

LA ADMINISTRACION ES ADMINISTRACION DE PERSONAL

CLIMA A		CLIMA B	
CONDUCTA DEL EJECUTIVO	RESULTADOS:	CONDUCTA DEL EJECUTIVO	RESULTADOS:
Da órdenes	CLIMA DEFENSIVO	Sabe oír,	Comprensión
Critica		Resentimiento	Aumenta la percepción
Exceso de Control		Conformismo	Iniciativa
Se inhibe no se mezcla ni se comunica		Sumisión	Se experimenta
Decretico Arbitrario		Dependencia	Espontaneidad
Enjuicia		Baja percepción e iniciativa	Crecimiento, desarrollo
		Se inhibe la expresión	
		Envuelve en la solución de problemas	

Lawrence A. Appley es Presidente del Consejo y Funcionario Ejecutivo de la American Management Association. Empezó su carrera empresarial con la Mobil Oil Co., como Gerente de Personal de la División Buffalo, sirviendo luego como Director de Educación tanto de sus operaciones locales como foráneas. Appley ha sido así mismo Vicepresidente y Director de la Richardson Merrell, Inc. y de la Montgomery Ward Co. Durante la Segunda Guerra Mundial fue Asistente del Secretario de Guerra y después, Director Ejecutivo y Presidente del Consejo de la Comisión de Fuerza Humana de Guerra. El presente artículo está basado en un discurso del Sr. Appley ante la Conferencia Anual de Personal de la AMA, el pasado febrero.

--- 0 ---

La Profesión de Personal (+) no se ha conformado con sus oportunidades y desafíos en mi opinión, y si no se efectúan algunos cambios radicales en las actitudes y prácticas de la mayoría de los miembros de la misma, podría desaparecer como tal.

La mayor parte de las actividades staff y de las funciones gerenciales se han ampliado en su campo de influencia y han elevado su estatura organizacional. Algunos de los involucrados crecieron con estos cambios, otros continuaban donde estaban. La Administración de Oficinas abarcó los sistemas y servicios administrativos. Contabilidad se amplió a Contraloría y de ahí a la Vicepresidencia de Finanzas.

Ingenieros de Empaque se convirtieron en Gerentes de Empacado y los compradores de seguros ocupan puestos de Gerentes de Riesgos. Los vendedores llegaron a ser Vice-Presidentes de Distribución.

Algunos ejecutivos de personal llegaron a vicepresidentes de desarrollo corporativo, pero hubo y hay algunos que fueron, son y continuarán siendo te-

(+) Esta expresión equivale a Relaciones Industriales.

nedores de libros, compradores, jefes de personal y así por el estilo. El común denominador es el "barajeo de papeles"; su criterio es cuántas veces y qué tantos documentos diferentes puede firmar una persona en su nombre. Estos son los miembros de la "División de Amarrados a la Silla" de la "Compañía de Parrafeo".

Una Doble Orientación.-

Ante un Congreso de Personal de la AMA en Filadelfia en 1937, Thomas G. Spates, Vicepresidente de Personal de la General Foods Corp. hizo una alocución clave donde dijo: "La Administración es Administración de Personal". Un buen gerente es un buen administrador de personal. Un buen administrador de personal es un buen gerente. En otras palabras, un ejecutivo de línea competente debe tener una "mentalidad gerencial". Sin embargo, mi experiencia durante los últimos 20 años me ha dado la clara impresión de que los ejecutivos de línea han ido incrementando su mentalidad de personal mucho más rápidamente que lo que los ejecutivos de personal han incrementado su mentalidad gerencial.

Hace 40 años, los ejecutivos de personal apelaban a otros ejecutivos para que otorgaran su aprobación a programas formales de personal. Todo lo que se pedía a un Presidente era "venir cinco minutos" o "abrir una junta con unas palabras" o "incluir alguna opinión favorable en un reporte o discurso". Hace 20 años, los funcionarios de la Compañía eran participantes en los programas de personal por períodos variados de tiempo. Hoy en día, personas en posiciones similares son líderes del avance de aquellos que el ejecutivo de personal promovió y muchos de ellos están señalando a los ejecutivos de personal lo que deben hacer.

El Interés Genera Interés.-

Es perfectamente cierto que el ejecutivo general o el gerente de un área

de especialización debe llegar a ser un líder en la práctica de relaciones humanas. Es un mérito para la profesión de personal que la gerencia general haya incrementado su preparación en asuntos de personal. La cuestión que ahora surge; sin embargo, es si el ejecutivo de personal de hoy está mostrando a la gerencia más preparación y la está desafiando a alcanzar más y más altos niveles en la administración de personal.

Los grandes pioneros de personal acostumbraban decirnos que si deseábamos que otros jefes se interesaran en el trabajo del Departamento de Personal, este Departamento debía interesarse en el trabajo de otros jefes. Esta era otra manera de expresar el viejo principio psicológico de que "el interés genera interés". A fin de ser útil a las otras actividades del negocio, el ejecutivo de personal tiene que familiarizarse con la mercadotecnia, la producción, las finanzas, la ingeniería, etc.

Un Jefe de Personal capaz no es sólo un experto en Personal, es un experto en Administración de Empresas. Esto significa que conoce la naturaleza de la Administración y cómo funciona. Significa que tiene un record de lo alcanzado en Administración, aunque el mismo no se extienda más allá de la Administración de su Departamento. Significa que entiende los procesos administrativos básicos y sabe que los técnicos de personal son técnicos de la Administración.

Fundamentos de la Administración.-

La primera función básica de la Administración es la Planeación a largo plazo. Esta es el fundamento del desarrollo de la corporación y el jefe de personal debería ser el próponente líder y el experto en ella.

El Gerente en Desarrollo de Recursos Humanos va de la mano de la Planeación a largo plazo. Requiere de la utilización de sistemas de evaluación, inventarios de ejecutivos y tablas de reemplazo. Es esta una técnica de

personal primordial; una herramienta esencial de la Administración y de hecho, no existe un control administrativo más efectivo que ella, en toda Empresa.

El Diseño y Construcción de la Organización es una materia muy importante para todo ejecutivo y en especial para los ejecutivos de primer nivel, promoción y especialización de ella debe emanar del Departamento de Personal.

El desarrollo de estándares administrativos de realización es de las más deseables técnicas administrativas y, aquí de nuevo, el liderazgo en ella debe provenir del ejecutivo de personal.

Las Revisiones de Progreso Alcanzado son sistemas para determinar el comportamiento de la gente comparada con los estándares. Esta también es una técnica administrativa y de personal.

La Mejoría en Comportamiento es otra manera de llamar a la educación, el adiestramiento y el desarrollo individual. Este campo es la esencia de la responsabilidad de supervisión y el Departamento de Personal ha tenido tradicionalmente el liderazgo en él más que en ningún otro campo.

Los Incentivos y Recompensas deben ser apropiados, adecuados y otorgados a tiempo si se desea tengan influencia motivacional en atraer, retener y portar gente capaz. La Administración de Sueldos y Salarios y el desarrollo de incentivos no-financieros han sido siempre identificados como áreas importantes de un Departamento de Personal.

#### El Brazo Derecho.-

Este análisis no quiere decir que el ejecutivo de personal deba conducir la Empresa. El Ejecutivo Jefe debe conducirla. La guía por medio de

planeación a largo plazo, planeación de recursos humanos, desarrollo de la organización, establecimiento de estándares de realización, sistemas de revisión de progreso alcanzado, encontrando medios de mejorar logros y proveyendo recompensas apropiadas. Pero requiere de la ayuda y consulta del Vicepresidente de Desarrollo Corporativo quien es el Oficial staff para la planeación a largo plazo, la planeación de recursos humanos, la administración de personal y las relaciones laborales. Y no se le solicitarán consejo y ayuda, si tal persona no tiene una comprensión y competencia en esas áreas tan buenas como la estatura y equilibrio de la administración de primer nivel.

Si va a ganarse tal posición en la organización, el ejecutivo de personal debe liberarse de los "pernos y tuercas" de los manuales y procedimientos de personal y proveer a que su Departamento no dé la imagen de un cuello de botella en progreso. Esto quiere decir que una vez que se adopte y establezca un nuevo programa o actividad de personal, debe ser colocado en otros Departamentos para propósitos de administración.

No encuentro ninguna razón por la cual los planes de pensiones y seguros, beneficios médicos, selección, razas, administración de comedores, reglas sobre seguridad e inspección y otras ramas de este tipo deban considerarse en forma apropiada como del dominio del Jefe de Personal. Son áreas de la preocupación del ejecutivo de personal, por supuesto, pero no tienen que ser administradas por su gente para que él mantenga influencia sobre ellas.

Educación y adiestramiento, sí éste es el programa básico de la administración de personal. A través de él la influencia de la actividad de personal se extiende, en virtud de que son la columna vertebral del trabajo staff en el área de desarrollo de la organización.

#### Los Criterios Erróneos.-

Demasiados Jefes de Personal han pensado que su prestigio e influencia se-