

da a cabo con los trabajadores de operación y producción, con la diferencia de que las etapas que comprenden cada uno de los procesos en la integración de personal a la organización, son más refinadas, y por lo tanto, más importantes en el caso de dirigentes, administradores, etc., que con los trabajadores que ocupan puestos de bajo nivel en la empresa.

La tarea de administrar una empresa no es una actividad que se pueda catalogar como fácil de llevar a cabo, al contrario, es sumamente difícil, y si se desea que se lleve a cabo eficientemente, se debe contar con el personal necesario para lograrlo; pero a este personal que ocupa los puestos de administración, dirección y supervisión no le basta solamente la experiencia para optimizar la producción, reducir los costos, aumentar las ventas, etc., sino que también, como en el caso de los trabajadores dedicados a actividades de operación y ejecución, requieren adiestramiento en una o varias áreas de trabajo, de tal manera que los conocimientos adquiridos y la experiencia previa del personal adiestrado se conjuguen y ayuden a la superación del mismo, reflejándose esto, en la buena marcha y progreso de la empresa a cargo de los dirigentes. En el caso de este tipo de trabajadores, los principales métodos y clases de adiestramiento, cada uno de los cuales se ajustará a las necesidades de la organización, son:

- 1) DISCUSION DIRIGIDA.- Para evitar las limitaciones de las conferencias, las cuales se mencionaron anteriormente, muchas organizaciones utilizan en sus programas de adiestramiento el tipo de conferencia llamada "Discusión Dirigida". En este método de instrucción, el adiestrador debe conocer anticipadamente cual ha de ser la información que debe proporcionar al personal en entrenamiento como tema de discusión. Dicha información es una situación real que requiere de cierta clase de inspección activa de los participantes, quienes disponen de cierto tiempo para estudiar el caso, evaluar las distintas soluciones y presentar una que consideran que es la mejor. Como cada participante presenta una solución, a fin de cuentas resultan muchas, pero ninguna de ellas está correcta o incorrecta, solamente hay unas mejores que otras, lo cual es determinado a juicio del instructor o coordinador de la discusión.
- 2) DESEMPEÑO DE PAPELES O ESCENIFICACION.- Este procedimiento llena todos los requisitos del método anterior, con la variante de que aquí el problema se va a escenificar asignando a los participantes del grupo, en cada sesión de adiestramiento, el desempeño, ante el resto de sus compañeros participantes, de los papeles de los individuos involucrados en un asunto personal. A menudo un problema de este caso implica a un supervisor y sus subordinados. El desempeño de papeles puede ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades para comprender los problemas de otras personas, para aconsejarlas con relación a los mismos y para obtener la cooperación de sus compañeros en las situaciones personales difíciles que se le presenten.

- 3) JUEGOS DE ADMINISTRACION.- Este método trata de desarrollar cierta facilidad para tomar decisiones y consiste en la formación de equipos compuestos de grupos de futuros ejecutivos. Cada uno de los equipos representa simuladamente los dirigentes de una empresa, pudiendo tomar éstos las decisiones necesarias para regir las operaciones de la misma durante la siguiente fase del juego de acuerdo a instrucciones recibidas anteriormente. Los resultados de las decisiones tomadas se evalúan comparándolas con un modelo de operación de la empresa. Los períodos de duración de cada fase del adiestramiento pueden durar desde unos pocos minutos hasta varias horas que pueden representar desde una semana hasta un año de tiempo efectivo de operación de la organización que se está simulando. Para llevar a cabo este tipo de instrucción, se les proporciona a los equipos cierta clase de información como datos básicos relacionados con los antecedentes históricos de las operaciones de una empresa y las obligaciones que pesan sobre su política y operaciones llevadas a cabo en las líneas de producción, balances y declaraciones fiscales de dicha empresa y de la competencia, datos de investigación de mercados, etc. Por el hecho de simular situaciones industriales reales, el juego de administración se convierte en un instrumento de investigación que puede responder con creces a ciertas cuestiones fundamentales referentes a la práctica y a la teoría administrativa.
- 4) CAPACITACION SENSIBLE.- La capacitación sensible se ocupa de ayudar a los supervisores para que adquieran una visión más clara de sí mismos y de la forma en que los demás reaccionan ante ellos. El debate o sesión de adiestramiento gira en torno de lo que está ocurriendo dentro del grupo en sí, ayudando a los participantes, mediante el análisis que hace cada uno de sus propias emociones y las de los demás, a aprender más acerca de sus propias personalidades y de las reacciones de otros hacia ellos, en lugar de hablar de problemas abstractos fuera del grupo. La capacitación sensible es un procedimiento de instrucción que no deben de utilizarlo más que aquellos directores de grupo dotados de una aptitud y madurez emocional fuera de lo común.
- 5) ASIGNACIONES A COMITES.- Como habíamos visto anteriormente, los comités están formados por personal experimentado que ayuda a la dirección de una empresa en la resolución de ciertos problemas de carácter muy especial, de ahí que la asignación a los comités del personal de administración, dirección y supervisión que se desea adiestrar, resulte altamente beneficiosa. Cuando al trabajador que se está entrenando se le ven pocas posibilidades de llegar a ser un buen dirigente, se procede a eliminarlo del comité y su lugar lo toma otra persona.
- 6) SISTEMA DE CASOS.- Este método ha sido divulgado ampliamente por The Harvard Business School y consiste en resolver los problemas que plantea un director de debates, de tal manera, que el personal en adiestramiento adopta un punto de vista más objetivo sobre las diversas

situaciones que le presenta el problema.

- 7) ENTRENAMIENTO POR MEDIO DE CURSOS.- Es común que muchas organizaciones proporcionen adiestramiento a sus dirigentes. Tal adiestramiento puede ser impartido por el propio personal de la empresa o bien por las escuelas o universidades. Cuando la instrucción la proporciona el propio personal de la empresa, se puede hacer uso en cada una de las clases, de las experiencias personales del entrenador y de los antecedentes de la organización; en cambio, si una empresa no está en posibilidad de mantener sus propios programas de adiestramiento, es común que pague las cuotas de membrecía o de colegiatura para que su personal dirigente asista a escuelas superiores y asociaciones profesionales. Por lo general el campo de estudio al que se inscriben la mayoría de estudiantes para especializarse en alguna área de conocimientos, es el de la Administración.
- 8) CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO.- La experiencia de un individuo es realmente una ventaja cuando se le está adiestrando, pero para lograrla, puede que éste requiera ayuda para aprender y aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas y para reconocer y corregir los errores que cometa; de aquí vemos que el entrenamiento implica observar la ejecución de las actividades del personal que esté trabajando, con el propósito de analizar el modo de realizar dichas actividades.
- 9) ROTACION DE PUESTOS.- La rotación de puestos se lleva a cabo para proporcionar a los dirigentes en entrenamiento, una extensa variedad de experiencias con el fin de ampliar los conocimientos y habilidades de los mismos. Este método de adiestramiento es costoso porque lleva implícitos el salario de la persona en entrenamiento y el costo de adiestrarlo y supervisarlo. Es común que los dirigentes que se están instruyendo por este método sean asignados a escuadrones volantes con el fin de que conozcan diversas actividades.
- 10) ASIGNACIONES BAJO ESTUDIO.- Algunas organizaciones crean puestos tales como "ayudante de . . .", "asistente de . . .", "sub-jefe de . . .", etc., con el fin de adiestrar al personal que ocupa estos puestos, y en un futuro puedan relevar al superior de ellos o titular del puesto. Mientras se está instruyendo a un ayudante, éste puede aprender casi todas las actividades acerca del puesto de su superior así como las técnicas y conocimientos que utiliza para llevarlas a cabo, más no por esto se tiene que restringir al patrón que utiliza el mismo. Dijimos antes que un ayudante puede ser conveniente cuando la carga de trabajo que sostiene el encargado de un área de trabajo determinada en la organización es mucha, y por tal motivo, éste no la puede efectuar completa y eficientemente; sin embargo, hay que aclarar que un ayudante, a la vez, puede crear problemas en el lugar al que esté asignado, porque podrían surgir confusiones en el límite de responsabilidad y autoridad entre el jefe superior, los trabajadores subordinados, el jefe de su superior y él mismo.

PARTE III

COMPENSACIONES

La política sobre compensaciones se implanta mediante una diversidad de programas generalmente llamados programas de Administración de Sueldos y Salarios.

La legislación laboral define en su artículo 82 al concepto de salario como "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". Asimismo, en su artículo 83 nos dice que el salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Lo mencionado por esta ley, nos sirve para destacar la enorme importancia que tiene para una empresa el establecer correctamente su política de compensaciones. Y no sólo por aspectos legales se debe considerar tal importancia, sino también por la influencia de ciertos factores que también intervienen en la administración de Sueldos y Salarios de la organización. Entre estos factores podemos citar; la contratación colectiva y las reacciones del sindicato, la posibilidad de la empresa para pagar los salarios, la situación del mercado laboral respecto a la oferta y demanda de mano de obra, el costo de la vida, el valor de cada trabajo, la estabilidad en la comunidad y en la sociedad, los sentimientos de los trabajadores, etc..

Factores que afectan la cotización de la M.Obra.

A lo largo de esta parte, describiremos los principales campos que tiene que analizar el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización en lo referente al área de compensaciones o retribuciones a los trabajadores de dicha organización. Los campos más comunes son:

- (1) Valuación de Puestos.- Las empresas deben de saber el valor relativo de cada puesto para así poder retribuirlo justamente bajo las condiciones internas y externas.
- (2) Incentivos.- Existen algunos puestos cuyo salario viene dado en función, no de la cantidad de tiempo que laboren sino, de la cantidad de trabajo que efectúen o de los resultados que presenten.
- (3) Servicios y Beneficios.- Tal como veremos posteriormente, el salario no incluye sólo pagos en efectivo para compensar al trabajador por sus labores, sino que tiene que motivarse por medio de estímulos de carácter "Subjetivos o morales" en forma de servicios (Parques deportivos, servicio de comedor, etc).
- (4) Calificación del mérito.- Algunas veces se tiene que utilizar técnicas, hasta cierto punto subjetivas, que permitan valorar a un