

CAPILLA ALONSO
FACULTAD DE ECONOMIA
UNIVERSIDAD NACIONAL
U.N.L.

5. CIENCIA GERENCIAL Y SISTEMA DE COGESTION

Señalados algunos de los sistemas gerenciales o estilos de gerencia, en los incisos anteriores, no puede escapar a nuestra consideración un elemento relativamente novedoso para llevar a cabo la función de dirección.

El sistema de cogestión permite la máxima participación de todos los elementos que integran el sistema de recursos humanos en la toma de decisiones. Todos participan en el proceso de la dirección y de la gerencia, según su ubicación jerárquica, pero con una dimensión participativa.

Resulta muy ilustrativo de este sistema, el estudio que realizara el - L.A. Adalberto Rios Szalay, en el ambito germano.

La cogestión como sistema gerencial ha tenido poca aceptación en nuestro medio, pero sin embargo en tratándose de labores destinadas al desarrollo de la comunidad rural o de acciones concretas en el campo de las obras de infraestructura, en donde la comunidad ha de participar en forma definitiva para evitar el paternalismo o situaciones que nulifiquen los esfuerzos que se realizan, es interesante conocer el sistema y profundizar en las posibilidades para su aplicación en nuestro medio.

"LA COGESTION ALEMANA"

Por el L.A. Adalberto Rios Szalay (7)

A continuación haremos referencia a este modelo europeo derivado de la necesidad de cambio, en la inteligencia de que no es la única reacción habida, pero si representa una experiencia digna de estudio.

LA COGESTION EN ALEMANIA FEDERAL

Los intentos de participación de los trabajadores alemanes en la dirección de las empresas, aparece ya hace más de cien años. Alemania ha experimentado experiencias, como la habida en la fábrica Zeiss de Jena, el siglo pasado que son antecedentes de vanguardia en formas más justas de trabajo.¹

En 1920 se promulgó la ley de los consejos obreros, que da vida a éstos. Durante la época nazi éstos sufren una modificación que deforma la idea original, pero parece ser que los antiguos miembros de los consejos, siguieron trabajando activamente y al terminar la segunda guerra mundial, promueven su reinstalación de acuerdo al espíritu de la ley de 1920.

Al lograrse la paz algunos estados alemanes aprobaron su propia legislación, muy similar al estatuto mencionado líneas arriba, entre ellos Hesse y Württemberg-Baden que daban a los consejos el derecho a participar en la toma de decisiones de la dirección sobre cuestiones económicas generales. Las cláusulas que comprendían tales lineamientos fueron suspendidas por el gobierno militar de los Estados Unidos.²

Una de las mayores preocupaciones de las fuerzas aliadas de ocupación, era el de descentralizar la autoridad en la industria alemana, particularmente en la de tipo pesado que está concentrada en el Ruhr. Esto aunado a que dicha zona fue administrada por los ingleses que en aquel entonces tenían un gobierno laborista, contribuyó a que las organizaciones obreras alemanas estuvieran bien representadas en una administración momentánea de la industria del Ruhr.

Después de una serie de presiones en ambos sentidos el 21 de mayo de 1951 se aprobó la ley de cogestión en las industrias mineras y metalúrgicas, y el 14 de octubre de 1952 la ley de Régimen de empresas que regula los derechos de codirección de los trabajadores

1. GEORGE COYDER. Op. Cit. Dedicó la parte final de su obra a la experiencia de la Zeiss.
2. ADOLF Sturmthal "Consejos Obreros". Editorial Fontanella. 1971.

de las empresas incluídas en el campo de la industria privada.

Una diferencia importante a señalar es que los consejos obreros que existieron después de la primera guerra mundial, se distinguieron por su espíritu de colaboración. El espíritu de la ley actual es diferente en su planteamiento a la idea de lucha de clases "en la cual se ha ido imponiendo claramente la idea del trabajo en colaboración buscándose primordialmente una plena y recíproca confianza".³ Esto tiene como fuente de inspiración de la legislación alemana la cual el patrono y el trabajador de una empresa trabajan unidos en una comunidad laboral basada en principios morales.

En primera instancia nos referiremos a la participación al respecto es solo de recomendación la decisión es derecho del patrón.

Una de las figuras más importantes de esta ley es el llamado Jurado de Empresa (o Consejo de Empresa) el cual se puede integrar en organizaciones que cuenten desde cinco trabajadores mayores de 18 años.

Estos jurados pueden ir desde ser un órgano de 35 miembros en pequeñas empresas, hasta jurados de 35 miembros como máximo en empresas de más de 500 trabajadores. Dentro de los miembros no se cuenta a la diferencia de otros países, a los patronos.

Dentro de los miembros del jurado se encuentran representantes, tanto de los obreros como de los patronos. El número y proporción se calcula en cada caso de acuerdo a fórmulas convenidas.

En 1965 existían 25,000 empresas del sector metalúrgico que contaban con jurados con un total de 100,000 miembros. Los integrantes de los jurados pueden ser nombrados entre sus miembros un llamado Comité de Empresa formado por cinco personas, esto parece ser un reconocimiento implícito a lo impráctico que resultaría para grandes grupos.

3. "Cogestión, régimen de empresas y representación personal". Dr. ALFONSO KLEIN. Ministerio de Trabajo. República Federal de Alemania. 1958.

DERECHOS DE LOS JURADOS DE EMPRESA

Las funciones asignadas a los jurados de empresa con arreglo a la ley son las siguientes:

1. Supervisión de las disposiciones legales dictadas en beneficio de los trabajadores. Se trata, principalmente de disposiciones de protección al trabajador. El jurado podrá reclamar, especialmente, las listas de salarios y retribuciones. Sin embargo es importante señalar, que no tiene derecho a examinar las remuneraciones del personal directivo, como tampoco los documentos personales, libros, balances o correspondencia de reclamaciones.

El trabajador se encuentra en libertad para efectos de formalización de reclamaciones, el utilizar a su jefe inmediato superior, sindicato o jurado de empresa. La demanda de medidas en beneficio de la empresa y personal.

El jurado de empresa está autorizado a solicitar del patrono la adopción de medidas en beneficio de la empresa y su personal. Puede tratarse por ejemplo de la introducción de mejores métodos de trabajo, de la contratación de personas necesitadas.

La participación al respecto es solo de recomendación la decisión es derecho del patrón.

DERECHOS SOCIALES, DE PERSONAL Y ECONOMICOS DEL JURADO DE EMPRESA.

1. Participación en cuestiones sociales.

Las cuestiones sujetas obligatoriamente a cogestión.

Comienzo y fin de la jornada de trabajo y de los descansos.

Fecha y lugar del pago de salario.

Establecimiento de principios sobre retribución y adaptación de nuevos procedimientos de pago, sin embargo no existe derecho de cogestión en lo referente a la fijación de salarios ya que esto es materia de contratación colectiva, perteneciendo tanto a patronos y sindicatos.

Establecimiento de salarios a destajo o por unidad de obra.

Establecimiento del plan de vacaciones.

Organización de la formación profesional.

Administración de instituciones asistenciales de la empresa. Al respecto el jurado de empresa puede sugerir la creación de instituciones de asistencia, pero no imponerlas.

Respecto de mucha importancia a señalar es que el DERECHO DE COGESTION NO ES UN DERECHO DE CODIRECCION. EL JURADO DE EMPRESA

4. La cogestión. Op. Cit.

NO PUEDE INMISCUIRSE, POR TANTO, EN LA DIRECCION DE LA MISMA. Lo anterior define plenamente que la cogestión alemana es, más que nada, una formalización de una serie de asuntos laborales que son sujetos de negociación en otras partes, y que en cada caso se tienen que ir ganando paulatinamente, es decir dichos asuntos aparecen aceptados de antemano en el sistema alemán, pero no debe considerarse por ello que existe un sistema en el que el hombre que trabaja interviene en decisiones de un nivel de auténtica dirección.

2. La cogestión y coactuación en cuestiones referentes al personal.

Los derechos al respecto parecen ser bastante limitados, ya que no existe ningún derecho relativo a la asignación de funciones y evaluación de los trabajadores, ni a los despidos. Solo podrá actuar cuando se trate de colocar, reagrupar y trasladarlos.

Cogestión y coactuación en cuestiones económicas

Sobre este aspecto los trabajadores tienen derecho a enviar personas de su confianza en calidad de miembros del consejo de vigilancia, pero obviamente esto se reduce a las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.

EL COMITE ECONOMICO

Este órgano existe como un "puente" entre empresario y jurado a fin de lograr una adecuada comunicación en ambos sentidos. Es decir el legislador buscó una forma de eliminar roces y tensiones.

El comité puede intervenir en las siguientes funciones:

1. En cuanto a los métodos de fabricación y de trabajo: Introducción de nueva maquinaria o el establecimiento de estándares.
2. En cuanto al programa de producción. Intervención en su establecimiento.
3. En cuanto a la situación económica de la empresa: conocimiento de información de tipo contable.
4. Situación de la producción y de las ventas.

Para el logro de todo lo anterior y a fin de facilitar sus labores al Comité Económico, la ley ha establecido las siguientes obligaciones al patrón:

- a) Facilitar información al comité, como lo son estadísticas, memorias, croquis y en ciertos casos los estados financieros.
- b) Dar una explicación del balance anual.
- c) Dar un informe trimestral sobre la situación y el desarrollo de la empresa.

LA COGESTION EN LA DIRECCION DE LA EMPRESA

La posibilidad de participar en la dirección de la empresa, la reconoce la ley alemana en diferentes grados en los casos de las empresas mineras y siderúrgicas. Esto por medio del nombramiento de elementos propios dentro de los consejos de vigilancia y a través de los directores.

4. La cogestión. Op. Cit.

tores de vigilancia (esto último solo en las empresas mineras y siderúrgicas).

Existían en 1965, 89 empresas que caían dentro de los dos renglones apuntados, mismas que dan trabajo a un millón de trabajadores.

Los miembros del consejo de vigilancia serán cuatro representantes de los accionistas, cuatro de los trabajadores, "dos miembros más" que de hecho se suman a cada uno de los sectores, pero cuya inclusión se hizo "a fin de evitar dos frentes rígidos" siendo nombrados estos: Uno por los accionistas y el otro por el o los sindicatos. Por último existe un miembro número once cuyo carácter debe ser neutral y cuyo nombramiento es bastante complicado.

Además del consejo de vigilancia con representantes de los trabajadores, existe el llamado director laboral, cuyo nombramiento lo realiza el consejo de vigilancia. Esta figura ha despertado las polémicas ya que se le considera una naturaleza ambigua, pues no obstante que en su nombramiento han tenido alguna intervención los trabajadores, a través de sus representantes, y que además no puede ser removido sin su consentimiento, en muchas ocasiones actúa como representante del patrón ante el jurado o sindicatos.

REALIDADES EN LA PRACTICA DE LA COGESTION.

El tema ha despertado gran interés en la opinión pública alemana, por lo cual el Gobierno de ese país nombró una comisión que realizara un trabajo que sirviera de pauta sobre el tema. La comisión realizó un trabajo de investigación cuyos resultados fueron terminados en enero de 1970, después de año y medio de labor, durante la cual entrevistaron a 55 directores generales 1,100 hombres con experiencias en la vida económica, llegando a presentar un informe de 400 páginas, en el que se concluía "inequívocamente a favor del derecho de participación"⁵ señalando además la necesidad de continuar con la "preeminencia de la iniciativa empresarial"⁵

La Unión Cristiano Demócrata ha dicho lo siguiente: "La economía de mercado libre requiere que todas las

fuerzas interesadas en la economía se unan en una laboración como socios asistidos del derecho a participar en la toma de decisiones".

La mencionada comisión llegó a la conclusión que en la industria del carbón y del acero la cogestión ha fracasado con éxito no obstante algunos "defectos de ejecución". Sin embargo Sturmthal⁶ nos dice que "en muchos casos el jurado de fábrica ha tomado parte en el trabajo y se ha convertido en parte del equipo directivo que administra el trabajo fuerza de la empresa con equidad y benevolencia", y agrega "los miembros del jurado de fábrica, están más cerca de la dirección y son más conscientes de la situación de la empresa que el estrato de funcionarios industriales que componen el consejo, en consecuencia, la dirección puede tomar alguna medida las prerrogativas de los directores. Así, en la esfera de la dirección puede tender a incluir un estrato privilegiado de la clase obrera".

En cuanto al Comité económico "en la práctica ha resultado decepcionante. La mayoría de los empleados, se desconocen la existencia del comité económico. En la literatura laboral son raras las referencias a su función"⁶

La Asociación Federal de Jóvenes Empresarios rechaza todo estilo autoritario en la gestión y dice de una empresa en su congreso anual de 1970: "Esta experiencia (la cogestión) nos ha enseñado que en una economía de libre competencia no puede haber recetas patentadas para establecer la democracia en la fábrica o en la oficina".⁷

Como observación final transcribimos el final del informe "Cogestión, régimen de empresas y representación del personal"⁸ "No se puede dejar de reconocer que el sistema de cogestión ha contribuido a robustecer el sentido social en los patrones y la idea de lo económico, en función del mercado de los trabajadores. Las pugnas entre patronos y trabajadores se han ido suavizando sensiblemente y en las empresas que prospera un satisfactorio clima social. El hecho de que en la República Federal de Alemania se produzcan relativamente pocas huelgas debe ser atribuido, entre otras cosas, a que numerosas desavenencias encuentran solución pacífica dentro del marco de la legislación sobre coactuación y cogestión".

6. Sturmthal.
7. Scala.
8. Ou. cit.

LOS MANUALES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL

La ciencia gerencial, hemos señalado ya, adopta para sus propósitos una serie de elementos de apoyo y de instrumentos operativos. Los manuales

son un instrumento gerencial que permiten delimitar en forma ordenada, es

tructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales

sobre la forma en que se deben realizar las actividades sobre los sistemas

que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.

Por esta razón, a continuación se presentan los puntos de vista sobre los

elementos mínimos de información, en relación a los manuales.

1.6. LOS MANUALES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL

LOS MANUALES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL

La ciencia gerencial, hemos señalado ya, adopta para sus propósitos una serie de elementos de apoyo y de instrumentos operativos. Los manuales son un instrumento gerencial que permiten delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.

Por esta razón, a continuación se presentan los puntos de vista sobre los elementos mínimos de información, en relación a los manuales.

1. Que el manual sea un documento que contenga información ordenada y sistemática, que facilite la comprensión y la ejecución de las actividades operativas y administrativas de una empresa.
2. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
3. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
4. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
5. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
6. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
7. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
8. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
9. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
10. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.
11. Que el manual sea un instrumento que permita delimitar en forma ordenada, estructural y sistemática, instrucciones, órdenes y disposiciones generales sobre la forma en que se deben realizar las actividades, sobre los sistemas que se deben emplear para el desarrollo de las acciones.

CAPILLA ALONSO DE ERASMO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
UNAM

"GENERALIDADES SOBRE MANUALES"

Miguel Duhalt Krauss (8)

1. ¿Qué es un manual?

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

2. ¿Cuántas clases de manuales hay?

Por su contenido, los manuales pueden ser de:

- .01 Historia de la empresa.
- .02 Organización de la empresa.
- .03 Políticas de la empresa.
- .04 Procedimientos de la empresa.
- .05 Contenido múltiple que trate dos o más de estos temas.

Por el área de actividad de que trate el manual, puede haber manuales de:

- .06 Ventas.
- .07 Producción.
- .08 Finanzas.
- .09 Personal.
- .10 Otras funciones.
- .11 Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

3. ¿Qué es un manual de historia?

Es el que contiene información con respecto a la historia de la empresa, fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradición y administración actual.

- .01 La información histórica suele presentarse como introducción de un manual de política, o de organización o de personal.
- .02 No sólo está destinado al personal de la empresa, sino que puede emplearse como material de relaciones públicas, dedicado a informar a las distintas áreas de opinión y proyectar una buena imagen de la empresa en personas ajenas a la misma.

4. ¿Qué es un manual de organización?

Es el que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

5. ¿Qué es un manual de políticas?

Es el que codifica las políticas de una empresa marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades, en las distintas áreas de actividad.

6. ¿Qué es un manual de procedimiento?

Es el que señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe, en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Exclusivamente a esta clase de manuales se referirán los capítulos siguientes.

7. ¿Qué es un manual de contenido múltiple?

Es el que contiene material de dos o más de los tipos antes mencionados, o cuyo contenido no pueda quedar clasificado en ninguno de ellos.

8. ¿Qué es un manual de puesto?

Es un manual individual o instructivo de trabajo que precisa las labores y las rutinas de trabajo de un puesto en particular.

- .01 Es un manual de contenido múltiple si no sólo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse.
- .02 Mientras el manual de procedimiento describe las operaciones de un solo proceso que deben realizar distintos puestos, el manual de puesto describe las operaciones que debe realizar un solo puesto en diversos procedimientos.

9. ¿Cuáles son los manuales de funciones específicas?

Son los que contienen informaciones o instrucciones sobre una sola área de actividad de la empresa y pueden ser de historia, organización, políticas y/o procedimientos.

También se conocen como manuales departamentales.

10. ¿Cuántas clases de manuales de personal hay?

Los manuales que tratan sobre administración de personal pueden ser de tres clases, según su destinatario:

- .01 Para el personal en general, y en ese caso contienen información o instrucciones sobre prestaciones y servicios a los empleados, y demás aspectos del reglamento de trabajo que sea de interés general.
- .02 Para los supervisores, y entonces tienden a comunicar la política sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados.
- .03 Para el Departamento de Personal, en cuyo caso podrían ser manuales de organización, de políticas y procedimientos específicos a cargo de este departamento.

11. ¿Qué es un manual de técnicas?

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas empleadas en la ejecución de una actividad determinada, que se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.