

sistema quedó plenamente demostrada en la reciente tentativa de los conquistadores nazis para obligar a los pueblos de los países por ellos ocupados a rendir un trabajo productivo. El mundo entero conoce el efecto devastador y decisivo del "trabajo lento", arma de que se valieron los trabajadores sojuzgados.

En la actualidad, en lugar de hostigar o de instar al empleado para inducirle a trabajar, se emplea un sistema basado en normas eficaces de dirección, en el ejemplo y en el respeto, en análisis del trabajo y de las aptitudes del empleado y en el adiestramiento del personal. De todo ello se deduce la gran importancia de la relación específica entre el trabajador y su función. Ocorre a menudo el caso del empleo interesante y del empleado competente que no llegan a combinarse. Como ya se ha dicho, un mal archivero puede llegar a ser un excelente recepcionista. Son muy pocas las situaciones de la vida que sólo ofrecen una salida. Si se espera de un empleado que consagre al trabajo sus mejores esfuerzos, el trabajo deberá ofrecerle en cambio alguna compensación. Su ocupación deberá presentársele como algo más y mejor que una carga agobiadora o una rutina aburrida. El empleado ha de poder darse cuenta de la importancia de su labor y de lo que ésta representa como contribución al objetivo total de lo que antecede ofrecen un instructivo ejemplo las actitudes adoptadas por el gran número de oficinistas que, durante la Segunda Guerra Mundial, hubieron de emplear los departamentos estatales de salubridad para despachar el papel del Programa de Urgencia de Asistencia Materno Infantil. (Emergency Maternal And Infant Care Program) enfocado a las esposas e hijos de los que prestaban servicio militar. Desgraciadamente la mayoría de los departamentos estatales de salubridad se limitaron a emplear unos oficinistas, asignándoles mesas y escritorios, con plumas o sellos de goma, y sometiendo a una corriente rápida y continua de hojas de papel inanimadas, sin preocuparse de darles la menor idea de la importancia del programa ni de la función vital que en él

desempeñaban. Nada tiene de extraño que esas organizaciones experimentaran considerables dificultades, no sólo para obtener personal, sino para conservarlo. En realidad, los cambios constantes de personal llegaron en algunos casos a alcanzar proporciones aterradoras y a dificultar seriamente la ejecución de tan importante programa. Sin embargo, en algunos estados se adoptó el sistema de dar cierta consideración al empleado, a su inteligencia, a la posible monotonía del empleo y a la repercusión que esto podría tener sobre el estado de ánimo del personal. Fué objeto de satisfacción visitar a estos contados organismos estatales de salubridad y observar la expresión de interés y satisfacción en los rostros de los empleados. Al hablar con ellos de su trabajo su reacción era casi siempre la misma. Aquellos hombres y mujeres no se dedicaban a papelear y a estampar sus sellos de goma donde hiciera falta. Sabían que gracias a su esfuerzo un gran número de niños y de mujeres obtenían los cuidados médicos que les eran necesarios. Hablaban de los beneficiarios del programa como de "sus madres y sus niños", y el trabajo que se tomaban para ayudarles les producía una considerable satisfacción. Como es de suponer, aunque estas últimas organizaciones tuvieran las mismas dificultades para obtener nuevo personal, gracias a este sistema pudieron conservarlo y con una moral altamente satisfactoria.

La responsabilidad que tiene un administrador de mantener informado a su personal sobre las principales metas de la organización, los progresos alcanzados y la importancia del trabajo de cada empleado, muy a menudo se descuida o se cumple de manera casual. Aunque libre intercambio de ideas se logra mejor mediante la conservación informal y personal, se deben hacer planes para asegurar que ocurran dichas pláticas. En los organismos muy grandes a menudo es preciso emplear técnicas de comunicación en masa para que el personal sepa lo que está pasando y se sienta parte de ello.

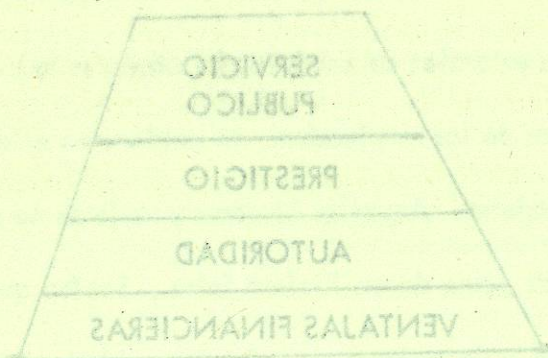
El mundo entero conoce el efecto devastador y decisivo del "trabajo lento" cuando se ve a los trabajadores en sus puestos. En la actualidad, en lugar de trabajar o de instar al empleado para inducirle a trabajar, se emplea un sistema basado en normas estrictas de dirección, en el ejemplo y en el respeto, en análisis del trabajo y de las actitudes del empleado y en el conocimiento del personal. De todo ello se deduce la gran importancia de la relación efectiva entre el trabajador y su función. Ocurre a menudo el caso del empleado interesado y del empleado competente que no llegan a combinarse. Como ya se ha dicho, un mal trabajador puede llegar a ser un excelente recepcionista. Son muy pocas las situaciones de la vida que sólo ofrecen una salida. Si se espera de un empleado que consiga al trabajo sus mejores esfuerzos, el trabajo deberá ofrecerle en cambio alguna compensación. Su ocupación deberá presentarsele como algo más y mejor que una carga rutinaria o una rutina aburrida. El empleado ha de poder darse cuenta de la importancia de su labor y de lo que ésta representa como contribución al objetivo total de lo que acontece ofrecen un instructivo ejemplo las actitudes adoptadas por el gran número de funcionarios que, durante la segunda guerra mundial, hubieron de emplear los departamentos estatales de salubridad para despachar el papel del Programa de Urgencia de Asistencia Materna Infantil. (Emergency Maternal And Infant Care Program) encargado a las esposas e hijas de los que prestaban servicio militar. Desgraciadamente la mayoría de los departamentos estatales de salubridad se limitaron a emplear unos funcionarios, asignándoles mesas y escritorios, con plumas o sellos de goma, y sometiendo a una corriente rápida y continua de hojas de papel inanimadas, sin preocuparse de las ideas de la importancia del programa ni de la función vital que en él

En el transcurso de sus estudios sobre dirección administrativa, Dimock interrogó a cierto número de hombres de negocios acerca de sus ideas en cuanto a los factores que determinaban las actividades de los empleados. En otros términos: ¿qué razones mueven a hombres y mujeres a desplegar sus mejores esfuerzos?. Las respuestas recibidas fueron tan coincidentes que encontró justificado sugerir la escala de incentivos que se reproduce aquí.



Hasta un cierto punto, el incentivo principal es el aumento de los ingresos que permite adquirir una sensación de seguridad. En un momento determinado, se sobrepone a esta preocupación financiera el deseo de obtener autoridad y una situación elevada, de trazar orientaciones y de llevar a cabo una obra propia. A su vez este deseo se ve reemplazado eventualmente por el de ver reconocidos los propios méritos y adquirir prestigio; cuando se han satisfecho estos tres anhelos o apetitos surge el espíritu altruista y el deseo de servir a la comunidad. A juicio de Dimock es este último el incentivo superior y el que ofrece la más elevada recompensa.

No hay que desdeñar ciertos factores físicos al considerar los atractivos de un cargo. Los administradores y supervisores tienen la responsabilidad concreta y el deber de estar constantemente atentos a las necesidades y métodos para mejorar el ambiente físico en que deben trabajar sus empleados. Se ha pretendido a menudo, y no sin fundamento, que en los Estados Unidos los departamentos de salubridad



se hallan tradicionalmente relegados a la parte peor de aquellos edificios públicos donde están instaladas sus oficinas y, de preferencia, lo más cerca posible de los lavabos. Se han dado sin duda muchos casos de funcionarios de salud pública animados de espíritu progresista que han renunciado a sus puestos por las malas condiciones de los locales en que hablan de trabajar. Un administrador sanitario debiera preocuparse siempre de que su departamento fuera un convincente ejemplo físico de la causa a que está consagrado. No es lógico esperar que el público responde a los esfuerzos educativos, ni siquiera a las disposiciones legales de una organización que tolera verse relegada a locales en los que se compendian todos los defectos que la propia organización critica y condena.

Un ambiente de trabajo agradable es, en realidad, un signo de eficiencia administrativa. Los estudios llevados a cabo en la industria o en otros campos han demostrado que las mejoras del alumbrado, la ventilación y el aspecto general de los locales, se ven recompensados por un aumento sensible de la producción, una disminución de la fatiga fisiológica, una mayor satisfacción y un nivel moral más elevado del personal. No puede negarse que en el pasado los funcionarios de salud pública han sido culpables de complacencia y timidez en la lucha con los demás empleados públicos para obtener buenos locales y en la creación de centros de salud atractivos y eficientes. El administrador sanitario debiera comprender la gran verdad de esas palabras: "Si nada pides nada de darán".

Horas extraordinarias. En toda organización se presenta ocasionalmente la necesidad de trabajar en horas que no son las de la jornada regular de trabajo. Los casos de urgencia y los períodos de acumulación de trabajo son inevitables, especialmente en un terreno como el de salud pública. Hay lugar a esperar que el personal tenga suficiente interés en el programa que lleva a cabo su organización para contribuir con buena vo-