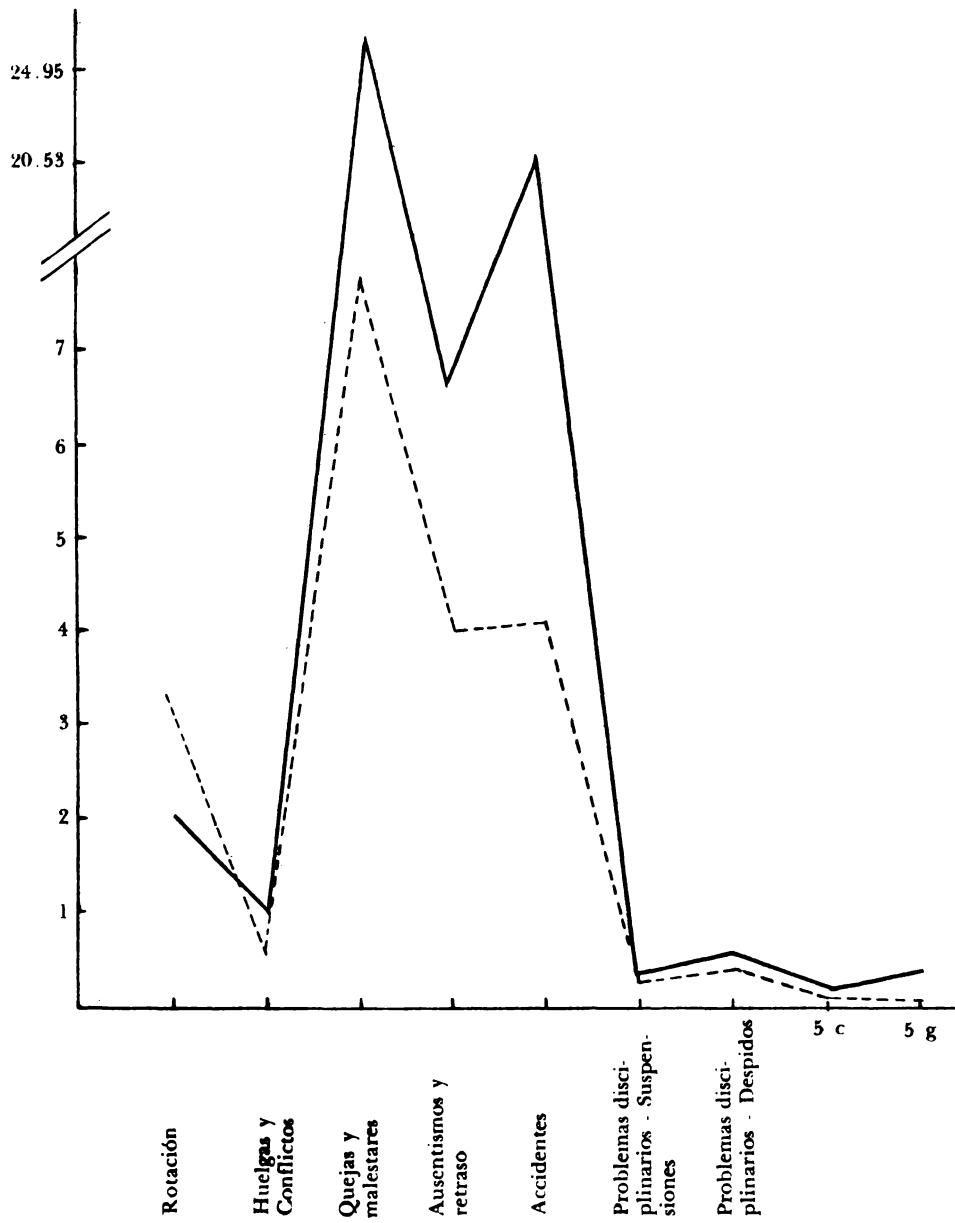
El índice de eficiencia no se ha incluido por no haberse podido obtener datos, salvo en algún caso aislado.

Por la misma razón tampoco aparecen datos referidos al tiempo anterior a la aplicación de las funciones técnicas de personal. — Se han obtenido en un solo caso, y merece destacarse que la comparación entre ambos datos señala una muy clara tendencia de mejoría en los índices luego de la utilización de las técnicas según se indica a continuación:

Indice	% Antes	% Después
Rotación	2	1
Huelgas y conflictos laborales	13.11	2.62
Quejas y malestares	100	10
Ausentismos y retrasos	8	8
Accidentes	1	0.2
Problemas disciplinarias Suspensiones	1	1.5 (1)
Problemas disciplinarios Despidos	1.5	0.75

Pasando al análisis del cuadro surge a primera vista una tendencia a la baja en todos los índices en las empresas que han previsto las funciones técnicas del personal, que puede apreciarse con más claridad si lo representamos en un par de ejes coordenados, en el que determinamos en el eje de las abscisas cada uno de los índices de moral que hemos tomado en consideración, y en el de las ordenadas el valor promedial de cada uno, para cada grupo de empresas. La línea punteada representa a las empresas que no aplican funciones de personal, y la llena a las restantes.

(1) El aumento de este índice no refleja una situación de mayor insatisfacción, sino un cambio de política de la empresa en ese campo.



Si bien resulta bastante clara una diferenciación entre ambos grupos de empresas, no es sin embargo demasiado grande en algunos índices, e incluso en un caso —rotación— es mayor en las empresas que aplican técnicas de personal. Hay que tener en cuenta que las empresas consideradas, incluso las que no aplican estas técnicas, son de dimensiones considerables, y en general ofrecen buenas remuneraciones y estabilidad en el empleo, situación que lógicamente tiene que repercutir en la satisfacción de los trabajadores.

Aunque muchos autores afirman que la remuneración no influye en la moral de trabajo, en un medio como el nuestro, de inestabilidad económica, y considerable índice de desocupación, es dable esperar que el trabajador otorgue una mayor importancia a la remuneración y a la seguridad.

De cualquier modo, si concebimos a la moral de trabajo como una coincidencia entre las metas del trabajador y las de la empresa, es muy probable que en esas condiciones los trabajadores se esfuerzen por trabajar más y mejor, para conservar su empleo, satisfaciendo al mismo tiempo una de las aspiraciones de la empresa, que es la de producir la mayor cantidad en el mínimo de tiempo posible con la mejor calidad.

Todo lo anterior puede influir en el hecho de que la diferencia entre ambos grupos no sea grande en algunos casos. Es muy probable que tomando empresas más reducidas, que no pueden hacer frente a programas de beneficio social u ofrecer un alto grado de seguridad, la separación sería aún mayor.

Dentro del grupo estudiado, en que la remuneración, los beneficios y la seguridad son comparables, podemos inferir que las diferencias en la moral son consecuencia de la aplicación de las técnicas de personal, ya que no parecen existir otros factores —tipo de actividad, naturaleza y composición de los grupos de trabajo, ubicación geográfica de la planta etc.,— que puedan llevar a esa diferenciación.

CAP. VI – CONCLUSIONES

1) Como conclusión primaria de nuestro estudio, podemos afirmar que la moral de trabajo puede ser modificada mediante la aplicación de técnicas de personal.

Ese es por lo menos el resultado obtenido en la muestra tomada que aunque la consideramos representativa de los grupos que componen, no nos permite, con rigor científico, hacerlo extensivo al resto del universo.

Podemos afirmar —y ese era nuestro propósito— que la hipótesis inicial —correlación entre moral de trabajo y funciones técnicas de personal— se cumple en los casos estudiados con una relación bastante significativa.

2) Puede inferirse también que la moral de trabajo en las empresas de nuestro medio, no es muy elevada, sobre todo si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas tienen menos personal que las consideradas, y ya vimos que a menor cantidad de personal corresponde una más reducida aplicación de funciones.

De cualquier modo es probable que las empresas muy chicas, aunque no prevean la aplicación de funciones de este tipo, por constituir grupos humanos reducidos, no deben hacer frente a problemas semejantes a los de las grandes organizaciones, en las que la heterogeneidad de los componentes humanos, la dificultad en la comunicación para facilitar la identificación con los propósitos de la empresa, y las mayores posibilidades de rozamientos y choques entre personas, atentan contra la formación de una moral adecuada.

3) Si bien consideramos que la aplicación de las funciones de personal puede ayudar a lograr una identificación de metas entre trabajador y empresa, no hay que olvidar que ello no asegura que esas metas se cumplan. Si una meta de la empresa es producir más y mejor, y logra que sea compartida por los trabajadores, hay otros factores como la situación del mercado, la organización interna de la empresa y la propia situación económica nacional e internacional que pueden distorsionar e impedir el cumplimiento de ese objetivo, sin que pueda verse en ello la influencia de ningún problema de personal.

B I B L I O G R A F I A

- WILBURG JIMENEZ CASTRO — Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.
KARL ETTINGER — Administración de Personal.
DALE YODER — Manejo de Personal y Relaciones Industriales.
TOMAS DE VILANOVA LOPES — Problemas de Pessoal da Empresa Moderna.
ALFORD Y BANGS — Manual de la Producción.
BROWN — Sociología Social en la Industria.
STRAUSS Y SAYLES — Problemas Humanos de la Dirección.
GARNER Y MOORE — Relaciones Humanas en la Empresa.
NORMAN MAIER — Sociología Industrial.
WILLIAM KNOWLES — Dirección de Personal.
PICORS Y MYERS — La Administración de Personal.
GHISELLI Y BROWN — Psicología Industrial.
MILTON MANDELL — Selección de Empleados de Oficina.
MIGUEL SIGUAN — Problemas Humanos del Trabajador Industrial.
F. BAUMGARTEN — Exámenes de Aptitud Profesional.
F. BAUMGARTEN — Psicología de la RR.HH. en la Empresa.
ALBERT WALTON — Cómo dirigir empleados y obreros.
NEWELL KEPHART — La entrevista y el examen de selección.
INSTITUTO DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS — Universidad de Chile — Material para el Seminario de Administración de Personal.
FRIEDMANN Y NAVILLE — Sociología del Trabajo.
Cr. ROBERTO MEXIGOS VITALE — Herramientas Básicas en la Administración del Personal del Servicio Público.
C. L. LITTLEFIELD y R. L. PETERSON — Organización de Oficinas.

I N D I C E

I — Aspectos preliminares	6
1 — Introducción	6
2 — Metodología	7
II — Funciones técnicas del departamento de personal	9
1) Aspectos objetivos: relacionados con el cargo	9
2) Aspectos subjetivos: relacionados con la persona	9
III — Moral de trabajo	18
1 — Concepto	18
2 — Perspectiva histórica	20
3 — Componentes de la moral	20
4 — Características de una moral elevada	23
5 — Relaciones de la moral con la motivación y el interés	24
6 — Relaciones entre la moral y la actividad de la dirección	24
7 — Técnicas para el desarrollo de la moral y el deseo de trabajar	25
8 — Conclusiones	28
9 — Instrumentos de medición de la moral	28
IV — Formalización de un cuestionario-encuesta	37
V — Aplicación del formulario-encuesta a las empresas	42
VI — Conclusiones	48

PUBLICACIONES DEL INSTITUTO DE ADMINISTRACION

(ANTIGUO INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA)

- Contralor de Gastos Públicos. Tomo I. — Nilo Berchesi. 1958.
- Selección de Temas sobre Administración Pública.
- Nº 1.—Ley Federal de Contabilidad de la República Argentina. 1958.
- Nº 2.—Ordenanzas del Tribunal de Cuentas de la República. 1958.
- Nº 3.—Organización y Métodos y Administración del Personal.
- Nº 4.—Contenido y Preparación del Presupuesto General de Gastos.
- Nº 5.—Presupuesto. Administración. Planeación.
- Nº 6.—Técnica Presupuestal.
- Nº 7.—Seminario sobre Capacitación y Administración del Personal Público.
- Nº 8.—Formación de Funcionarios Públicos.
- Nº 9.—Organización de la Caja de Jubilaciones de la Industria y el Comercio, en el Interior del País.
- Nº 10.—Informes del Doctor Sidney L. Lewis para la Comisión Nacional de Reforma Administrativa de Colombia y para el Gobierno del Uruguay.
- Nº 11.—Herramientas Básicas en la Administración del Personal del Servicio Público.
- Nº 12.—Promoción de los Funcionarios Públicos.
- Nº 13.—Las Traspósiciones de Rubros en nuestro Presupuesto.
- Nº 14.—Los Computadores Electrónicos y el Modelo Dinámico de la Organización.

(ANTIGUO I. DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD DE HACIENDAS PRIVADAS)

- Nº 1.—La Ciencia de la Contabilidad a mediados del siglo XX y su posición entre las doctrinas modernas de Economía Haciendal. Prof. T. D'Ippolito. 1956.
- Nº 2.—El Plan Contable Unitario Alemán. Cr. Flavio G. Piccioli. 1956.
- Nº 3.—Estudio de la situación económico-financiera de las haciendas por medio de índices. Cr. Carlos Lecueier. 1957.
- Nº 4.—Evolución conceptual del balance. Dr. Juan Rodríguez López. 1957.
- Nº 5.—Plan de cuentas uniforme italiano. Cr. F. G. Didden. 1957.
- Nº 6.—Normas para la determinación de los costos industriales. Informe del Instituto. 1957.
- Nº 7.—La estadística en el comercio. Cr. Víctor O. Popelka. 1958.
- Nº 8.—Algunos estudios de los movimientos y los tiempos en trabajos exclusivamente manuales. Cr. Ruben A. Vizziano. 1958.
- Nº 9.—Riesgos Bancarios. Cr. Oscar Pedro Rovella. 1958.
- Nº 10.—El Contralor en la Hacienda Mercantil. Cra. Lutgarda Ríos. 1958.
- Nº 11.—La investigación científica en contabilidad. Prof. Antonio López de Sa y Dr. Juan Rodríguez López. 1959.
- Nº 12.—Metodología de la investigación en la Economía de la Hacienda. Cr. F. G. Didden. 1959.
- Nº 13.—Sistemas de costos industriales. Cr. Federico Slinger. 1959.
- Nº 14.—Revaluación de bienes muebles. Ley 12.595 y antecedentes. 1960.
- Nº 15.—El Contador y los modernos desarrollos económico - hacienda. Cr. Flavio Piccioli. 1960.
- Nº 16.—El Plan Contable Unitario Francés. Cr. Adolfo Donamari. 1961.
- Nº 17.—La empresa rural y la reforma agraria. Cr. Serafín Iribarren. 1961.

- Nº 15.—**La Función Pública y el Servicio Civil.**
- Nº 16.—**La Corte de Cuentas de Italia.**
- Nº 17.—**El Servicio Chileno de Impuestos Internos. Una experiencia en automatización.**
- Nº 18.—**La Psicología Social y la Formación del Orden Disciplinario Administrativo.**
- Nº 19.—**Contabilidad Gerencial y Proceso Tecnológico.**
- Nº 20.—**La Oficina de Presupuesto al nivel municipal: el ejemplo de la Oficina Administrativa de la Ciudad (O.A.C.). Ciudad de Los Angeles. Estado de California, Estados Unidos de América.**
- Nº 21.—**Normas vigentes sobre el personal en la Administración Central.**
- Nº 18.—**Medidas básicas de la eficiencia operativa de la empresa.** Cr. Dardo F. de León. 1961.
- Nº 19.—**Métodos creativos de actualidad para el desarrollo de la venta de mercancías y servicios.** Frank Montgomery Dunbaugh. 1962.
- Nº 20.—**Introducción al estudio del trabajo.** Cr. Miguel Ferber. 1963.
- Nº 21.—**Campo de acción de los profesionales egresados de las Facultades de Ciencias Económicas y rol que en su perfeccionamiento le corresponde a los Colegios de Graduados.** Br. Ricardo Martínez Ces.
- Nº 22.—**El test de la coyuntura. Un medio de información rápido para la hacienda moderna.** Cr. Flavio G. Piccioli.
- Nº 23.—**PERT: Una técnica sencilla para administrar proyectos complejos. Su aplicación a un caso real.** G. Serrano y J. C. Gayo Apolo.
- Nº 45.—**El liderazgo a nivel directivo.** Br. Jorge Costa Bielli
- Nº 46.—**Problemas de las exportaciones del Uruguay a la Zona Latinoamericana de Libre Comercio.** Ing. Guido Serrano v Cra. Celina M. Leis.
- Nº 47.—**Efectos financieros de la inflación en empresas inflacionarias.** Cr. Alfredo Braun.
- Nº 48.—**La inversión privada extranjera en América Latina y en particular en la Zona Latinoamericana de Libre Comercio.** Ing. Guido Serrano y Br. Walter Pérez.

SE SOLICITA CANJE CON PUBLICACIONES SIMILARES.

Toda la correspondencia debe dirigirse al INSTITUTO DE ADMINISTRACION Avenida 18 de Julio 1953, P. 4º Montevideo. URUGUAY.