

explícita a un estado de descontento y se confía en que el empleado sabrá darse cuenta de lo que significa un cambio de actitud del director o supervisor. Este puede consistir, por ejemplo, en un enfriamiento más o menos declarado de la atmósfera, en una vigilancia más estricta por parte del supervisor, en la omisión de consultarle con frecuencia a temas que le afectan, en el rechazamiento de sus proposiciones o en la reducción del presupuesto de su servicio. Podrá el empleado observar una mengua de sus prerrogativas, una disminución de su autoridad y responsabilidad, y aún verse asignado a un puesto menos atractivo. Se adopta este método en el supuesto de que el empleado será lo bastante inteligente para "darse por enterado" y, sin más espera, se esforzará en mejorarse.

Más explícito en el método que consiste en la aplicación de las que suelen llamarse sanciones directas o formales de primer grado. En general impone esas sanciones el jefe de oficina o de división, bajo su propia responsabilidad y sin formación de expediente. Pueden revestir la forma de una advertencia formal y extrañamiento, de una reprimenda, de la pérdida de derechos de antigüedad, de un retraso en el aumento de sueldo o de una invitación a trabajar durante horas extraordinarias. El empleo de estas dos últimas medidas disciplinarias está a veces sujeto a discusión. El empleado puede resistirse, con amplia justificación, a trabajar horas extraordinarias sin remuneración, puesto que esto significa hacer algo por nada. En cuanto al derecho de antigüedad, el supervisor o administrador puede verse arrastrado a una controversia, y encontrarse a menudo con la oposición del propio empleado y de los servicios de personal, ya que éstos, por distintas razones, suelen considerar como una de sus funciones la defensa del empleado perseguido o incomprendido contra el supervisor o administrador prepotente o malévolo.

El traslado de un empleado puede considerarse como una sanción de primer grado y resuelve en muchos casos la dificultad en forma satisfactoria para todos. Con bas-

de la que significa un cambio de actitud del director o supervisor. Este puede consistir, por ejemplo, en un enfriamiento más o menos declarado de la atmósfera, en una vigilancia más estricta por parte del supervisor, en la omisión de consultarle con frecuencia a temas que le afectan, en el rechazamiento de sus proposiciones o en la reducción del presupuesto de su servicio. Podrá el empleado observar una mengua de sus prerrogativas, una disminución de su autoridad y responsabilidad, y aún verse asignado a un puesto menos atractivo. Se adopta este método en el supuesto de que el empleado será lo bastante inteligente para "darse por enterado" y, sin más espera, se esforzará en mejorarse.

- E. Toma una decisión de común acuerdo, pasada en los hechos.
- D. Escucha sus argumentos en forma que puedas exponerte tú a él con más claridad aún que él a ti. Tu interlocutor sabrá entonces que ha sido comprendido. Podrás también descubrir por este medio nuevos hechos que hayan escapado a tu atención.
- C. Presenta tus argumentos teniendo en cuenta la inteligencia de tu interlocutor, su punto de vista y sus reacciones emotivas.
- B. Empieza por explicar los hechos de modo comprensible.
- A. Opa con absoluta sinceridad, no te dejes dominar por tus emociones.

Los distintos tipos de acción disciplinaria que pueden adoptarse en situaciones específicas pueden dividirse en varias categorías. Figura en primer lugar la que podríamos llamar sanción de primer grado y resuelve en muchos casos la dificultad en forma satisfactoria para todos. Con bas-

tante frecuencia el empleado que creaba problemas deja de crearlos si se le asigna un puesto bajo otro supervisor, se le coloca en un ambiente social o físico distinto o se le confía otra clase de trabajo. Esto es comprensible, si se tiene en cuenta que los problemas de personal no empiezan y acaban en el empleado individual: entran en juego sus compañeros de trabajo, el ambiente físico, el supervisor, la naturaleza del trabajo y muchos otros factores. El archivista negligente y malhumorado puede convertirse en un excelente recepcionista. La enfermera de campo ineficiente e improductiva puede llegar a ser una auxiliar de clínica excepcional. Pero, aunque eficaz en muchos casos, este método tiene el inconveniente de estimular la tendencia de muchos supervisores y directores a soslayar los problemas de personal que ellos mismos han contribuido, a menudo, a crear por el cómodo procedimiento de trasladarlos a otras personas. El traslado por sí sólo no basta: lo indicado es un estudio completo de las circunstancias en cada caso.

Quando la acción disciplinaria ha de ser más severa, pueden aplicarse las llamadas sanciones de segundo grado. Estas requieren habitualmente la intervención del propio jefe del departamento u organización, y el empleado tiene a veces derecho a apelar ante una junta, una comisión de funcionarios o, en ciertas ocasiones, ante un tribunal. La primera de las sanciones de esta categoría es la suspensión temporal. Puede discutirse la oportunidad o justificación de esta medida. Por el hecho de que el empleado se vea sujeto a un alejamiento forzoso, aunque temporal, de su puesto y, por lo tanto, a una pérdida de sueldo, el empleado vuelve inevitablemente al trabajo más disgustado, suspicaz y vengativo que cuando lo dejó.

Igual objeción podría hacerse a la retrocesión de grado. Existen ocasiones, sin embargo, cuando el empleado posee un valor intrínseco considerable para la organización, en que el descenso temporal de grado, en la inteligencia de que será repues-

to tan pronto como demuestre sus buenas disposiciones, puede ser una medida indicada. Claro está que es lícito preguntarse si algún método de acción menos drástico no podría ser de igual o mayor eficacia en tales casos.

La destitución o cese motivados son, naturalmente, las medidas extremas y decisivas. Conviene formular una reserva a este respecto, que se aplica también a todos los tipos de acción disciplinaria. Cuando por primera vez se descubre que un empleado puede llegar a constituir un problema, debe tomarse la precaución de establecer un historial detallado y documentado de hechos y ejemplos pertinentes, para poder invocarlo y utilizarlo en el caso de que el recurso a la acción disciplinaria lleque a ser indispensable. Es de buena política que el empleado esté al corriente de todas las medidas y decisiones que le afecten, en lugar de someterle, como ocurre con demasiada frecuencia, a una descarga súbita de censuras de la dirección, hasta entonces no formuladas. Esto debe siempre hacerse y puede hacerse, a manera de consejo, demostrando verdadero interés por el bien del empleado y de la misma organización. Ciertamente es que este método suele tomar mucho tiempo, pero a la larga contribuye en gran medida a mantener una elevada moral entre los empleados. En el pasado y en grado considerable también en el presente, la actitud de los directores frente a la destitución consiste en creer que ésta representaba simplemente una experiencia desagradable para quien emplea y que con el cese sumario del individuo en cuestión todo quedaba arreglado. Si la destitución es necesaria, convendrá hacer comprender al empleado que la medida es indispensable, tanto en su propio interés como en el de la organización, y que con ella se le ofrece la oportunidad de rehabilitarse en otro lugar.

Una breve advertencia final. En ningún caso debe verse sometido un empleado a una forma activa de acción disciplinaria en presencia de sus compañeros de trabajo. Aunque algunos gocen, al parecer del espectáculo, todos se sentirán ofendidos.

Condiciones de trabajo. Atractivos. Nos hemos referido repetidamente al nivel elevado de la moral de los empleados como factor esencial para el funcionamiento satisfactorio y eficiente de un programa de salud pública. Una moral elevada es algo difícil, por no decir imposible, de definir. Ocurre tal vez lo mismo que con la salud; no sabemos en qué consiste hasta que nos falta. Cuando el estado de ánimo y las relaciones de trabajo de un grupo de personas son satisfactorios, es raro que uno se ponga a pensar, si alguna vez lo hace, en los problemas de como crear y mantener una buena moral. Uno se da cuenta, en cambio y dolorosamente, de que tal problema existe cuando las cosas van por mal camino.

Para mejor comprender en qué consiste una moral elevada, fijémonos en sus síntomas, tales como el orgullo de los empleados al sentirse identificados con la organización y el placer de trabajar en ella. Existen, por desgracia, departamentos de salubridad, cuyos empleados consideran su labor como un simple medio de ganarse un sueldo o salario. Pero existen también organizaciones sanitarias donde todos, inclusive los mensajeros, los ascensoristas y el más modesto de los oficinistas sienten que la organización es su propio departamento de salubridad, que su trabajo personal es esencial para la obra común y de este modo encuentran gran satisfacción en su labor diaria.

Aunque la moral esté determinada por un gran número de factores, no hay duda de que el más importante reside en la capacidad directora de los "oficiales de línea", es decir, de los supervisores inmediatos y en el valor de su ejemplo para despertar el interés y el entusiasmo de su personal. El concepto que antiguamente predominaba con respecto a los subordinados era: "Si no te gustan las órdenes que te dan por el trabajo que hace, puedes marcharte o esperar a que te despidan". La completa futilidad de tal