



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
UNIDAD GUADALAJARA

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, SEGUN ACUERDO NO. 61023
CON FECHA 15-XII-81

(FILOSOFIA DEL TRABAJO)

ALGUNAS CONSIDERACIONES FILOSOFICAS,
SUGERENCIAS PARA LA MOTIVACION EN EL
TRABAJO Y ALTERNATIVAS PRACTICAS
EN LAS AREAS DE:

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- CAPACITACION Y DESARROLLO
- SUELDOS Y SALARIOS

CLAUDIA MARIA ZAMDRA ZAPATA

ZAPOCAN, JALISCO

FEBRERO 1989



46349

CLASIF: TE ARI 1989ZAM

ADQUIS: 46349 ej 1

FECHA: 02-5-02

DONATIVO DE _____

\$ 90 h. ; 80 cm.

1. Selección de personal.
2. Salarios - Investigaciones
3. Capacitación de Empleados.
4. Tesis y disertaciones académicas.
5. Motivación del empleado.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIDAD GUADALAJARA

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, SEGUN ACUERDO NO. 81693

CON FECHA 15-XII-81

(FILOSOFIA DEL TRABAJO)

ALGUNAS CONSIDERACIONES FILOSOFICAS,
SUGERENCIAS PARA LA MOTIVACION EN EL
TRABAJO Y ALTERNATIVAS PRACTICAS
EN LAS AREAS DE:

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- CAPACITACION Y DESARROLLO
- SUELDOS Y SALARIOS

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

CLAUDIA MARIA ZAMORA ZAPATA

INVESTIGACION DOCUMENTAL
PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

ZAPOPAN, JALISCO

FEBRERO 1989

INDICE

	Página
PREAMBULO	3
INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION SUBJETIVA	7
JUSTIFICACION OBJETIVA	9
FORMULACION DEL PROBLEMA	11
OBJETIVO ESPECIFICO	15
OBJETIVOS PARTICULARES	16
I APROXIMACIONES DEFINITORIAS DEL TRABAJO	17
II DEFINICION DEL TRABAJO POR SUS CARACTERISTICAS . . .	20
III EL HOMBRE COMO AGENTE CONSCIENTE EN EL TRABAJO . . .	23
IV ACCION INTRINSECA Y TRANSEUNTE DEL TRABAJO	30
V EL TRABAJO Y LAS NECESIDADES DEL HOMBRE	34
VI SUGERENCIAS PARA LA MOTIVACION DEL TRABAJO	45
VII EL SENTIDO MODERNO DE LA MOTIVACION	52
VIII COMO SE DESARROLLA EN EL HOMBRE LA MOTIVACION . . .	54
IX ¿COMO PUEDE ALGUIEN INCLINAR LA VOLUNTAD DE OTRO SIN MOVERLA EFECTIVAMENTE?	57
X ¿QUE ES LO QUE DISPONE A QUERER HACER ALGO?	59
XI ¿SI EL OBJETO ES BUENO COMO HABRA QUE PROPONERLO? .	61
XII ¿QUE INFLUENCIA TIENE EL AMIGO SOBRE EL AMIGO? . . .	63
XIII ¿QUE ES ESPECIFICAMENTE LO QUE PERSIGUE EL HOMBRE, - QUE ES LO QUE LO MOTIVA?	65
XIV Y UNA VEZ QUE ESTA MOTIVADO: ¿POR DONDE HA DE IR? .	68

CAPITULO DE ALTERNATIVAS PRACTICAS

XV	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	74
	¿Qué es reclutamiento y selección?	
	Pruebas y comportamiento	
XVI	CAPACITACION Y DESARROLLO	77
	Qué es capacitación y desarrollo	
	Cómo se logra la capacitación	
	Qué se logra con la capacitación	
	Importancia del capacitador	
XVII	SUELDOS Y SALARIOS	83
	Cómo se logra una distribución equitativa	
	Qué papel desempeña el relacionista industrial en un -- programa de sueldos y salarios	
	CONCLUSIONES	86
	BIBLIOGRAFIA	89

P R E A M B U L O

"La historia de la Administración señala que han habido -- grandes épocas o etapas de la mercadotecnia, las finanzas y la - producción, que como áreas funcionales y espirituales, han in--- fluído en forma concluyente en las actividades de las empresas y por lo tanto, en las actividades económico-sociales.

La época actual puede ser concebida como aquella en la que los recursos humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración, representan el reto más importante para la empresa - moderna (...). Quiero dejar claro que la Administración de Re-- cursos Humanos para ser eficaz, debe tomar en cuenta no sólo los aspectos técnicos y formales de la Administración de Personal si no responder oportuna y prudentemente a los requerimientos espirituales psicológicos que dan las bases del trabajo que además - de productivo sea liberador, creador y significativo". (1)

(1) ALFONSO SILICEO, Capacitación y Desarrollo de Personal. 2a. ed. Editorial LIMUSA. 1982. Página 33.

INTRODUCCION

Desde el principio de esta introducción, deseo señalar, que el trabajo en su esencia, y en su sentido amplio es algo que me apasiona. Evidentemente, no todos los hombres denotan pasión -- por su trabajo, de hecho, en nuestra sociedad contemporánea, no ha sido posible desterrar de la mente de muchos la idea de que -- el trabajo es algo fastidioso e indeseable; que se tiene que hacer por diferentes necesidades pero que, ciertamente, es algo -- así como un mal necesario del que hay que prescindir en la primera oportunidad. "Cuando Colón descubrió América en 1492 encontró en las Antillas mayores un pueblecito que vivía despreocupadamente en el clima tropical, sin conocer siquiera la palabra -- "trabajar". Sólo cuando los indios fueron llevados por los españoles a las plantaciones se formaron el concepto de trabajar, solo que utilizaban las palabras "casi morir". (2)

Muchas son las generaciones, y muchos somos los hombres y -- mujeres que hemos ido arrastrando esta manera de pensar. Ante esta perspectiva de lo que es trabajar, el hombre cada vez razona menos y es menos profundo en lo que atañe al sentido real de lo que para el hombre es trabajar.

Dice José Todoli -en su filosofía del trabajo - que el hecho más patente y a la vez más cargado de preocupaciones -después -- del problema de la existencia y del destino humano, y para eso -- profundamente enrolado en ellos- es el problema del trabajo, la vida del hombre es trabajar. (3)

El hombre posee muchos conocimientos técnicos, pero ese saber no lo es todo. Trabajar no es solamente hacer por hacer; si no hacer para hacerse. Existe otro saber que es el que permite -- al hombre proyectar su propio ser en la labor que desempeña y -- descubrir en que consiste ese otro saber, lleva al análisis de

(2) JOSEPH HOFFNER, Manual de la Doctrina Social Cristiana. Pág.-165.

(3) JOSE TODOLI, O.P. Filosofía del Trabajo. pág. 7

los elementos implicados en el ejercicio del trabajo. El trabajo se nos da bajo una multitud casi infinita de formas en la vida más inmediata, en la vida más cotidiana y siendo pues el trabajo algo simple, lo hemos tornado en algo complejo y complicado.

Uno de los principales defectos de esta conformación de lo que es el trabajo, está en polarizarse en todo lo referente a la factura o hechura de cosas exteriores, que -sin ser malas- inclinan al descuido o menosprecio del hombre, como ejecutor de estas actividades. El trabajo en la actualidad es visto como el vicio de preocuparse del enriquecimiento de las cosas externas, sin -- preocuparse de procurar el correspondiente enriquecimiento del - hombre que las hace. Las empresas añaden valor a los materiales de su producción, sin embargo, se olvidan que esas cosas tienen valor; por el valor que tiene el hombre que las hace.

Ante este fenómeno no puede extrañarnos que se extienda la consideración de que el trabajo sólo puede ser estimado en la medida en que por medio de él, la persona puede obtener beneficios económicos. Las personas que logran alcanzar altos beneficios -- económicos, llegan inclusive hasta el punto fatal de prescindir de él. Ahora, lo mismo que en épocas pasadas, los hombre trabajan para dejar de trabajar. No consienten en que la vida del -- hombre es trabajar.

Nos damos cuenta que, día con día, se acentúa más la tendencia a considerar el trabajo, y ocupación profesional, como algo que limita la libertad o las posibilidades creativas del hombre en diferentes ámbitos. Por ello, el hombre se quiere liberar del trabajo. Sin embargo, fuera del trabajo no existe libertad - ni creatividad posibles para el hombre. La realidad, ha venido demostrando que el trabajo hace al hombre libre y creativo. Además, el trabajo será para el hombre, lo que el hombre quiera que sea. Dependen del hombre el tipo de ingredientes que le dispense. Más responsabilidad, más motivación y más desarrollo, pueden ser perfectos ingredientes y me atrevo a asegurar que aún faltan

do alguna de las condiciones propicias, es deber del hombre reestructurar la situación, de modo que ese trabajo, con sus cualidades específicas, represente un reto continuo para su capacidad.

El trabajo en sí, no limita; antes bien, es el medio por el cual el hombre puede convertir todas sus potencias humanas en actos. Mientras más buenos y constantes actos realice, más contribuirá a su propio desarrollo y al de las personas concretas que con él están en su lugar de trabajo.

Asimismo, en forma errónea, se ha llegado a definir el trabajo como la situación social a la que la actividad humana está incorporada. Al respecto habrá que afirmar que el hombre es --- quien es dueño de su trabajo y no al contrario, como lo propone la anterior definición.

No puede definirse el trabajo por su situación. Más bien --- digamos, que es la situación la que puede lograr un sentido de desarrollo, desde la perspectiva del trabajo.

"Toda la distancia del hombre que va desde su ser inicial entitativo de "animal racional" hacia la perfección de que es capaz y a que está llamado por su vocación humana, es todo el camino de su trabajo". (4)

Nota: Debo aclarar que las citas al pié de página expresan únicamente al autor, su obra específica y la página. La referencia completa se encuentra al final del trabajo, en el capítulo de bibliografía. En cuanto a obras clásicas, he seguido la forma clásica de citas, de igual modo la referencia a tales obras, también se encuentra en el capítulo de bibliografía.

(4) JOSE TODOLI, O.P., Filosofía del Trabajo. Página 97.

J U S T I F I C A C I O N

JUSTIFICACION SUBJETIVA.

La razón por la que yo elegí este tema para mi tesis es la siguiente: aunque el tema del trabajo es un tema tan viejo como lo es el hombre; el hombre lo conoce muy poco.

Como trabajador el hombre se conoce muy lánguidamente a sí mismo. "Ciertamente el trabajo es cosa antigua, tan antigua, como el hombre y su vida en la tierra". (5)

Trabajar es lo que hacemos todos los días, sin embargo, -- considero que por ignorancia el mundo laboral -desconcertantemen- te- desconoce lo que el trabajo es en realidad.

Si el hombre conociera lo que es el hombre, y la grandeza del trabajo, seguramente que haría una conjugación perfecta de -- los mismos. Es bueno preguntarnos en realidad que sería de la -- vida del hombre si no existiera el trabajo.

"El trabajo es la clave de una vida humana más humana. Pues por lo tanto, el trabajo tiene en la vida del hombre una impor- tancia fundamental y decisiva". (6)

Es cierto que la fatiga, a veces pesada, acompaña al traba- jo humano, pero esto no viene a cambiar en nada el hecho de que "este es el camino por el que el hombre realiza el dominio de -- las cosas". (7) El trabajo es un bien del hombre, el trabajo ha- ce del hombre, un mejor hombre.

No todos somos iguales y por lo tanto, no todos podemos -- trabajar en lo mismo y de igual forma. Esta tesis trata de pre- sentar alternativas diferentes, encauzadas a la adecuada motiva- ción y al adecuado desarrollo de un mejor trabajo en toda diver- sidad de circunstancias. No dará las únicas alternativas que -- existen para trabajar mejor, pero tratará de ser concreta y pre-

(5) JUAN PABLO II, Carta Encíclica "Laborem exercens" Página 8.

(6) Op. Cit. Pág. 13.

(7) Idem, p. 33.

cisa en muchas cuestiones fundamentales, igualmente sugiere opciones muy encaminadas a la práctica.

JUSTIFICACION OBJETIVA.

Si bien es cierto que en la antigüedad el trabajo era menos preciable y penoso, es también cierto que en la actualidad el -- hombre no ha sido capaz de concebir el trabajo en su esencia -- real. Se podría afirmar con razón: que no está muy lejano de -- aquella antigua concepción.

Injusticias en las condiciones laborales, injusticias en -- los sueldos, huelgas y paros constantes -a veces por causas desconocidas-, pérdida de tiempo y ausentismo sin razón, son algunas de las caretas que las personas le ven al trabajo. El trabajo no se puede reducir a un buen grupo de males y disgustos, aunque en ocasiones los lleve consigo.

Antes el hombre buscaba la felicidad, ahora busca la producción. Si antes la situación de trabajo era considerada como algo degradante, es característica de nuestra era que el trabajo mismo sea quien define la posición social. No obstante, el trabajo siempre será más digno mientras más perfección humana tenga y -- más sirva en hechos concretos."Un trabajo en el que tanto la tarea como la persona son aparador, no sirve y no reúne las características de lo que define el trabajo".(8)

Como parte de esta justificación objetiva, quiero que nos demos cuenta de que es precisamente en el trabajo donde el mismo ejecutor hace un descubrimiento real y práctico de su propia persona, de sus virtudes y defectos, de sus habilidades y limitaciones. De lo que puede y no puede.

Muchas personas quisieran saber de lo que son capaces. Les bastaría, a estas personas, una actitud reflexiva acerca de lo -

(8) DAVID ISAACS. La Educación de las Virtudes Humanas, Página - 86.

que hacen o dejan de hacer en su trabajo. El trabajo sin duda es el espejo más nítido de la personalidad. Se puede decir que no hay en la existencia humana otra actividad que tenga la capacidad de satisfacer tantas carencias y cumplir tantas necesidades. La ejecución o realización del trabajo cambia la vida de muchas personas.

FORMULACION DEL PROBLEMA

El trabajo como acción destinada a superar las exigencias - materiales de la existencia, fue considerado como no valioso durante buena parte de la historia del hombre civilizado. Tal desdén hacia la producción de bienes necesarios encontró justificación a través de las más variadas argumentaciones.

Buena parte de los filósofos griegos fijaban como meta natural del hombre la consecución de un nivel elevado en sabiduría y la ocupación en los asuntos públicos de manera desinteresada. Era obvio que se requería una disposición de tiempo libre no entorpecida por la atención que debía prestarse a la consecución de los medios necesarios para la existencia material

Por esto mismo se estimaba que existían dos tipos de hombres:

- + aquellos nacidos para el trabajo; condenados de antemano a la ignorancia e inferioridad y
- ++ los llegados a este mundo con la misión más elevada de -- orientar su acción hacia el cuidado del pensamiento puro, como manifestación de la superioridad del hombre sobre -- los animales.

Es evidente que esta distinción ya no se da en la actualidad. Sin embargo; Podemos decir que ahora la situación se nos -- presenta de una manera más complicada. La empresa actual ha eliminado el segundo tipo de hombre y se ha quedado con el primero.

Para esta formulación del problema vamos entonces a analizar el tipo de hombre que hoy trabaja en la empresa.

CARACTERISTICAS DEL TIPO DE HOMBRE DE EMPRESA ACTUAL

- A) Hombres nacidos para el trabajo.
- B) Condenados de antemano a la ignorancia y reducidos a la inferioridad.

A) HOMBRES NACIDOS PARA EL TRABAJO.

Esta característica que se tomó desde antiguo, sigue teniendo vigencia y sigue siendo acertada. En su raíz no es contraria a la real concepción de lo que significa el trabajo en la vida humana.

Evidentemente, es cierto que el hombre nació para trabajar. Louis-René Nougier, dice lo siguiente al respecto: "Un millón de años de humanidad, un millón de años desde que el trabajo reina sobre la tierra, desde que el hombre es trabajador. Desde su -- más lejano, su más oscuro origen el hombre conoce el trabajo -- (...). El trabajo, más que la risa, sin duda, es lo propio del hombre. Los más antiguos utensilios del mundo, están asociados a las más antiguas huellas de trabajo (...). Desde los principios, el verdadero trabajo se convierte en patrimonio de los verdaderos hombres". (9)

B) CONDENADOS DE ANTEMANO A LA IGNORANCIA Y REDUCIDOS A LA INFERIORIDAD.

En esta segunda característica, es donde fundamentalmente radica el problema del trabajo, sin que sea el trabajo, la causa directa de estos males.

La ignorancia es la causa principal de que estemos sumergidos en el desprecio del trabajo y del hombre que trabaja. Los --

(9) LOUIS-RENE NOUGIER, En los Orígenes del Trabajo. pág. 5, 7 y 12.

trabajadores no saben qué tienen que ver con su trabajo y qué -- tiene su trabajo que ver con ellos. En la superficie se siguen - haciendo estrategias de selección, programas de capacitación y ajustes de sueldos. Sin embargo, ninguno de esos planes incluye estudios de lo que es el hombre en el trabajo.

Cuando el trabajo -como consecuencia- se mira sólo como un recurso para subsistir, es cuando el hombre "convierte su actividad vital; o sea su esencia, en un simple medio para su existencia". (10)

Claro que no todas las personas tienen una ignorancia total de lo que es el trabajo. Algunas tienen un saber a medias, ese saber a medias no deja -también- de ser ignorancia.

"La ignorancia es falta total o parcial de conocimientos - sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una -- ceguera triste e infrahumana, que lo desubica en su ámbito so-- cial. Los resultados de la Ignorancia son aceptados como funes- tos: frustración, enfermedad, alienación y, lo que es más trági- co, una paulatina y creciente deformación de la naturaleza huma- na. Ser ignorante es estar ciego; es en cierto grado equivalente a no ser integralmente hombre. (11)

Creo yo que no es posible que por ignorancia, los hombres, a sí mismos, se consideren dentro de su trabajo máquinas glorifi- cadas o bien animales con más o menos fuerza.

Nunca como ahora es necesario un plan sistemático y organi- zado de cada empresa para atacar la ignorancia y no me refiero a otra más que a la que hace referencia a nuestro problema.

(10) ANTONIO MILLAN PUELLES, Economía y Libertad. Pág. 178.

(11) Alfonso SILICEO, Capacitación y Desarrollo de Personal. ---
Página 17.

El carácter paradójico de la vida humana se refleja en todos los aspectos fundamentales de la existencia y, en consecuencia en el mundo del trabajo. Superficialmente el problema del mundo del trabajo puede parecer que concierne sólo al mundo exterior, pero es en última instancia un problema humano. El carácter ambiguo del mundo del trabajo revela el carácter ambiguo de nuestra existencia". (12)

Si los trabajadores poseyeran una información más amplia, - estarían en posición de realizar una labor de difusión acerca -- del sentido del trabajo más amplia.

El hombre se ha ido acostumbrando a reducir el trabajo únicamente a lo material y tangible, no puede ver en él algo más, - que es en evidencia inmaterial e intangible, pero que en la práctica es lo que le da sentido.

(12) REMY C. KWANT. Filosofía del Trabajo. Página 47.

OBJETIVO DE LA TESIS

OBJETIVO ESPECIFICO.

Como objetivo específico de mi tesis yo presento el siguiente:

*Que se conozca lo que es el hombre y hasta donde puede llegar con su trabajo.

*Que los jefes y directivos conozcan alternativas concretas para lograr que se recupere una visión digna y satisfactoria del trabajo, a través de técnicas concretas de motivación, de una -- concepción Filosófica que sitúa en su justa dimensión al trabajo en la realidad del hombre, y de unas sugerencias prácticas para el área de administración de personal, que no intentan ser cambios o innovaciones sino que únicamente pretenden ayudar a seguir conservando el talento humano que se tiene en las empresas.

OBJETIVOS PARTICULARES.

Proporcionar los lineamientos y políticas en materia de motivación a través del ejercicio de:

- selección
- capacitación
- compensaciones.

Para que se garantice la adecuada función del trabajo dentro de la empresa.

Primer objetivo:

Que conociendo lo que es el hombre de la empresa se le considere y se le trate como tal.

Segundo objetivo:

Que conociendo el papel tan importante de la motivación del personal de una empresa, se haga un buen uso de la misma.

Tercer objetivo:

Que se entienda la importancia de las áreas que componen un departamento de recursos humanos, en el entramado total de una empresa.

C A P I T U L O I
 APROXIMACIONES DEFINITORIAS DEL TRABAJO

El trabajo ha sido enjuiciado socialmente de muy distintas maneras a través de los tiempos. Salvo algunas ocupaciones calificadas como nobles, las demás se han tenido, durante siglos, como ordinarias e incluso degradantes.

El origen de la palabra trabajo en los idiomas más comunes, dista mucho del concepto real de trabajo.

"En la lengua hebrea el trabajo es denominado "Abodah" que deriva de "ebed" (siervo o esclavo) y que significa, más o menos la actividad de los siervos. La expresión "Mela-Kah" designa el trabajo servil de los mensajeros o los sirvientes. El significado básico es pues, el de labor de los siervos. En las lenguas Indogermánicas se encuentra la raíz "orbho" con el significado de pequeño, bajo, pobre, niño, huérfano, siervo. Eso es lo que precisamente designa la palabra "orbho" del hindú antiguo y se encuentra también la palabra alemana "arm" (pobre) con lo que este significado viene a estar relacionado en cierta forma con una valoración ética del trabajo, según la cual, el trabajo es algo propio de los pobres y de los no-libres". (13)

"En griego "ponos" significa fatiga y, por lo tanto, trabajo. Esta misma raíz griega pasó al latín y a las lenguas romances como "poena", es decir, pena o trabajo. En latín de la palabra "Orbho" se derivó la palabra "labor" con el significado básico de necesidad, situación angustiosa, miseria, enfermedad, penas, tormento. Del bajo latín la palabra "Tripaliare" pasó al francés y al español como "travailler" y "trabajar" respectivamente, significando primitivamente atormentar por medio del tripalio". (14)

(13) WALTER BINNERT, LUDWING BRESS y CLEIUS D, KERNING. Marxismo y Democracia. Página 130.

(14) FELICE BATTAGLIA, Filosofía del Trabajo. Página 6.

"La voz latina tripalium, de la cual deriva el vocablo en cuestión, es el nombre de un instrumento de tortura; una especie de cepo con tres palos cruzados, al cual se ataba la víctima. -- Tripaliare, de donde viene la palabra trabajar, significó inicialmente: atar a un hombre al tripalium y luego por extensión cualquier modo o forma de suplicio". (15)

"Originalmente en muchos idiomas la palabra trabajo, era un concepto que expresaba el trabajo del campo. Así "labour" "arbeit", "labor" significan en francés, alemán y español respectivamente, trabajar en el campo. "Besogne y oeuvre en francés, bi sogna en italiano, trud en ruso, arbeit en alemán y labour, work y toil en inglés, significan aquello que debe hacerse por deber, como obligación aunque cueste y sea desagradable, pero que ha de hacerse necesariamente. En este sentido no sólo la etimología, sino también la prehistoria y la etnología señalan que el trabajo al principio de la cultura humana, era visto como algo éticamente bajo, aunque considerado por su utilidad y por su carácter imprescindible como un infortunio inevitable, o que era soportado por aquellos que no podían defenderse". (16)

Antiguamente éstas fueron algunas de las concepciones más exactas del trabajo. Hoy en día, la palabra trabajo es una de las más amplias en todas sus acepciones.

Quizá la significación más común del trabajo, sea aquella que lo considera como la aplicación de las fuerzas humanas a una tarea socialmente relevante; sea en el orden intelectual o cultural, sea en el productivo o económico, etcétera.

Más restringidamente se habla del trabajo, limitando su ám-

(15) A. MILLAN PUELLES. Léxico Filosófico. Página 559.

(16) ALEJANDRO E. OBREGON ALVAREZ. El Trabajo como Liberación Humana.

bito al ejercicio de las facultades humanas sobre los objetos exteriores, para comunicarles utilidad y valor, a fin de que pue--dan servir para satisfacer las necesidades vitales, permitan al hombre realizarse y contribuyan al progreso.

El trabajo es algo personal en cuanto que implica un des---pliegue de muy variadas energías de la persona humana y expresa algunas de las dimensiones más íntimas; y por lo mismo al traba--jo está vinculado necesariamente el desarrollo del destino huma--no. Es también social, puesto que relaciona al hombre con otros y se realiza mediante la cooperación y coordinación de esfuerzos.

Gracias al trabajo avanza la sociedad y no sólo depende del mismo su existencia, sino que la estructura social resulta extratraordinariamente influida por la intensidad y clase de trabajo de sus componentes.

Algunas de las definiciones corrientes son las que he men--cionado. Dicho lo anterior, de modo personal, el tema central --del presente trabajo puede quedar definido de la siguiente mane--ra: "El trabajo es la actividad en la que el hombre se plasma por entero. El hombre al trabajar, pone en la obra hecha un se--llo irrepetible de su intelectualidad y de su materialidad. Es algo que siempre presenta un reto -para la mente y para el cuer--po- y no un obstáculo. En el trabajo se imprime el sello impe--rial del ser hombre."

C A P I T U L O 2
DEFINICION DEL TRABAJO POR SUS CARACTERISTICAS

Para los físicos, sabemos que el trabajo se reduce a un -- simple trabajo mecánico, para nosotros, en cambio, el trabajo es una proyección del espíritu. "emission de l'espírit" como lo de finió Proudhon*.

Para que el trabajo sea realmente lo que definía Proudhon -- es necesario que cuente con tres características inseparables -- del mismo: transformación, utilidad y obligatoriedad.

a) Transformación.

Mediante el trabajo transformamos lo que es, en lo que debe ser, en miras a buscar mediante esa transformación lo bueno del objeto y lo bueno del agente, es decir, el objeto manifiesta un cambio, pero para que en este caso se pueda hablar de trabajo, -- también debe de manifestar un cambio el sujeto, un cambio accidental que es propio del hombre.

El bien es lo que todas las cosas apetecen.** De este modo el bien comporta una exigencia o sollicitación; una llamada que -- desde el punto de vista del objeto se traduce en un "deber-ser" y desde la perspectiva del sujeto es un "deber-hacer". La transformación es pues un elemento esencial: el fin, en este hecho -- que todos calificamos de trabajo.

"Si el trabajo no le sirve al ser humano para el perfeccionamiento de su vocación de persona (...) no se puede hablar en -- sentido estricto de trabajo humano porque estará ausente la fina

* Pierre Joseph Proudhon. Forjadores del mundo contemporáneo. Ed. Pérez-Embriz. 3era. ed. Barcelona 1965. Página 73.

** Aristóteles. Metafísica. Editorial W.D. POSE. Londres, 1948.

lidad de mejora". (17) Sin el trabajo es muy difícil que una persona mejore; es algo inseparable en el crecimiento y transformación de la persona.

b) Utilidad.

Ahora bien, para que sea trabajo no basta con que haya una transformación del objeto y del sujeto, se requiere que la transformación esté orientada hacia un sentido preciso; por lo tanto, es necesario añadir la intención de lo útil.

La actividad laboriosa es esencialmente útil, de forma que aún aquellas obras que exigen un esfuerzo violento, si no se hacen con miras de utilidad, carecen para nosotros del sentido de trabajo. Como ejemplo claro de esto tenemos al deporte. Si en un momento dado el deporte llega a tener una finalidad útil, pasa desde este momento a merecer el calificativo de trabajo, y de ser un juego pasa a ser un trabajo profesional.

Ahondando un poco más en esta segunda característica del trabajo, entrevemos que hay dos tipos de utilidad:

- Aquella que la obra incluye en su misma naturaleza y que suele llamarse producción.

- Aquella que no va intrínseca a la obra, pero que por circunstancias externas -como en el caso del deporte puede significar una utilidad a aquel que lo practica.

Será más propiamente trabajo aquel que realice los dos elementos: transformación y utilidad.

El trabajo cuenta pues, con carácter de utilidad: pero esta

(17) OLIVEROS F. OTERO. La Educación para el trabajo. Página 49.

utilidad hay que tomarla con cuidado. Lo útil no es siempre lo económico; el bien honesto puede ser a la vez útil y deleitable. En consecuencia al decir que el trabajo debe tener un fin útil, no nos referimos a que este fin tenga que ser estrictamente económico sino que puede ser la misma perfección intelectual.

c) Obligatoriedad.

Primariamente está la obligación de sustentar la propia vida; en el espíritu y en la materia y en segundo lugar, la obligación es característica fundamental del trabajo, ya que sin ésta, ni el ingeniero, ni el médico, ni el arquitecto ejercerían su -- trabajo. El trabajo pues como obligación implica esencialmente -- sumisión. Sumisión a ciertas reglas, a un horario, a una determinada supervisión, etc.

Transformación, utilidad y obligatoriedad son pues elementos del trabajo sin los cuales no se puede dar. No es aceptable llamar trabajo a alguna actividad que carezca de alguno de estos elementos.

C A P I T U L O 3
EL HOMBRE COMO AGENTE CONSCIENTE EN EL TRABAJO

A) LA OPERACION DEL HOMBRE.

El trabajo ya sea como actividad transformadora de una obra o como cumplimiento de una determinada función, sólo es propio y exclusivo de el hombre.

Transformar una obra o cumplir una función, son operaciones que sólo el hombre realiza y por lo tanto, mientras no reflexionemos sobre la naturaleza última de quien es raíz de estas operaciones, no podremos descubrir ni el sentido del obrar humano, ni mucho menos la naturaleza del trabajo.

"Tanto en la primera industrialización, que creó la llamada cuestión obrera, como los sucesivos cambios industriales, demuestran de manera elocuente que también en la época del trabajo, cada vez más mecanizado, el sujeto propio del trabajo sigue siendo el hombre". (18)

El hombre es el único ente que tiene conciencia de su ser; ese ser por el cual, él mismo es, y hace todo lo que hace. "El hombre es un ser capaz de obrar de manera programada y racional, capaz de decidir acerca de sí y que tiende a realizarse a sí mismo. El hombre es un sujeto que decide por sí mismo". (19) Esta primera, y todavía vaga presencia del ser en el hombre constituye un acto primero de contemplación inicial, que es prontamente olvidada en sus actos sucesivos, pero sin la cual no existirían los demás actos de la inteligencia, Hay que saber qué somos, para saber qué hacemos. Además podemos concluir que no habrá orden del obrar sin un previo orden del ser; pues todo ser obra en -- cuanto está es acto, es decir en cuanto que es.

(18) Juan Pablo II. Carta Encíclica Laborem Exercens. Página 19.

(19) Op. Cit. páginas 21 y 23.

El hombre es un ser espiritual cuya finalidad natural, es -actualizar sus potencialidades. Esta actualización de potencialidades es lo que se conoce como obrar. Todo obrar tiene su -- principio en una previa contemplación inicial del ser. No puede existir obrar alguno -al menos un obrar con sentido- sin el supuesto del previo acto contemplativo.

En el supuesto caso de que quisiera volar, previamente considero las limitaciones de mi ser particular. Me doy cuenta de -que no tengo alas, e inmediatamente deduzco (aquí entra el su-- supuesto del acto contemplativo: esta deducción se pudo dar por - la previa contemplación de mi ser) que no puedo hacerlo.

Ahora, se ve con evidencia inteligible, que toda operación humana, sea que queda en sí misma, como es el caso de la actividad puramente intelectual, sea que salga fuera de sí, como en la transformación de una obra extrínseca, supone el acto inicial de la contemplación del ser. Tener proyectos no es lo mismo que -- ejecutarlos, a esta disposición de proyección -todavía interna- es a lo que llamamos espíritu. Al respecto de esta contemplación previa a la ejecución dice Louis René Nougier. "La vida peligrosa del cazador es infinitamente más tónica, más estimulante, más excitante; a la exaltación frenética, de la caza, sucede la tranquilidad, la primera que conoce la humanidad, tranquilidad que no está desprovista de pensamiento, de examen de conciencia; como de reflexiones sobre el porvenir. Acción y meditación ocupan alternativamente la vida del cazador". (20)

A cada naturaleza le corresponden ciertos atributos que la caracterizan, y cada naturaleza está determinada por su propia -esencia, es decir, del modo de ser, se desprende el modo de --- obrar. De esta manera se entiende que es imposible adherir atributos a una naturaleza a la que no corresponden, o en su lugar, -

(20) LOUIS RENE NOUGIER, En los Orígenes del Trabajo. Página 23.

negar los atributos que le son propios a una determinada naturaleza.

Estos atributos a los que he hecho alusión, en filosofía se conocen con el nombre de accidentes.* Cada sustancia se manifiesta en sus características propias a través de los accidentes a los que está unida en una composición que no puede ser modificada sin repercusiones más o menos profundas; para la naturaleza de esa sustancia.

Por consiguiente, nos encontramos ante la perspectiva de -- que el trabajo sólo puede ser accidente de una única sustancia: de el hombre.

De la misma manera que se habla de sustancia con sus accidentes y que ambos forman un compuesto y se unen hasta el punto de que no se da uno sin el otro; (cuando una sustancia va perdiendo accidentes se dice que se va descomponiendo) así sucede con el hombre: al no estar en actividad -cualquiera- va perdiendo pequeñas y grandes posibilidades de vida.

Ese mismo descomponerse de la sustancia es lo que le sucede al hombre cuando también va perdiendo ciertos accidentes; no se diga pues, si pierde aquel que le caracteriza como criatura diferente a todo lo que no tiene señorío, de este tipo de accidentes, es el trabajo.

El hombre es el agente del trabajo, y el trabajo es la operación de este agente. Hecha la distinción entre el agente y su operación, se precisa, entonces, analizar la relación que guarda entre sí la operación y su sujeto.

Como accidente de una sustancia, la operación no se puede dar sin el agente: la razón de ser que tiene es la de añadir una perfección a éste. La perfección que le da la operación al sujeto, no es la que el sujeto posee de antemano, por el sólo hecho

de ser. El hecho de ser, técnicamente se conoce como perfección primera. La perfección segunda, en cambio, es la que la persona alcanza cuando obtiene activamente su propio fin cuando obra o trabaja.

Así por ejemplo: el aprendizaje de un idioma, no hace a -- una persona más persona, esto es: no le aumenta nada a su perfección primera, pero sí lo hace más perfecto -en cuanto a su perfección segunda- según cierto aspecto. Alguien que domina un -- idioma es más perfecto en este punto, que alguien que lo ignora. Sin embargo, ambas poseen la misma dignidad como tales. La razón de ser que tiene el trabajo, en el fin del hombre, es proporcionarle una perfección segunda. Sin la perfección segunda, el hombre no está acabado. Esta perfección segunda, guarda una relación estrechísima con la consecución del acabamiento del hombre, hasta el punto de constituir una de las actividades primordiales de éste, sin la que, difícilmente puede alcanzar su plenitud como tal. "En el trabajo -dice Hoffner- se desarrolla el hombre -desde sí mismo". (21)

Entendiendo la importancia de esta reflexión, no podemos reducir el obrar humano a un juego de reflejos condicionados o a un comportamiento corporeista, ya que esto no solamente dejaría sin explicación el obrar humano, sino más aún, lo dejaría sin -- sentido y lo llevaría hasta su segura destrucción. "El trabajo -llevado a cabo por el hombre no es formalmente instintivo". (22) El animal es formalmente instintivo. La persona es instintiva -pero es formalmente humana.

En la empresa, fábrica o taller, desde el primero hasta el

(21) JOSEPH HOFFNER. Manual de la Doctrina Social Cristiana. ---
Página 148.

(22) A. MILLAN PUELLES. Economía y Libertad. Confederación Española de cajas de Ahorro. Madrid. Página 183.

último trabajador debe tener un conocimiento de lo que quiere hacer; y esto no es algo que suponga necesariamente un esfuerzo arduo, es más bien un instante en el pensar, una simple reflexión sin la cual no se haría nada. Las cosas y los sucesos, no sólo hay que registrarlos en la mente como ocurridos o como posibles, hay que también tener una mínima capacidad de reflexión sobre --ellos y mientras mayor sea su reflexión, mayor será la profundidad que se descubrirá en el mundo circundante.

No se trata de perder el tiempo dejando volar la imagina---ción; simplemente de lo que se trata, es de ejercitar la inteligencia que como hombres poseemos. Ejercitando nuestras poten---cias interiores es como verdaderamente llegaremos a tener contenido. En la "teoría que estamos examinando, el trabajo no es tan to un instrumento del cual el hombre se sirva para atender a su natural necesidad de subsistir, cuanto más bien, la expresión de una esencial necesidad de actividad, continuamente vinculada al modo humano de ser". (23)

La necesidad que tiene la persona de producir recursos es, ante todo, la necesidad de proyectarlos, lo cual se constituye --para el hombre en una efectiva aunque indirecta autodetermina---ción. Es el hombre que se quiere proyectar en la utilización de sus recursos.

Producir recursos, es en cierta forma, la necesidad que tie--ne -el hombre- de intervenir, él mismo en la manera de esa auto--producción.

"El criterio decisivo es que el trabajador (...) sea cons--ciente de que está trabajando en algo propio, que no es un sim--ple instrumento de producción, ni una pieza de un engranaje buro

(23) Op. Cit. Página 178.

crático movido desde arriba" (24). El criterio decisivo es que - el hombre sepa que desde la primera reflexión, desde el primer - afán de proyectar sus recursos, se está produciendo a sí mismo.

Es claro que el operario, trabajador u obrero, muy rara vez se plantea (y mucho menos durante el momento mismo de trabajar) el problema crítico del acto de ser y el problema del acto de -- obrar originario. Pero cuando el obrar humano prescinde o pretende de prescindir de la contemplación o reflexión, se vuelve negador del mismo hombre y de su obrar.

Limitándonos a las actividades productivas -no intelectua-- les- no cabe desentenderse de que éstas actividades, presuponen los actos de proyectarlas. Estos actos de proyección provocan - la participación de la conciencia y del querer de cada hombre. - Parece que sería mejor asegurar que los hombres comienzan a diferenciarse de los animales, no cuando empiezan a producir sus propios medios de vida, sino un momento antes: cuando empiezan a - proyectar tal producción, cuando -en pocas palabras-, entran en juego la conciencia y el querer humanos. El trabajo es una capacidad cuasi-creadora del espíritu, que con su cuerpo el hombre - tiene. Eleva a éste cuerpo a unas posibilidades inviables para el simple animal. Aunque no todo hombre que trabaja, se haya inventado el modo en que lo hace, cualquier forma de trabajar; supera los mecanismos de lo natural de nuestro propio cuerpo. "El hecho de superar estos mecanismos naturales constituye realmente una invención del espíritu humano". (25)

Concluimos que el trabajo es una actividad propiamente humana por ser el hombre quien la realiza.

(24) EMILIO PALAFOX M., Trabajo: Esclavitud o Liberación. Página 28.

(25) Idem. página 205.

El fundamento para determinar el valor del trabajo humano - no es en primer lugar el tipo de trabajo que se realiza, sino el hecho de que quien lo ejecuta es una persona.

* Accidente: El concepto de Accidente surge al dividir el ser real finito, considerado de un modo estático; ser en otro es lo que constituye el concepto de accidente. El ser del Accidente consiste en estar en otro y concretamente en la sustancia.

C A P I T U L O 4

TRABAJO: ACCION INTRINSECA Y TRANSEUNTE

ACCION HUMANA INTRINSECA Y TRANSEUNTE:

Al distinguir entre el orden del ser y el orden del obrar, así como en el primero es el actus essendi o existencia, en el segundo el acto propio es el del obrar. Hemos hablado de un ser participado, entonces también debemos hablar de una acción u operación por participación. Ahora bien, esta acción u operación, puede o no producir una obra "ad extra".* La operación se conoce como el obrar, pero no es la misma obra la que produce quien trabaja en el estudio de cuestiones metafísicas, a la de quien trabaja fabricando materia prima.

Podemos distinguir dos tipos de acción:

- A) Acción inmanente
- B) Acción transeúnte.

ACCION INMANENTE:

La acción inmanente no produce un efecto exterior y, por eso, propiamente no consiste en el ejercicio de la causalidad, no causa ni desencadena otras causas fuera de ella. Es más bien como un algo por ella producido, es decir, un término distinto de la misma acción que claramente perfecciona la operación y, en el fondo al agente. Pensar, es una acción inmanente. En realidad la actividad de pensar no produce su objeto -la verdad- sino que la descubre en la interioridad y ahí mismo en la interioridad la contempla.

Adquirir cualquier conocimiento es también una acción inmanente, y en definitiva todo aquello que se queda dentro de su mismo sujeto y lo perfecciona.

ACCION TRANSEUNTE:

La acción transeúnte en cuanto acto es de los conocidos como actos segundos, no es otra cosa que el actual ejercicio de la causalidad del agente, en cuyo caso se ve que causa mediante al-

* Obra externa.

go distinto de sí misma.

La acción transeúnte, en cambio, pertenece únicamente a un agente corpóreo, necesariamente produce -ésta sí- algo ad extra, mediante algo distinto de la acción misma; así, el hombre que -- produce una obra, o cumple una labor o tarea, lo hace mediante - la acción transeúnte que supone su cuerpo y todos los instrumentos necesarios (papeles, máquinas, utensilios, etc).

La acción transeúnte es aquella en la que el hombre perfecciona las cosas materiales y la acción inmanente es aquella que perfecciona al mismo sujeto que hace las cosas materiales, no se puede dar una sin la otra. "La distinción usual entre trabajo -- corporal e intelectual no debe ser exagerada, ya que el hombre - como ser compuesto de alma y cuerpo actúa siempre, y en todo lo que hace, a la vez corporal y espiritualmente; se alude en tal - caso a un trabajo en el que predomina lo espiritual o en que pre domina lo corporal". (26)

Muchas veces ocurre que el trabajo sólo es medio de desarrollo de la acción transeúnte más no de la inmanente, y es entonces cuando el trabajo no tiene sentido; por muy brillante que -- aparezca. "Se muy bien que hemos perdido el sentido de estas relaciones entre la inteligencia y el alma (...) y nuestra época - padece de esta separación que ha consentido entre la técnica y la mente". (27)

Ya hemos distinguido entre acción inmanente y acción transeúnte y por lo tanto, debemos tener presente que la acción inmanente precede y subordina a la acción transeúnte. Así como hemos visto que el ser precede al obrar y la contemplación a la acción,

(26) JOSEPH HOFFNER. Manual de la Doctrina Social Cristiana. Página 147.

(27) JEAN GUITTON. El Trabajo Intelectual. Página 39.

toda acción transeúnte supone la acción inmanente del pensamiento.

No puede crearse una obra, colocar una pieza de motor, cumplir una tarea u ordenar un departamento de personal si estas acciones transeúntes no han sido precedidas por el acto de pensar, tomando en cuenta por supuesto, que estas acciones como transeúntes que son, desencadenen la causalidad y entonces mis acciones repercuten en otros.

Ahora bien; no hay excusa para decir que solamente un determinado tipo de trabajo requiere de esta previa contemplación. Todo trabajo, por alejado que parezca de la contemplación, (que es la acción inmanente previa) de ella depende y de ella recibe su sentido. Toda acción transeúnte se mueve desde una contemplación inicial hacia una contemplación final de la obra. El que trabaja tiene que contemplar el efecto de su acción para que el acto se complete y adquiera sentido.

Todo ente causado, es decir, toda obra, tarea u organización de algo, tiene a su vez existencia por participación de la causa, el artista, obrero o administrador, participa realmente - como agente de la obra. De una manera filosófica, sabemos que el efecto preexiste de alguna forma en la causa. Por lo tanto el - hombre concreto, este hombre y no un hombre abstracto, se participa en cierto modo en el resultado de su trabajo, en su obra; - y, por eso, en la obra o trabajo como tal reconocemos una interioridad participada que es, precisamente la del hombre que trabaja. Es como una extensión del yo, y en tal sentido también -- puede decirse que el trabajo es la espiritualidad de la materia. En el resultado del trabajo, aparece el sello del hombre, porque en éste la espiritualidad (donde comenzó el proceso) se encuentra participada y como encarnada.

El trabajo verdaderamente humano -que no haya sido vulnerado en su esencia o desnaturalizado como de hecho ocurre- pone al hombre ante su obra para que vea que es buena y la contemple.

En conclusión, hay que tener en cuenta que este instante fi
nal -contemplativo- es esencial al proceso del trabajo; insepara
blemente guarda armonía con la tendencia natural del espíritu. -
Cuando este descanso no es posible, no solamente pierde sentido
el trabajo en cuanto tal, sino que el sujeto, el mismo hombre --
percibe que su obra esta vacía; sabe que va de prisa pero no sa-
be a dónde va.

CAPITULO 5
EL TRABAJO Y LAS NECESIDADES DEL HOMBRE

MEDIO DE LA PROPIA SUBSISTENCIA.

Hablando de necesidades del hombre, se suele hablar de necesidades básicas o primarias conocidas con el nombre de elementales, primordiales y naturales.

Necesidad es aquello que el hombre requiere cumplir para -- ser mejor hombre, aquello que el hombre requiere para ampliar -- sus posibilidades y capacidades humanas.

Ahora bien, lo básico o primario en una necesidad puede ser entendido de dos modos:

- a) Como algo completamente imprescindible.
- b) Como una cierta base para que surja en el individuo un nuevo tipo de necesidad.

Como ejemplo a lo anterior, tenemos la necesidad de alimentarse; cierto es que el hombre come por ser animal (aquí se dá lo completamente imprescindible), pero incluso comiendo se dis--tingue de ellos. Nuestra necesidad de alimentarnos no se da en forma puramente instintiva: (aquí se da la base para que surja - la nueva necesidad). Desde un punto de vista descriptivo, las necesidades humanas son apremios.

El hombre no se resigna fácilmente a la sola satisfacción de sus necesidades básicas o primarias, y lo que ocurre es que la - capacidad que un sujeto tiene de sentir necesidades no se reduce a las denominadas anteriormente. El hombre es un ser indigente que desde que nace hasta que muere, se enfrenta consigo mismo como con una tarea a realizar. Esta tarea se plantea en un doble plano:

- 1.- La tendencia natural a la vida (necesidades urgentes de cualquier tipo).

2.- La tendencia natural a la felicidad (búsqueda y satisfacción de las necesidades superiores).

Hablar de que el trabajo sólo está para satisfacer las necesidades básicas y primarias de un individuo, es tener un concepto del trabajo muy pobre e indefinido, el trabajo está encaminado a mucho más; está encaminado a satisfacer -además de las básicas- las necesidades superiores y más nobles del hombre. El trabajo de manera inmediata, surge como una actividad necesaria que hace posible la satisfacción de todas las necesidades del hombre. Pío XII llega a decir que sin trabajo no se puede llevar una vida digna: "Cómo va a haber paz cuando los hombres por centenares de millares se hallan sin aquel trabajo que no sólo hace posible la vida honrada de cada ciudadano sino que también ejercita, aún por la misma necesidad y la dignidad de su libertad, las múltiples fuerzas y facultades, la vocación y el ingenio, que son el honor de la personalidad humana?". (28)

El hombre no es nada más un animal, además de animal posee un espíritu. El trabajo es para la naturaleza humana medio de la propia subsistencia, y como naturaleza humana no podemos entender únicamente el conjunto de nuestras necesidades inferiores ni de nuestras espontaneidades orgánicas, si así fuera, ni la cultura ni lo intelectual formarían parte del desarrollo de la naturaleza humana. No podría haber empresas, ni universidades, ni clubs; pues todo esto requiere además de lo natural del hombre, una cierta imaginación creadora que está en lo más noble del hombre. Una cierta fantasía que sólo se encuentra en el espíritu de la persona.

Cierto es que las necesidades inferiores responden a la idea de lo natural y por lo tanto, primero hay que atender a las inferiores. Pero sostener esto no es ningún materialismo, sin embargo no podemos

(28) Pío XII. Homilía de Pascua, 9 Abril 1939.

sostener que únicamente dando satisfacción a las necesidades inferiores y urgentes, nuestra naturaleza estará completa. Que un animal viva así, está bien, su naturaleza no le exige más. Los hombres racionales no pueden vivir la vida animal, como un todo. Este tipo de hombres que gastan su vida únicamente llenando sus carencias inferiores "se lamentan sin embargo, a la vez de que el tráfigo de los placeres se convierte a la larga en asco más que en alegría conforme al cínico y conmovedor dicho de Charles Baudelaire: Hay que trabajar si no por gusto de ello, por desesperación. Pues, en último término el trabajo es menos aburrido que el placer". (29)

Como necesidades básicas tenemos el alimento, vestido, vivienda, educación y el cuidado del alma y del cuerpo. De un modo exacto hay que decir que las tres primeras presuponen la animalidad del ser humano y están en función de ella, pero el hombre -- por tener fantasía o espiritualidad no se conforma con lo meramente natural. No se puede negar la posibilidad de referirse de una manera exclusiva a lo que al hombre le es indispensable para su subsistencia, como por ejemplo su vivienda, pero tampoco se puede desconocer que esta subsistencia es la del hombre y no la de un simple animal. La vivienda entonces en el hombre no es solamente un refugio meramente zoológico. Si el hombre posee la capacidad de elaborar grandes artificios, es precisamente porque lo "natural" no le liga y determina por completo. Como el ejemplo de la vivienda, también se podría añadir el del vestido; el hombre se viste a la moda y no anda simplemente cubierto. Este tipo de necesidades a pesar de tener una índole inferior, son algo en lo que el espíritu está vivo y presente. Por lo tanto, si el trabajo no está para satisfacer las necesidades "esenciales" superiores, entonces no existe diferencia entre este y el de un animal, si es que se pudiera decir que el animal trabaja.

(29) Joseph Hoffner. Manual de la doctrina social cristiana. --
Página 157.

En conclusión: es un grave desconocimiento de la realidad del ser humano, el creer que la situación del trabajo se establece únicamente sobre la simple necesidad de subsistir, pues existe una natural inclinación a buscar algo más, que lo estrictamente indispensable para poder vivir. "Las necesidades para cuya satisfacción sirve el trabajo son las que el hombre siente como suyas, tanto por su carácter de animal como en virtud de su índole racional". (30)

Sacar adelante un departamento de Recursos Humanos, no lleva en juego el sólo procurarse la comida, vestido o vivienda, -- lleva en juego también elevar el nivel interior o del espíritu -- de toda una empresa. De esta manera el Relacionista Industrial ha de tomar en cuenta que las personas trabajan no sólo para cubrir algunas necesidades sino todas sus necesidades. Y sobre todo ha tomar en cuenta que no a cualquier actividad que satisface una necesidad se le puede llamar trabajo, sino a aquella que me pone en condiciones de satisfacer mejor mis necesidades.

CONTRIBUCION AL BIEN COMUN

"El hombre se une en sociedad precisamente con la idea de - realizar más plenamente todos esos valores que su existencia le impone". (31) La sociedad nos aporta bienes y de igual manera - nosotros hemos de corresponder. Querer todos un cierto fin común, es perfectamente compatible con que cada cual tenga también su propia y personal aspiración, ese fin común que de ninguna manera se opone al bien particular de cada cual, exige que las voluntades se sometan a aquello que es conveniente para todos, a - eso que vemos conveniente para todos, es a lo que llamamos "bien común". "Una sociedad humana es en realidad un conjunto de libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos y una ley común para el bien común". (32)

Formada por personas, la sociedad no puede tener por bien - el de una o el de varias de ellas, ha de buscar el bien común, o sea el de todas.

Ya bien sabemos que "no es misión del Estado velar por los individuos, sino por el bien común". (33)

Ahora bien, el bien común no es la simple suma o colección de los bienes particulares existentes en una sociedad. Cada uno de estos bienes tiene su propio dueño, y por tanto, el conjunto no es realmente común a las personas que forman la sociedad; el bien común exige, por ser un bien para todos, que nadie deje de participar en él y que cada uno tenga algo, de tal modo y manera, que no haya perjuicio para nadie. En realidad el bien común exige que cada persona que convive, tenga su propio bien. Una situación en la que nadie pudiera privadamente disponer de ningún -- bien, sería un mal común, un mal de todos. Por eso entendemos -

(31) JOSE TODOLI. O.P. Filosofía del Trabajo. Página 54.

(32) ALFONSO SILICEO. Capacitación y Desarrollo de Personal. Página 15.

(33) José Todoli, O. P. Filosofía del Trabajo. Página 67.

que el bien común lejos de oponerse al bien privado, lo supone y exige. Pero también le exige y pone una condición: que exista y sea usado de manera que sirva al bien de todos.

Buscar el bien privado es algo que hace el animal. Querer - el bien común sólo puede hacerlo las personas. Sin embargo, no - es ninguna imperfección buscar el bien privado la imperfección consiste en querer solamente el bien particular, excluyendo el - común o desentendiéndose de él. Las circunstancias del mundo -- actual van exigiendo de día en día una mayor cooperación. Existe un deber de trabajar en aquello para lo cual la persona tiene -- preparación y aptitudes. Las personas, "han de prepararse para una determinada profesión con una actitud de servicio". (34) Es desmedido intentar una igualdad absoluta en la posibilidad de al canzar todos los puestos. Esto tiene su fundamento en un hecho inegable; la desigualdad de los hombres; uno es apto para ser go bernante, otro para ser profesor y otro para ser picapedrero. -- "Así, desde el más lejano origen, brota la diversidad de las ocu paciones humanas: el que recoge, el que crea la herramienta, el que la utiliza". (35)

El relacionista industrial por tanto debe de situar a cada persona en el puesto y lugar que le corresponda, así mismo, debe hacer entender a su gente que la única jerarquía que existe en - el trabajo es la que hace relación al mejor o peor desempeño del trabajo.

Todas las acciones humanas, directa o indirectamente tienen una dimensión social, todo trabajo la tiene, por lo tanto, además de producir una utilidad al capital, la empresa debe otorgar un servicio a la comunidad". (...) el trabajo humano es un proce

(34) OLIVEROS F. OTERO. Realización personal en el trabajo. Pági na 43.

(35) LOUIS-RENE NOUGIER. En los orígenes del trabajo. Página 12.

so de actividad esforzada y en muchos casos fastidiosa, mediante la cual el hombre domina la tierra -es decir, descubre y perfecciona y usa oportunamente recursos que la tierra encierra en sí- para su propia realización personal que implica la prestación de un servicio a la sociedad, especialmente a los seres humanos que son destinatarios de ese servicio". (36) Para que la generación de riqueza sea justificable debe otorgarse un servicio. Existe - un socialismo utópico que pretende que el empresario sirva sin - ganar pero también existe un capitalismo egoísta que pretende -- que su empresario gane sin servir.

Servir-ganando y ganar-sirviendo, es una especie de apuntalamiento mutuo, de complementación recíproca entre servicio y -- ganancia; tengo derecho, derecho moral, derecho ético y todos -- los derechos a ganar, si sirvo, tengo todas las obligaciones de servir, si gano. Sería muy bueno que las empresas midieran su -- competitividad en base al servicio. "El trabajo además de ser -- concebido y vivido como fuente de entradas debe ser concebido -- también por todos los miembros de la empresa, como cumplimiento de un deber y prestación de un servicio". (37)

El concepto de servicio se ha manejado indebidamente como - si no hubiera más servicio que el que presta el boy scout o el - de la hermana de la caridad; ambos son sin duda servicios beneméritos, pero no son el único tipo de servicio y nada tienen que - ver con el servicio que ha de proporcionar el empresario. El ser - vicio que hace el empresario -lo sepa o no- también es algo palpable, y en este sentido, deberíamos de tener la cabeza alta y - no adoptar una posición vergonzante porque servimos. Hay que entender que el servicio no es menos servicio, por no ser un servicio social. Si busco el bien común, si soy capaz de dilatar mi voluntad hasta hacerla querer el bien de todos, no excluyo mi pro-

(36) OLIVEROS F. OTERO. La Educación para el Trabajo. Página 46.

(37) JUAN XXIII. Carta Encíclica Mater et Magistra. Página 29.

pio bien, porque el bien común no es solamente el bien de los demás, sino también el mío. En cambio si únicamente quiero mi bien particular; no quiero todo el bien que me es posible querer, sino al contrario el mínimo; ya que lo menos que uno puede querer es el bien para sí, y lo máximo, el bien para uno mismo y para los demás.

En esta contribución al bien común de parte de la empresa, - el departamento de recursos humanos, juega un papel importante. - Por un lado la empresa se ve en la obligación de servir y por el otro, también se ve en la apetencia de ganar. Entonces "cuál de las dos finalidades debe tener primacía?. Aquí entra el papel - del relacionista industrial, de él depende que no se disminuya - ninguna de las dos finalidades, él debe encaminar el personal de la empresa a apuntalarlas mutuamente.

LOS DEBERES DE ESTADO DE LA PERSONA.

Propio deber de Estado:

Sabemos que la humanidad en general tiene unos deberes. Cada individuo tiene también su propio deber. El deber propio y -- personal, es diverso al que tienen las demás personas.

Es muy cierto que para que se cumpla el deber de la humanidad, hace falta que cada individuo cumpla con sus responsabilidades; pero también es cierto, que un individuo puede cumplir su -- deber, aún a costa de que los demás que a centímetros le rodean, no lo cumplan. La personalización del deber es uno de los aspectos más positivos en la marcha de cualquier empresa. "Por su sentido propio, la profesión no es un asunto privado, sino servicio social, aunque por supuesto, tenga que ser considerada por el -- hombre como tarea personal de la vida". (38)

El deber es tan personal, que es como una llamada que resuena en la conciencia de cada hombre. De esta forma se comprende como para muchos el trabajo sea, lo que en cierta forma, viene a pagar esa "deuda" que cada uno tiene ante sí mismo y ante los demás por el hecho de ser hombre.

Así como hemos visto que el deber es personal, así también es personal en consecuencia la responsabilidad. Cada uno tiene -- su propio deber de estado y a él debe fundamentalmente atenerse; usando un ejemplo Aristotélico vemos como ante la tempestad marítima, no se exige la misma responsabilidad al capitán de la nave y al cocinero. Encontrándome en diversos estados y circunstancias, mis obligaciones, deberes y responsabilidades son también -- diferentes, y aunque ciertamente son personales no repercuten sólo en el individuo, repercuten en todos los que con él se encuentran ligados. Hay algunas leyes que son válidas para todo hombre

(38) Joseph Hoffner. Manual de la doctrina social cristiana. Página 147.

en todas las circunstancias y que de hecho se necesitan para que se dé una armonía, pero de igual manera, hay deberes que me corresponden a mí en estas circunstancias, y no le corresponden a otro por estar ese otro, en circunstancias diversas. Ahora bien estas circunstancias que me circundan, valga la redundancia, establecen un conjunto de obligaciones que se denomina técnicamente: deber de estado, este deber de estado es la situación personal que se deriva de la condición y estado de cada uno. Por el deber de estado el hombre es consciente de que cualquiera que sea su nivel y área de trabajo es un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

El deber de trabajar no es meramente de carácter contractual, ni procede tampoco en su último fundamento, de un dictámen del gobernante. Se trata por el contrario, de un deber natural y querer arrancar de nuestras vidas el trabajo es como querer mutilar nuestra misma naturaleza humana.

El trabajo exige un esfuerzo que no se realiza simplemente por el gusto o placer que en él pueda encontrarse, sino porque - hace falta para algo que -con independencia de que nos agrade o desagrade hacerlo- es necesario en la vida humana, individual y social. Desde este punto de vista, trabajar, cumplir nuestro propio deber, es ser justos con nosotros mismos y con los demás. En mi trabajo, la misión adquiere así el perfil inmediato de encargo concreto. Por cierto que cumplir ese encargo, es para bien de la empresa, pero es más cierto, que el beneficio que se opera en la persona misma es mucho mayor. "Es fácil eximir a un hombre -- del trabajo manual en ciertas circunstancias, pero nunca podrá -- eximirsele en absoluto del deber de ocupar la vida, del deber de trabajar". (39) Aún en el supuesto de que el hombre tenga lo necesario para vivir y digamos que le sobre, debe trabajar para activar vitalmente sus múltiples fuerzas y facultades, su vocación y su ingenio, su creatividad y todo eso que es el honor de la --

(39) JOSE TODOLI. O.P. Filosofía del Trabajo. Página 63.

personalidad humana. El hombre por tanto, debe trabajar, lo que sí no se le exige, es que trabaje en un trabajo manual, ya hemos dicho que el trabajo no sólo es manual.

El derecho al trabajo es el poder moral de cumplir -con los medios que el trabajo proporciona- las necesidades del espíritu, claro está, que en cuanto condicionadas por la previa satisfacción de las necesidades materiales. Satisfacer esas necesidades, materiales y del espíritu, es ir cumpliendo el propio deber. El deber del trabajo manual no existe en el individuo. El trabajo manual en cuanto tiene por objeto la producción de bienes materiales, la tiene solamente en cuanto que hace referencia al orden moral de la vida humana: la ocupación de la vida, la perfección propia, de otra manera no sirve.

C A P I T U L O 6
SUGERENCIAS PARA LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Analizando anteriormente lo que es el hombre, llegamos a la conclusión de que, en ese análisis, el trabajo juega un importante papel. El trabajo es fundamental en la vida del hombre. Ahora, tomará nuestra atención el analizar qué lugar tiene en esto la motivación. ¿Porqué si el trabajo es fundamental en la vida de todo hombre; al hombre no le motiva trabajar?

Definitivamente en su trabajo no se le motiva y entonces, está claro porqué no trabaja, o, los medios empleados para dicha motivación no son los adecuados. En este caso, las organizaciones no sólo no logran la motivación, sino lo que logran es la aversión del hombre a su trabajo y a su empresa. No se culpa a las empresas de no poner los medios para motivar a los empleados, sino de poner medios poco o nada adecuados.

La motivación tiene que ver con el porqué del comportamiento. En este terreno, pisamos sobre arenas movedizas, es una cuestión muy individual, como también lo son las cosas que motivan a cada uno. Está claro que la motivación refleja el deseo de una persona de llenar sus carencias y cumplir sus necesidades superiores e inferiores.

Desgraciadamente vemos, como es evidente, que las condiciones de la vida moderna conceden pocas oportunidades para que las necesidades superiores que son relativamente débiles lleguen a manifestarse. Pero el que no se manifiesten, no significa que no estén latentes en la vida de todo hombre.

La jerarquía de motivaciones realizadas por Maslow* y que es mundialmente conocida, sugiere la existencia de algunas nece-

(*) ABRAHAM H. MASLOW. Motivation and personality. 2a. Ed. Harper and Row. Nueva York, 1970.

sidades que se apaciguan cuando llegan a un determinado nivel de satisfacción, perdiendo entonces su potencial motivador, al tiempo que comienzan a brotar otras necesidades superiores que se -- convierten entonces en los motores principales del comportamiento humano. Maslow reconoce que el orden en que el hombre trata de satisfacer esas necesidades puede cambiar y que a veces aún -- las básicas se postergan por satisfacer alguna meta superior. A veces las necesidades de más alto nivel, pueden surgir antes que las de nivel inferior hayan sido completamente satisfechas. También sugiere que estos niveles son interdependientes y están superpuestos, emergiendo cada necesidad de nivel superior antes -- que las inferiores hayan sido satisfechas completamente.

Es importante saber que "en realidad Maslow dijo que la teoría era principalmente útil como marco para futuras investigaciones y señaló las limitaciones de su modelo. Infortunadamente, -- otros no fueron tan cuidadosos como él y un escrito de McGregor, al que se le dió mucha publicidad* dejó la impresión de que el -- modelo podría aceptarse como definitivo y que era muy fácil de -- aplicar". (40)

Independientemente, la motivación como posibilidad de mejoramiento, capacidad para asumir responsabilidades y disposición de encauzar la conducta hacia el logro de las metas organizacionales, son valores que están presentes en el individuo.

Las gerencias deben entender que no pueden ellas proporcionar a sus subordinados un sentido de realización, ni conocimientos ni prestigio; lo que sí en cambio, pueden depararles, son -- oportunidades para que ellos puedan experimentar estas satisfacciones. No hay necesidad de hacer sentir a los empleados impor--

* Douglas Mc. Gregor. "Adventure in thought and Action". Massachusetts Institute of Technology". Páginas 23-30.

(40) GARY DESSLER. Organización y Administración. Página 205.

tantes: lo son y lo saben. Todo esto nos lleva a pensar que podemos poner nuevos esfuerzos, que estén inspirados en profundas y fundamentales creencias como las siguientes:

- a) La dignidad del individuo humano
- b) Su capacidad de crecimiento y aprendizaje.
- c) Su capacidad de contribuir valiosamente no sólo con sus manos, sino también con su cabeza, a la prosperidad de la compañía - en que trabaja.

Para todo esto, hay que basarse en el supuesto de que el individuo sabe, o puede aprender, más que nadie sobre sí mismo y - sus capacidades, sus necesidades, puntos fuertes y débiles y sus objetivos.

Nuestros conocimientos actuales indican que hay una porción importante de características de los individuos y del ambiente - de trabajo, que la gerencia no suele tener presente en el momento de la práctica.

Las variables que toman en consideración la mayor parte de los gerentes son necesarias, pero no suficientes, para explicar el esfuerzo humano organizado. La gerencia ha explotado posibilidades de influir en la conducta de los subordinados, controlando alternativas como los premios y castigos extrínsecos. "En general se está prestando menos atención a las compensaciones intrínsecas. Puede darse dinero para -posiblemente- obtener un rendimiento mejor, lo que no puede darse, es la satisfacción que experimenta el individuo de haber realizado algo (...). las compensaciones intrínsecas no son exclusivas de las actividades humanas que se consideran recreativas, ni tampoco estas actividades se tienen que desarrollar forzosamente fuera de las estructuras organizacionales". (41)

Parte de este problema, radica en el concepto equivocado --

(41) DOUGLAS Mc. GREGOR, Mando y Motivación. Página 172 y 178.

que se tiene de que estas necesidades son por naturaleza contrarias a los objetivos de la organización industrial. Es necesario que la gerencia por su parte, se dé cuenta de que en el trabajo se tiene que crear un ambiente adecuado que permita e invite a los empleados a recabar satisfacciones intrínsecas.

El desarrollo de la motivación del trabajador no es un barajar al azar, sino quizás algo predecible con apenas un mínimo de sensibilidad con respecto a las necesidades del empleado. No podemos seguir tratando al empleado como si fuese una herramienta mecánica glorificada, tratarlo de esta manera, es un desperdicio vergonzoso de las características que distinguen esencialmente al hombre de la máquina. Sin embargo, ahora se dá capacitación en las empresas como se dá mantenimiento a las máquinas. Los gerentes piensan: lo que te pase por dentro no me importa, lo que sí me importa es tu conducta por fuera y tu producción mensurable. Lo cierto es que los gerentes tienen que reconocer que los obreros tienen cerebro y talento además de músculos. Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo: no podemos desviar la atención a cuestiones menos importantes.

En muchas empresas las condiciones impuestas por la teoría convencional de la organización y por la de la gerencia han sujetado a los hombres a empleos limitados en los que no utilizan su capacidad, en los que les han desalentado a aceptar responsabilidades, les han fomentado su apatía y les han despojado de sentido su trabajo. La gente se ha ido acostumbrando a buscar la satisfacción de sus necesidades sociales y personales fuera de su trabajo, fuera de la organización; y esto sucede lo mismo a nivel empleados que a nivel gerencia.

Un individuo carente de oportunidades de satisfacción en su trabajo, evidentemente se comporta exactamente como pudiéramos pronosticar de antemano:

- Con indolencia, con apatía, con resistencia a todo cambio y con falta de responsabilidad.

Sólo la gerencia que tenga confianza en las capacidades humanas y oriente sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, más que a defender su poder y puesto personal, será capaz de captar que la contribución humana que está recibiendo es de índole intelectual creadora. Hay que tener confianza en la inteligencia de los demás. La idea de que los hombres deben desarrollarse a sí mismos, la desmentimos cuando enfocamos el desarrollo desde el punto de vista de producción material. Es cierto que la producción desarrolla al hombre, pero mientras siga siendo considerado como una unidad de trabajo, no puede pensarse en cooperación alguna. Considerando así el hombre, no puede tampoco tener confianza en su propia capacidad y entonces, no la reconoce fácilmente en la de los demás. Es tiempo de que las organizaciones se deshagan de muchas ideas que en los programas de capacitación se venden como oro falso, que a veces no sólo impiden la buena colaboración, sino que provocan en ambas partes un sentimiento de fracaso.

No se percatan muchos todavía de que la gente de un modo profundo y total, puede satisfacer sus necesidades -extrínsecas-intrínsecas- en gran parte con el trabajo.

Ahora vamos a ver porqué los empleados en las organizaciones están tan mal motivados:

Para algunos la administración de personal se reduce a lo esencial de las negociaciones entre los trabajadores y la empresa. Para otros, significa que los programas de administración de personal deben de estar orientados de manera tal que sean sensibles a los cambios constantes que se producen en las necesidades de los empleados y también nos podemos encontrar con jefes del departamento de personal que piensan de la siguiente manera:

Ojalá pudiéramos encontrar los servicios de alguien para - que me descargase de estos problemas de personal y los resolvie se. Sé que las buenas relaciones humanas tienen mucha importancia, pero mis subordinados y yo tenemos tanto que hacer que no - podemos perder el tiempo en ocuparnos de quejas, normas relativas al personal, negociaciones, promociones y ajustes individuales de sueldos. Más aún, ya estoy harto de estas interminables juntas ejecutivas en que discutimos cuestiones tan baladíes, como el tiempo dedicado a lavarse, los cierres por vacaciones, las reprobaciones disciplinarias y otras cosas por el estilo.

¿Por qué no conseguiremos a un hombre competente, le autorizamos para que contrate a cuantos técnicos necesite y le dejamos manejar todos estos asuntos?. Un especialista en la materia podría hacerlo mucho mejor que nosotros y así quedaríamos libres para atender nuestro trabajo.

Yo me pregunto: ¿Cuál será el trabajo de ese jefe del departamento de personal?.

Es algo extraño, pero en muchos departamentos de relaciones industriales, no parecen considerar estos asuntos como relacionados con las llamadas relaciones humanas. No consideran lo fundamental, pero sí se están preguntando constantemente: ¿por qué no será más productiva la gente? le pagamos buenos sueldos, le proporcionamos buenas condiciones de trabajo, tiene excelentes beneficios marginales y seguridad en la continuación de su empleo; - sin embargo, no parece dispuesta más que a efectuar el esfuerzo mínimo.

En parte esto ocurre porque aunque es cierto que el hombre puede ser controlado en virtud de estos medios -extrínsecos- -- mientras se empeña en su lucha por su subsistencia, es también muy cierto que "el hombre vive para el pan únicamente cuando no hay pan", (42) y el pan no surte ningún efecto cuando el hombre

ha llegado a un nivel adecuado de subsistencia y se siente motivado principalmente por necesidades superiores.

El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades que lo satisfagan. Esto es lo lógico, puesto que la capacidad de desarrollar en grado alto el ingenio, la capacidad creada para resolver los problemas que a él le competen en la organización y la capacidad para crecer dentro de ella, son características esencialmente humanas.

C A P I T U L O 7

EL SENTIDO MODERNO DE LA MOTIVACION

Se puede decir que hasta aquí, ya hemos analizado cuestiones fundamentales sobre la motivación típica. Ahora ahondaremos en lo que actualmente se conoce como el sentido moderno de la motivación. Para este siguiente análisis se utilizó un guión en el examen filosófico del moderno concepto de motivación del Dr. Carlos Llano Cifuentes (marzo 1984).

El sentido moderno de la motivación, no se refiere al acto de explicar, fundamentar o justificar una conducta sino al de --causarla, es decir, a la misma originación.

Es pues, en la capacidad de mover o provocar la conducta de otro, en donde parece residir el actual concepto de motivación.

Ahora bien, no cabe duda de que mover al otro como animal, o en sus dimensiones meramente zoológicas, es una acción que cae dentro del radio de las normales posibilidades humanas: la domesticación es posible.

La motivación en cambio como causa de las acciones de otra persona, en cuanto tal, presupone una concepción de las relaciones humanas y de los hombres que se relacionan.

Esta concepción de las relaciones humanas implica el conocimiento íntegro del hombre.

Conocemos que la voluntad en el hombre no es un apetito más, es cualitativamente distinta de las tendencias animales meramente sensibles; si la voluntad fuera otro apetito más, entonces el hombre no sería esencialmente distinto del resto de los animales.

Por otra parte, también descalificamos la teoría de que el motivo es la causa motora de nuestras acciones; el motivo no es

causa eficiente, efectiva de la conducta; si muchas veces el motivo propio no basta para mover mi voluntad menos suficiente será el motivo ajeno, el motivo influye pero no mueve y esto es -- porque la causa eficiente-motivadora de la voluntad, no es más -- que la voluntad misma. No me mueve entonces el motivo, me mueve mi voluntad, y "la voluntad no puede ser movida exteriormente -- por ninguna creatura". (43)

Hemos repasado cómo la conducta motivada meramente desde el exterior, es manipulable, pero por lo mismo, es también movedi--za. El obrar del hombre depende del impulso interno de su voluntad, que resulta inabordable desde el exterior. Además en la medida en que sea movida realmente desde afuera, dejaría de ser voluntad.

(43) Santo Tomás de Aquino. Summa Theologiae, (III Q 18 a 6 ad Ium).

C A P I T U L O 8

¿COMO SE DESARROLLA EN EL HOMBRE LA MOTIVACION?

La distinción entre las realidades materiales y realidades espirituales en el ser humano, así como la superioridad de las - espirituales (intelecutoales) sobre las materiales, resulta im--- prescindible para estudiar las vías de desarrollo del hombre y - definir consecuentemente sus necesidades. De lo contrario, aparecen pronto serias dificultades.

Primeramente, hay que señalar una distinción esencial entre:

- a) Carencia
- b) Desarrollo

El desarrollo sugiere, -como lo hacen las necesidades espirituales- la apertura hacia un horizonte extenso e indefinido - (todas las personas se quieren desarrollar aunque sólo sea en -- algo, siempre más, el desarrollo de una persona no tiene límite), mientras que la carencia es un hueco determinado y preciso que debe llenarse. (la carencia tiene límite, pues algo que está lleno, no se puede llenar más).

Por lo tanto, ahora sí estamos en condiciones de entender que no basta con que el hombre satisfaga sus tendencias, con lo que verdaderamente se basta es con cumplir con su tarea de hombre. No con llenarse, sino con desarrollarse.

Satisfacer es llenar una tarea, y es siempre algo limitado y finito. Cumplir es lograr el desarrollo y es algo ilimitado e infinito.

En el hombre, el discernimiento de su naturaleza, conlleva el descubrir la tarea que debe cumplir como ser específicamente determinado. Sin naturaleza humana, aparece sólo el concepto de tendencia y desaparece el concepto de deber para quedar susti--

tuído insuficientemente por una ambigua sensación de plenitud y no por un objetivo cumplido.

En un intento de rebasar el mecanismo de la tendencia, Maslow acude a la distinción entre la tendencia consciente y la --tendencia inconsciente, quedando nuevamente atrapado al afirmar: en el hombre promedio sin embargo, las tendencias inconscientes tienen mayor peso que las conscientes. Si alguien pudiera traer lo aquí seguramente que le preguntaría: ¿Y cuáles son las tendencias inconscientes? ¿Son inconscientes porque no las captan los sentidos sensibles?. Si son inconscientes porque no las captan los sentidos sensibles quiere decir que pertenecen al ámbito de la voluntad y el mismo Maslow nos daría la razón al reconocer -- que "éstas tienen -precisamente por ser de la voluntad- más peso que las conscientes," empleando su misma terminología". (44)

El relacionista industrial en el cumplimiento de su oficio, tiene que estar muy convencido de que la perfección del hombre, a la que en el fondo apunta su desarrollo y todas sus motivaciones posee, una dimensión de plenitud; el hombre tiene huecos -- que deben llenarse para alcanzar esa plenitud, pero también una dimensión de cumplimiento; el hombre posee horizontes que debe --recorrer y tareas propias que debe cumplir, al punto que incluso terminológicamente: plenificarse es cumplir.

La tabla de necesidades de Maslow ahora nos resulta incompleta, si no lleva también la de las tareas a cumplir como hombre. Además, no podemos identificar la tendencia satisfecha con el deber cumplido, ni el cumplimiento del deber del hombre coincide en su caso, con la satisfacción de sus tendencias.

En Maslow se da la impresión de que las tendencias pierden su fuerza de atracción en forma ajena a la consciencia y a la --

(44) ABRAHAM H. MASLOW. Motivation and Personality. Página 110.

voluntad del individuo, como si no estuviera en su mano el dominio de esas tendencias y sólo contara con el recurso de su satisfacción o en el mejor de los casos con el recurso de su apaciguamiento.

Por eso precisamente, se entiende que no puedan llamarse -- servidores de nuestras necesidades a aquellos cuya única ocupación es satisfacerlas.

El hombre es capaz de procurarse la satisfacción de determinadas necesidades, de procurarse lo que carece como medio, para acceder a otros bienes a los que aspira, pero es capaz también - de dominar las tendencias inferiores cuando no son medio para el logro de aquellas otras aspiraciones superiores.

El hombre es capaz de ignorar -aunque le cueste- las necesidades inferiores, cuando simplemente suponen un estorbo, en orden a alcanzar alguna o algunas superiores. Y de esto pueden -- dar certeza los muchachos "concentrados" previamente a un campeonato o final de futbol. El ejemplo creo que es bastante claro y nos da la evidencia de como sí es posible dominar las tendencias inferiores cuando se aspira a alcanzar las superiores.

C A P I T U L O 9

¿COMO PUEDE ALGUIEN INCLINAR LA VOLUNTAD DE OTRO SIN MOVERLA --
"EFECTIVAMENTE"?

Para esto hay que tomar en cuenta dos cosas:

- 1.- Tomar conciencia de los límites de tal movimiento. Esto es, -
renunciar a mover efectivamente la voluntad de otro, podemos
mover físicamente a otro, pero no podemos ser causa eficiente o efectiva de que quiera.
- 2.- Preguntarnos cómo podemos presentar alicientes a la voluntad
de otro de manera que realmente movamos su voluntad en la --
máxima manera, limitada en que podemos hacerlo.

Este renunciar a mover efectivamente la voluntad de otro, -
lleva consigo el aceptar la imposibilidad de acceder a la volun-
tad de otro desde su interior. Y es que nunca podrá enfatizarse
bastante tal renuncia en un momento como el de hoy, en que las -
técnicas psicológicas se polarizan en la pretensión justo contra
ria.

La finalidad inconfesada de las actuales técnicas motivacio-
nales nos lo demuestra: quieren reducir a la persona a la condi-
ción de cosa; que pueda tratarse así como un material inerte, so-
bre el que bastará el conocimiento de las leyes que rigen su re-
sistencia. Muchas de estas técnicas se preguntan como lograr --
una sociedad perfecta y se topan con que los problemas vienen --
por los sentimientos del hombre. Hay que hacer hombres por lo -
tanto, piensan -los técnicos en motivación- que funcionen sin --
sentimientos: Hombres "Alfa", "Epsilon", etc.

Ni conductistas ni racionalistas en su afán de motivar lle-
garán a buenos resultados, porque el hombre no es sólo apetito -
animal; pero tampoco es sólo cabeza.

Si hemos encontrado alicientes para motivar al otro nos --

alentará saber que, sí es posible motivar a la voluntad desde -- fuera -motivarla más no moverla- manteniendo su condición de libertad que le es constitutiva.

Nuestra palabra clave, vuelve a ser: disponer. Este disponer no se trata tanto de poner el objeto a disposición de quien debe quererlo, sino cuanto de disponer al sujeto para que esté - en condiciones de que lo quiera. No se trata de meter por los - ojos el objeto, sino de poner en suerte al sujeto para que lo -- vea. La disposición es una cualidad del sujeto que lo habilita para una determinada conducta.

La motivación se nos presenta genéricamente, como la acción de alguien que dispone a otro para que quiera algo o adopte determinado comportamiento y esta disposición es un modo de la causalidad que una persona puede ejercer sobre la voluntad de otra.

C A P I T U L O 10

¿QUE ES LO QUE DISPONE A QUERER HACER ALGO?

Cuando ejercemos nuestra influencia sobre la voluntad de -- otro, lo que se dispone no es a la voluntad que debe ser influida, pues ésta no recibe más influencia que aquélla que le viene del entendimiento. En todo caso lo que habría que disponer sería al entendimiento mismo, para que a partir de esta disposición influyera sobre la voluntad. Sin embargo, la realidad es -- que lo que procura disponerse, no se vaya a pensar que es el pensamiento únicamente, sino al hombre completo que piensa.

Es muy importante subrayar que cuando Santo Tomás de Aquino habla de la disposición o apresto, de un sujeto para querer algo, apunta particularmente a sus tendencias sensibles. Las tendencias sensibles tienen para él, una especial capacidad de arrastre, admite que estas tendencias logran adquirir una gran fuerza sobre la voluntad. "Hacer que alguien se encuentre más dispuesto a algo, surge cuando se incitan en el hombre determinadas pasiones o tendencias que lo inclinan hacia ello. La manipulación -- consiste en apelar a las pasiones humanas más bajas -cualquiera para lograr que alguien actúe en determinado sentido". (45)

No obstante, pese a su fuerza, "la voluntad mantiene su condición libre frente a las tendencias fuertes, pudiendo moverse -- en sentido contrario a tales tendencias". (46)

"La voluntad humana, partiendo del juicio racional puede -- querer algo sin seguir la pasión del apetito sensible, porque la voluntad siempre permanece libre para consentir o resistir la pasión". (47)

(45) SANTO TOMAS DE AQUINO. I - IIae - Q9 a 2 ad 2 um.

(46) I - IIae, 9Q a 2 ad 3 um).

(47) I, Q, III 3 a 2.

En este punto, en este señorío y extensión de la voluntad - frente a los estímulos sensibles, es donde la filosofía de la motivación en Santo Tomás de Aquino, se separa de las instancias - del conductismo; pero ello sin aminorar un ápice la fuerza de la tendencia sensible que ejerce sobre la voluntad humana, tanto en el caso del obrar bien como en el caso del obrar mal. Por lo tan to, acercarnos directamente a la voluntad ajena, nos está vedado por la vía interna, sólo contamos con un camino posible: el del objeto intelectualmente presentado como algo merecido de querer-se.

No es cualquier objeto lo que va a mover la voluntad sino - algo merecido de querer-se.

ACCION DE PERSUADIR:

Persuadir es suscitar en el otro una razón, un motivo, por el que debe elegir el bien propuesto.

Persuadir no es ni mucho menos forzar al sujeto a hacer algo. Por el contrario, es lograr que el bien que se manifiesta - en el objeto, aparezca para el sujeto que debe decidir.

Lo que conviene que hagan los jefes -de cualquier nivel es tratar de conocer el objeto lo más y mejor posible, porque en de finitiva lo que facilita el movimiento de la voluntad es:

- El objeto mismo propuesto (en este caso el hecho de trabajar)
- Quien me persuade de que el objeto propuesto tiene razón de bien.

Por ello el hombre cuando es persuadido, no pierde ni la -- libertad ni la responsabilidad de sus actos. El que persuade no lo hace ciertamente moviendo de manera directa a la voluntad. El que a su vez persuade, respeta la posibilidad de la libertad de elección.

C A P I T U L O 11

¿SI EL OBJETO ES BUENO, COMO HABRA QUE PROPONERLO?

Hará una buena propuesta aquel que al hacerlo se ponga él mismo entre paréntesis. Lo que interesa en la propuesta del objeto es, hasta donde se puede, una presentación carente de perspectivas o puntos de vista personales.

Objetivo en esto, será quien presente el objeto prescindiendo de sí mismo, de modo y de manera tal que el bien presentado resulte atractivo de suyo y no por los méritos de quien haga la propuesta. Con esto no quiero indicar que no sean importantes los méritos de quien propone, sin embargo, es más importante el bien del objeto.

No obstante, no basta con que se proponga a otro el bien; es necesario que además esta proposición esté bien hecha, es decir, que prevalezca el bien por encima de la propuesta. Aquí, la exigencia, podemos decir que es inversa a la que se requiere en la persuasión, en donde el modo de proponer prevalece sobre el bien propuesto.

Hay que motivar, hay que disponer mediante el bien no mediante el motivo. Nos damos cuenta perfectamente cómo la mera proporción del bien es atrayente por la totalidad y apertura que tiene y bajo la cual se presenta. Hay que mostrar al individuo las realidades patentemente como son, para que sea el mismo individuo quien encuentre las razones de su propia y personal conveniencia.

La cuestión ahora es saber si la tarea verdadera y propiamente motivadora de quien propone el bien debe limitarse a esa muda función indicativa del bien mismo, es decir, nos preguntamos si el que propone el bien no ejerce más causalidad que la meramente objetiva, y si ha de renunciar a cualquier incidencia de carácter subjetivo, para que su propuesta reciba hoy el califica

tivo no ya de propuesta sino de motivación.

Existe una posibilidad para no renunciar del todo y en la medida de lo conveniente, a las incidencias de carácter subjetivo. Pero esta posibilidad no es un sistema o un procedimiento sino un modo de ser. El ser amigo.

Frente a la inflación de los procedimientos o técnicas de motivación, frente al cuidadoso estudio llevado a cabo para perfeccionar los procesos de la persuasión, a fin de orientar o conducir a los demás en una dirección predispuesta; es preciso resaltar la poderosa fuerza de la motivación implicada en la amistad.

Para decirlo a nuestro modo, el amigo nos empuja y sostiene, de forma que acrecienta nuestro progreso y desarrollo. La ética de la amistad consiste en ponerse de acuerdo respecto a la velocidad y a la ruta.

Podrán aparecer agradables estos conceptos de amistad antes mencionados, pero en la práctica -me dirán,- es difícil hacer amistad. Y esto es cierto. Hacer amistad presenta siempre sus dificultades, pero los amigos no se hacen de golpe; al igual que el amor comienza con el placer del ojo, la amistad principia con un sentimiento de benevolencia.

Con todo esto no estoy insinuando que el relacionista industrial tenga que hacerse amigo íntimo de los trabajadores de la empresa para poder influir en ellos, que se haga amigo de los que pueden ser sus amigos porque coinciden en gustos, aficiones, intereses, tareas, profesión, etc., que estos pocos tendrán --- otros amigos -pocos también- que a su vez llegarán a otros pocos y así sucesivamente. Entonces se puede hablar de una empresa de trabajadores muy motivados.

CAPITULO 12

¿QUE INFLUENCIA TIENE EL AMIGO SOBRE EL AMIGO?

El amigo penetra en el amigo. Esta penetración como efecto de la amistad tiene lugar primeramente en el nivel del conocimiento, pero la inhesión en cuanto efecto de la amistad, no se da sólo en la línea del conocimiento, sino en la línea de la voluntad que es, como ya sabemos, la que corresponde a las motivaciones.

No es ya, querer el bien propio del otro, sino que ambos quieren como propio el mismo bien. La incidencia del uno sobre el otro ha tomado ahora la sorprendente forma de identificación. Por lo tanto, si es verdad que he convertido las cosas del amigo en las mías propias, también lo es, y con igual fuerza, que él hace las mías como suyas; por causa de la mutualidad de inhesión.

De esta forma podemos decir que ahora la motivación ha adquirido un nuevo sesgo: la incidencia en la voluntad del otro no persigue la sola finalidad de suscitar, por la acción de persuadir una nueva conducta, o de cambiar con procedimientos la conducta hasta ahora vigente, sino que busca otro fin más alto: potenciar la voluntad del otro al unirla con otras voluntades que también quieren alcanzar el bien propuesto.

Se dirá que este nuevo sesgo, cuyo tránsito obligado es el de la amistad, tiene un reducto de carácter individual y privado, que no se hace apto para motivaciones masivas. Respetando la individualidad de cada persona, se ha de lograr un progreso integral del hombre y consiguientemente la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades que son requeridas en cada caso concreto.

Las corrientes modernas en torno a la motivación han reducido sus análisis a los modos de "motivar". O en el mejor de los -

casos a la persona que motiva -liderazgo- dejando en la sombra - la decisiva cuestión misma de las motivaciones. Contenido que - rotundamente es diferente en cada persona.

Si el objeto de nuestras decisiones no tuvieran en sí fuerza de atracción, si careciera del aliciente que sólo y únicamente posee el bien, es decir si no fuera bueno, las otras dos causalidades (modos de motivar y liderazgo) se hallarían también - carentes en absoluto de eficacia.

C A P I T U L O 13

¿QUE ES ESPECIFICAMENTE LO QUE PERSIGUE EL HOMBRE, QUE ES LO QUE MOTIVA?

El hombre por naturaleza persigue dos tipos de bienes:

- a) Los bienes exclusivos
- b) Los bienes comunicables.

Cuando el hombre goza de los primeros excluye necesariamente a los demás de cualquier participación. La comida por ejemplo, es un bien exclusivo; lo que la persona se come, es exclusivamente para ella.

Los bienes comunicables en cambio, no sólo permiten que -- otros participen de ellos sin que el individuo los pierda, sino que en cierto modo lo exigen por ejemplo: la alegría. Quien se encuentra alegre, tiene la compulsión de que los demás participen de su alegría, y ésta, lejos de disminuir se acrecienta. Lo material pues, se reduce. Lo intelectual se amplía. El maestro que enseña -por ejemplo- no pierde nada al enseñar, en su caso, todos ganan.

Si nosotros incitamos a los individuos de la organización para que anhelan bienes compatibles, ampliaremos los espacios de desarrollo de todos los miembros de la organización, entonces -- los empleados buscarán más la involucración que el rango. El desarrollo de las personas se encauzará hacia dimensiones del todo más amplias y de mayor compatibilidad mutua. En cambio, si continuamos fomentando el afán por los bienes exclusivos, seguiremos provocando en la organización un espacio social incompatible: Si yo deseo este rango en la empresa, nadie más lo puede desear.

Y es que la realidad es que no intentamos tener muchos bienes, sino más bienes que el otro, situación ésta verdaderamente irracional; el hombre no puede ni podrá satisfacer su ansia de infinito con una adición indefinida de bienes finitos.

Los bienes, al convertirse en exclusivos, producen lo que podríamos llamar el brillo del individuo, que derivan de circunstancias externas al individuo que brilla y que en ocasiones lo hace destacar con ostentación. El brillo se diferencia del resplandor; el resplandor que dan los bienes comunicables, brota siempre de dentro y depende de la persona.

El prestigio, el poder, la popularidad, la posición social, etc., al convertirse en exclusivos, engendran espacios incompatibles, y se convierten en exclusivos, cuando únicamente miran -- como ya mencioné-- en la línea del rango y no de la involucración.

Más bueno sería que dentro de la empresa, la gente involucrada tuviera prestigio, poder, popularidad, etc. Indiscutiblemente, ayudarían con eso a que muchos más empleados se involucran también, es decir, los empleados y demás se sentirían atraídos por este tipo de personas con gancho.

No todo lo que el hombre puede desear o poseer lo individualiza o excluye de los demás. Por ejemplo: el servir. El servir es una motivación que involucra fuertemente a la persona. Servir para algo, servir en algo, servir a todos, servir de apoyo o servir por cariño. El servicio en sí mismo es un potente generador personal de motivación.

El servir es además, la contraparte directa de la motivación ejercida por el poder. Esto significa de un lado, que el poder en su caso dejará de ser una motivación disolvente o disgregadora, cuando se interpreta como una oportunidad de servicio. Y, por otro lado cuando el que ejerce el poder u ostenta la autoridad como servicio, es superior como persona --no en cuanto que ejerce un oficio u ocupa un puesto sino en cuanto que posee determinadas cualidades de carácter personal-- los empleados quieren entonces someterse a ese poder, subordinarse a tal autoridad y depender de la persona que la ostenta.

Bástenos por el momento estas ideas, para fundamentar la tesis hoy desusada, de que el servicio, es un factor de desarrollo más potente que la competencia. Y que, si hubiera de darse una competencia, sería aquella en la que los competidores buscaran servir más.

En cualquier caso, será mejor para la empresa, el nombrar jefes entre quienes destacan por su espíritu de servicio más que por su espíritu competitivo; el primero siempre es un bien comunicable, mientras que el segundo, puede caer en la línea de ser un bien exclusivo.

Curiosamente dentro de las organizaciones sólo existe la --preocupación por parte de los empleados, de subir y subir dentro de la organización -hasta quedar fuera de ella- están tan alto -que piensan que el servicio, la solidaridad y la transmisión de conocimientos es asunto que se deja al ámbito de los niveles inferiores. No toman en cuenta que un hombre que pueda servir es indispensable en la tarea organizacional.

C A P I T U L O 14

¿Y UNA VEZ QUE SE ESTA MOTIVADO: ¿POR DONDE SE HA DE IR?

Los requisitos para la felicidad humana que constituyen por tanto los alicientes que verdaderamente motivan al hombre bajo - la óptica del fin, son:

- a) El ejercicio de la virtud.
- b) Los medios necesarios para alcanzar dicho ejercicio.

La antropología clásica, -como otras cosas- ha sido mal interpretada en este punto.

No sólo ha manifestado que no hay ningún bien intramundano que no sea capaz de hacernos felices, sino que ha puesto también de relieve los "bienes" sin los cuales no se puede ser feliz, -- aunque ellos no produzcan la felicidad. Es una verdadera lástima que los teóricos de la motivación en las organizaciones ignoren estos aspectos -los fundamentales- y polaricen su atención - en aspectos periféricos del hombre; dejando al margen sus fuerzas reales motivadoras. Fuerzas que como hemos concluido, radican en las posibilidades de despliegue del espíritu.

Para el desarrollo y expansión del espíritu, para acceder - al estado de felicidad intramundana; el hombre requiere en primera instancia de orientar bien su voluntad al bien del objeto pro puesto. Basta con que la voluntad sepa que esto está bien, para que siga adelante. Indiscutiblemente tal orientación de la voluntad, hace referencia a la dimensión del dominio. En estas condiciones, entonces, la persona podemos decir, que sí está apta - para conocer y buscar los alicientes que más poderosamente pueden mover su conducta humana; en cuanto tal, en cuanto humana:

- 1.- La virtud como fin,
- 2.- La salud como prevención de un impedimento,
- 3.- Los bienes exteriores como instrumentos y
- 4.- Los amigos como ayuda.

Es cierto que podemos además contar con otras series de alicientes, que sin ser motivadores de suyo, alientan al hombre y - entonces aquí sí tienen cabida los valores o alicientes de Mas-- low: reconocimiento, status, prestigio, posición social, fama,- etc.

"Estos dos grupos de motivaciones y alicientes forman dos es-- tructuras personales de motivación, que configuran dos modos de comportamiento diversos radicalmente, y dos tipos de organiza--- ción social también radicalmente diversos". (48)

Por otro lado, es creencia común que el secreto de las orga nizaciones es acertar a organizarse. Y ello no es así. El secre to de la organización se encuentra en como son los individuos -- con los que se cuenta y no en como se organizan. De qué sirve - organizar muy bien a un equipo de fut-bol si pocos o ninguno sa- ba patear la pelota; en cambio, si son buenos futbolistas la or- ganización ya vendrá por sí sola en cuanto comience el juego; en cuanto se conozcan y conozcan el terreno.

Como bien sabemos, las organizaciones son organizaciones -- humanas, es decir, organizaciones compuestas de seres humanos y no de "máquinas" o "animales". Por lo tanto, hay que contar con que en el individuo hay acciones que no pueden ser controladas - ni reguladas por la organización.

Las organizaciones, como humanas que son, han de someterse a las leyes que rigen el comportamiento de los seres humanos y - dichas leyes no pueden ser omitidas a la hora de construir una - organización, por la misma razón que las leyes físicas no pueden ser omitidas a la hora de construir una máquina particular.

Si el diseñador o aquella persona que utiliza una máquina,

(48) Crf. Carlos Llano, Una Teoría sobre el Comportamiento, en - la Organización, Página 22.

deja de tener en cuenta cualquier ley física, la máquina -evidentemente- no realizará su función. Algo similar ocurre en el caso de las organizaciones humanas y las leyes naturales que rigen el comportamiento de los hombres. La dificultad para darse cuenta de ello, en este último caso, se debe principalmente al hecho de que el proceso de destrucción de una organización, es normalmente mucho más lento que el proceso por el que una máquina se destruye. Si el crecimiento de una empresa no es un crecimiento integral, efectivamente será un crecimiento pero un crecimiento canceroso y por tanto, nocivo para la persona y para la propia empresa.

Yo quisiera saber, si es posible salir adelante con una organización que únicamente "motiva" a sus empleados en forma extrínseca. Creo que la respuesta es negativa: no puede durar a largo plazo y lo que es peor aún, no puede alcanzar los beneficios que podría. Si este tipo de organización existe, va en proceso de destruirse, y si los directores no se dan cuenta, -tomando mano del ejemplo anterior es porque se destruye más lentamente que la máquina.

Es penoso pero en este tipo de organizaciones, los individuos que permanecen dentro, no es porque así lo elijan, sino porque la alternativa de dejar la organización sería mucho peor. En cuanto encuentre algo menos malo dejaré la organización.

Un buen directivo de empresa, sabe y es bien consciente del hecho de que la motivación intrínseca es un verdadero tesoro en la empresa.

En conclusión, no podemos olvidar, que cuando una persona -deja de tener en cuenta las necesidades de otras personas, esa persona está ignorando, no teniendo en cuenta un aspecto muy fundamental de la realidad. Esa persona se está incapacitando para percibir aquel nivel profundo, el más profundo de la realidad, -el mundo del espíritu, donde las intenciones y los motivos exis-

ten de hecho. Y es que el hombre está hecho de tal manera, que - en el fondo tan sólo le satisfacen aquellas realidades que tienen su existencia en ese mundo: para todos es satisfactorio -- ver nuestros deseos -en la medida de lo posible- cumplidos.

ALTERNATIVAS PRACTICAS EN LAS AREAS DE:

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- CAPACITACION Y DESARROLLO
- SUELDOS Y SALARIOS.

En esta tercera parte de la tesis, daré una breve explicación de algunas de las áreas que integran un departamento de administración de recursos humanos.

Concretamente me voy a referir a las áreas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y sueldos y salarios.

Quiero especificar que no pretendo introducir cambios e innovaciones en todo lo referente a programas, procedimientos, formas o modos en que las empresas manejan estas áreas.

Hay empresas que en este terreno marchan bien pero también es innegable que otras no lo hacen tan bien; de todas formas respeto que cada empresa es diferente y asimismo que cada empresa funcione diferente.

Lo que en realidad quiero es que las empresas que tienen su propio método lo hagan funcionar como en principio se vió que -- era lo óptimo. Lo único que entonces haré, será dar algunas -- ideas -de lo que es bueno hacer y de lo que es mejor evitar- para la ejecución de esos programas establecidos. Estas alternativas prácticas van encaminadas a lograr una mejor unidad de la empresa como un todo. Para lograr esta unidad, es necesario que todos los que se mueven dentro de ella, -en la medida en que les incumba- estén enterados de lo que sucede en su compañía.

Conociendo lo que es el trabajo y confiando en él, será más fácil, utilizar los crecientes conocimientos del comportamiento humano, tanto como se pueda cuando se toman decisiones sobre el comportamiento que se espera de los seres humanos.

Conocer y aprender en forma sistemática, real y científica sobre el comportamiento de las personas, es la mejor vía hacia una utilización efectiva y prudente de nuestros recursos humanos.

C A P I T U L O 15
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

El principal propósito de la selección y de la colocación de personal es predecir el comportamiento en el trabajo. Tanto para las demandas presentes como futuras debemos considerar cual es el comportamiento que esperamos para cada puesto. Lograrlo requiere una comprensión completa de los puestos y de los modelos de trabajo necesarios; hay que desglosar minuciosamente los requerimientos de comportamiento para cada puesto.

Un puesto es el conjunto de tareas asignadas a un trabajador. De inmediato puede verse que no es esencial que estas tareas se relacionen unas con otras. Cualquier agrupación de tareas asignadas a un individuo, constituyen un puesto. Cada puesto por lo tanto, requiere una descripción individual.

Lo que a nosotros nos interesa es el tipo de comportamiento que el seleccionado puede presentar en cada una de las tareas y lo que en realidad se necesita para elaborar agrupaciones de tareas, es la prueba de que el comportamiento necesario para llevarlas a cabo es semejante para todas ellas.

QUE ES RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Siguiendo con el cometido de la selección, me doy cuenta -- que para tener y dar decisiones acertadas acerca de las personas se requiere un conocimiento de su individualidad.

Señalar la individualización de las personas no sólo es necesario para la selección y colocación, sino también para todos los programas de personal. Cada persona con sus talentos especiales es única: el relacionista industrial lo debe descubrir -- pues es a él a quien específicamente compete conservar y acrecentar el talento humano.

Por consiguiente, me atrevo a decir que en los procesos de selección no hay reglas fijas. Cómo podemos inducir a la empresa a que adopte una regla fija en sus criterios de selección; si su selección no va encaminada a "materiales para la construcción en serie" sino a talentos humanos únicos para el beneficio de la empresa.

Dice Marvin D. Dunnette, que las personas difieren grandemente, es sorprendente -añade- la variedad de diferencias físicas entre las personas. "Pero las personas también difieren en una miríada de cualidades menos perceptibles como la inteligencia, las aptitudes, las habilidades, la motivación y el temperamento". (49) Los diferentes modos del comportamiento humano son claramente evidentes en el mundo del trabajo.

Pruebas del Comportamiento

Casi todos los programas de selección de personal buscan conectar o reunir los elementos del comportamiento interior a través de las pruebas psicológicas o de los test de conocimientos, de los análisis o de las respuestas dadas en las hojas de datos personales y desgraciadamente es difícil saber exactamente cómo se relacionan los comportamientos anteriores con los comportamientos específicamente futuros o presentes.

Aunque todo este tipo de pruebas son ampliamente usadas como auxiliares para formar decisiones de selección; la evidencia en relación con la predicción en el comportamiento del trabajo, esta muy lejos de ser impresionante y en ocasiones verídica.

Debo admitir que aunque en general, no voy totalmente en contra de las pruebas; tampoco me parece que sean tan eficientes

(49) D. DUNNETE, Marvin. Selección y Administración de Personal.
Página 38.

como pueden ser otros medios y tampoco me parece necesario consi
derarlas tan decisivas en dicho proceso.

En no pocas empresas los seleccionadores usan puntajes glo-
bales u otras medidas para identificar el éxito y el fracaso en
los empleados, sin prestar atención a sus comportamientos de tra-
bajo que en definitiva es lo que importa para definir el éxito o
el fracaso.

Sugiero que más que imponer pruebas, en ocasiones con exce-
so, se dé importancia a otros medios eficaces de selección. La
entrevista me parece un medio importante e imprescindible.

Creo que el método de la entrevista es uno de los mejores -
medios para asegurar que la persona adecuada ocupe el puesto ade-
cuado bajo las circunstancias adecuadas.

Ahora bien, he tratado de evitar cualquier consideración de
que la tarea de personal está completa después de que se han --
aplicado pruebas a un candidato o de que se le ha diagnosticado
después de la entrevista. Eso es sólo el primer paso de un proce-
so gigantesco de moldeo.

C A P I T U L O 16
CAPACITACION Y DESARROLLO

El factor humano -como hemos entendido-, es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

Cualquier esfuerzo que en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la lealtad y la confianza del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

Esta área, debe de ser de constante preocupación y estudio para todas las empresas.

Dice Alfonso Siliceo que "de hecho no existe mejor medio -- que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y de productividad". (50)

Por mi parte pienso que sólo mediante la capacitación continua es posible inculcar en los empleados la conciencia de responsabilidad personal ante su trabajo, la autovaloración de la dignidad humana en cualquier trabajo, el acrecentamiento del sentido del deber y el desarrollo del espíritu de la justicia, en la realización del bien común de la empresa.

Hay que reconocer que las técnicas de administración de personal, cada día más profundas y complejas originan un interés -- creciente y que por lo mismo no nos podemos desentender de las -- raíces filosóficas que justifican el desarrollo integral del hombre y de la mujer en los centros de trabajo.

(50) ALFONSO SILICEO, Capacitación y Desarrollo de Personal. Página 50.

Erróneamente se piensa que lo esencial de la capacitación es la eficiencia en el trabajo, como si este pudiese desprenderse del trabajador en su calidad humana. Hoy en día en muchas empresas, a causa de una capacitación deficiente o de una capacitación nula, se está ante el triste espectáculo de un trabajo deshumanizado y de un trabajador enajenado; desligado de la labor que ejecuta.

La persona humana, y su desarrollo a través de un trabajo hecho con la perfección posible: es el objetivo primordial de la capacitación. Ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad, para que así actualice -la constante actualización es lo que persigue la capacitación- sus habilidades y logre el perfeccionamiento.

Aquel que no sólo no quiera ser obsoleto sino que quiere -- mantenerse, tiene necesariamente que capacitar, capacitarse y -- enseñar a capacitar. Toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

¿Qué es capacitación y Desarrollo?

La capacitación en cualquier empresa desempeña el papel de satisfacer funciones presentes y prever necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los que la ejercitan.

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (51)

Propiamente la capacitación va encaminada a formar al hombre para que dentro de la empresa lleve una vida normal, útil y

(51) ALFONSO SILICEO, Capacitación y Desarrollo de personal. --

de servicio. Dicho de otra manera, la capacitación guía el desenvolvimiento de la persona humana dentro de la empresa; despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad; así como el de sus actuales obligaciones, derechos y responsabilidades. La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, es elemento esencial, logra una auténtica motivación e integración del personal en la misma empresa. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que el trabajador aprenda a ser y así aprenda a hacer.

Está claro que la capacitación mantiene un alto nivel moral en el personal de la empresa por lo tanto es necesario que se dé a cada empleado, en la medida y dosis convenientes; lo mismo al funcionario y al ejecutivo... todos necesitamos capacitación.

En esta explicación a grandes rasgos de lo que es la capacitación, he puesto con evidencia, la importancia de la misma, - sin embargo, lo que en realidad ocurre dista mucho de evidenciar su importancia. Siendo necesaria en las empresas no tiene seriedad y la consistencia que debería tener todavía se considera como un lujo o una pérdida de tiempo y dinero, o se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso. Frecuentemente se realiza sólo por un mero cumplimiento al mandato legal.

De esta manera nos damos cuenta como muchos de los problemas que los empleados afrontan se deben a la falta de capacitación o al mal encauzamiento de la misma. Estamos ante un problema serio, y más cuando se refiere a situaciones de fondo: a actitudes humanas. No es viable cruzarnos de brazos ante esto, y ni mucho menos aceptarlo como una actitud suicida.

¿Cómo se logra la Capacitación?

Básicamente los programas de capacitación no se deben desviar en lo general, sino que deben tocar temas concretos -- como:

- Conocimiento propio del puesto de trabajo
- Conocimiento de las necesidades reales y de ajustes de la empresa.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

Estos temas a tratar, dependen, claro está, del grado de -- compromiso e interés directo que exista de parte del director ge-- neral de la empresa o del jefe de sección de recursos humanos.

Los cursos de capacitación, no son el único medio de obtener una información que indique la existencia de problemas y las nece-- sidades de tomar decisiones oportunas para el cambio. Al igual se puede opinar de las reuniones periódicas de ejecutivos y cola-- boradores que para este fin son un medio de inestimable valor. - Reuniones en las que sin mucho preámbulo y sin mucha pérdida de tiempo, se concreten las necesidades a cubrir con la capacita--- ción.

Me refiero con esto a la real involucración de los principa-- les ejecutivos de una empresa, quienes a través de una corta se-- sión de trabajo comenten, analicen, discuten o recomienden qué - debe hacerse por parte de la empresa en ésta área particular.

Buena meta es analizar en estas sesiones cualquier tema que desarrolle y perfeccione la personalidad del empleado frente a - sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y también pueden -y deben considerarse aquellas ca-- rrencias en los conocimientos que bloquean o impiden el desarro-- llo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el - desempeño de su puesto de trabajo.

Ahora bien no quiero hablar del método ideal, pues para mí -

es ideal cualquier método que en lo que le concierne esté ligado a los objetivos que se persiguen, al número de participantes y - al tiempo disponible. De la relación estrecha que mantenga con - lo dicho depende el primer éxito y la consecuente buena marcha - del programa.

¿Qué se logra con la capacitación?

Invariablemente con la capacitación se logra que fluya hacia afuera la necesidad que tienen todas las personas de contribuir y de ser escuchadas, es decir, se logra que la gente ayude a tomar decisiones que a todos incumben y que por lo mismo se - sientan más involucradas y con más posibilidades de éxito.

Alcanza el acrecentamiento de la confianza en el personal, pues con evidencias prácticas, están viendo que existe la preocupación constante de relacionar en un vínculo estrechísimo la productividad y la satisfacción humana.

La capacitación logra un cambio positivo y continuo en el ambiente organizacional.

Concretamente podemos decir que la capacitación se encamina a proporcionar:

- 1.- Conocimientos elementales acerca de la empresa, esencialmente los que propician un completo y efectivo involucramiento.
- 2.- Conocimientos y despliegue de las habilidades elementales para el desempeño de el puesto de trabajo.
- 3.- Conocimientos y complementación profesional, para mejor desarrollo del empleado y de la empresa.
- 4.- Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona.

Importancia del Capacitador.

La ayuda de los instructores del centro de capacitación es importante, sin lugar a dudas, pero lo que realmente es clave, es el compromiso que adquiere el jefe directo.

Todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo. No siempre es aconsejable traer capacitadores externos. Además, tengamos presente que cada jefe de línea es administrador de personal y, por tanto, responsable directo de la formación de los que dependen de él.

El papel que el capacitador desempeña es esencialmente importante, sin un buen capacitador difícilmente es posible realizar los objetivos empresariales. El capacitador es quien da la buena preparación y la buena orientación al personal, sobre todo los que son responsables a su vez, de tomar decisiones y cuya labor es clave en la organización

Principalmente al capacitador compete lo siguiente:

- 1.- Determinar realmente las necesidades de capacitación en ese momento concreto y no en otro.
- 2.- Lograr objetividad y retroalimentación en las personas directamente interesadas e informadas, como son los jefes y ejecutivos en una empresa.
- 3.- Promover una involucración seria y solidaria en esta importante función educacional.
- 4.- Generar una mejor coordinación y una mejor comunicación entre las diferentes unidades de trabajo y la propia capacitación.
- 5.- Desarrollar un positivo comportamiento individual.
- 6.- Desarrollar en unidad un positivo comportamiento de grupo a través de programas permanentes de formación.

C A P I T U L O 17

SUELDOS Y SALARIOS

Muchos aspectos de la administración de personal y relaciones industriales pierden su efecto o se vuelven completamente -- inútiles cuando la estructura de sueldos y salarios es crítica -- ble, cuando no es sólida.

La valuación de puestos para el efecto de sueldos y sala--- rios es el método que determina el valor relativo de un puesto - en su relación con otros puestos de la organización.

La distribución equitativa en la nómina de una organización, proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresa y empleados. El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado, es un problema para cualquier empresa. Casi cualquier empresa grande o pequeña, sufre la misma dificultad en llegar a una solución con--- gruente, equitativa y defendible.

No es el objeto de la valuación de puestos elevar los costos de la nómina como tales, por el contrario, su propósito es - una distribución equitativa en la nómina disponible.

Ahora bien, tomando en cuenta que lo que buscamos es la -- equidad, podemos decir que para determinar el salario de un empleado particular, hay que tomar en cuenta básicamente lo si--- guiente:

- + El valor real del trabajo para la organización.
- + La eficiencia con que el trabajo es realizado.

Existe un tercer punto a tomar en cuenta pero no lo quise - poner con los anteriores porque es un punto de vista muy perso--- nal:

- + Situación global del empleado
- + Situación económica
- + Situación social
- + Situación familiar.

Este tercer punto viene a ser el complemento de los dos primeros. Aquí ya no sólo se analiza una parte de la persona sino que se toma en cuenta al empleado en toda su amplitud.

Cada persona es individual y cada puesto es individual; cada sueldo o salario debe ser también individual. No se trata de que los sueldos tengan diferencias evidentes entre unos y otros, pero no siempre es norma general que los sueldos de unos y otros sean exactamente iguales.

Las diferencias en los sueldos -pequeñas de otro modo no habría la equidad- llevan directamente al respeto de la individualidad de cada persona, de cada puesto, de cada retribución.

Quiero aclarar que esto que he propuesto no es una solución imprescindible y ni mucho menos una solución científica; ningún asunto humano está sujeto a leyes científicas exactas. A mi parecer esto permite la posible creación de principios claros y técnicos imparciales que respeten la individualidad y permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios. -- Por otra parte si logramos lo anterior, aparejado a eso, tendremos mejoras en la moral de los empleados y mayor confianza en la aceptación de programas subsiguientes de valuación de puestos.

¿Qué papel desempeña el Relacionista Industrial en un Programa de Sueldos y Salarios?

Un administrador de personal, será normalmente, uno de los primeros en darse cuenta de la necesidad de un buen programa -- cimentado en situaciones reales- de sueldos y salarios para su compañía. Su responsabilidad primordial es realizar la vigilan-

cia del personal, en lo que ayuda a comprobar las necesidades de la compañía en asuntos convenientes al mismo. Con frecuencia, - entre una reacción favorable y una desfavorable descansa el método de presentación al empleado. El relacionista industrial tiene a su cuenta estas reacciones dependiendo de la forma en que presente el programa, tanto a los ejecutivos como a los empleados. Los programas por su parte, deben contener toda la información relativa a los aspectos esenciales del puesto, de cada puesto.

La correcta clasificación del puesto y la correcta clasificación del empleado en el puesto además de proporcionar una base equitativa para la valuación del puesto y para la aplicación de salarios; proporciona a los trabajadores y a la administración de personal, la información suficientemente completa para asegurar un terreno común en la construcción de buenas relaciones industriales.

CONCLUSIONES

- 1) Es cierto que la palabra trabajo es una de las más amplias en todas sus acepciones, sin embargo, es conveniente que ahora - se le considere en su concepción real. Que ni se le infravalore, ni se le sobrevalore.
- 2) Que el trabajador sea consciente que para que sea un verdadero trabajo ha de contar con sus respectivas características - -transformación, utilidad y obligatoriedad- y que si carece - de las mismas entonces no es trabajo en sentido estricto.
- 3) Reflexionando sobre lo que es el trabajo con todas sus implicaciones nos damos cuenta con clara evidencia que el trabajo sólo puede ser realizado por el ser humano. El trabajo además, vale no por el tipo de trabajo que se realice sino por el hecho de que quien lo ejecuta es una persona.
- 4) En el supuesto del trabajo es importante la transformación de la obra externa, pero a la vez es de igual importancia la -- transformación que se da en el sujeto ejecutor de esa obra ex terna.
- 5) El trabajo como medio satisfactor de las necesidades humanas, no se encamina sólo a satisfacer las básicas, elementales o - primarias sino también, las necesidades superiores y más no-- bles del hombre: las necesidades del cuerpo y las necesidades del alma o espíritu.
- 6) Es necesario que las empresas y organizaciones fundamenten de modo adecuado su motivación. Para esto han de basarse en que la posibilidad de mejoramiento, la capacidad para asumir responsa bilities y la disposición de encauzar la conducta hacia el logro de las metas personales y de la organización son valores que están presentes en el ser humano y que por tanto, a los empresa-- rios o jefes departamentales sólo corresponde tener un mínimo

de sensibilidad para conocer las necesidades de sus empleados y así poder motivar a cada uno según corresponda.

El ser humano ordinario se habitúa a buscar nuevas responsabilidades que lo satisfagan. Ahora bien, si tomamos en cuenta esto y sabemos tener confianza en los empleados seguramente - que tendremos éxito en la originación, en la capacidad de mover o provocar conductas eficaces en los empleados.

Hay que tener claro que la motivación es como un motor que es ta dentro de cada individuo y que a nosotros nos corresponde encauzarlo hacia conductas satisfactorias tanto para el em---pleado como para la organización. Y es por eso que no pode---mos motivar sólo en forma extrínseca sino hemos de hacerlo en forma intrínseca, es decir, desde dentro del sujeto. Y aunque en realidad nosotros no podemos mover su interior, sí podemos en cambio disponer al sujeto a ese movimiento.

- 7) El trabajo es el mejor medio para contribuir al bien común. - Todo trabajador debe de ser consciente de que cada trabajo -- que realice ha de ser con una actitud de servicio. No es im---perfecto querer servirse con el trabajo, lo que el imperfecto es no querer servir a los demás. Muchas veces ayudaremos, pe---ro otras tantas es muy cierto que somos nosotros los que nece---sítamos ayuda de los demás.
- 8) En relación al cumplimiento del propio deber de estado es necesario señalar que la personalización del deber es uno de -- los aspectos más positivos en la marcha de cualquier empresa. Hay deberes que sólo corresponden a una persona por sus cir---cunstancias concretas y no a otra que está en diversas cir---cunstancias. Si cada trabajador hace lo que debe y está en lo que hace, la empresa irá teniendo un desarrollo satisfactorio.
- 9) Es de vital importancia para una buena selección de personal conocer a las personas en su individualidad. Si la persona ve

que por parte de la empresa se le da un trato genérico, ella tampoco se dará a conocer en su individualidad; también dará a la empresa una imagen genérica. La persona que esté encargada de la selección y del reclutamiento de personal es clave dentro del engranaje de la organización, de ella depende que el puesto adecuado sea ocupado por la persona adecuada.

- 10) La capacitación es un medio excelente para alcanzar altos niveles de motivación y de productividad. No se debe de dar como un hecho aislado sino que en las empresas se ha de fomentar el afán de hacer que se de una capacitación más continua, sólo una capacitación que se da en forma continua será capaz de inculcar en los empleados su dignidad humana ante el trabajo, su capacidad de crecimiento y aprendizaje y su capacidad de contribuir valiosamente no sólo con sus manos sino también con su cabeza a la personalidad de la empresa en que trabaja.

- 11) Y como última conclusión quiero añadir que todo lo anterior no tendrá el suficiente soporte si no se da dentro de la empresa una estructura de sueldos y salarios sólida. La distribución equitativa en los salarios es una de las mejores bases para que entre empresa y empleados se den relaciones armoniosas.

BIBLIOGRAFIA

- BATAGLIA, Felice. Filosofía del Trabajo, Editorial de Revistas del Derecho Privado. Madrid, España 1955.
- BIENERT, WALTER. BRESS, Ludwig y KERNING Claus D. Marxismo y Democracia, Enciclopedia de Conceptos Básicos. 7a. Ed., Editorial Rioduero. Madrid, España 1975.
- D. DUNNETE, Marvin. Selección y Administración de Personal, -- Ed. CECSA. Mayo 1981.
- DESSLER, Gary. Organización y Administración, Editorial Prentice/Hall Internacional.
- GUITTON, Jean. El Trabajo Intelectual, Editorial Rialp, S. A., Madrid, España 1970.
- HOFFNER, Joseph. Manual de la Doctrina Social Cristiana, Editorial MI-NOS Editora de Revistas. México, 1964.
- ISAACS, David. La Educación de las Virtudes Humanas, Editorial EUNSA. Pamplona, 1984.
- KWANT, Remy C. Filosofía del Trabajo. Ediciones Carlos Lohlé. Buenos Aires, 1967.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. Una Teoría sobre el Comportamiento de la Organización. USEM. México; Septiembre 1982.
- Examen Filosófico del Moderno Concepto de Motivación. Marzo -- 1984.
- MC. GREGOR, Douglas. Adventure in Thought and Action. Massachusetts. Institute of Technology.
- MC. GREGOR, Douglas. Mando y Motivación. Editorial Diana. México. 1975.
- MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. 2a. Ed. (Nueva York: Ed. Harper and Row, 1970).
- MILLAN Puelles, Antonio. Economía y Libertad. Confederación Española de Cajas de Ahorro. Madrid, España.
"Léxico Filosófico" Editorial Rialp. S.A. Madrid, España.

- NOUGIER, Louis-René. En los Origenes del Trabajo. Editorial -- Grijalbo. Barcelona, España 1974.
- OBREGON, Alvarez Alejandro E. El Trabajo como Liberación Humana. Universidad de Querétaro; Dir. Centros de Investigación. - 1a. Ed. junio 1984.
- OTERO OLIVEROS, F. La Educación para el Trabajo. Editorial --- EUNSA. Pamplona, España. 1984.
- PALAFOX M., Emilio. Trabajo; Esclavitud o Liberación. Edito--- rial MI-NOS Editora de Revistas, S.A. de C.V. México 1986.
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de personal. 2a. - Ed. Editorial LIMUSA 1982.
- TODOLI, José. O.P. Filosofía del Trabajo. Publicaciones del -- . Instituto Social León XIII, Madrid. 1954.
- JUAN XXIII. Carta Encíclica "Mater et Magistra"
- JUAN PABLO II. Carta Encíclica. "Laborem Exercens". 1981.
- PIO XII. Homilía de Pascua. 9 de abril; 1939.
- SUMA TEOLOGICA. Texto Latino de la Edición Crítica Leonina. - Traducción y Anotaciones por una Comisión de PP. Dominicos pre sidiada por el EXCMO. y R.V.D.M.O. Sr. Dr. Francisco Barbado Vie jo, O.P. Obispo de Salamanca. Biblioteca de Autores Cristianos. La Editorial Católica S.A. XVI Tomos. Madrid MCMLX. Madrid, -- 1978.

