

370/02

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Facultad de Administración, Contabilidad y Economía

18
29



"IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA EN EL TRABAJO"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL

QUE PRESENTA:
JESUS JAVIER SIERRA ORTIZ

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

GUADALAJARA, JAL., 1990.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PÁGS.
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO I.	
OBJETO DE LA PSICOLOGIA EN RELACIONES INDUSTRIALES,	4
1.1. ¿ QUÉ ES LA PSICOLOGÍA ?	5
1.2. ¿ QUÉ ES PSICOLOGÍA INDUSTRIAL ? ,	8
1.3. IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	11
1.4. ANTECEDENTE HISTÓRICO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	14
1.5. LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL COMO CIENCIA	21
 CAPITULO II.	
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	29
2.1. ORGANIZACIÓN CLÁSICA	31
2.2. ORGANIZACIÓN MODERNA	41
 CAPITULO III.	
CONDICIONES DE TRABAJO	56
3.1. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO	58
3.2. CONDICIONES TEMPORALES DEL TRABAJO .	78
3.3. CONDICIONES PSICOLÓGICAS DEL TRABAJO	90

CAPITULO IV	PAGS.
MOTIVACION	105
4.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	110
4.3. SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	118
4.4. PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO	126
4.5. EL EMPLEADO DESPEDIDO	127
CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFIA	132

INTRODUCCION

INTRODUCCION

EN EL ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN, UNA FASE PRINCIPAL Y NECESARIA, ES EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS CON FINES PRODUCTIVOS, EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS DE LA EMPRESA, LO CONSTITUYE INDUDABLEMENTE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. CONVIENE ESTIPULAR LOS PRINCIPIOS, PRÁCTICAS, PROBLEMAS Y OBJETIVOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL CLARAMENTE DEFINIDOS, TENDIENTES A UNA PLANIFICACIÓN EFECTIVA, CON EL OBJETO DE QUE ÉSTE SEA UN ALICIENTE AGRADABLE Y CÓMODO, CONDUCIENDO A BUENOS HÁBITOS EN EL TRABAJO.

EL ORIGEN DE LA PSICOLOGÍA DATA DE UNOS 100 AÑOS DE INICIADA Y SE DEFINE COMO LA CIENCIA DE LA CONDUCTA HUMANA Y ANIMAL; EN CAMBIO, LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL FUE FUNDADA FORMALMENTE A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX, SE DEFINE COMO LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA HUMANA A LAS PERSONAS EN EL TRABAJO.

LOS CAMPOS DE APLICACIÓN SUELEN LLAMARSE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. EN LAS COMPAÑÍAS EXISTEN DIFERENCIAS DE ESTILO ORGANIZACIONAL. ALGUNAS COMPAÑÍAS SON BUROCRÁTICAS JERÁRQUICAS DE GRAN RIGIDEZ, EN EFECTO, PRÁCTICAMENTE ANTAÑO TODOS LOS NEGOCIOS ESTABAN ORGANIZADOS DE ESTA

MANERA, SIN EMBARGO, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HA APARECIDO UN NUEVO ESTILO. ESTA NUEVA CONCEPCIÓN ES MUCHO MENOS RÍGIDA Y JERÁRQUICA. SE TRATA AL EMPLEADO COMO PARTE INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN Y SE LE PERMITE PARTICIPAR EN LA PLANEACIÓN DEL TRABAJO. EN EL MUNDO DEL TRABAJO, EXISTEN MULTITUD DE FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO Y A LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO. TODOS ELLOS PUEDEN MERMAR LA CALIDAD DEL TRABAJO.

UNO DE LOS PROBLEMAS MÁS URGENTES QUE ENCARAN LAS EMPRESAS MODERNAS, ES ENCONTRAR LA MANERA DE MOTIVAR AL PERSONAL PARA QUE PONGA MÁS EMPEÑO EN SUS LABORES. SE HA COMPROBADO QUE EL SALARIO NO ES EL PRINCIPAL MOTIVADOR O PERMANENTE, SINO QUE ÚNICAMENTE SE SIENTE SATISFECHO EL TRABAJADOR EN LOS PRIMEROS DÍAS, DESPUÉS DE HABER RECIBIDO SU SALARIO Y EL RESTO DE LOS DÍAS, CAE EN CONFORMISMO Y UNA PASIVIDAD NOCIVA, TANTO PARA ÉL COMO PARA LA EMPRESA.

EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y COMERCIAL EN LA ACTUALIDAD. ES DE UNA GRAN IMPORTANCIA Y SE HACE NECESARIA LA IMPLANTACIÓN CORRECTA Y ADECUADA DE LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES, PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DEL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA.

EL OBJETIVO DE ESTA TESIS ES DETERMINAR LOS FACTORES Y CONDICIONES NECESARIAS PARA LOGRAR UN MAYOR RENDIMIENTO DEL OBRERO, ASÍ COMO UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN BENEFICIO TANTO DE LA EMPRESA COMO PARA EL OBRERO.

CAPITULO I

OBJETO DE LA PSICOLOGIA EN RELACIONES INDUSTRIALES

I. OBJETO DE LA PSICOLOGIA EN RELACIONES INDUSTRIALES.

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL ES UNA DISCIPLINA APLICADA. EL QUE LA PRACTICA APLICA DIRECTAMENTE LOS SÓLIDOS -- PRINCIPIOS QUE SIRVEN DE FUNDAMENTO AL CONOCIMIENTO DEL -- COMPORTAMIENTO HUMANO, OBTENIDO TANTO DE OTRAS RAMAS DEL -- AMPLIO CAMPO DE LA PSICOLOGÍA, ASÍ COMO DE OTRAS DISCIPLINAS TALES COMO: LA SOCIOLOGÍA, LA ECONOMÍA Y LA FILOSOFÍA. EL PRINCIPAL OBJETIVO DE ESTAS APLICACIONES ES PREDECIR EL COMPORTAMIENTO O EXPONER ALGÚN CAMBIO, CONSTITUYEN UNA ESPECIE DE RECOMPENSA. REPRESENTAN UNA PRUEBA PRÁCTICA DE -- LA TEORÍA.

ESTA DISCIPLINA JUNTO CON SU CAPACIDAD PERSONAL, -- DECIDIRÁ EL TRABAJO QUE HABRÁN DE REALIZAR Y LA MANERA DE EJECUTARLO; DE ELLA DEPENDERÁN ASÍ MISMO, EL RANGO FINAL, LAS RESPONSABILIDADES, LA REMUNERACIÓN Y LO QUE ES MÁS IMPORTANTE, EL TIPO DE SATISFACCIÓN PERSONAL QUE LES PROCURE EL TRABAJO.

EL TRABAJO PROPORCIONA UN SENTIDO DE IDENTIDAD; -- NOS DICE A NOSOTROS MISMOS Y A LOS DEMÁS LO QUE SOMOS.

1.1. ¿ QUE ES PSICOLOGIA ?

" PSICOLOGÍA ES LA CIENCIA DE LA CONDUCTA --

HUMANA " (1)

" PSICOLOGÍA EN SU SIGNIFICADO ORIGINAL, ES EL ESTUDIO DEL ALMA" (2)

SEGÚN SANTO TOMÁS, ES ALGO MÁS QUE ESTO, PUESTO -- QUE TAMBIÉN ESTUDIA LA COSA QUE TIENE ALMA.

" AHORA BIEN, CUANDO PENSAMOS EN LAS COSAS QUE TIENEN VIDA, INMEDIATAMENTE NOS IMAGINAMOS TRES CLASES DE -- CRIATURAS: LAS PLANTAS, LOS ANIMALES Y LOS HOMBRES, PUEDE QUE EXISTAN OTRAS EN OTRO LUGAR DEL UNIVERSO, PERO NO SABEMOS NADA ACERCA DE ELLAS. DE CUALQUIER MODO, YA QUE LA -- PSICOLOGÍA TRATA DE LOS SERES QUE POSEEN UNA VIDA, ABARCA TODAS LAS MANIFESTACIONES VITALES DEL MUNDO, TANTO LAS MÁS COMO LAS MENOS DIFERENCIADAS. CONCRETAMENTE SIN EMBARGO, -- LA PSICOLOGÍA ES EL ESTUDIO DEL HOMBRE. QUIERE DECIR ESTO QUE ABANDONAMOS LAS FORMAS DE VIDA DE LAS PLANTAS Y LOS -- ANIMALES CUANDO CENTRAMOS NUESTRO INTERÉS EN EL HOMBRE, -- PUESTO QUE EL HOMBRE ES LA SUMA DE TODAS LAS POTENCIAS Y -- LAS PERFECCIONES DE ESTAS FORMAS INFERIORES, ADEMÁS DE POSEER OTRAS POTENCIAS Y OTRAS PERFECCIONES QUE SON SÓLO PROPIAS DE ÉL.

- 1) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. DUANE P. SCHULTZ. EDIT. INTERAMERICANA, 3ER. EDICIÓN. 1986.
- 2) PSICOLOGÍA GENERAL. R.E. BRENNAN. EDIT. MC GRAW HILL, - 1970.

COMO EL RESTO DE LAS COSAS DEL UNIVERSO, EL HOMBRE MANIFIESTA SUS POTENCIAS Y SUS PERFECCIONES AL ACTUAR NOS SERIA DIFÍCIL CONOCER SU INTERIOR SINO ESTUDIÁSEMOS - SU CONDUCTA. ESTO NO ESTABA CLARO PARA SANTO TOMÁS, QUE DIJO QUE DEBEMOS COMENZAR A ESTUDIAR LOS ACTOS DEL HOMBRE Y CONTINUAR CON SUS POTENCIAS ANTES DE QUE LLEGUEMOS, POR FIN, A COMPRENDER SU NATURALEZA. SANTO TOMÁS SUPONÍA CON MUCHA RAZÓN, QUE LAS POTENCIAS DE UNA COSA SON UNA PARTE DE SU NATURALEZA, PUESTO QUE SON PROPIEDADES QUE PROVIENEN DE ELLA.

ARISTÓTELES, ERA TAMBIÉN DE LA MISMA OPINIÓN: -- QUE LA NATURALEZA HUMANA COMO CUALQUIER OTRA, ES EL PRINCIPIO TANTO DE SUS PROPIEDADES COMO DE SUS OPERACIONES.

EXISTEN DOS MODOS DE CONSIDERAR AL HOMBRE, --- PSICOLÓGICAMENTE HABLANDO. EL PRIMERO ES EL CIENTÍFICO, UTILIZADO POR LA MAYORÍA DE LOS PSICÓLOGOS MODERNOS. EL SEGUNDO EL FILOSÓFICO, QUE ES EL PREFERIDO DE SANTO TOMÁS ESTA SEPARACIÓN NETA DE LAS DOS FORMAS DE CONOCIMIENTO, - ES UNA DE LAS ADQUISICIONES DEL PENSAMIENTO MODERNO. SE DICE MODERNO PORQUE NO HUBIESE SIDO POSIBLE SU EXISTENCIA DE NO EXISTIR SUS MÉTODOS E INSTRUMENTOS MODERNOS DE LA INVESTIGACIÓN(1)

(1) Psicología General R.E. BRENNAN. Editorial MC. GRAW - Hill 1970

EXAMINADA LAS DOS VÍAS DE CONOCIMIENTO DEL HOMBRE. PODEMOS AHORA DEFINIR LA PSICOLOGÍA DE UN MODO GENERAL, - COMO EL ESTUDIO DEL HOMBRE EN SUS ACTOS, PROPIEDADES Y -- ESENCIA. HAY TRES PUNTOS DE ESPECIAL INTERÉS EN ESTA DEFINICIÓN DE TIPO DESCRIPTIVO, SEGUN SANTO TOMAS

EN PRIMER LUGAR, LA PSICOLOGÍA ES UN ESTUDIO DEL HOMBRE. HEMOS DICHO YA QUE, ETIMOLÓGICAMENTE, LA PSICOLOGIA ES LA CIENCIA DE LA VIDA; PERO DE LOS TIEMPOS DE SANTO TOMÁS, EL CENTRO DEL INTERÉS SE HA TRASLADADO DESDE LA VIDA DEL HOMBRE AL HOMBRE COMO SER POSEEDOR DE LA VIDA. - ÉSTE CAMBIO FUE POSIBLE PORQUE EL HOMBRE ES FUNDAMENTAL-- MENTE HOMBRE POR POSEER UNA VIDA.

EN SEGUNDO LUGAR, LA DEFINICIÓN ABARCA EL TERRENO DE LA LLAMADA PSICOLOGÍA GENERAL, POR ÉSTA ENTENDEMOS LA PSICOLOGÍA ESTUDIADA DESDE AMBOS PUNTOS DE VISTA, CIENTÍFICO Y FILOSÓFICO.

LOS ASPECTOS CIENTÍFICOS DE NUESTRA MATERIA APARECEN EN EL ESTUDIO DEL HOMBRE, EN SUS ACTOS Y PROPIEDADES, PUESTO QUE ÉSTOS, AL MISMO TIEMPO QUE LAS LEYES SURGEN COMO CONSECUENCIA DE ELLOS, SON LA META HACIA LA QUE TIENDE EL SABER CIENTÍFICO.

SU ASPECTO FILOSÓFICO ES EXPUESTO EN EL ESTUDIO DEL HOMBRE EN SU ESENCIA, YA QUE UN CONOCIMIENTO DE SU ESENCIA, ES EL FIN QUE PERSIGUE LA FILOSOFÍA DEL HOMBRE.

EN TERCER LUGAR, AL VOLVER SOBRE LAS HUELLAS DEL SENTIDO DE LOS ACTOS Y LAS PROPIEDADES DEL HOMBRE, LA PSICOLOGÍA GENERAL NO SE MANTIENE NI EN EL NIVEL DE LAS EXPERIENCIAS CORRIENTES NI EN EL DE LAS ESPECIALIDADES, SINO QUE BUSCA DETERMINAR LA NATURALEZA O LA ESENCIA DEL HOMBRE EN FUNCIÓN DE LA CUAL, LOS DATOS DE AMBOS TIPOS DE OBSERVACIÓN DEBEN ENCONTRAR SU SENTIDO FINAL.

1.2. ¿ QUE ES PSICOLOGIA INDUSTRIAL ?

" ES LA APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS PSICOLÓGICOS QUE SON EVIDENTEMENTE APROPIADOS PARA LAS PERSONAS EN SU TRABAJO " (1)

" LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL CONSISTE EN LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS, ACONTECIMIENTOS Y PRINCIPIOS DE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA HUMANA A LAS PERSONAS EN EL TRABAJO " (2)

- 1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. LAURANCE SIEGEL. IRVING M. LANE. EDITORIAL CECSA. ENERO 1983.
- 2) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. DUANE P. SCHULTZ. ED. INTERAMERICANA, 3ERA. EDICIÓN. 1986.

POR LO TANTO, PODEMOS DECIR QUE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, ES LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS, ACONTECIMIENTOS Y PRINCIPIOS DE LA PSICOLOGÍA A LAS PERSONAS EN EL TRABAJO Y EN ESTE SENTIDO, ES UNA DE LAS MÚLTIPLES RAMAS DE LA PSICOLOGÍA.

UNA DE LAS CONSECUENCIAS DE LA MADURACIÓN DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, ESTRIBA EN LA CRECIENTE DEMANDA EN FAVOR DE LA APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS PSICOLÓGICOS Y EL CONSIGUIENTE DESARROLLO DE LA PRÁCTICA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

ALGO QUE ES PRECISO RECORDAR, ES LO SIGUIENTE: LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN SUS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS, TIENE LA MISMA CATEGORÍA QUE LA FÍSICA O LA QUÍMICA, PUES UNA CIENCIA SE CONOCE POR SUS MÉTODOS Y NO POR SU OBJETO. CUANDO UN PSICÓLOGO INDUSTRIAL OBSERVA EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, LO HACE SIGUIENDO LAS TRADICIONES MÁS ACENDRADAS DE LA CIENCIA: OBJETIVA, IMPARCIAL Y SISTEMÁTICAMENTE.

Y COMO SU MÉTODO ES OBJETIVO, TAMBIÉN DEBE SERLO EL OBJETO DE SU OBSERVACIÓN Y LA CONDUCTA HUMANA ES SUBJETIVA. LA CONDUCTA EXTERNA (MOVIMIENTOS, HABLA Y

Y TRABAJOS) SON EL ÚNICO ASPECTO DE LA EXISTENCIA HUMANA SUSCEPTIBLE DE SER VISTO, OÍDO, MEDIDO Y REGISTRADO CON - OBJETIVIDAD. DE AHÍ QUE EL PSICÓLOGO SE CONCENTRE EN - - ELLA, A FIN DE ENTENDER Y ANALIZAR LAS PERSONAS A QUIENES VA A ESTUDIAR. NO OBSTANTE, SU LABOR VA MÁS ALLÁ, PUESTO QUE LA PSICOLOGÍA SE OCUPA ADEMÁS DE LAS DIMENSIONES INTANGIBLES DEL SER HUMANO: MOTIVACIONES, EMOCIONES, IDEAS Y DESEOS. NO ES POSIBLE OBSERVAR DIRECTAMENTE ESTAS FACETAS DE NUESTRA VIDA INTERIOR O SUBJETIVA.

POR EJEMPLO: LA MOTIVACIÓN ES INVISIBLE, POR TRATARSE DE UN IMPULSO INTERNO QUE ESCAPA A LA OBSERVACIÓN. ¿ EN QUÉ FORMA PUEDEN LOS PSICÓLOGOS RECABAR INFORMACIÓN SOBRE LOS MOTIVOS O IMPULSOS?. SI BIEN LA MOTIVACIÓN PROPIAMENTE DICHA NO PUEDE PERCIBIRSE, SUS EFECTOS SI SON OBSERVABLES SI ALGUIEN ESTÁ ENOJADO, LO MANIFESTARÁ EN ACTOS EXTERNOS COMO RUBOR DEL ROSTRO, RESPIRACIÓN AGITADA O PUÑOS APRETADOS.

NO PODEMOS VER DIRECTAMENTE LA INTELIGENCIA, PERO PERCIBIMOS MANIFESTACIONES EXTERNAS DE DIVERSOS GRADOS DE INTELIGENCIA. LOS PSICÓLOGOS OBSERVAN OBJETIVAMENTE - QUE UN SUJETO ACTÚA A UN NIVEL SUPERIOR QUE OTRO EN EL - MISMO TEST DE INTELIGENCIA. DE ESOS DATOS, SE INFIERE --

QUE EL PRIMERO POSEE UN NIVEL INTELECTUAL SUPERIOR AL SEGUNDO.

LA INFERENCIA QUE SE BASA EN LA OBSERVACIÓN DE LA CONDUCTA, PERMITE EXTRAER CONCLUSIONES SOBRE VARIOS ESTADOS O CONDICIONES DEL HOMBRE, A PESAR DE SER INOBSERVABLES DIRECTAMENTE.

ASÍ ES COMO TRABAJAN LOS PSÍCOLOGOS INDUSTRIALES. CONTEMPLAN LA CONDUCTA DE UN TRABAJADOR EN UNA LÍNEA DE MONTAJE, A LA SECRETARIA SENTADA FRENTE AL ESCRITORIO O EL EJECUTIVO EN UNA REUNIÓN. EN TODOS LOS CASOS, LAS CONDICIONES SON SISTEMÁTICAS Y ESTÁN BIEN CONTROLADOS ANOTAN LAS RESPUESTAS DEL SUJETO A SABER: EL NÚMERO DE PARTES PRODUCIDAS EN UNA HORA, EL NÚMERO DE PALABRAS MECANOGRAFIADAS POR MINUTO, LA CALIDAD Y CANTIDAD DE DECISIONES TOMADAS. DESPUÉS MODIFICAN LAS CONDICIONES EN QUE SE REALIZA EL TRABAJO Y BUSCAN LAS DIFERENCIAS QUE SE REGISTRAN EN EL RENDIMIENTO. CON ESTE Y OTROS MÉTODOS, TRATAN DE CONOCER MÁS A FONDO EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

1.3. IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL ES UNA DISCIPLINA QUE

EJERCE ENORME INFLUJO SOBRE LA CALIDAD DE LA VIDA MODERNA EN NUESTRO ESTILO DE VIDA SE ADVIERTEN SUS REPERCUSIONES SIN IMPORTAR DONDE RESIDAMOS NI TRABAJEMOS, NI LA POSICIÓN SOCIAL QUE OCUPEMOS.

EN EL MOMENTO ACTUAL, LA INDUSTRIA PROPORCIONA UN TERRENO ADECUADO PARA ESTUDIAR EN ÉL, LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LOS SERES HUMANOS.

UNO DE LOS FACTORES IMPORTANTES QUE HACEN QUE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL SE EMPLEE EN UNA ORGANIZACIÓN, ES LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, QUE PUEDE PERJUDICAR TAMBIÉN LA SALUD FÍSICA Y PSÍQUICA. " EN UN ESTUDIO DE 15 AÑOS SOBRE EL ENVEJECIMIENTO, SE DESCUBRIÓ QUE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO ERA PREDICTOR MÁS CONFIABLE DE LONGEVIDAD. SE HA DEMOSTRADO IGUALMENTE QUE LA CARDIOPATÍA, ÚLCERA, ARTRITIS, ENFERMEDADES PSICOSOMÁTICAS, ANSIEDAD, PREOCUPACIÓN Y TENSIÓN, ESTÁN RELACIONADAS CON LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO" (1) EN CONSECUENCIA, ENCONTRAR EL TIPO IDÓNEO DE TRABAJO, ES LA DECISIÓN MÁS TRASCENDENTE QUE USTED TOMARÁ EN SU VIDA.

1) PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL. ARNOLDS TANNENBAUM. EDITORIAL CECSA. 1970.

DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA, LOS -- PSICÓLOGOS INDUSTRIALES PODRÍAN INICIALMENTE REALIZAR ESTE PASO, PUES INTERVIENEN DE MANERA DECISIVA EN LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS. SU PRIMER CONTACTO FORMAL CON ELLOS LO CONSTITUIRÁN LOS TESTS PSICOLÓGICOS Y OTRAS MEDIDAS DE SELECCIÓN; CON ESTOS INSTRUMENTOS EL EMPLEADOR INVESTIGA SI USTED ES EL CANDIDATO IDÓNEO PARA EL PUESTO Y VICEVERSA.

UNA VEZ QUE TANTO USTED COMO LA EMPRESA COINCIDEN EN QUE EXISTE ESA ADECUACIÓN RECÍPROCA, NO SE INTERRUMPE LA INFLUENCIA QUE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL TIENE EN SU VIDA LABORAL. EN EFECTO, SU PROGRESO EN LA EMPRESA DEPENDE DE DIVERSOS CRITERIOS, ENTRE ELLOS EL RENDIMIENTO EN EL PUESTO QUE SERÁ OBJETO DE EVALUACIONES PERIÓDICAS - MEDIANTE MÉTODOS INVENTADOS POR LOS PSICÓLOGOS Y LA PUNTUACIÓN DE OTROS TESTS PSICOLÓGICOS. EN ALGUNAS EMPRESAS LOS ASCENSOS DE ALTO NIVEL NUNCA SE HACEN SIN LA RECOMENDACIÓN DE LOS PSICÓLOGOS DE LA COMPAÑÍA, ACERCA DE LA CAPACIDAD DEL EMPLEADO PARA CUMPLIR CON SUS NUEVAS RESPONSABILIDADES.

LA INFLUENCIA QUE PUEDE DAR LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN EL SENO DE UN ORGANISMO, DEPENDERÁ DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, DEL OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA ACTITUD QUE LA DIRECCIÓN TENGA HACIA LA PSICOLOGÍA.

EN LA VIDA MODERNA EL PSICÓLOGO QUE TRABAJA EN LA INDUSTRIA HACE BASTANTE MÁS QUE ADMINISTRAR TESTS, -- OCUPACIÓN QUE MUCHOS CREEN QUE ES TODA SU ACTIVIDAD, AHORA ACONSEJA AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DE LA EMPRESA DURANTE LAS NEGOCIACIONES CONTRACTUALES CON EL SINDICATO.

LA ACTIVIDAD DE LOS PSICÓLOGOS ES VERSÁTIL, YA -- QUE EN UNA HORA DETERMINADA EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL PUEDE ESTAR EXPONINDO LA PSICOLOGÍA DEL APRENDIZAJE AL DIRECTOR DE ENSEÑANZA LABORAL DE LA EMPRESA; DURANTE LA HORA SIGUIENTE, PUEDE PARTICIPAR EN UNA CONFERENCIA SOBRE EL -- CUIDADO DEL ESTADO DE ÁNIMO.

1.4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

SURGIÓ POR PRIMERA VEZ A RAÍZ DE LA IMPERIOSA NECESIDAD DE RESOLVER UN PROBLEMA PRÁCTICO; LUEGO LAS -- CONSTANTES CRISIS Y EXIGENCIAS ESTIMULARON SU DESARROLLO EN INFLUJO CRECIENTE.

" LA PSICOLOGÍA TIENE UNOS 100 AÑOS DE INICIADA: EN CAMBIO, LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL FUE FUNDADA FORMALMENTE A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX. ES DIFÍCIL PRECISAR EL --

ORIGEN Y EL FUNDADOR DE UNA DISCIPLINA, PERO MUCHOS AUTORES COINCIDEN EL ATRIBUIR EL ORIGEN DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL AL PROFESOR WALTER DILL SCOTT, QUIEN EN 1901 SE PRONUNCIÓ EN FAVOR DE LAS APLICACIONES DE LA PSICOLOGÍA DE LA PUBLICIDAD. A INSTANCIAS DE LA INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD, SCOTT ESCRIBIÓ OTROS ARTÍCULOS MÁS Y EN 1903, - THE THEORY OF ADVERTISING, LIBRO QUE SUELE CONSIDERARSE - COMO EL PRIMERO QUE TRATÁ AL MISMO TIEMPO SOBRE PSICOLOGÍA Y UN ASPECTO DEL MUNDO LABORAL.

EN 1913, APARECIÓ UN SEGUNDO LIBRO TITULADO THE PSYCHOLOGY OF INDUSTRIAL EFFICIENCY; LO HABÍA ESCRITO HUGO MUSTERBERG, UN PSICÓLOGO ALEMÁN QUE ENSEÑABA EN LA UNIVERSIDAD DE HARVARD. ESTA OBRA VERSA SOBRE EL CAMPO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN TÉRMINOS MÁS AMPLIOS. LOS DOS LIBROS DESPERTABAN POCO INTERÉS. FUE LA PETICIÓN DE AYUDA DEL EJÉRCITO ESTADOUNIDENSE DURANTE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, LA QUE MARCÓ EL NACIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL COMO UNA DISCIPLINA DE SUMA IMPORTANCIA Y UTILIDAD.

ANTE LA NECESIDAD DE SELECCIONAR Y CLASIFICAR A MILLONES DE RECLUTAS, EL EJÉRCITO COMISIONÓ A UN GRUPO DE PSICÓLOGOS PARA QUE IDEARAN UN TEST DE INTELIGENCIA GENE-

RAL, CON EL CUAL IDENTIFICAR A LOS QUE TENÍAN BAJA INTELIGENCIA Y EXCLUIRLOS DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO MILITAR. SE DESARROLLARON LOS TESTS: EL ARMY ALFA PARA PERSONAS QUE SABÍAN LEER Y ESCRIBIR Y EL ARMY BETA, PARA ANALFABETOS.

EL ÉXITO DE AMBOS INDUJO DE INMEDIATO A DESARROLLAR OTROS, DESTINADOS A LA SELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS OFICIALES Y A RECIBIR ADIESTRAMIENTO DE PILOTOS, ASÍ COMO PARA OTRAS CLASIFICACIONES MILITARES EN QUE SE REQUERÍAN HABILIDADES ESPECIALES. FUE EXTREMADAMENTE DIFÍCIL FORMULARLOS, YA QUE SE CARECÍA DE PRECEDENTES AL RESPECTO, PERO AÚN ASÍ, LOS PSICÓLOGOS DE ENTONCES LOGRARON DAR UNA SOLUCIÓN ADECUADA.

ESTA EXPERIENCIA MILITAR, SENTÓ LAS BASES DE UNA DINÁMICA PROLIFERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, UNA VEZ TERMINADA LA GUERRA, EL PÚBLICO NEGOCIOS, LOS SISTEMAS ESCOLARES Y OTROS ORGANISMOS QUE UTILIZABAN MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN, SE DIERON CUENTA DE LA UTILIDAD DE LOS TEST Y DE INMEDIATO SOLICITARON TÉCNICAS MÁS VARIADAS Y PERFECTAS, PARA REALIZARLAS.

LOS TEST QUE EL EJÉRCITO ESTADOUNIDENSE HABÍA UTI-

LIZADO, FUERON ADAPTADOS AL USO CIVIL, DISEÑÁNDOSE DESPUÉS OTRAS PARA SITUACIONES DE LO MÁS HETEROGÉNEO.

SE INICIÓ ASÍ UN AMPLIO E INTENSO PROGRAMA DE TEST PSICOLÓGICOS EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS, EN LAS INDUSTRIAS Y EN LA MILICIA, MUCHAS DE LAS CUALES SIGUEN APLICÁNDOSE EN FORMA SISTEMÁTICA (A VECES INCLUSO SE ABUSA DE ELLOS)

ASÍ PUES, LAS APORTACIONES DE LOS PRIMEROS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES, FUERON CENTRÁNDOSE EN TORNO A LO QUE CO^{NO}CEMOS HOY CON EL NOMBRE DE PSICOLOGÍA DEL PERSONAL, LA CUAL VERSA SOBRE LA SELECCIÓN Y ASIGNACIÓN DEL INDIVIDUO IDÓNEO EN EL PUESTO APROPIADO.

LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL INTRODUJÓ A MÁS DE 2,000 PSICÓLOGOS EN EL ESFUERZO BÉLICO. SU PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN, LA MISMA QUE EN LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, CONSISTIÓ EN APLICAR TESTS, SELCCIONAR Y CLASIFICAR A MILLONES DE - RECLUTAS PARA ASIGNARLOS A VARIAS RAMAS DEL SERVICIO, SE REQUERÍAN HABILIDADES MÁS ESPECIALIZADAS PARA OPERAR LOS NUEVOS Y COMPLEJOS AEROPLANOS, TANQUES Y BARCOS. LA AUSEN^{CIA} DE IDENTIFICAR A LOS QUE PODÍAN APRENDERLAS, DIÓ ORIGEN A MUCHOS REFINAMIENTOS EN LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DE LAS ARMAS DE GUERRA PROPICIÓ LA APARICIÓN DE UNA RAMA NUEVA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. LA PSICOLOGÍA DE LA INGENIERÍA (LLAMADA TAMBIÉN INGENIERÍA HUMANA O INGENIERÍA DE FACTORES HUMANOS), EN ESTRECHA COLABORACIÓN CON LOS INGENIEROS, LOS PSICÓLOGOS, EN ESTA ÁREA SUMINISTRARON INFORMACIÓN SOBRE LAS CAPACIDADES Y LIMITACIONES HUMANAS PARA OPERAR EQUIPO TAN INTRINCADO COMO AVIONES DE GRAN VELOCIDAD, SUBMARINOS Y TANQUES; DESDE LUEGO, QUE ESTOS DATOS INFLUYERON MUCHO EN EL DISEÑO FINAL.

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL ADQUIRIÓ MAYOR PRESTIGIO Y RECONOCIMIENTO A RAÍZ DE SUS NOTABLES APORTES A LA EMPRESA BÉLICA.

LOS JEFES DEL GOBIERNO ESTADOUNIDENSE Y DE LA INDUSTRIA, SE DIERON CUENTA DE QUE LOS PSICÓLOGOS ESTABAN EN CONDICIONES DE RESOLVER LOS PROBLEMAS PRÁCTICOS MÁS APREMIANTES. GRACIAS A ESA EXPERIENCIA, MUCHOS PSICÓLOGOS -- QUE ANTES DE LA GUERRA HABÍAN TRABAJADO EN EL AISLAMIENTO DE SU LABORATORIO, SE PERCATARON DE LA EXISTENCIA DE LOS IMPORTANTES Y FASCINANTES RETOS Y PROBLEMAS DEL MUNDO REAL, COMPRENDIENDO QUE PODÍAN COLABORAR Y ENCONTRARLES UNA RESPUESTA. (1)

1) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. DUANE P. SCHULTZ, ED. INTERAMERICANA, 3.ª ED. 1986.

" LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE (CHICAGO) DE LA -
WESTERN ELECTRIC COMPANY DE 1927, CON EL PROPÓSITO ORIGI
NAL DE ESTE ESTUDIO, FUE DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA
CANTIDAD Y LA CALIDAD DE LA ILUMINACIÓN Y LA EFICIENCIA
INDUSTRIAL. ESTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, MODESTAMEN
TE CONCEBIDO, CONCLUYÓ EN UN AMPLIO ESTUDIO DE 12 AÑOS, -
CONSIDERADO AHORA COMO UN CLÁSICO ESFUERZO DE INVESTIGA
CIÓN. SUS RESULTADOS INFLUYERON MUCHO MÁS ALLÁ DE LAS -
EXPECTACIONES INICIALES DE LOS INVESTIGADORES. EN REALI
DAD EL ORIGEN DEL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS -
EN LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, PUEDE ENCONTRARSE DIRECTA--
MENTE EN TALES ESTUDIOS.

ES INTERESANTE OBSERVAR QUE AUNQUE ESTOS ESTUDIOS
FUERON TERMINADOS Y REPORTADOS HACE MÁS DE 35 AÑOS (ROE-
THLISBERGER Y DICKSON 1939), LOS INVESTIGADORES CONTEM
PORÁNEOS CON FRECUENCIA PARECE QUE VUELVEN A DESCUBRIR -
ALGUNOS DE LOS MISMOS RESULTADOS.

INDUDABLEMENTE LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE CONTENÍAN
CIERTAS DEFICIENCIAS METODOLÓGICAS. SIN EMBARGO, FUERON
SUPERIORES A MUCHAS DE LAS INVESTIGACIONES CONDUCIDAS --
CON ANTERIORIDAD. LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE COMPRENDÍAN
CINCO PARTES PRINCIPALES:

1. EXPERIMENTOS DE ILUMINACIÓN.
2. ESTUDIOS DE SALÓN DE PRUEBAS DE MONTAJE DE RIELES.
3. PROGRAMA DE ENTREVISTAS.
4. ESTUDIOS DE SALAS DE OBSERVACIONES DE ALAMBRADO EN SERIE.
5. PROYECTO DE ACONSEJAMIENTO DEL PERSONAL.

LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE SORPRENDIERON POR IGUAL A LOS INVESTIGADORES Y A LOS GERENTES DE LA PLANTA. SE DESCUBRIÓ QUE LAS CONDICIONES SOCIOPSICOLÓGICAS DEL AMBIENTE LABORAL, PODÍAN TENER MUCHO MÁS IMPORTANCIA POTENCIAL QUE LAS CONDICIONES FÍSICAS. ASÍ, LA EFICIENCIA DE UN GRUPO DE OBREROS PERMANECIÓ INALTERADA AL CAMBIAR LA ILUMINACIÓN Y DEJAR CASI A OSCURAS EL LUGAR DE TRABAJO. SIN DUDA HABÍA OTROS FACTORES MÁS SUTILES, QUE HACÍAN QUE LOS OBREROS CONSERVARAN SU PRODUCTIVIDAD ORIGINAL, INCLUSO EN CONDICIONES DE OSCURIDAD CASI COMPLETA. EN CONCLUSIÓN, LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL INFLUYE EN CASI TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA EMPRESARIAL; REPERCUTE EN TODO LO QUE SE REFIERE AL MUNDO DEL TRABAJO. (1)

1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES. SIEGEL E. IRVING M. LANE. ENERO 1983.

1.5. LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL COMO CIENCIA

EL ÉXITO ALCANZADO POR LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL A LOS NEGOCIOS Y A LOS ORGANISMOS OFICIALES, HA HECHO QUE EN CUALQUIER PAÍS ADQUIERA EL RANGO DE UNA PROFESIÓN Y QUE GOCE DE MUCHO RESPETO Y AMPLIO RECONOCIMIENTO.

EN ESTADOS UNIDOS, LA ORGANIZACIÓN PRINCIPAL A LA CUAL PERTENECE LA MAYORÍA DE ESTOS PROFESIONALES, ES LA AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, CUYA FINALIDAD EXPLÍCITA ES PROMOVER LA PSICOLOGÍA COMO CIENCIA Y PROFESIÓN, A FIN DE FAVORECER EL BIENESTAR DEL HOMBRE.

SON TAN DIVERSOS LOS INTERESES DE LOS PSICÓLOGOS PERO LOS MÁS IMPORTANTES SE AGRUPAN EN CUATRO DIVISIONES: PSICOLOGÍA DE LA INGENIERÍA, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL, PSICOLOGÍA MILITAR Y PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL, SE -- OCUPA DE CUESTIONES CIENTÍFICAS, PROFESIONALES Y ÉTICAS; - ESPECÍFICA ADEMÁS LAS METAS QUE TODOS SUS MIEMBROS HAN DE ALCANZAR.

1. ESTABLECER Y MANTENER ALTOS NIVELES DE PRÁCTI

- CA PROFESIONAL.
2. ESTIMULAR LA INVESTIGACIÓN Y LA PUBLICACIÓN - DE TRABAJOS.
 3. FACILITAR EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA DIVISIÓN Y ENTRE EL PÚBLICO EN GENERAL.
 4. AGILIZAR LA CREACIÓN DE NORMAS Y OPORTUNIDADES PROFESIONALES.
 5. FAVORECER LAS RELACIONES DE COLABORACIÓN CON PROFESIONES AFINES.
 6. PROTEGER AL PÚBLICO CONTRA PROFESIONALES CON DEFICIENTE PREPARACIÓN.

MUCHOS PSICÓLOGOS SE CREEN EXPERTOS, AUNQUE NO HAYAN RECIBIDO FORMACIÓN ACADÉMICA EN ESTA DISCIPLINA. -- POR DESGRACIA, ALGUNOS ESTÁN CONVENCIDOS QUE SÓLO HACE -- FALTA SENTIDO COMÚN Y MUCHA EXPERIENCIA CON LA GENTE PARA SER PSICÓLOGO. SIN EMBARGO, NO BASTA LA INTERACCIÓN CON OTROS PARA CONVERTIRSE EN UN BUEN PSICÓLOGO, COMO TAMPOCO SE LLEGA A SER UN MÉDICO CON SÓLO INGERIR MEDICINAS DURANTE DIEZ AÑOS.

LA PSICOLOGÍA MODERNA, ES UNA PROFESIÓN MUY COM-

PLEJA Y CON MUCHAS EXIGENCIAS, PUES REQUIEREN AÑOS DE ARDUO TRABAJO UNIVERSITARIO Y UNA VIDA DEDICADA TOTALMENTE AL ESTUDIO PARA ESTAR AL CORRIENTE CON LOS ADELANTOS MODERNOS TAN ACELERADOS.

LA PREPARACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL SON LARGOS Y ARDUOS, PERO AL CABO DE ELLOS, LE AGUARDAN UN TRABAJO ESTIMULANTE, RESPONSABILIDADES FASCINANTES Y UN CONSTANTE DESARROLLO INTELECTUAL. EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL SUELE TRABAJAR A TIEMPO COMPLETO EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, EN ORGANISMOS OFICIALES O EN EMPRESAS INDUSTRIALES; COLABORA COMO MIEMBRO DE COMPAÑÍAS DE PSICÓLOGOS QUE OFRECEN SERVICIOS DE ASESORÍA A DIVERSAS INSTITUCIONES; TRABAJA EN LAS UNIVERSIDADES, QUIZÁ PRESTANDO SUS SERVICIOS TAMBIÉN A LA INDUSTRIA EN CALIDAD DE ASESOR A MEDIO TIEMPO.

LAS APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL MÁS IMPORTANTES Y QUE REPERCUTEN EN LAS SIGUIENTES ÁREAS:

1. SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE EMPLEADOS.
2. ESPIRITÚ DE EQUIPO Y SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.

3. MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.
4. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.
5. PRODUCTIVIDAD.
6. CONDICIONES DE TRABAJO.
7. ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA EMPRESA

MUCHAS EMPRESAS MÁS PEQUEÑAS NO TIENEN LOS SUFICIENTES RECURSOS PARA CONTRATAR A UN PSICÓLOGO A TIEMPO COMPLETO, DE MODO QUE UTILIZAN LOS SERVICIOS DE FIRMAS DE ASESORAMIENTO CADA VEZ QUE AFRONTAN PROBLEMAS DE ESTA ÍNDOLE. DICHAS FIRMAS TRABAJAN POR CONTRATO Y ENTRE SUS ACTIVIDADES FIGURAN LAS SIGUIENTES: EVALUACIÓN DE CANDIDATOS, DISEÑO DE PIEZAS DE EQUIPO O DE LÍNEAS DE MONTAJE, - PREPARACIÓN DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, REALIZACIÓN DE ESTUDIOS SOBRE LA ACEPTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO POR LOS CONSUMIDORES, INVESTIGACIÓN DE LAS CAUSAS DEL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD.

EL VALOR DEL ASESORAMIENTO RADICA NO SÓLO EN -- LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS QUE SE APLICAN A UN PROBLEMA, SINO QUE TAMBIÉN EN LA OBJETIVIDAD Y EN LA NOVEDAD DEL ENFOQUE, QUE CARACTERIZAN A UNA EMPRESA EXTERNA. SU NÚMERO HA IDO CRECIENDO Y RESPONDEN A UNA NECESIDAD VITAL DE LAS

ORGANIZACIONES.

NINGÚN CAMPO CIENTÍFICO ESTÁ EXENTO DE PROBLEMAS INTERNOS O EXTERNOS. LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, COMO CIENCIA Y PROFESIÓN, PRESENTA VARIOS DE ELLOS, AGRAVADOS POR EL FACTOR QUE TANTO HA CONTRIBUIDO A SU ÉXITO: LA DEMANDA DE SERVICIOS.

A) EL CHARLATAN

MÁS QUE CUALQUIER OTRA CIENCIA, LA PSICOLOGÍA HA SIDO VÍCTIMA DEL CHARLATANISMO, O SEA, EL EJERCICIO DE ESTA PROFESIÓN POR INDIVIDUOS CON POCO O NULA PREPARACIÓN ACADÉMICA. ELLO REVISTE ESPECIAL GRAVEDAD EN EL CASO DE LA PSICOLOGÍA DE ASESORAMIENTO, PUES EN ELLA, EL CHARLATÁN PUEDE OCASIONAR GRAN DAÑO PSÍQUICO A QUIENES ACUDEN EN BUSCA DE AYUDA.

EL CHARLATANISMO TAMBIÉN SE OBSERVA EN LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL; UNA EMPRESA MERCANTIL CARENTE DE INFORMACIÓN PUEDE SER TAN CRÉDULA COMO CUALQUIER INDIVIDUO. POR DESGRACIA, SE REGISTRAN MUCHOS CASOS DE FIRMAS DE ASESORAMIENTO Y DE PERSONAS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS A LA INDUSTRIA Y OBTIENEN GANANCIAS (Y EMPRENDEN RÁPIDA-

MENTE LA RETIRADA), ANTES QUE EL CLIENTE SE DE CUENTA DE HABER SIDO TIMADO.

B) FALLAS DE LA COMUNICACION

TODAS LAS CIENCIAS ADQUIEREN CON EL TIEMPO UNA JERGA DE TECNICISMOS, CON LOS CUALES SUS MIEMBROS SE COMUNICAN ENTRE SÍ. ES LAMENTABLE QUE ESTE VOCABULARIO TAN ESPECÍFICO RARA VEZ SEA ENTENDIDO, POR LO QUE NO LA CULTIVAN. COMO LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES HAN DE TRABAJAR EN ESTRECHA COLABORACIÓN CON SUPERVISORES, EJECUTIVOS, OBREROS Y OTROS INDIVIDUOS QUE NO SON PSICÓLOGOS, ES INDISPENSABLE QUE SEPAN COMUNICARSE CON TODOS ELLOS. LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS RECOMENDACIONES CARECERÁN DE VALOR PARA LA COMPAÑÍA, SI LOS EJECUTIVOS NO COMPRENDEN EL LENGUAJE DE LOS INFORMES; LO MÁS SEGURO ES QUE ESTOS TERMINEN EN EL CESTO DE LA BASURA. DEBEN LOS PSICÓLOGOS CONOCER LA TERMINOLOGÍA DE LA EMPRESA QUE LOS CONTRATA Y ADEMÁS PRESENTAR SUS APORTACIONES EN UN LENGUAJE FÁCIL DE ENTENDER.

C) LA RENUENCIA AL CAMBIO

ESTE APARTADO PODRÍA TITULARSE: SIEMPRE LO HE--

MOS HECHO DE ESTA MANERA Y AHORA NO VAMOS A CAMBIAR, SÓLO PORQUE USTED LO DICE. LOS PSICÓLOGOS QUE TRABAJAN EN LA INDUSTRIA, TOPAN A MENUDO CON ESTA CLASE DE ACTITUD; LA NEGATIVA A INTRODUCIR INNOVACIONES, UNA RESISTENCIA AL CAMBIO.

NO POCAS VECES SE PIENSA QUE EL CAMBIO EN LA MANERA HABITUAL DE EJECUTAR UNA TAREA, REPRESENTA UN PELIGRO PARA EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR. SI SE LE ORDENA MODIFICAR SU SISTEMA DE TRABAJO Y UTILIZAR OTRO MÁS EFICAZ RECOMENDADO POR EL PSICÓLOGO, ES POSIBLE QUE MUESTRE RESISTENCIA, POR CONSIDERAR QUE LA COMPAÑÍA TRATA DE QUE RINDA MÁS SIN AUMENTARLE EL SALARIO. SI EL EMPLEADO SE SIENTE INSEGURO, TAL VEZ PIENSE QUE LA COMPAÑÍA ESTÁ CRITICANDO SU RENDIMIENTO ANTERIOR. CUALQUIERA QUE SEA LA CAUSA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO, NOS HALLAMOS ANTE UN GRAVE PROBLEMA A TODOS LOS NIVELES DE LA INDUSTRIA: DESDE EL OBRERO QUE TRABAJA EN LA LÍNEA DE MONTAJE HASTA EL MISMO PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA. POR LO TANTO, PUEDO CONCLUIR QUE LAS RECOMENDACIONES DEL PSICÓLOGO TENDRÁN VALOR SÓLO SI CUENTAN CON EL APOYO ACTIVO DE LOS INTERESADOS. EN CIERTO MODO, DEBE PRESENTARLAS EN UNA FORMA QUE PERMITA ENTENDER LOS MOTIVOS DEL CAMBIO Y ACEPTAR EL HECHO DE QUE ÉSTE NO CONSTITUYE UN PELIGRO PARA SUS PUESTOS. EN

CONSECUENCIA, EL PSICÓLOGO HA DE ESTAR DOTADO DE GRAN CAPA
CIDAD PARA LAS RELACIONES HUMANAS Y TENER PACIENCIA, ADE--
MÁS DE UNA COMPETENCIA PROFESIONAL DE ALTO NIVEL.

CAPITULO II

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TODOS VIVIMOS DENTRO DE UNA SOCIEDAD Y ESA SOCIEDAD NOS PROPORCIONA NORMAS ESCRITAS Y VERBALES, FORMALES E INFORMALES, SOBRE LA CONDUCTA QUE HAN DE OBSERVAR SUS INTEGRANTES.

UN EJEMPLO SENCILLO DE ELLO, LO ENCONTRAREMOS EN LAS CLASES, EL ESTUDIANTE HABRÁ ADVERTIDO SEGURAMENTE LA EXISTENCIA DE DIVERSOS ESTILOS ORGANIZACIONALES. QUIZÁS HAYA UN PROFESOR SEVERO Y HASTA DICTATORIAL, QUE NO PERMITA LA PARTICIPACIÓN DE SUS ALUMNOS; EN CAMBIO, OTRO ADOPTA UN ESTILO DEMOCRÁTICO Y SUS ALUMNOS PUEDEN DECIDIR LA MANERA DE IMPARTIR EL CURSO.

" TAMBIÉN EN EL TRABAJO SE DAN DIFERENCIAS DE ESTILO ORGANIZACIONAL. ÁLGUNAS COMPAÑÍAS SON BUROCRÁTICAS JERÁRQUICAS DE GRAN RIGIDEZ (ENTRE ELLAS, EL EJÉRCITO); REGLAMENTOS Y NORMAS PORMENORIZADAS ESTABLECEN LO QUE DEBEN HACER SUS INTEGRANTES, SIN QUE SE ADMITA LA MENOR DESVIACIÓN. EN EFECTO, PRÁCTICAMENTE TODOS LOS NEGOCIOS ESTABAN ORGANIZADOS ANTAÑO A PARTIR DE ESTA ORIENTACIÓN BUROCRÁTICA TAN INFLEXIBLE.

SIN EMBARGO, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HAN APARECIDO NUEVOS ESTILOS, A RAÍZ DE LAS TENDENCIA GENERAL A LA HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO. ESTA NUEVA CONCEPCIÓN ES MUCHO MENOS RÍGIDA Y JERÁRQUICA. SE TRATA AL EMPLEADO COMO -- PARTE INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN Y SE LE PERMITE PARTICIPAR EN LA PLANEACIÓN DEL TRABAJO. NOS HALLAMOS ANTE UN CAMBIO RADICAL EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS QUE EMPIEZAN A INTRODUCIR MODIFICACIONES RADICALES EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO. EN EFECTO, ES UN MOVIMIENTO QUE BIEN PODRÍAMOS LLAMAR REVOLUCIONARIO Y QUE ESTÁ DESTINADO A MEJORAR LA CALIDAD DE LA VIDA DEL TRABAJADOR. (1)

Á FIN DE INVESTIGAR LAS TENDENCIAS ANTERIORES Y PRECISAR SU REPERCUSIÓN EN CADA EMPLEADO (Y VICEVERSA) SE CREÓ LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES, SON ORGANIZACIONES SOCIALES COMPLEJAS, DISEÑADAS PARA PRODUCIR ARTÍCULOS O SERVICIOS A TRAVÉS DE LOS ESFUERZOS CONCERTADOS DE SUS MIEMBROS. SIN EMBARGO, NO HAY DOS ORGANIZACIONES EXACTAMENTE IGUALES. DIFIEREN EN TAMAÑO, EN LOS ARTÍCULOS QUE PRODUCEN, EN LA TECNOLOGÍA QUE EMPLEAN

1) PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN, EDGARD H. SCHEIN. EDIT. PRENTICE/HALL INTERNACIONAL 1972.

Y EN LOS SUPUESTOS SOCIALES, PSICOLÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS EN LOS QUE ESTÁN BASADAS. ES EN ESTO DONDE ES IMPORTANTE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, YA QUE ESTOS SUPUESTOS PUEDEN SER MÁS O MENOS REALISTAS Y LAS ORGANIZACIONES CONSTRUIDAS SOBRE ELLOS, PUEDEN TENER ÉXITO AL LOGRAR LOS PROPÓSITOS PARA LOS QUE FUERON CREADAS.

2.1. ORGANIZACIÓN CLÁSICA

LA BUROCRACIA.

" EL PSICÓLOGO MAX WEBER, ACUÑÓ EL TÉRMINO BUROCRACIA COMO UNA ETIQUETA PARA UN TIPO DE ORGANIZACIÓN FORMAL, EN EL CUAL SE DESARROLLAN EN GRADO MÁXIMO LA IMPERSONALIDAD Y LA RACIONALIDAD. EL TÉRMINO BUROCRACIA, HA SIDO USADO DESDE ENTONCES EN FORMA PEYORATIVA PARA CUALQUIER TIPO DE INEFICIENCIA ORGANIZACIONAL O DE DESPERDICIO, BÁSICAMENTE EN EL ÁREA GUBERNAMENTAL. SIN EMBARGO, LA BUROCRACIA, TAL Y COMO WEBER LA CONCIBIÓ, ERA LA FORMA MÁS EFICIENTE DE ORGANIZACIÓN SOCIAL, PRECISAMENTE PORQUE LA BUROCRACIA ES FRIAMENTE LÓGICA Y PORQUE NO HACE INTERVENIR LAS RELACIONES PERSONALES Y LAS CONSIDERACIONES NO RACIONALES O EMOCIONALES. LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO QUE ACABAMOS DE DESCRIBIR, REFLEJAN EN UNA GRAN CANTI

DAD DE ASPECTOS, EL CARÁCTER DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA.

LA BUROCRACIA ES UN SISTEMA LEGAL, MÁS QUE HUMANO; UN SISTEMA EN EL CUAL LA REGLA CUBRE TODAS LAS CONTINGENCIAS Y EN EL QUE SE ASEGURA LA OBEDIENCIA A TRAVÉS DE LA ELECCIÓN DE LOS SUPERVISORES TÉCNICAMENTE EXPERTOS, -- QUIENES ADMINISTRAN LA LEY CON PRECISIÓN Y CON FRÍA IMPARCIALIDAD. EL SISTEMA BUROCRÁTICO ES AUTOCRÁTICO, DADO -- QUE TIENE UNA RÍGIDA CADENA DE MANO EN EL CUAL LAS PERSONAS QUE ESTÁN AL NIVEL SUPERIOR ORDENAN Y LOS QUE ESTÁN EN EL NIVEL INFERIOR, OBEDECEN SIN OBJECCIÓN. PERO LAS ORDENES SIEMPRE SE DAN DENTRO DEL MARCO DE LA LEY. LA OBEDIENCIA NUNCA ES PARA EL SUPERVISOR EN CUANTO PERSONA, Y CONSECUENTEMENTE, NUNCA ESTÁ BASADA EN EL AFECTO PERSONAL, TEMOR U OBLIGACIÓN; LA OBEDIENCIA SIEMPRE EN LA LEY ABSTRACTA DE LA CUAL EL SUPERVISOR ES SÓLO UN INSTRUMENTO. -- LOS MIEMBROS OBEDECEN LA LEY PORQUE ES SU OBLIGACIÓN Y PORQUE LOS QUE LA ADMINISTRAN SON SUPERIORES EN CONOCIMIENTOS TÉCNICOS. ALFRED KRUPP, EL CONOCIDO INDUSTRIAL ALEMÁN RESUMIÓ ALGO DEL ESPIRITU DE ESTE MODELO, AL EXPRESAR SUS ASPIRACIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA GIGANTESCA EMPRESA -- KRUPP EN ESTA FORMA: LO QUE YO INTENTARÉ HACER ES QUE NADA DE IMPORTANCIA SUCEDA O PUEDA SUCEDER SIN EL CONOCIMIENTO

PREVIO Y LA APROBACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN; QUE EL PASADO Y EL FUTURO DETERMINABLE DEL ESTABLECIMIENTO PUEDA CONOCERSE EN LOS ARCHIVOS DE LA ORGANIZACIÓN SIN HACER UNA SOLA PREGUNTA A NINGÚN MORTAL.

ROBERT MERTON DESCRIBE ALGUNOS DE LOS REQUISITOS DE LA BUROCRACIA EN LA SIGUIENTE FORMA:

SI LA BUROCRACIA VA A OPERAR CON ÉXITO, DEBE OBTENER UN ALTO GRADO DE CONFIANZA EN EL COMPORTAMIENTO, UN GRADO NO USUAL DE CONFORMIDAD CON LOS ESQUEMAS DE ACCIÓN PRESCRITO. DE ALLÍ LA IMPORTANCIA FUNDAMENTAL DE LA DISCIPLINA. PUEDE SER EFECTIVA SOLAMENTE SI EL ESQUEMA IDEAL ESTÁ REFORZADO POR FUERTES SENTIMIENTOS QUE SE VINCULEN CON LAS OBLIGACIONES DE CADA PERSONA, POR UN AGUDO SENTIDO DE LA LIMITACIÓN DE LA AUTORIDAD Y DE LA COMPETENCIA DE LA PERSONA Y POR LA EJECUCIÓN METÓDICA DE ACTIVIDADES RUTINARIAS.

EL MODELO BUROCRÁTICO NO APARECE TAN SEVERO CUANDO SE LE COMPARA CON OTRO TIPO DE ORGANIZACIONES. LAS ORGANIZACIONES MÁS PERSONALIZADAS SE ILUSTRAN EN MUCHAS ORGANIZACIONES DE LAS SOCIEDADES PRIMITIVAS, EN EL FEUDALISMO Y EN LAS EMPRESAS DE TIPO FAMILIAR, DONDE SE

HEREDA EL MANDO. (1)

EN ALGUNAS DE ESTAS ORGANIZACIONES MÁS TRADICIONALES EL SUBORDINADO LE DEBE LEALTAD A SU SUPERIOR, TAL COMO UN SIRVIENTE SE LA DEBE A SU AMO. LA OBEDIENCIA SE REQUIERE COMO UN SERVICIO PERSONAL EN MUCHAS ÁREAS DE LA VIDA, NO SOLAMENTE DENTRO DE LOS LÍMITES ESTRECHAMENTE DEFINIDOS DEL TRABAJO.

LOS SUPERIORES PUEDEN EJERCER UN PODER ARBITRARIO BASADO EN EL CAPRICH O EN LOS GUSTOS PERSONALES, PRACTICAR EL NEPOTISMO O EXHIBIR FAVORITISMO HACIA QUIENES LES SIMPATIZAN Y DISCRIMINAR A QUIENES NO LES CAEN BIEN.

POR OTRA PARTE, LA BUROCRACIA DEFINE LAS REGLAS DEL JUEGO COMO PARA RESTRINGIR LAS PRERROGATIVAS DE SUPERIORIDAD DENTRO DE LÍMITES LEGÍTIMOS ESENCIALES PARA EL TRABAJO, GARANTIZANDO IGUAL TRATO PARA TODOS LOS SUBORDINADOS. LOS CRITERIOS RACIONALES Y OBJETIVOS, COMO LA PRIORIDAD O LA COMPETENCIA PROBADA, NO LA PREFERENCIA PERSONAL DEL SUPERIOR, SON TEÓRICAMENTE LAS BASES PARA MEJORAR.

LA RACIONALIDAD E IMPERSONALIDAD DEL MODELO BURQ

- 1) PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL. ARNOL S. TANNENBAUM., EDITORIAL CECSA, 1970.

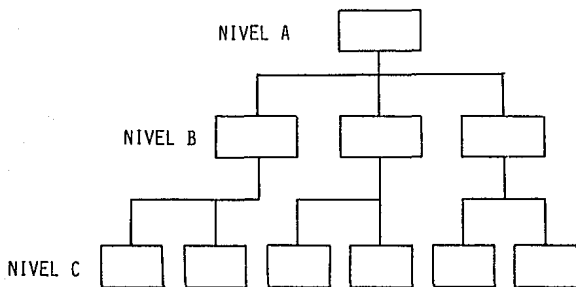
CRÁTICO PUEDEN SER VISTOS COMO UNA PROTECCIÓN PARA EL -- MIEMBRO CONTRA LAS REGLAS ARBITRARIAS Y ABUSIVAS, UNA FORMA DE HACER MÁS PREDECIBLE Y ESTABLE SU VIDA EN LA ORGANIZACIÓN Y MENOS DEPENDIENTE DE LOS CAPRICHOS PERSONALES DE UN LÍDER ARBITRARIO. A SU VEZ, AL MIEMBRO SE LE PIDE QUE CUMPLA CON SU DEBER. DE ACUERDO CON WEBER, EL RESULTADO FINAL ES MUY FELIZ.

LA EXPERIENCIA TIENDE A DEMOSTRAR UNIVERSALMENTE QUE EL TIPO PURO DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA... DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO, ES CAPAZ DE LOGRAR EL MAYOR -- GRADO DE EFICIENCIA Y EN ESE SENTIDO FORMAL, EL MEDIO MÁS RACIONAL DE CONDUCIR UN CONTROL IMPRESCINDIBLE SOBRE LOS SERES HUMANOS. ES SUPERIOR A CUALQUIER OTRA FORMA EN PRECISIÓN, EN ESTABILIDAD, EN LA SEVERIDAD DE SU DISCIPLINA Y EN SU CONFIABILIDAD.

NO ES NECESARIO DECIR QUE EL MODELO BUROCRÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL RARAMENTE SE LE ENCUENTRE EN -- FORMA PURA.

" WEBER VIÓ SIMILITUDES EN LAS ORGANIZACIONES -- MILITARES DE AQUELLA ÉPOCA (PRINCIPIOS DEL SIGLO XX) Y EN LA IGLESIA CATÓLICA. TAMBIÉN LA CONSIDERÓ APLICABLE A

LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES EN GRAN ESCALA. UNA GRAN CANTIDAD DE SOCIÓLOGOS TÉCNICOS HA ELABORADO Y MODIFICADO LAS IDEAS DE WEBER, MÁS APLICABLES A LAS ORGANIZACIONES - MODERNAS. SIN EMBARGO, LAS CONSIDERACIONES ORIGINALES DE WEBER PERMANECEN ACTUALMENTE ENTRE LAS MÁS IMPORTANTES -- CONSIDERACIONES DISPONIBLES PARA LA COMPRENSIÓN DE NUESTRAS ORGANIZACIONES? (1)



" UNA EMPRESA BUROCRATICA TIPICA " (2)

EL ORGANIGRAMA MUESTRA LA ORGANIZACIÓN EN SUS PARTES COMPONENTES. CADA UNA ES ADMINISTRADA EN FORMA AU

(1)(2) PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL. ARNOL S. TANNEBAUM. EDITORIAL CECSA. 1970

TÓNOMA Y LOS NIVELES SUPERIORES SE ENCARGAN DE COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE UN NÚMERO MAYOR DE PARTES - COMPONENTES. LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN SON CLARAS. LOS EMPLEADOS DEL NIVEL C, SE COMUNICAN HACIA ARRIBA SÓLO MEDIANTE SU SUPERVISOR QUE SE ENCUENTRA EN EL NIVEL B Y POR CONDUCTO DE ÉL, RECIBEN LAS COMUNICACIONES PROCEDENTES DE NIVELES SUPERIORES.

EN EL ORGANIGRAMA APARECE ASÍ MISMO, OTRA DIMENSIÓN BUROCRÁTICA: LA AMPLITUD DEL CONTROL. ESTA DIMENSIÓN INDICA EL NÚMERO DE PERSONAS A QUIENES CONTROLA EL SUPERVISOR. DESDE LUEGO, ÉSTE NO PUEDE VIGILAR BIEN UNA CANTIDAD EXCESIVA DE SUBORDINADOS. NADIE PUEDE DIRIGIR EN FORMA ADECUADA EL TRABAJO DE 200 INDIVIDUOS, SINO CUENTA CON SUPERVISORES DE NIVEL INTERMEDIO QUE SE ENCARGUEN DE UN GRUPO.

" LOS TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN HAN TRATADO DE FIJAR LA EXTENSIÓN DE UN CONTROL ÓPTIMO Y AUNQUE TODAVÍA NO SE LLEGA AUNA SOLUCIÓN ACEPTADA POR TODOS AL PARECER UN SUPERVISOR PUEDE COORDINAR ENTRE CINCO Y SIETE SUBORDINADOS." (1)

1) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. CHRUDEN/S HERMAN, EDITORIAL CECSA. 1970

MODELO DE LA ORGANIZACION FORMAL

" LA ORGANIZACIÓN FORMAL, ES LA ORGANIZACIÓN -
QUE SE PLANEA E INTENTA POR SUS DISEÑADORES. PRESCRI-
TA POR REGLAS, ES UN TIPO DE COPIA QUE REFLEJA LOS SU-
PUESTOS SOCIALES, PSICOLÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS DE --
LOS DISEÑADORES. SIN EMBARGO, NUNCA SE LLEVA A CABO -
TOTALMENTE EN EL COMPORTAMIENTO DE SUS MIEMBROS.

EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, -
ES PRODUCIR EFICIENTEMENTE, PORQUE LA EFICIENCIA ES --
INSTRUMENTAL EN LA MAYOR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES -
DEL TRABAJO, SI DICHAS ORGANIZACIONES VAN A OBTENER --
UTILIDADES Y CONSECUENTEMENTE, A SOBREVIVIR.

EL MODELO WEBERIANO DE LA BUROCRACIA, DESARRO-
LLÓ GRANDEMENTE UN INTERÉS ACADÉMICO Y TÉCNICO EN LAS
ORGANIZACIONES. LOS CIENTÍFICOS ADMINISTRATIVOS QUE
ESTABAN MÁS ESTRECHAMENTE ENTREGADOS AL DESARROLLO DE
DIRECTRICES PARA LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL, LO ADOP-
TARON COMO SU MÉTODO PROPIO EN LOS PROBLEMAS DE ORGA-
NIZACIÓN DEL ESFUERZO HUMANO, EN LA FORMA MÁS EFICIEN-
TEMENTE POSIBLE.

LAS TEORÍAS CLÁSICAS DESARROLLADAS POR LOS - -
CIENTÍFICOS ADMINISTRATIVOS, COMPARTÍAN CON LA BUOCRA
CIA DE WEBER, LOS ELEMENTOS DE RACIONALIDAD Y LA CON--
SECUENTE RELEGACIÓN DE LA INDIVIDUALIDAD A UN PAPEL -
TEÓRICO SECUNDARIO.

LOS TRATAMIENTOS ADMINISTRATIVOS ESTÁN INTERE--
SADOS EN PARTE EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA NACIO--
NAL ÓPTIMO DE COLOCACIÓN DE TAREAS. MARCH Y SIMÓN, SE
REFIEREN A ESTOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN COMO TEORÍAS
DE DEPARTAMENTALIZACIÓN Y PRODUCEN EL SIGUIENTE RESU--
MEN:

DADO UN PROPÓSITO GENERAL PARA UNA ORGANIZA---
CIÓN, PODEMOS IDENTIFICAR LAS UNIDADES DE TRABAJO NECE--
SARIAS PARA LOGRAR ESE PROPÓSITO. ESAS UNIDADES NOR--
MALMENTE INCLUIRÁN ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN, ACTIVI--
DADES DE SUPERVISIÓN, ETC. EL PROBLEMA ES AGRUPAR ---
ESAS TAREAS EN TRABAJOS INDIVIDUALES, AGRUPAR LOS TRA--
BAJOS EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS, AGRUPAR LAS UNIDA--
DES EN UNIDADES MAYORES Y FINALMENTE, ESTABLECER LOS -
DEPARTAMENTOS DE NIVEL SUPERIOR Y HACER ESTAS AGRUPA--
CIONES EN TAL FORMA, DE MÍNIMIZAR EL COSTO TOTAL DE --

LLEVAR A CABO TODAS LAS ACTIVIDADES.

LA DISTRIBUCIÓN DE TAREAS ES UN PROBLEMA ESTRUCTURAL Y HA CONDUCIDO A LA CONSIDERACIÓN DE VARIAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN QUE AYUDAN A DEFINIR SU FORMA?(1)

2.2. LA ORGANIZACION MODERNA

LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN, HA SUFRIDO EN LOS ÚLTIMOS 15 O 20 AÑOS, CAMBIOS IMPORTANTES QUE REFLEJAN CRECIMIENTO CONSIDERABLE EN TEORÍA E INVESTIGACIÓN DE PROBLEMAS, QUE VAN DESDE LA MOTIVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y MORAL DE UN EMPLEADO, HASTA ÁQUELLOS QUE TIENEN QUE VER COMO ORGANIZAR UNA CORPORACIÓN MULTINACIONAL O CÓMO MANEJAR CONFLICTOS INTERORGANIZACIONAL, TALES COMO LOS QUE SE PRESENTAN ENTRE LA EMPRESA PRIVADA Y EL GOBIERNO.

EL CAMPO SE CARACTERIZA AHORA POR UN INTERDISCIPLINARIDAD Y REFLEJA EL CRECIENTE INTERÉS DE

1) PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL. ARNOLD S. TANNEBAUM. EDITORIAL CECSA. 1970.

PSICÓLOGOS, SOCIÓLOGOS, ANTROPÓLOGOS, POLITÓLOGOS, TEORIZANTES EN SISTEMAS Y MUCHOS OTROS, POR TRATAR DE ENTENDER LOS FENÓMENOS DE TIPO ORGANIZACIONAL.

UN SERIO PROBLEMA SOCIAL, LO HA CONSTITUIDO SIEMPRE LOS ESFUERZOS POR UTILIZAR EFICIENTEMENTE A LA GENTE DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. LOS PROBLEMAS QUE DEBIERON ENFRENTAR NUESTROS ANTEPASADOS PARA CONSTRUIR -- UNA PIRÁMIDE, FUERON SIN DUDA, FUNDAMENTALMENTE LOS MISMOS QUE UN EJECUTIVO DEBE ENFRENTAR HOY EN DÍA. CADA UNO DE ELLOS, TIENE QUE DECIR:

1. ¿ QUÉ ES LO QUE BÁSICAMENTE ESTÁ TRATANDO DE LOGRAR ?
2. ¿ CÓMO SE TIENE QUE ORGANIZAR EL TRABAJO PARA LOGRAR ESE OBJETIVO ?
3. CÓMO RECLUTAR, ENTRENAR, UBICAR Y MANEJAR EL RECURSO HUMANO (DIRIGENTES Y TRABAJADORES), DISPONIBLE PARA REALIZAR EL TRABAJO.

4. CÓMO CREAR CONDICIONES PROPICIAS PARA QUE EL TRABAJADOR SE HAGA Y CÓMO PROPICIAR -- SISTEMAS DISCIPLINARIOS Y DE MÉRITOS QUE LE PERMITAN A EMPRESARIOS Y TRABAJADORES MÁXIMO RENDIMIENTO EN EL TRABAJO Y MOTIVACIÓN SUFICIENTE PARA MANTENER ESA EFICIENCIA, POR LARGO TIEMPO.

5. CÓMO CAMBIAR LA ORGANIZACIÓN DE TAL MANERA, QUE SE LE PUEDA DAR RESPUESTA A LAS EXIGENCIAS DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y SOCIALES, QUE SURGEN NO SÓLO EN EL MEDIO SINO TAMBIÉN EN LA ORGANIZACIÓN MISMA.

6. CÓMO CONFRONTAR LA COMPETENCIA Y OTRAS -- FUERZAS QUE SE DERIVAN DE OTRAS ORGANIZACIONES, DE UNIDADES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, TALES COMO: LOS SINDICATOS, DE ENTIDADES DE CONTROL Y FINALMENTE, DE LAS -- QUE SE DERIVAN DE SUS PROPIOS MALESTARES ORGANIZACIONALES.

ESTOS Y MUCHOS OTROS INTERROGANTES QUE YACEN EN EL CORAZÓN DE CADA ORGANIZACIÓN, SON LOS QUE A LA POSTRE HAN TENIDO QUE CONFRONTAR Y RESOLVER LOS POLÍTICOS, DIRIGENTES, BURÓCRATAS Y LÍDERES DE TODO EL MUNDO, A LO LARGO DE LA HISTORIA.

INTERROGANTES DE ORDEN ORGANIZACIONAL, COMO LOS QUE SE ACABAN DE MENCIONAR, SE PUEDEN VER DESDE POR LO MENOS, DOS PUNTOS DE VISTA:

1. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADO, PARA -- QUIEN LA ORGANIZACIÓN REPRESENTA FUENTE DE -- TRABAJO, BIENESTAR ECONÓMICO, SENTIDO DE PERTENENCIA, IDENTIDAD, CONTACTO SOCIAL, Y EN -- FIN, LA RUTINA BÁSICA DE EXISTENCIA, SIN OLVIDAR EL HECHO DE QUE LA MAYORÍA DE LA GENTE EN LA SOCIEDAD MODERNA, PASA BUENA PARTE DE SU VIDA EN ALGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN.
2. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DIRIGENTE, QUE REPRESENTA UNA ORGANIZACIÓN, FORMULA POLÍTICAS Y

TOMA DECISIONES QUE AFECTAN NO SÓLO LA VIDA -
COTIDIANA DE UNA CANTIDAD DE GENTE, SINO QUE
A LA POSTRE AFECTA TAMBIÉN EL DESTINO DE TODA
LA ORGANIZACIÓN,;

CONCLUYO QUE A PESAR DE QUE PARECE ESTAR ENMARCA
DO EN UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL, NO DEBE LLEARNOS -
A LA CONCLUSIÓN DE QUE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONA COMO UN -
ENTE ABSTRACTO; POR LO CONTRARIO, LA ORGANIZACIÓN SE MANI
FIESTA A TRAVÉS DE LA CONDUCTA DE PERSONAS CLAVES EN POSI
CIONES DIRECTIVAS O DE LIDERAZGO.

EL DESARROLLO DEL CAMPO

EL INTERÉS POR LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN
AUMENTÓ A MEDIDA QUE LAS TEORÍAS Y LOS MÉTODOS LE PERMI--
TIERON AL PSICÓLOGO CAPACITARSE GRADUALMENTE PARA ANALI--
ZAR CONSTRUCTIVAMENTE LOS PROBLEMAS DEL INDIVIDUO EN LAS
ORGANIZACIONES Y A PONER A PRUEBA SUS IDEAS CON LA INVE--
STIGACIÓN EMPÍRICA. LAS PRIMERAS PREGUNTAS QUE SE HICIE--
RON TENÍAN QUE VER CON EL PROBLEMA DE EVALUAR Y SELECCIO--
NAR TRABAJADORES. ASÍ, POR EJEMPLO, LOS PRIMEROS ESFUER--
ZOS EN LOS QUE LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES TUVIERON ÉXITO

ESTABAN RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS QUE LE PERMITIERA A ORGANIZACIONES TALES COMO: EL EJÉRCITO O - LAS GRANDES INDUSTRIAS, MEJORAR SUS MÉTODOS DE SELECCIÓN.

EL PROCESO DE SELECCIÓN SE HIZO MUCHO MÁS CIENTÍFICO A MEDIDA QUE SE TRATABAN DE IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES QUE LA ORGANIZACIÓN REQUERÍA DE CADA NUEVO MIEMBRO.

CON ESTA FORMA MÁS SISTEMÁTICA Y CIENTÍFICA, DE HACER LA SELECCIÓN, LOS PSICÓLOGOS SE ACERCARON MUCHO MÁS A LOS PROBLEMAS DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL Y TRATARON DE PONERLE ORDEN AL PROCESO DE DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PODER ASÍ ASIGNARLE A CADA PERSONA EL CARGO QUE:

1. OPTIMIZARÍA SUS CAPACIDADES FÍSICAS Y HUMANAS.
2. AUMENTARÍA LA COORDINACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO.
3. GARANTIZARÍA LA EFICIENCIA EN TODOS LOS ASPECTOS.

SE LLEVARON A CABO ESTUDIOS DEL TIPO TIEMPO Y MOVIMIENTO, REALIZADOS POR " TAYLOR QUE COMENZÓ POR ABAJO, JUNTO CON LOS OPERARIOS DEL NIVEL DE EJECUCIÓN, EFECTUANDO UN PACIENTE TRABAJO DE ANÁLISIS DE LAS TAREAS DE CADA OPE-

RARIO, DESCOMPONIENDO SUS MOVIMIENTOS Y PROCESOS DE TRABAJO, PERFECCIONÁNDOLOS Y RACIONALIZÁNDOLOS GRADUALMENTE, -- CONSTATÓ QUE EL OPERARIO MEDIO PRODUCÍA MUCHO MENOS DE LO QUE ERA POTENCIALMENTE CAPAZ CON EL EQUIPO DISPONIBLE.

CONCLUYÓ QUE SI EL OPERARIO DILIGENTE Y MÁS DISPUESTO A LA PRODUCTIVIDAD PERCIBÍA QUE AL FINAL ACABARÍA GANANDO LA MISMA REMUNERACIÓN QUE SU COLEGA MENOS INTERESADO Y MENOS PRODUCTIVO, ACABARÍA ACOMODÁNDOSE, PERDIENDO EL INTERÉS Y NO PRODUCIENDO DE ACUERDO CON SU CAPACIDAD. DE ALLÍ LA NECESIDAD DE CREAR CONDICIONES PARA PAGAR MÁS AL OPERARIO QUE PRODUCE MÁS? (1)

SE ESTUDIARON TAMBIÉN LAS FACILIDADES LOCATIVAS, LOS NIVELES DE RUIDO, LA FATIGA, MONOTONÍA Y OTROS ASPECTOS PARA DETERMINAR SU POSIBLE EFECTO EN LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO.

À MEDIDA QUE LOS PSICÓLOGOS ESTUDIABAN AL TRABAJADOR, DESCUBRIERON QUE EL SISTEMA DE PREMIO Y CASTIGO QUE LAS ORGANIZACIONES ESTABAN UTILIZANDO, AFECTABA CONSIDERABLEMENTE LA EFICIENCIA DEL TRABAJADOR. PARTICULARMENTE SE

1) INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. - IDALBERTO CHIAVENATO, EDIT. INTERAMERICANA, 1989

INTERESARON ENTONCES POR ESTUDIAR EL EFECTO QUE COMO MOTIVADOR O FACILITADOR DEL APRENDIZAJE PUDIERA TENER PREMIOS TALES COMO: LOS AUMENTOS SALARIALES O LOS ASCENSOS Y CASTIGOS, TALES COMO LAS REPRIMENDAS. LA GRAN TRADICIÓN DE ESTUDIAR EL APRENDIZAJE ANIMAL Y HUMANO, HIZO POSIBLE REDEFINIR Y COMPROBAR DENTRO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL, MUCHAS DE LAS HIPÓTESIS INVESTIGADAS EN LOS EXPERIMENTOS SOBRE PROCESOS DE APRENDIZAJE.

LOS TIPOS DE INCENTIVOS QUE LOS EMPRESARIOS ESTABAN UTILIZANDO SE CONVIRTIERON ENTONCES EN MATERIA DE ESTUDIO PARA LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES.

AL ESTUDIAR LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR, SE ENCONTRÓ QUE LAS RELACIONES ENTRE ELLOS AFECTABAN A LA PRODUCTIVIDAD Y LA MORAL DE TRABAJO MUCHO MÁS DE LO QUE SE HABÍA PENSADO. POR EJEMPLO: LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE UNA PERSONA HACE, DEPENDE MÁS DE LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE SUS COMPAÑEROS HACEN, QUE DEL DINERO QUE GANEN O DE LA PRESIÓN QUE EL JEFE PONGA PARA HACERLOS TRABAJAR. CADA VEZ SE HIZO MUCHO MÁS EVIDENTE QUE CADA ORGANIZACIÓN TIENE DENTRO DE SÍ MUCHOS GRUPOS QUE GENERAN SUS PROPIAS NORMAS SOBRE EL TIPO Y CANTIDAD DE TRABAJO QUE SE DEBE HACER.

CUANDO LOS PSICÓLOGOS EMPEZARON A ANALIZAR DE NUE-

VO LOS CARGOS DIRECTIVOS, ENCONTRARON QUE EN ELLOS TAMBIÉN EXISTÍAN GRUPOS EN VIRTUD DE SUS FUNCIONES, NIVELES DE JERARQUÍA O LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. EN ALGUNOS CASOS SE ENCONTRARON GRUPOS DENTROS DE LA ORGANIZACIÓN COMO POR EJEMPLO: LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS, QUE EN SU AFÁN POR COMPETIR REDUJERON SU NIVEL DE CALIDAD Y AUMENTARON SU NIVEL DE PRODUCCIÓN.

EL INTERÉS POR LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA TOTAL SE PRESENTÓ INICIALMENTE, ENTONCES A RAÍZ DE LOS ESTUDIOS QUE SE HICIERON SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR, LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS, LAS POLÍTICAS DE PERSONAL Y LAS RELACIONES INTERGRUPALES. LOS PSICÓLOGOS EMPEZARON A DAR SE CUENTA QUE PARA UN MIEMBRO CUALQUIERA DE LA ORGANIZACIÓN, ÉSTE EXISTE COMO UN ENTORNO PSICOLÓGICO, ANTE EL CUAL ÉL O ELLA SENCILLAMENTE REACCIONAN. LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO QUE UNO REALIZA, ESTÁN RELACIONADOS CON LA IMAGEN QUE UNO TIENE DE LA ORGANIZACIÓN, COMO UN TODO Y NO CON LA QUE UNO TIENE DE SUS CARACTERÍSTICAS INMEDIATAS DE TRABAJO O DE LOS INCENTIVOS SALARIALES DEL MOMENTO AÚN MÁS, SE RECONOCIÓ QUE EL INDIVIDUO NO ESTÁ SÓLO EN SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, SINO QUE APARECE INTEGRADO A VARIOS GRUPOS QUE ENTRE SÍ GUARDAN PATRONES DE COOPERACIÓN, COMPETENCIA O RELACIONES INDIFERENTES ENTRE UNO Y OTRO. ESTE RECONOCIMIENTO ES EL QUE A LA POSTRE SE CON-

VIRTIÓ EN LA GRAN PREOCUPACIÓN POR LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL.

EN OTRAS PALABRAS, ENTRE MÁS ESTUDIABAN LOS PSICÓLOGOS EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN, MÁS PRUEBAS REUNÍAN PARA PROBAR QUE LA ORGANIZACIÓN ES UN SISTEMA SOCIAL COMPLEJO QUE SE TIENE QUE ESTUDIAR COMO TAL, SI SE QUIERE LOGRAR ALGUNA COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. FUE ÉSTE, EN RESUMEN, EL DESCUBRIMIENTO QUE LA DIÓ A LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN COMO DISCIPLINA.

LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN COMO CAMPO DEL CONOCIMIENTO ESTÁ ÍNTIMAMENTE LIGADA AL RECONOCIMIENTO DE QUE LAS ORGANIZACIONES SON SISTEMAS SOCIALES COMPLEJOS Y QUE LA MAYORÍA DE LAS PREGUNTAS QUE UNO PUEDE HACERSE SOBRE LOS DETERMINANTES DE LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, SE TIENE QUE CONSIDERAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE TODO EL SISTEMA SOCIAL. LA DIFERENCIA ENTRE EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL DE LAS DÉCADAS DE 1920 1930 Y 1940 Y EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL DE HOY TIENE DOS MANIFESTACIONES.

PRIMERO: LOS PROBLEMAS TRADICIONALES RELACIONADOS

CON EL RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN, SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO ANÁLISIS DE CARGOS, INCENTIVOS, CONDICIONES DE TRABAJO, -- ETC., LOS MANEJA EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO PROBLE-- MAS INTERRELACIONADOS E ÍNTIMAMENTE LIGADOS AL SISTEMA SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO.

SEGUNDO: LOS PSICÓLOGOS ORGANIZACIONES HAN EMPEZA DO A PREOCUPARSE POR ESTUDIAR LOS PROBLEMAS QUE SURGEN DEL RECONOCIMIENTO QUE SE HACE DE LA EXISTENCIA DE LAS CARACTE RÍSTICAS SISTEMÁTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.

ESTOS PROBLEMAS TIENEN MÁS QUE VER CON EL COMPOR TAMIENTO DE GRUPOS, SUBSISTEMAS Y AÚN CON EL DE TODA ORGA NIZACIÓN EN RESPUESTA A ESTÍMULOS INTERNOS Y EXTERNOS, QUE CON LA CONDUCTA DE CADA INDIVIDUO. EL PSICÓLOGOS INDUS--- TRIAL TRADICIONAL NO HUBIERA CONSIDERADO ESTE TIPO DE PRO BLEMAS O NO LOS HUBIERA CONFRONTADO CIENTÍFICAMENTE PORQUE LOS RECURSOS TEÓRICOS E INVESTIGATIVOS NO ESTABAN A SU DIS POSICIÓN.

LAS TEORÍAS HAN CONTRIBUÍDO A CONFORMAR LA PSICO LOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LOS QUE SUR GEN DE LAS TEORÍAS DE DESARROLLO. ESTOS DOS TIPOS DE CON CEPTO SOSTIENEN QUE NINGÚN SISTEMA ES ESTÁTICO; QUE TODOS CAMBIAN Y EVOLUCIONAN EN RESPUESTA A FUERZAS INTERNAS Y EX

TERNAS. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DESARROLLO INDIVIDUAL ES FÁCIL VER LA IMPORTANCIA DE RECONOCER QUE UN TRABAJADOR A LOS 20 AÑOS DE EDAD, TENDRÍA QUE ENFRENTARSE A PROBLEMAS DIFERENTES DE LOS QUE ÉL MISMO DEBE CONFRONTAR A LOS 40.

LA FORMA COMO SE CONFRONTEN LOS PROBLEMAS TALES - COMO EL DEL SIGNIFICADO DE LA VIDA, EL DE LA RELACIÓN TRABAJO Y FAMILIA, EL DE LAS ASPIRACIONES Y EL DE DETERMINAR EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO, DIFIERE EN CADA EDAD, CUANDO UNO SE JUBILA Y CUANDO SE LLEGA A LA VEJEZ.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, ES MUCHO LO QUE SE HA DESCUBIERTO SOBRE EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO A LO LARGO DE TODA SU VIDA. ÉSTA PERSPECTIVA DE DESARROLLO ES DE GRAN IMPORTANCIA SI UNO QUIERE ENTENDER COMO FUNCIONA UNA ORGANIZACIÓN.

AL MISMO TIEMPO, SE ENTIENDE MEJOR AHORA COMO CAMBIAN, CRECEN Y SE DESARROLLAN CON EL TIEMPO, LOS GRANDES SISTEMAS Y QUÉ EFECTOS TIENEN ESOS CAMBIOS EN EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES. POR EJEMPLO, UNA -- COMPAÑÍA RECIENTEMENTE ESTABLECIDA Y MANEJADA POR SU FUNDADOR, EXPERIMENTA PROBLEMAS INTERORGANIZACIONALES DIFERENTES DE LOS QUE EXPERIMENTA UNA GIGANTESCA COMPAÑÍA MULTINACIONAL O UNA BUROCRACIA GUBERNAMENTAL MANEJADA POR ADMINISTRACION.

TRADORES PROFESIONALES O POR POLÍTICOS.

TODAVÍA NO SE SABE CON CERTEZA SI LA ORGANIZACIÓN PROGRESA EN ETAPAS SIMILARES A LAS DE UN ORGANISMO BIOLÓGICO CUALQUIERA, PERO LOS PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES SE ENCUENTRAN AHORA EXAMINÁNDOLA DESDE UNA PERSPECTIVA A BUSCAR FORMAS DE CONFRONTARLOS EFECTIVAMENTE EN LA MEDIDA QUE SE PRESENTEN.

ANATOMIA DE LA ORGANIZACION MODERNA.

LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA OBEDECE AL PROPÓSITO DE DAR LA MAYOR EFECTIVIDAD POSIBLE A LAS DECISIONES QUE SE TOMAN. SÓLO EN LAS EMPRESAS MÁS PEQUEÑAS, LAS DECISIONES SON EJECUTADAS POR UNA SOLA PERSONA, - AUNQUE LA RESPONSABILIDAD FINAL PARA LLEVAR A CABO UNA ACCIÓN PUEDE DESCANSAR EN UNA PERSONA DETERMINADA, ORDINARIAMENTE SE LLEGA A LA DECISIÓN A TRAVÉS DE UNA SERIE DE GESTIONES NORMALES O ESPECIALES REALIZADAS POR INDIVIDUOS DISTINTOS.

EN LA PRÁCTICA, PARA PONER EN MARCHA UNA DECISIÓN, ES NECESARIA LA EXISTENCIA DE UN ORGANISMO ADMINISTRATIVO EN EL CUAL CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA ESTÉ REPRESENTADO POR ALGUIEN QUE POSEA, A LA VEZ, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

LIDAD SUFICIENTE PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL MISMO. DE MODO SIMILAR, CADA DEPARTAMENTO PUEDE SUBDIVIDIRSE EN VARIAS SECCIONES CON UN JEFE EN CADA UNA DE ELLAS.

NO EXISTEN DOS EMPRESAS IDÉNTICAS. LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS VARÍA NO SOLAMENTE DE ACUERDO CON SU ENVERGADURA SINO TAMBIÉN DEBIDO A LAS PERSONAS QUE LA FORMAN; - SIN EMBARGO, LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS PUEDEN CLASIFICARSE DENTRO DE CINCO CLASES DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

A) " ORGANIZACION LINEAL.

SE TRATA DE UNA ESTRUCTURA MUY SENCILLA. EL CONTROL Y LA RESPONSABILIDAD LOS EJERCE DIRECTAMENTE EL DIRECTOR - GENERAL SOBRE LOS MANDOS INTERMEDIOS Y LOS OBREROS.

B) ORGANIZACION LINEAL CON ASESORAMIENTO.

CUANDO LAS EMPRESAS SON DE MAYOR ENVERGADURA, SU ORGANIZACIÓN SE VUELVE MÁS COMPLEJA, YA QUE LAS PRINCIPALES DECISIONES EJECUTIVAS AFECTAN A FUNCIONES TAN DIVERSAS COMO INVESTIGACIÓN, INGENIERÍA, EXPERIMENTACIÓN, PROYECTOS, - DISTRIBUCIÓN, RELACIONES HUMANAS, ETC., Y NO PUEDEN RECAER DE MODO EFICIENTE EN UNA SOLA PERSONA, SIENDO NECESARIA LA INTERVENCIÓN DE ESPECIALISTAS CON UNA EXPERIENCIA Y CONOCI

MIENTOS DETERMINADOS.

c) ORGANIZACION FUNCIONAL.

EN REALIDAD, NO ES MÁS QUE UNA DERIVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ANTERIOR; EN ELLA SE PONE TAMBIÉN UNA ESPECIAL ATENCIÓN EN LOS ESPECIALISTAS, PERO A NIVEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS. DE ESTE MODO, PUEDEN EXISTIR TRES ENCARGADOS: UNO QUE ACTÚE COMO JEFE DE PRODUCCIÓN Y SEÑALE LOS TRABAJOS A REALIZAR, OTRO COMO VERIFICADOR Y UN TERCERO COMO RESPONSABLE DEL MANTENIMIENTO. ASÍ, AUNQUE LAS LINEAS DE RESPONSABILIDAD Y ORGANIZACIÓN TAN CLARAMENTE MARCADAS EN LOS TIPOS ANTERIORES, PARECEN HABERSE PERDIDO, EN CAMBIO SE HAN LOGRADO OTRAS VENTAJAS AL CONSEGUIRSE UN CONTROL DEL TRABAJO MÁS ESPECIALIZADO.

d) ORGANIZACION LINEAL CON ASESORAMIENTO FUNCIONAL.

ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN DA UNA MAYOR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A LOS ASESORES TÉCNICOS DE LA EMPRESA, EN SUS DELIBERACIONES CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL, EN DETERMINADAS FUNCIONES TALES COMO: INSPECCIÓN, COMPRAS Y EXPEDICIÓN.

e) ORGANIZACION LINEAL CON ASESORAMIENTO FUNCIONAL Y JUNTA DE GOBIERNO.

PARA FACILITAR EL INTERCAMBIO DE OPINIONES SOBRE -
LOS DISTINTOS FACTORES QUE PUEBAN AFECTAR A UNA DECISIÓN
DETERMINADA, ALGUNAS GRANDES EMPRESAS TIENEN ESTABLECIDA
UNA RED DE COMISIONES QUE TRABAJAN EN CONTACTO CON LA OR-
GANIZACIÓN LINEAL Y LA JUNTA ASESORA. EN ALGUNAS EMPRE--
SAS, ESTAS COMISIONES SON DE CARÁCTER PERMANENTE Y SE --
REÚNEN REGULARMENTE. EN OTRAS, SUELEN ORGANIZARSE TEMPO-
RALMENTE PARA CUMPLIR UNA FUNCIÓN CONCRETA." (1)

EN SUMA, EL ESTILO MODERNO HACE HINCAPIÉ EN LO SI-
GUIENTE:

1. ENRIQUECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS PUESTOS.
2. PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL PERSONAL EN LA FORMULA
CIÓN DE POLÍTICAS A TODOS LOS NIVELES.
3. MAYOR OPORTUNIDAD DE EXPRESIÓN, CREATIVIDAD Y -
REALIZACIÓN PERSONAL.

TODO ELLO, SE MANIFIESTA POR LOS MOVIMIENTOS EN FA
VOR DE LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL.

(1) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. CHRUDEN/S HERMAN, EDITORIAL
CECSA. 1970.

CAPITULO III
CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO

LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES SABEN QUE LAS CONDICIONES EN QUE REALIZAMOS ALGO, REPERCUTEN PROFUNDAMENTE EN LA EFICIENCIA Y RAPIDEZ DE NUESTRAS ACTIVIDADES.

SEA QUE ESTUDIEMOS, LEAMOS, CAMBIEMOS UN NÚMERO O LABOREMOS EN UNA LÍNEA DE MONTAJE. EL AMBIENTE INMEDIATO NO DEJA DE INFLUÍR EN LA MOTIVACIÓN PARA EJECUTAR LA TAREA Y EN LA DESTREZA CON QUE LA EJECUTEMOS. ¿ HACE MUCHO CALOR O DEMASIADO FRÍO ?, ¿ ES EL AMBIENTE DEMASIADO RUIDOSO O MUY TRANQUILO ?, ¿ ESTÁ EL LUGAR EXCESIVAMENTE SOLITARIO O HAY MUCHAS DISTRACCIONES?, ¿ ES DEPRIMENTE: EL ASPECTO DE LA PLANTA O DEL CUARTO ?, ¿ ES INCÓMODA SU DISPOSICIÓN FÍSICA ?, ¿ ES LA TAREA REPETITIVA Y TEDIOSA O ATRACTIVA Y EMOCIONANTE?, ¿ PODEMOS HACER LAS COSAS A NUESTRO MODO O HEMOS DE AJUSTARNOS A MÉTODOS ESTABLECIDOS POR EL SUPERVISOR ?

LOS ANTERIORES, SON ALGUNAS DE LAS MÚLTIPLES CIRCUNSTANCIAS QUE FACILITAN O DIFICULTAN LA REALIZACIÓN DE UNA TAREA. SI LAS CONDICIONES FÍSICAS SON INADECUADAS, LA PRODUCCIÓN DISMINUIRÍA, POR MUCHO CUIDADO QUE PONGA -- UNA COMPAÑÍA EN LA SELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS MÁS IDÓNEOS, EN SU CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO Y EN ASIGNARLES -

LOS MEJORES SUPERVISORES Y CREAR UNA ATMÓSFERA ÓPTIMA DE TRABAJO.

COMENZANDO CON LOS ESTUDIOS BÁSICOS DE HOSHTHORNE. LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES HAN REALIZADO PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN EXHAUSTIVOS, SOBRE TODOS LOS ASPECTOS DEL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO. EN DIVERSAS SITUACIONES ANALIZAN FACTORES COMO LA TEMPERATURA, HÚMEDAD, ILUMINACIÓN, RUIDO Y JORNADA LABORAL. ESTABLECEN PAUTAS PREFERENTES AL NIVEL ÓPTIMO DE CADA UNO DE ESOS FACTORES. SE CUENTA CON UN GRAN ACERVO DE CONOCIMIENTOS ACERCA DE LOS RASGOS DEL AMBIENTE FÍSICO QUE FACILITAN EL RENDIMIENTO. NADIE DUDA DE QUE UN AMBIENTE INCÓMODO OCASIONE EFECTOS NEGATIVOS: DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, AUMENTO DE ERRORES, MAYOR ÍNDICE DE ACCIDENTES Y MÁS ROTACIÓN DE PERSONAL.

CUANDO SE MEJORA EL AMBIENTE LABORAL HACIÉNDOLO MÁS CÓMODO Y AGRADABLE, LA PRODUCCIÓN SE ELEVA, ASÍ SEA TEMPORALMENTE. PERO LA INTERPRETACIÓN DE LOS CAMBIOS PLANTEA UN GRAVE PROBLEMA AL PSICÓLOGO Y A LA GERENCIA. RESULTA DIFÍCIL PRECISAR CON CERTEZA LO QUE OCASIONÓ EL INCREMENTO. ¿ ES ATRIBUÍBLE AL NUEVO SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO, A UNA MEJOR ILUMINACIÓN O A LA INSONORIZACIÓN (CAMBIOS FÍSICOS)?, ¿ O DEBE ATRIBUIRSE A FACTORES PSÍQUICOS MÁS SUTILES, COMO SON LAS ACTITUDES MÁS POSITI-

VAS DEL EMPLEADO ANTE LA GERENCIA POR HABER INTRODUCIDO TA
LES CAMBIOS?

QUIZÁ LA OPINIÓN Y LA REACCIÓN EMOCIONAL DE LOS
EMPLEADOS (Y NO LOS CAMBIOS PROPIAMENTE DICHOS), SEAN LOS
QUE ELEVÓ LA PRODUCTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO. SEA COMO FUE
RE, LA COMPAÑIA OBTIENE SUS METAS Y EL PERSONAL ESTÁ MÁS -
CONTENTO Y SATISFECHO.

AUNQUE LOS RESULTADOS PODRÍAN SER IGUALES PRES-
CINDIENDO DE LA CAUSA, ES INDISPENSABLE QUE EL PSICÓLOGO Y
LA ORGANIZACIÓN AVERIGUEN LA CAUSA EXACTA DEL AUMENTO DE -
LA PRODUCTIVIDAD. POR EJEMPLO, SUPONGAMOS QUE SE DEBÍA A
UN MEJORAMIENTO DE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS QUE PENSAA--
BAN QUE LA EMPRESA NO TENÍA INTERÉS EN ELLOS COMO SERES HU
MANOS, SINO QUE LOS VEÍA COMO MERAS PIEZAS DE UNA MÁQUINA
O MECANISMO. DE SER ASÍ, PODRÍA INFLUIRSE EN SU ACTITUD -
Y AL HACERLO, ELEVAR LA PRODUCCIÓN MEDIANTE OTROS MEDIOS -
MENOS COSTOSOS DE CAMBIO DEL AMBIENTE FÍSICO.

3.1. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO

EL AMBIENTE FÍSICO COMPRENDE TODOS LOS ASPECTOS
POSIBLES, DESDE EL ESTACIONAMIENTO SITUADO A LA SALIDA DE
LA FÁBRICA, HASTA LA UBICACIÓN Y EL DISEÑO DEL EDIFICIO, -

SIN MENCIONAR OTROS COMO LA LUMINOSIDAD, EL RUIDO QUE LLEGA HASTA EL LUGAR DE TRABAJO DE CADA EMPLEADO. SI EL ESTACIONAMIENTO ESTÁ MUY LEJOS DE LA FÁBRICA U OFICINA Y SI EL ESPACIO DESTINADO A LOS VEHÍCULOS ES DEMASIADO ESTRECHO, EL PERSONAL SE IRRITARÁ TANTO QUE DESDE ANTES DE LLEGAR AL LUGAR DE TRABAJO, ASUMIRÁ UNA ACTITUD NEGATIVA. LO MISMO SUCEDE CUANDO LA FÁBRICA SE HALLA DEMASIADO DISTANTE O NO PUEDE LLEGARSE A ELLA CON AUTOMÓVIL, NI EN UN TRANSPORTE PÚBLICO O SI ESTÁ EN UN BARRIO QUE GOZA DE MALA FAMA.

" MUCHAS FÁBRICAS Y NEGOCIOS EMPIEZAN A MUDARSE DEL CENTRO DE LA CIUDAD A ZONAS SUBURBANAS. DE ESE MODO -- CONSIGUEN AMPLIAS INSTALACIONES Y DISPONEN DE MUCHO ESPACIO PARA DIVERSOS USOS Y A MENOR COSTO QUE EN EL CORAZÓN DE LA CIUDAD.

AUNQUE EL CAMBIO DE DOMICILIO ES ÚTIL, EN ESTOS CASOS NO DEJAN DE PRESENTARSE PROBLEMAS CON EL PERSONAL, ESPECIALMENTE TRATÁNDOSE DE OFICINISTAS Y SECRETARIAS. CASI SIEMPRE SON MUJERES JÓVENES QUE PREFIEREN TRABAJAR Y VIVIR EN UNA CIUDAD DINÁMICA QUE EN LA TRANQUILIDAD Y SOSIEGO DE UN SUBURBIO. EN CAMBIO, PREFIEREN LA SOLEDAD LOS MATRIMONIOS QUE SIEMPRE HAN VIVIDO EN BARRIOS APARTADOS DE LA CIUDAD. LOS QUE PERMANECEN EN LA CIUDAD, SE DAN CUENTA DE QUE DEBEN RECORRER GRANDES DISTANCIAS PARA LLEGAR A SU TRABAJO

Y CUANDO EL CLIMA EMPEORA Y LA CARRETERA SE TORNA PELIGROSA, UN NÚMERO CRECIENTE DE PERSONAS LLEGA A SU TRABAJO CON GRANDES DIFICULTADES.

EN LA CIUDAD NUNCA SE INTERRUMPE EL TRANSPORTE POR MUCHOS CONGESTIONAMIENTOS QUE HAYA; EN CAMBIO EN LOS SUBURBIOS LAS PERSONAS NECESITAN SU AUTOMÓVIL PARA IR A LA OFICINA. MUCHOS EMPLEADOS ESTÁN INCONFORMES CON LA UBICACIÓN SUBURBANA PORQUE SE SIENTEN AISLADOS DE TIENDAS, SERVICIOS, RESTAURANTES Y DIVERSIONES CON QUE CUENTAN EN LA CIUDAD: LOS PLANIFICADORES DE UN NUEVO EDIFICIO DE OFICINAS, ESTUDIARON CON SUMO CUIDADO UN NUMEROSO GRUPO DE OFICINAS Y DESCUBRIERON QUE A TODOS LES INTERESABA MUCHÍSIMO UNA BUENA UBICACIÓN CON SERVICIOS, ESTACIONAMIENTO Y TRANSPORTE PÚBLICO ADECUADO. LA PROXIMIDAD A UNA LAVANDERÍA ERA CASI TAN IMPORTANTE COMO UN RESTAURANT. EL 85% DEL PERSONAL, ACUDÍA AL BANCO MÁS CERCANO A SU TRABAJO Y EL 60% DE LOS VARONES, ERAN CLIENTES ASIDUOS A LAS PELUQUERÍAS CONTIGUAS A LA OFICINA. EL PERSONAL QUERÍA QUE TODOS LOS SERVICIOS ESTUVIERAN AL ALCANCE EN SU LUGAR DE TRABAJO. A MENUDO LAS INSTALACIONES SUBURBANAS SE HALLAN AISLADAS Y ESTÁN ENCLAVADAS ENMEDIO DE FÁBRICAS Y NEGOCIOS, POR LO CUAL LOS EMPLEADOS NO PUEDEN COMBINAR SU TRABAJO CON LOS SERVICIOS QUE TANTO NECESITAN. ADEMÁS DE ESTUDIAR LAS

CUESTIONES FUNDAMENTALES RESPECTO AL DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO, LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES HAN EFECTUADO AMPLIAS INVESTIGACIONES SOBRE DETERMINADOS FACTORES A SABER, LA ILUMINACIÓN, RUIDO, COLOR, MÚSICA, TEMPERATURA Y HÚMEDAD⁽¹⁾

A) I L U M I N A C I O N

LA PREPONDERANCIA DE LOS EFECTOS VISUALES ENTRE LOS EMPLEADOS INDUSTRIALES ES SORPRENDENTE EN CIERTO GRADO. ES PROBABLE QUE UN PROGRAMA DE LA COMPAÑIA DESTINADA A DETECTAR Y CORREGIR TALES DEFECTOS, MEJORE DE MANERA NOTABLE LA EFICIENCIA. " POR EJEMPLO, MOTOROLA DESCUBRIÓ -- QUE APROXIMADAMENTE EL 30% DE LOS EMPLEADOS DE UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE INSPECCIÓN PADECÍA DE VISIÓN DEFECTUOSA. LA CORRECCIÓN DE DICHS DEFECTOS TUVO COMO RESULTADO UNA DISMINUCIÓN EN LA FALLA DE ASISTENCIA, EN LAS QUEJAS REFERENTES A LOS PRODUCTOS Y LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN Y DE LA PROPORCIÓN DE ACCIDENTES. POR LO TANTO, AL PARECER ES UN GRAN BENEFICIO PARA UNA COMPAÑIA GASTAR UNA CANTIDAD - RELATIVAMENTE PEQUEÑA, EN DETECTAR Y CORREGIR LOS DEFECTOS VISUALES DE SUS EMPLEADOS⁽¹⁾

(1) (1) ESTUDIOS REALIZADOS EN ESTADOS UNIDOS. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. DUANE P. SCHULTZ. EDIT. INTERAMERICANA, 3ERA. EDIC.

I N T E N S I D A D

LOS REQUERIMIENTOS INDUSTRIALES EN CUANTO A LA CANTIDAD DE LUZ QUE DEBE PROYECTARSE SOBRE UNA SUPERFICIE DE TRABAJO, VARÍAN CONSIDERABLEMENTE SEGÚN LA NATURALEZA DE LA LABOR A EJECUTAR.

POR REGLA GENERAL, UN TRABAJO QUE INCLUYE LA MANIPULACIÓN PRECISA DE PEQUEÑOS OBJETOS, REQUIERE DE UNA ILUMINACIÓN MÁS INTENSA, QUE LA MANIPULACIÓN DE OBJETOS DE GRAN TAMAÑO, PARA LOS CUALES LA PRECISIÓN NO ES UN REQUERIMIENTO INDISPENSABLE.

AÚN CUANDO LOS REQUERIMIENTOS DE INTENSIDAD DE LA ILUMINACIÓN AUMENTAN A MEDIDA QUE LA OBRA IMPONE MAYORES EXIGENCIAS VISUALES, LOS INTENTOS DE FORMULAR UNA SERIE DE RECOMENDACIONES REFERENTES A LA INTENSIDAD, HAN PROVOCADO CONSIDERABLES CONTROVERSIAS.

" EN 1947, TINKER LLEGA A LA CONCLUSIÓN DE QUE UNA INTENSIDAD DE 40 A 50 BUJÍAS-PIE, ES UNA ILUMINACIÓN SUFICIENTE PARA LAS TAREAS INDUSTRIALES MÁS EXIGENTES, HAY OTROS (GENERAL ELECTRIC Co., 1960), QUE HAN RECOMENDADO

INTENSIDADES MÍNIMAS TAN ALTAS COMO 200 BUJÍAS-PIE, PARA EL MONTAJE E INSPECCIÓN DE TELAS." (1)

TAN DIVERGENTES RECOMENDACIONES RESULTAN EN PARTE - DE LAS DIFERENTES DEFINICIONES DEL CRITERIO, DE LO QUE - ES LA "VISTA EFECTIVA", HACIENDO A UN LADO EL PROBLEMA - DE LOS CRITERIOS, ES EVIDENTE SIN EMBARGO QUE CUALQUIER SERIE DE RECOMENDACIONES SOBRE LA INTENSIDAD, DEBE CONSIDERARSE COMO SIMPLE GUÍA, MÁS BIEN QUE COMO ASEVERACIONES DEFINITIVAS DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA ILUMINACIÓN PARA LABORES ESPECÍFICAS EN DETERMINADOS AMBIENTES LABORALES. ES IMPOSIBLE GENERALIZAR EN FORMA ACERTADA DE -- LOS REQUERIMIENTOS DE LA INTENSIDAD ÚNICAMENTE, SIN TENER EN CUENTA LOS FACTORES QUE PUEDEN ACTUAR DE CONSUMO CON LA INTENSIDAD. ESTAS VARIANTES DE ACCIÓN POTENCIALMENTE RECÍPROCAS, INCLUYEN:

- A) OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA ILUMINACIÓN TALES COMO EL RESPLANDOR, LA COMPOSICIÓN DEL ESPECTRO Y LA CANTIDAD DE LUZ REFLEJADA.
- B) CARACTERÍSTICAS DE LAS LABORES VISUALES, INCLUYE LA NATURALEZA DEL TRABAJO Y EL CONTRASTE ENTRE EL OBJETO DEL TRABAJO Y EL FONDO EN

1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES, LAWRENCE SIEGEL, IRVING M. LANE, EDIT. CECSA ENERO 1983

QUE SE DESTACA.

- c) LA GAMA COMPLETA DE LOS FACTORES FÍSICOS, SOCIALES Y PERSONALES QUE EJERCEN INFLUENCIA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

UNA VEZ QUE TALES FACTORES HAN SIDO ESPECIFICADOS PARA UN TRABAJO DETERMINADO, ES RELATIVAMENTE SENCILLO DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS DE ILUMINACIÓN ÓPTIMA PARA DICHO TRABAJO, POR MEDIO DE UNA PRUEBA EMPÍRICA.

DISTRIBUCION Y REFLEXION DE LA LUZ:

TODOS PRÁCTICAMENTE CONOCEMOS EL MALESTAR VISUAL QUE SE EXPERIMENTA CUANDO SE LEE BAJO LA LUZ DIRECTA DE UNA LÁMPARA, QUE ES LA ÚNICA FUENTE DE ILUMINACIÓN EN UN CUARTO. -- CADA VEZ QUE SE CAMBIA EL CAMPO VISUAL DE LA BIEN ILUMINADA PÁGINA A LOS CONTORNOS ESCASAMENTE ILUMINADOS, LA PUPILA SE DILATA Y DE MANERA SIMILAR, LA PUPILA SE CONTRAE CUANDO LA VISTA PASA DE UNA ILUMINACIÓN BAJA A UNA ALTA.

" LOS EXCESOS DE ACTIVIDAD DE LA PUPILA, CAUSAN FATIGA, PRODUCEN AFECCIONES EN LOS OJOS. POR CONSIGUIENTE, ES ACONSEJABLE QUE LA LUZ ESTÉ BIEN DISTRIBUÍDA EN TODO EL CAMPO VISUAL. PRECISAMENTE POR ESTA RAZÓN, ES PREFERIBLE --

VER LA TELEVISIÓN EN UN CUARTO CON ILUMINACIÓN MODERADA, QUE VERLA EN UNO POR COMPLETO OSCURO.

LAS SOLUCIONES PARA EL PROBLEMA DEL RESPLANDOR SON MÁS O MENOS SENCILLAS. INCLUYEN EL USO DE PANTALLAS ADECUADAS EN LAS LÁMPARAS, LA ELIMINACIÓN DE SUPERFICIES ALTAMENTE REFLECTORAS DEL CAMPO VISUAL Y LA DIFUSIÓN DE LA LUZ EN SU FUENTE.

UN BUEN SISTEMA DE ILUMINACIÓN DEBE POSEER LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

- A) SER SUFICIENTE, DE MANERA QUE CADA FOCO LUMINOSO PROPORCIONE TODA LA CANTIDAD DE LUZ NECESARIA PARA CADA TIPO DE TRABAJO.
- B) SER CONSTANTE Y UNIFORMEMENTE DISTRIBUIDA, PARA EVITAR LA FATIGA DE LOS OJOS, CONSECUENCIA DE SUCESIVOS ACOMODAMIENTOS EN RAZÓN DE LAS VARIACIONES DE LA INTENSIDAD DE LA LUZ. SE DEBEN EVITAR CONTRASTES VIOLENTOS DE LUZ Y DE SOMBRA Y DE CLARO Y OSCURO. (1)

1) PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. ANNE ANASTASI. EDITORIAL KAPULUSZ. 1970.

(2)

" NIVELES MINIMOS DE ILUMINACION PARA LABORES VISUALES

CLASE 1	LUCES
LABORES VISUALES VARIABLES Y SIMPLES	500 - 250
CLASE 2	
OBSERVACIÓN CONTINUA DE DETALLES	1000 - 500
CLASE 3	
LABORES VISUALES CONTINUAS Y DE PRECISIÓN.	2000 - 1000
CLASE 4	
TRABAJOS MUY DELICADOS	+ 2000

LA DISTRIBUCION DE LA LUZ, PUEDE SER:

- 1) ILUMINACIÓN DIRECTA: LA LUZ INCIDE DIRECTAMENTE SOBRE LA SUPERFICIE ILUMINADA. ES LO MÁS ECONÓMICO Y LO MÁS UTILIZADO POR LOS GRANDES ESPACIOS.

- II) ILUMINACIÓN INDIRECTA: LA LUZ INCIDE SOBRE LA SUPERFICIE ILUMINADA POR MEDIO DEL REFLEJO EN LAS PARTES Y EN LOS TECHOS. ES LA MÁS DISPENDIOSA. LA

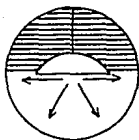
- 2) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. IDALBERTO CHIAVENA TO. EDIT. Mc GRAW-HILL, 1988.

LUZ QUEDA OCULTA DE LA VISTA POR MEDIO DE ALGUNOS DISPOSITIVOS O PROTECCIONES OPACAS.

III) ILUMINACIÓN SEMI-INDIRECTA: COMBINA LOS DOS TIPOS ANTERIORES, MEDIANTE EL USO DE GLOBOS TRÁNSLUCIDOS, PARA REFLEJAR LA LUZ EN EL TECHO Y EN LAS PARTES SUPERIORES DE LAS PAREDES, QUE LA TRANSMITEN HACIA LA SUPERFICIE QUE DEBE SER ILUMINADA (ILUMINACIÓN INDIRECTA). CONCOMITANTEMENTE PARTE DE LA LUZ ES DIFUNDIDA DIRECTAMENTE POR EL GLOBO (ILUMINACIÓN DIRECTA), PRESENTÁNDOSE POR LO TANTO, DOS EFECTOS LUMINOSOS.

IV) ILUMINACIÓN SEMI-DIRECTA: ES AQUELLA EN QUE LA MAYOR PARTE DE LA LUZ CAE DIRECTAMENTE EN LA SUPERFICIE QUE DEBE SER ILUMINADA (ILUMINACIÓN DIRECTA); QUEDA SIN EMBARGO, ALGUNA LUZ QUE ES REFLEJADA POR INTERMEDIO DE LAS PAREDES Y DEL TECHO.

" TIPOS DE ILUMINACION." (1)



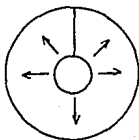
ILUMINACIÓN
DIRECTA



ILUMINACIÓN
INDIRECTA



ILUMINACIÓN
SEMI-INDIRECTA



ILUMINACIÓN
SEMI-DIRECTA

- 1) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, IDALBERTO CHIAVENA
TO. EDITORIAL Mc GRAW-HILL. 1988.

B) RUIDO

EL RUIDO ES CONSIDERADO GENERALMENTE COMO UN SONIDO - INDESEABLE. EL SONIDO TIENE DOS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES: LA FRECUENCIA Y LA INTENSIDAD,

" LA FRECUENCIA DEL SONIDO ES EL NÚMERO DE VIBRACIONES POR SEGUNDO, EMITIDOS POR LA FUENTE DE RUIDO Y ES MEDIDA EN CICLOS POR SEGUNDO. (CPS) (1)

LA INTENSIDAD DEL SONIDO ES MEDIDA POR DECIBELES (DB) LA EVIDENCIA Y LAS INVESTIGACIONES HECHAS, MUESTRAN QUE - EL RUIDO NO PROVOCA DISMINUCIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO. SIN EMBARGO, LA INFLUENCIA DEL RUIDO SOBRE LA SALUD - DEL EMPLEADO Y PRINCIPALMENTE, SOBRE SU AUDICIÓN ES PODEROSA.

LA EXPOSICIÓN PROLONGADA A NIVELES ELEVADOS DE RUIDOS PRODUCE LA PÉRDIDA DE LA AUDICIÓN PROPORCIONAL AL TIEMPO DE LA EXPOSICIÓN. EN OTROS TÉRMINOS, MIENTRAS MAYOR SEA EL TIEMPO DE EXPOSICIÓN AL RUIDO, MAYOR ES EL GRADO DE PÉRDIDA DE AUDICIÓN.

"DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES, ESPECIFICAN QUE EL NI-

1) PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. ANNE ANASTASI. EDITORIAL KAPELUSZ. 1970

VEL MÁXIMO DE INTENSIDAD DE RUIDO EN EL AMBIENTE FABRIL, ES DE 85 DECIBELES. SUPERIOR A ÉSTE, EL AMBIENTE ES CONSIDERADO INSALUBRE. PARA ALGUNOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES - LOS RUIDOS ENTRE 85 Y 95 DECIBELES, PUEDEN PRODUCIR DAÑOS AUDITIVOS CRÓNICOS, DIRECTAMENTE PROPORCIONALES A LA INTENSIDAD Y TIEMPO DE EXPOSICIÓN⁽¹⁾

EL CONTROL DE RUIDOS ELIMINA O POR LO MENOS REDUCE LOS SONIDOS INDESEABLES.

GENÉRICAMENTE, LOS RUIDOS INDUSTRIALES PUEDEN SER:

- A) CONTINUOS (MÁQUINAS, MOTORES Y VENTILADORES).
- B) INTERMITENTES (PRENSAS, HERRAMIENTAS, NEUMÁTICOS, FORJAS).
- C) VARIABLES (PERSONAS QUE HABLAN, MANEJO DE HERRAMIENTAS O MATERIALES.

EL EFECTO DESAGRADABLE DE LOS RUIDOS, DEPENDE DE -
LA:

- A) INTENSIDAD DEL SONIDO
- B) VARIACIÓN DE LOS RITMOS E IRREGULARIDADES
- C) FRECUENCIA O TONO DE LOS RUIDOS

1) ESTUDIOS REALIZADOS EN ESTADOS UNIDOS. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. DUANE P. SCHULTZ, EDITORIAL INTERAMERICANA 3ER. EDICIÓN.

" TASA NORMAL DE AUDICION"(1)

DECIBELES

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140
MURMULLO														
CONVERSACIÓN NORMAL														
TRÁFICO INTENSO														
RUIDOS INDUSTRIALES EXTERNOS														
PITOS Y SIRENAS														
ESCAPES (AUTOMÓVILES)														
CORNETAS ELECTROMAGNÉTICAS														
TRANVÍAS														
CORNETAS DE AIRE COMPRIMIDO														
MÁQUINAS DE ESTACIONAMIENTO														
POZADORA DE PASTO														
FUEGOS ARTIFICIALES DE EXPLOSIVOS														
AUTOS DEPORTIVOS														
PRESA HIDRÁULICA														
AVIONES A CHORRO														

1) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. IDALBERTO CHIAVENATO. EDITORIAL Mc. GRAW-HILL, 1988.

" LÍMITES DE TOLERANCIA" (1)

MENOR VIBRACIÓN SONORA ESCUCHADA POR EL HOMBRE	1	DB
MURMULLO	30	DB
LÍMITE IDEAL PARA DORMIR	35	DB
ZONA DE LA PALABRA NORMAL	35 A	75 DB
COMIENZO DE LA FATIGA OCACIONADA POR RUIDO	75	DB
COMIENZO DE LA PÉRDIDA DE LA AUDICIÓN	90	DB
INICIACIÓN DE LA SENSACIÓN DE DOLOR	120	DB.

LOS MÉTODOS MÁS AMPLIAMENTE UTILIZADOS PARA EL -- CONTROL DE RUIDOS EN LA INDUSTRIA, GENERALMENTE PUEDEN IN CLUIRSE EN UNA DE LAS CUATRO CLASIFICACIONES QUE SIGUEN:

- A) ELIMINACIÓN DEL RUIDO EN EL ELEMENTO QUE LO PRODUCE MEDIANTE REPARACIÓN DE LA MÁQUINA, ENGRANAJES, PO-- LEAS, CORREAS, ETC.
 - B) SEPARACIÓN DE LA FUENTE DEL RUIDO MEDIANTE MONTAJES O DEFENSAS DE LAS MÁQUINAS Y DEMÁS EQUIPOS SOBRE RE SORTES, FILTROS, AMORTIGUADORES DEL RUIDO.
 - C) ENCIERRO DE LA FUENTE DEL RUIDO ENTRE PAREDES A - - PRUEBA DE RUIDOS.
- 1) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, IDALBERTO CHIAVENA TO, EDITORIAL Mc GRAW-HILL.

D) TRATAMIENTO DE LOS TECHOS, PAREDES Y SUELOS EN FORMA ACUSTICA PARA LA ABSORCIÓN DE LOS RUIDOS.

C) C O L O R

SE HAN HECHO DECLARACIONES EXTRAVAGANTES ACERCA - DE LOS EFECTOS BENÉFICOS OBTENIDOS USANDO CIERTOS COLORES O COMBINACIONES DE ESTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL HOGAR, - SIN EMBARGO, NO TODAS SE APOYAN EN UNA EVIDENCIA VÁLIDA, - ES MUY CIERTO QUE EL USO APROPIADO DEL COLOR PUEDE AYUDAR MUCHO A PROPORCIONAR UNA ATMÓSFERA LABORAL MÁS SEGURA, -- AGRADABLE Y EFICIENTE. TALES BENEFICIOS SE OBTIENEN PINTANDO EL EQUIPO Y LOS LUGARES DE TRABAJO DE O:

- 1) INDICAR LAS ZONAS DE PELIGRO, PROYECTOS DE TRÁFICO, EQUIPOS DE INCENDIO Y SEGURIDAD, ETC.
- 2) PROPORCIONAR UNA REFLEXIÓN DE LA LUZ SIN RESPLANDOR
- 3) PROPORCIONARLE UN DESCANSO VISUAL AL EMPLEADO CUANDO MOMENTÁNEAMENTE APARTA LA VISTA DE SU TRABAJO,

LO ÚNICO QUE MÁS O MENOS SE PUEDE DECIR DEL ESQUEMA DE COLOR O DECORADO, ES SIN EMBARGO, QUE DEBE SER UNO QUE A LOS EMPLEADOS NO LES PAREZCA DESAGRADABLE.

EL COLOR DE LAS PAREDES Y EL TECHO QUE RODEAN EL ÁREA LABORAL INMEDIATA, PUEDE INFLUÍR MUCHO PARA PRODUCIR TANTO CONDICIONES VISUALES ADECUADAS COMO MALESTAR. ESTAS SUPERFICIES DEBEN REFLEJAR UNA CANTIDAD ADECUADA DE LUZ SIN PRODUCIR NI RESPLANDOR NI UN CONTRASTE INDEBIDO DE BRILLO CON EL ÁREA DE TRABAJO.

LAS SUPERFICIES PINTADAS DE BLANCO, CREMA O MARFIL, REFLEJAN UNA CANTIDAD CONSIDERABLE DE LUZ; LOS TONOS PASTEL TIENEN UNA CANTIDAD INTERMEDIA DE REFLEXIÓN Y LOS TONOS CAFE, ROJO OSCURO, VERDE OSCURO O AZUL OSCURO, TIENEN VALORES DE REFLEXIÓN BAJOS. EVIDENTEMENTE EL COLOR APROPIADO DE PAREDES Y TECHOS, DEPENDERÁ DE LA EDUCACIÓN DE LA ILUMINACIÓN Y DE LA CLASE ESPECÍFICA DEL TRABAJO QUE SE REALIZA.

LOS COLORES QUE SE ENCUENTRAN DEL LADO ROJO DEL ESPECTRO SE CONSIDERAN COMO COLORES CÁLIDOS, EXCITANTES; LOS DEL LADO VERDE Y AZUL, SE CONSIDERAN COLORES FRÍOS, TRANQUILIZADORES. LA DISTINCIÓN ENTRE LOS COLORES CÁLIDOS Y LOS FRÍOS ES CONSIDERADA COMO EXTREMADAMENTE IMPORTANTE POR LA MAYORÍA DE LOS QUE SE DEDICAN A LA DECORACIÓN INTERIOR Y POR LOS CONSULTORES DE COLORES Y ES EXPLO-TADA DE DIVERSAS MANERAS. SE SUPONE QUE LAS PERSONAS SE

MUEVEN CON MAYOR RAPIDEZ HABLANDO CON MAYOR ANIMACIÓN Y SE MANTIENEN GENERALMENTE MÁS EXCITADAS EN UN AMBIENTE -- EN QUE PREDOMINA EL COLOR ROJO O ANARANJADO, QUE EN EL -- QUE PREDOMINA EL VERDE O AZULADO. POR LO TANTO, SI SE DE SEA QUE UN AMBIENTE RESULTE SEDANTE, SE DEBEN EMPLEAR LOS COLORES FRÍOS.

" ALGUNAS VECES SE SUGIERE QUE UN TRABAJO QUE IMPLICA LA GENERACIÓN DE MUCHO CALOR, SE DEBIERA REALIZAR EN UNA SALA PINTADA CON COLORES FRÍOS, MIENTRAS QUE LAS -- ÁREAS DE TRABAJO, AMPLIAS Y ABOVEDADAS, DEBIERAN PINTARSE CON COLORES CÁLIDOS.

ESTAS GENERALIZACIONES ACERCA DEL EFECTO DEL COLOR SOBRE EL HUMOR O LAS EXPERIENCIAS SUBJETIVAS DEL COLOR Y LA FRESCURA, NO SE HALLAN BIEN DOCUMENTADAS. APRENDEMOS A HACER ASOCIACIONES REFERENTES A DETERMINADOS COLORES Y LES ASIGNAMOS NUESTROS PROPIOS SIGNIFICADOS PERSONALES A CIERTOS TONOS. (1)

D) M U S I C A

LA MÚSICA INDUSTRIAL TIENE SUS ORÍGENES EN LAS -- PRIMITIVAS CANCIONES ENTONADAS DURANTE EL TRABAJO, QUE --

1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, LAURANCE SIEGEL. IRVING M. LANE, EDITORIAL CECSA, ENERO 1983

SERVÍAN FUNDAMENTALMENTE Y TAMBIÉN ALIVIABAN LA MONOTONÍA Y LEVANTABAN LA MORAL. AUNQUE LA MÚSICA SE UTILIZA AMPLIAMENTE EN LA INDUSTRIA ACTUAL, HAY POCOS ESTUDIOS CONTROLADOS ACERCA DE SUS EFECTOS Y LOS RESULTADOS NO SON DECISIVOS.

LAS INVESTIGACIONES SOBRE OPERACIONES SIMPLES DE MONTAJE Y OTROS TRABAJOS REPETITIVOS, HAN REVELADO LEVES AUMENTOS DE RENDIMIENTO, REDUCCIÓN EN LA CANTIDAD DE DETE RIOS Y NINGÚN CAMBIO EN LA FRECUENCIA DE ACCIDENTES COMO CONSECUENCIA DE LA INTRODUCCIÓN DE LA MÚSICA DURANTE EL TRABAJO.

POR OTRA PARTE, SE HAN REALIZADO ESTUDIOS SOBRE UNA TAREA INDUSTRIAL. DURANTE CADA SEMANA DEL PERÍODO EXPERIMENTAL DE CINCO SEMANAS, SE DIFUNDIÓ MÚSICA 80 MINUTOS DIARIOS DURANTE CUATRO DÍAS Y EL QUINTO DÍA CON O SIN MÚSICA, NO MOSTRABAN CAMBIOS SIGNIFICATIVO QUE PUDIERAN ATRIBUIRSELE A LA MÚSICA.

ES MUY POSIBLE QUE AL MENOS EN CIERTOS TRABAJOS, LA MÚSICA SIRVA PARA MEJORAR LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO, SIN AFECTAR APRECIABLEMENTE EL RENDIMIENTO.

E) CONDICIONES ATMOSFERICAS

EN EL PROCESO DEL METABOLISMO, EL CUERPO GENERA - CALOR. CUANDO EL ORGANISMO ESTÁ EN REPOSO, LA VELOCIDAD DEL METABOLISMO ES MENOR Y SE GENERA MENOS CALOR QUE CUANDO EL ORGANISMO REALIZA UNA ACTIVIDAD FÍSICA. CUANTO MÁS AGOTADORA SEA LA ACTIVIDAD, MAYOR SERÁ LA CANTIDAD DE CALOR GENERADA.

PARA MANTENER SU TEMPERATURA NORMAL, EL CUERPO DEBE DESPRENDERSE DEL EXCESO DE CALOR. SI EL CALOR DEL CUERPO SE DISIPA CON EXCESIVA LENTITUD, UNO SE SIENTE DESAGRADABLEMENTE ACALORADO, SI SE DISIPA DEMASIADO RÁPIDO, SE SIENTEN ESCALOFRÍOS. EL CALOR DEL CUERPO SE DESVANECE FUNDAMENTALMENTE POR MEDIO DE LA EVAPORACIÓN DE LA TRANSPIRACIÓN, LA IRRADIACIÓN DE LA ENERGÍA TÉRMICA DEL CUERPO A SUPERFICIES MÁS FRÍAS DE SU AMBIENTE Y LA CONVECCIÓN DEL CALOR POR EL AIRE QUE CIRCUNDA AL CUERPO.

LAS CONDICIONES ATMÓSFERICAS QUE AFECTAN EL CARGO SON PRINCIPALMENTE LA TEMPERATURA, Y LA HÚMEDAD, OTROS FACTORES QUE TAMBIÉN SON IMPORTANTES, COMO: LA VENTILACIÓN, LA COMPOSICIÓN DEL AIRE, LA PRESIÓN BAROMÉTRICA, LAS CONDICIONES TÓXICAS; TAMBIÉN SE AFIRMA QUE LAS CUATRO VARIABLES ATMÓSFERICAS IMPORTANTES PARA LA COMIDADAD EN EL -

TRABAJO SON: TEMPERATURA, HÚMEDAD, RADIACIÓN (DE TEMPERATURA, DE OBJETOS O DE CUERPOS PRÓXIMOS) Y CORRIENTES DE AIRE.

EN EL CUADRO SIGUIENTE SE OFRECE ALGUNOS RANGOS DE TEMPERATURA IDEAL CALCULADOS PARA LOS DISTINTOS NIVELES DE ACTIVIDADES DE TRABAJO. FUERA DE ESTOS RANGOS DE TEMPERATURA EL TRABAJADOR SIENTE QUE TIENE DEMASIADO CALOR O DEMASIADO FRÍO. A NIVELES DE TEMPERATURA MUY ALEJADOS DEL CUADRO, SE PRODUCEN EFECTOS DEFINIDOS SOBRE LA HABILIDAD PARA TRABAJAR. LA GERENCIA INDUSTRIAL SE HA INTERESADO EN ESTOS EFECTOS. A TEMPERATURAS MOLESTAS, ESPECIALMENTE POR CALOR, SE PRODUCEN MÁS ACCIDENTES Y MÁS ERRORES, LO CUAL IMPLICA UNA MENOR CALIDAD EN EL TRABAJO E ÍNDICES MAYORES DE AUSENTISMO Y RETRASO. LOS TRABAJADORES PUEDEN ESTAR INCLUSO TAN DESCONTENTOS QUE PUEDEN REALIZAR DISTINTAS ACCIONES E IRSE A LA HUELGA. TODO ESTO BAJA LA PRODUCTIVIDAD, SITUACIÓN QUE PREOCUPA MUCHO A LA EMPRESA.

" CUADRO DE TEMPERATURAS IDEALES, CALCULADAS
PARA DIVERSOS TIPOS DE TRABAJO" (1)

T R A B A J O	TEMPERATURA
PERSONAL EMPLEADO	18 A 22° C.
TRABAJO INDUSTRIAL LIVIANO	15 A 19° C.
TRABAJO INDUSTRIAL PESADO	12 A 18° C.

EL TRABAJO MONÓTONO O REPETITIVO EN CADA CATEGORÍA ES MEJOR REALIZADO A TEMPERATURAS DE UNOS CUANTOS GRADOS - MENOS QUE LAS PRESENTADAS AQUÍ.

3.2. CONDICIONES TEMPORALES DEL TRABAJO.

LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO, ES UNA DE LAS MUCHAS CONDICIONES QUE INFLUYEN SOBRE LA EFICIENCIA - EN RELACIÓN CON ESTE ASPECTO PUEDEN FORMULARSE DIVERSAS - PREGUNTAS:

- A) ¿ QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÁ LA INTRODUCCIÓN DE PAUSAS DE DESCANSO DURANTE EL PERÍODO DE TRABAJO Y CUÁL ES LA MEJOR FORMA DE DISTRIBUIR Y UTILIZAR ESTAS PAUSAS?
- 1) EL TRABAJO ES PELIGROSO PARA LA SALUD. JEANNE M. STELLMAN Y SUSAN M. DQUM. EDIT. SIGLO XXI, 1986

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

B) ¿ CÓMO SE RELACIONA LA PRODUCTIVIDAD CON LA DURACIÓN TOTAL DEL DÍA Y LA SEMANA DE TRABAJO?

C) ¿ AFECTA AL RENDIMIENTO EL MOMENTO DEL DÍA EN QUE SE REALIZA EL TRABAJO?

A) PAUSAS DE DESCANSO:

SE HA DEMOSTRADO CON BASTANTE SEGURIDAD, POR MEDIO DE INVESTIGACIONES REALIZADAS EN LA INDUSTRIA, QUE CUANDO SE INTRODUCEN PAUSAS DE DESCANSO PROGRAMADAS A INTERVALOS REGULARES, SE LOGRA UN AUMENTO EN EL RENDIMIENTO. EN LOS PRIMEROS ESTUDIOS REALIZADOS EN LAS INDUSTRIAS, SE RECOGIERON DATOS PERTINENTES SOBRE DISTINTOS TIPOS DE OPERACIONES INDUSTRIALES QUE IBAN DESDE LOS TRABAJOS LIVIANOS HASTA LO MÁS PESADO. LOS RESULTADOS MOSTRARON UN AUMENTO EN EL PROMEDIO DIARIO DE RENDIMIENTO, AUNQUE DESPUÉS DE LA INTRODUCCIÓN DE LAS PAUSAS DE DESCANSO PLANIFICADAS, LOS EMPLEADOS TRABAJABAN DURANTE MENOS TIEMPO.

ENTRE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ESTE AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN, SE CUENTA UN AUMENTO EN LA CAPACIDAD DE TRABAJO, LA REDUCCIÓN DE ERRORES, LA DISMINUCIÓN DE PAUSAS DE DESCANSO NO AUTORIZADAS Y EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS. " POR EJEMPLO, CON UN GRUPO DE MUJERES QUE ARMABAN CADENAS DE BICICLETAS, LA INTRODUC

CIÓN DE UNA PAUSA DE CINCO MINUTOS AL FINAL DE CADA HORA, REDUJO EL TIEMPO TOTAL DE TRABAJO EN UN 7% PERO AUMENTÓ EN UN 13% EL PROMEDIO DE RENDIMIENTO. (1)

PARA QUE LAS PAUSAS DE DESCANSO PROGRAMADAS SEAN - ÓPTIMAS, ESTAS PAUSAS DEBEN INTRODUCIRSE HABITUALMENTE MOMENTOS ANTES DE QUE EL RENDIMIENTO COMIENCE A DISMINUIR EN FORMA APRECIABLE. SI SE INTRODUCEN DEMASIADO TARDE, EL PERÍODO DE DESCANSO PUEDE SER INSUFICIENTE PARA SUPERAR LA - FATIGA ACUMULADA. POR OTRA PARTE, SI SE UBICAN DEMASIADO TEMPRANO, EL PERÍODO DE DESCANSO PUEDE SER SIMPLEMENTE UNA INTERRUPCIÓN DE LA LABOR EN SU MOMENTO DE MAYOR EFICACIA.

DESPUÉS DE UN PERÍODO DE DESCANSO, EL TRABAJADOR - DEBE ATRAVESAR OTRA ETAPA DE PUESTO EN MARCHA, ANTES DE AL CANZAR NUEVAMENTE SU NIVEL DE EFICACIA PREVIO.

EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA, LAS EMPRESAS CONCEDEN DESCANSOS EN TRABAJO CONTINUO A LOS OBREROS, DE ACUERDO A SUS POLÍTICAS. POR EJEMPLO: LA EMPRESA Mc DONALD, CONCEDE UN DESCANSO DE UNA HORA. LA EMPRESA ELECTRA, CONCEDE DOS - HORAS DE DESCANSO (VENDEDORES DE PISO). LA EMPRESA ZAPATE- RÍA AMPAR CONCEDE UNA HORA DE DESCANSO.

1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. LAURANCE SIEGEL, IR-- VING M. LANE, EDITORIAL CECSA. ENERO 1983.

LA DISTRIBUCIÓN ÓPTIMA DE LAS PAUSAS DE DESCANSO, ASÍ COMO SU DURACIÓN, VARÍA DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DEL TRABAJO Y CON LA HABILIDAD Y EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR. LOS TRABAJOS O TAREAS PESADAS QUE EXIGEN GRAN CONCENTRACIÓN REQUIEREN GENERALMENTE MÁS DESCANSO QUE LOS TRABAJOS MÁS LIVIANOS Y AUTOMÁTICOS. DE MODO SIMILAR, EL PRINCIPIANTE QUE QUIZÁS UTILICE PROCEDIMIENTOS MENOS EFICACES, TIENDE A FATIGARSE CON MAYOR RAPIDEZ QUE EL TRABAJADOR EXPERTO.

B) DURACION DE LA SEMANA DE TRABAJO.

ALARGAR O ABREVIAR EL DÍA Y LA SEMANA DE TRABAJO, TAMBIÉN AFECTA LA PRODUCTIVIDAD.

DURANTE PERÍODOS DE EMERGENCIA NACIONAL, COMO EN LA PRIMERA Y SEGUNDA GUERRA MUNDIALES. SE IMPLANTARON SEMANAS DE TRABAJO DE UNA DURACIÓN DESACOSTUMBRADA, PARA HACER FRENTE A NECESIDADES CRÍTICAS. DE ESTE MODO FUE POSIBLE ESTUDIAR EL EFECTO DE CAMBIOS DE IMPORTANCIA, EN LOS PERÍODOS DE TRABAJO SOBRE EL DESEMPEÑO. UNA SERIE DE ESTUDIOS REALIZADOS DURANTE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL POR LA INDUSTRIA " FATIGUE RESEARCH BOARD DE GRAN BRETAÑA, -- CONSTITUYE UNA FUENTE SUMAMENTE VALIOSA DE DATOS SOBRE ESTE PROBLEMA.

EL DESCUBRIMIENTO MÁS NOTABLE DE ESTA INVESTIGACIÓN FUE COMPROBAR QUE MÁS ALLÁ DE CIERTOS LÍMITES, EL RENDIMIENTO TOTAL ERA MENOR CUANTO MÁS EXTENSA ERA LA SEMANA DE TRABAJO. CUANDO SE RECONOCIÓ ESTE HECHO Y SE VOLVIÓ A ABREVIAR LA SEMANA, EL RENDIMIENTO AUMENTÓ. (1)

ESTO SE EXPLICA EN PARTE, COMPARANDO EL NÚMERO NOMINAL CON EL NÚMERO REAL DE HORAS TRABAJADAS. CUANDO LA SEMANA DE TRABAJO ES MÁS LARGA, SE PIERDE MUCHO MÁS TIEMPO POR AUSENTISMO, LLEGADAS TARDE Y PAUSAS DE DESCANSO NO AUTORIZADAS. LA VELOCIDAD DE TRABAJO, TAMBIÉN ES MENOR DURANTE LOS PERÍODOS LARGOS Y SE TARDA MÁS EN ALCANZAR EL PICO DE MAYOR PRODUCCIÓN AL COMIENZO DEL DÍA. LA TENDENCIA DE LOS TRABAJADORES A AJUSTAR AUTOMÁTICAMENTE SU ESFUERZO A LA EXTENSIÓN DEL PERÍODO DE TRABAJO, SE HA OBSERVADO TANTO EN EXPERIMENTOS DE LABORATORIO COMO EN INVESTIGACIONES INDUSTRIALES.

PUEDE HABER CONSIDERABLE RETRASO EN LOS EFECTOS DE LA REDUCCIÓN DE LA SEMANA DE TRABAJO, LO MISMO QUE DESPUÉS DE LA INTRODUCCIÓN DE PAUSAS DE DESCANSO, YA QUE EL RENDIMIENTO EMPIEZA A MEJORAR GRADUALMENTE.

NO DEBE SUPONERSE QUE LOS EFECTOS BENÉFICOS DE --
1) PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. ANNE ANASTASI, EDI, KAPELUSZ, 1970

ABREVIAR EL PERÍODO DE TRABAJO CONTINUÁN IDEFINIDAMENTE. MÁS ALLÁ DE CIERTO LÍMITE, REALIZAR NUEVAS REDUCCIONES -- PUEDE SIGNIFICAR DESPERDICIAR ESFUERZOS. ASÍ, CON PERÍODOS MÁS CORTOS SE EMPLEA UNA PROPORCIÓN MAYOR DEL TIEMPO PARA LAS ACTIVIDADES PREPARATORIAS Y TERMINALES, TALES COMO OBTENER LOS MATERIALES Y AJUSTAR LOS EQUIPOS AL PRINCIPIO DEL DÍA O LIMPIAR Y GUARDAR LAS HERRAMIENTAS AL FINALIZAR LA JORNADA.

DADO QUE ESTAS ACTIVIDADES REQUIEREN LA MISMA CANTIDAD DE TIEMPO, SEA CUAL FUERE LA DURACIÓN DEL PERÍODO - DE TRABAJO, OCUPAN UNA PROPORCIÓN MAYOR DE TIEMPO EN LOS PERÍODOS DE TRABAJO MÁS CORTOS, INDUDABLEMENTE LA EXTENSIÓN ÓPTIMA VARÍA DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DEL TRABAJO Y CON LAS CONDICIONES PERSONALES Y SITUACIONALES.

"EN LA REPÚBLICA MEXICANA, DE ACUERDO CON LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, CAPÍTULO III, DE LAS HORAS DE TRABAJO Y DE LOS DESCANSOS LEGALES, NOS DICEN EN EL ARTÍCULO - 69, QUE LA DURACIÓN MÁXIMA DE LA JORNADA DE TRABAJO DE CADA OBRERO, NO PODRÁ EXCEDER DE 8 HORAS. PREVIO ACUERDO -- CON EL PATRÓN, LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PODRÁN REPARTIRSE LAS HORAS DE TRABAJO EN LA SEMANA DE CUARENTA Y OCHO HORAS, A FIN DE PERMITIR AL OBRERO EL REPOSO DEL SÁBADO EN LA TARDE O CUALQUIER MODALIDAD EQUIVALENTE. PRE-

VIO ACUERDO, PODRÁN TAMBIÉN REPARTIRSE LAS OCHO HORAS DE TRABAJO EN UN PERÍODO DE TIEMPO MAYOR. " (1)

C) TRABAJO POR TURNOS.

OTRA CIRCUNSTANCIA TEMPORAL QUE INFLUYE EN MUCHOS EMPLEADOS, ES EL HECHO DE QUE REALICEN SUS LABORES DURANTE EL DÍA O POR LA NOCHE. NO TODO EL MUNDO TRABAJA DE LAS NUEVE DE LA MAÑANA A LAS CINCO DE LA TARDE. EXISTEN MUCHAS COMPAÑÍAS QUE LABORÁN MÁS DE OCHO HORAS DIARIAS; LAS HAY QUE OPERAN TODO EL DÍA Y EN CONSECUENCIA, EL PERSONAL TOMA TRES TURNOS. " GENERALMENTE EL PRIMERO ABARCA DE LAS 7 DE LA MAÑANA A LAS 3 DE LA TARDE; EL SEGUNDO DE LAS 3 DE LA TARDE A LAS 11 DE LA NOCHE Y EL ÚLTIMO DE LAS 11 DE LA NOCHE A LAS 7 DE LA MAÑANA. ALGUNAS ASIGNAN A SUS EMPLEADOS UN TURNO PERMANENTE; OTRAS RECURREN A LA ROTACIÓN DE PERSONAL: CADA SEMANA O EN LAP SOS VARIABLES LOS CAMBIAN DE TURNO. POR LO REGULAR LOS DE LOS TURNOS VESPERTINOS O NOCTURNOS, RECIBEN UNA PRIMA EN COMPENSACIÓN POR LA MOLESTIA DEL HORARIO." (2)

" EN LA REPÚBLICA MEXICANA, LA DURACIÓN DE LOS TURNOS DE TRABAJO, DE ACUERDO CON LA LEY FEDERAL DE TRABAJO

(1) LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1988

(2) ESTUDIO REALIZADO EN INGLATERRA, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
B. VON HALLER GILMER, EDIT, BARCELONA, 1971.

BAJO, CAPITULO III, DE LAS HORAS DE TRABAJO Y DE LOS DESCANSOS LEGALES, NOS DICE EN LOS SIGUIENTES ARTÍCULOS:

ART. 68: ES TRABAJO DIURNO EL COMPRENDIDO ENTRE LAS SEIS Y LAS VEINTE HORAS. ES NOCTURNO EL COMPRENDIDO ENTRE LAS VEINTE Y LAS SEIS HORAS.

ART. 70: LA JORNADA MIXTA DE TRABAJO NOCTURNO, SERÁ DE SIETE HORAS.

ART. 71: ES JORNADA MIXTA, LA QUE COMPRENDE PERÍODOS DE TIEMPO DE LAS JORNADAS DIURNO Y NOCTURNO, SIEMPRE QUE ÉSTA ABARQUE MENOS DE TRES HORAS Y MEDIA, PUES SI COMPRENDE TRES Y MEDIA MÁS, SE REPUTARÁ COMO JORNADA NOCTURNA. LA DURACIÓN MÁXIMA DE LA JORNADA MIXTA, SERÁ DE SIETE HORAS Y MEDIA." (1)

EN LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS, SE HA ELEVADO EL NÚMERO DE LOS QUE TRABAJAN POR TURNOS; ELLO SE DEBE AL AUMENTO DE LA AUTOMATIZACIÓN, A LA EXISTENCIA DE PROCESOS DE FABRICACIÓN QUE NO SE INTERRUMPEN NUNCA (POR EJEMPLO: LAS PLANTAS DE SUBSTANCIAS QUÍMICAS Y LAS SIDERÚRGICAS. LA MAQUINARIA CUYO COSTO SE COMPENSA SI SE OPERA SIN INTERRUPCIÓN. TAMBIÉN SE REQUIEREN TURNOS EN LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS CONTINUOS Y EN LOS TRANSPORTES PÚBLICOS.

(1) LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1988

¿ CÓMO AFECTA A LAS PERSONAS LAS CONDICIONES CREADAS POR LOS TURNOS ?, LAS INVESTIGACIONES EFECTUADAS EN ESTADOS UNIDOS Y EN EUROPA, DEMUESTRAN QUE EL MISMO EMPLEADO PRODUCE MENOS EN EL TURNO VESPERTINO QUE EN EL DIURNO Y QUE EN EL VESPERTINO ESTÁ PROPENSO A COMETER MÁS ERRORES Y A SUFRIR MAYOR NÚMERO DE ACCIDENTES. PERO AL PARECER, EL AUSENTISMO NO DIFIERE EN AMBOS TURNOS.

NO SÓLO DECRECE LA PRODUCTIVIDAD DURANTE EL TURNO NOCTURNO, SINO QUE SE ALTERA ADEMÁS EL CICLO NORMAL DE VIGILIA Y SUEÑO, Y HASTA PUEDEN SOBREVENIR EFECTOS FÍSICOS Y MENTALES. EL SER HUMANO TIENE UN RITMO DIURNO, ESTO ES UN PATRÓN CÍCLICO UNIFORME DE ACTIVIDADES DE LOS ÓRGANOS Y GLÁNDULAS, LO MISMO QUE DE LA COMPOSICIÓN QUÍMICA DE LA SANGRE. EL RITMO SE MANTIENE UNIFORME ENTRE UN PERÍODO DE 24 HORAS Y EL SUCESIVO; Y ESO SIGNIFICA QUE CASI TODOS ESTAMOS MÁS ALERTAS Y SOMOS MÁS PRODUCTIVOS EN LAS HORAS NORMALES DE VIGILIA.

CUANDO SE PERTURBA EL RITMO DIURNO, EL CUERPO PASA POR CAMBIOS FISIOLÓGICOS RADICALES. POR LO MENOS, ES DIFÍCIL CONCILIAR EL SUEÑO EN LA NUEVA PAUTA. LOS QUE TRABAJAN DE NOCHE SE QUEJAN DE QUE NO LOGRAN DORMIR EN EL DÍA, PROBLEMA QUE SE AGRAVA POR LA LUZ SOLAR, EL RUIDO Y LAS ACTIVIDADES DE QUIENES CONVIVEN CON ELLOS. ADEMÁS DEL

INSOMNIO, SUFRÍAN CEFALÉAS, DIFICULTADES PARA CONCENTRARSE COMETÍAN MÁS ERRORES EN SU TRABAJO Y TENÍAN ÚLCERAS.

TAMBIÉN SE ADVIERTEN EFECTOS SOCIALES Y PSÍQUICOS. LA FAMILIA DEBE TRATAR DE QUE LA CASA ESTÉ TRANQUILA Y POR LO TANTO, SE ALTERA LA VIDA NORMAL DEL HOGAR. EL EMPLEADO SE VE OBLIGADO A PASAR MENOS TIEMPO CON LA FAMILIA, ES DÍFÍCIL LLEVAR UNA VIDA SOCIAL ADECUADA Y EFECTUAR LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS, COMO IR DE COMPRAS, NO SON FÁCILES DE COMBINAR CON LAS HORAS DE QUE SE DISPONE PARA DORMIR.

LOS ESTUDIOSOS EN LA MATERIA COINCIDEN EN LO SIGUIENTE: SI SE NECESITA EL TRABAJO POR TURNOS EN UNA PLANTA, - EL SISTEMA DE TURNOS FIJOS PRESENTA MENOS PROBLEMAS QUE EL DE ROTACIÓN DE TURNOS. LOS QUE PERTENECEN DE MANERA DEFINITIVA A UN TURNO, APRENDEN A ADAPTARSE A SU NUEVO RITMO - ORGÁNICO (AUNQUE NO DESAPARECEN SUS DIFICULTADES NI PROBLEMAS SOCIALES). EN CAMBIO, EN EL SISTEMA DE ROTACIÓN DEBEN HACER AJUSTES CADA SEMANA MÁS O MENOS. POR TANTO, APENAS SE VAN ACOSTUMBRANDO A UN TURNO, CUANDO YA LES TOCA -- DEJARLO; Y ANTES DE PODER ADAPTARSE LES TOCA TRABAJAR EN - EL TERCERO. ÉSE ES UN ESTILO DE VIDA TERRIBLE PARA CUALQUIERA.

HAY FORMAS DE ATENUAR LOS PROBLEMAS ORIGINADOS POR

LOS TURNOS, EL MÁS COMÚN CONSISTE EN VALERSE DE TURNOS FIJOS; NO FALTARÁN PROBLEMAS PERSONALES NI DE PRODUCCIÓN, - PERO MENOS GRAVES. CUANDO DEBE UTILIZARSE LA ROTACIÓN DE TURNOS, HAY QUE PROCURAR QUE EL CAMBIO SEA LO MÁS ESPACIADO POSIBLE (POR EJEMPLO, NO CADA SEMANA, SINO AL CABO DE UNAS CUANTAS SEMANAS)

LA SELECCIÓN MÁS RIGUROSA DE PERSONAL, FACILITA EL ÉXITO DEL TRABAJO POR TURNOS: SE SABE QUE ALGUNOS SOPORTAN MEJOR EL NUEVO RITMO O RITMOS. AQUELLOS CUYO CUERPO ES MUY RESISTENTE A LOS PATRONES DEL CAMBIO DIURNO, HABRÁN DE TRABAJAR ÚNICAMENTE DE DÍA, TANTO POR SU PROPIO BIEN - COMO POR EL DE LA EMPRESA,

3.3. CONDICIONES PSICOLÓGICAS DEL TRABAJO.

LA FATIGA Y EL ABURRIMIENTO SON FACTORES DE UNA -- CONSECUENCIA CONSIDERABLE EN LA INDUSTRIA. LAS SEÑALES - MÁS EVIDENTES, SON LA DISMINUCIÓN DEL RENDIMIENTO Y EL INCREMENTO DEL DESPERDICIO. LOS EFECTOS SECUNDARIOS INCLUYEN UN AUMENTO EN LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS Y EN LA PROPORCIÓN DE LOS ACCIDENTES. AÚN CUANDO LOS CORRELATIVOS DE - LA FATIGA Y EL ABURRIMIENTO, SON EN CONJUNTO, ALGO SIMILARES, LA NATURALEZA DE DICHAS CONDICIONES Y LOS FACTORES - QUE LAS CAUSAN SON COMPLETAMENTE DIFERENTES.

LA FATIGA.

LA FÁTIGA ES UN FENÓMENO COMPLEJO, TANTO DESDE EL PUNTO DE VISTA FISIOLÓGICO COMO PSICOLÓGICO. LA ACTIVIDAD MUSCULAR PROLONGADA PRODUCE CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO, CAMBIOS FISIOLÓGICOS, INCLUYENDO LA ACUMULACIÓN DE PRODUCTOS DE DESPERDICIO QUE RESULTAN DE LA ACTIVIDAD DE LOS MÚSCULOS Y DEL AGOTAMIENTO DE LAS RESERVAS DE LOS CARBOHIDRATOS, QUE SIRVEN DE COMBUSTIBLE PARA DICHA ACTIVIDAD. ADEMÁS LA CONTINUACIÓN DE LA ACTIVIDAD, CONDUCE FINALMENTE A SANCIONES SUBJETIVAS DESAGRADABLES DE ESFUERZO O TENSIÓN.

ESTOS DOS TIPOS DE MODIFICACIONES, LA FISIOLÓGICA Y LA SUBJETIVA, NO SON SIN EMBARGO ABSOLUTAMENTE PARALELAS, ADEMÁS EL MOMENTO EN QUE CUALQUIERA DE LAS MODIFICACIONES OCURRE, Y SU INTENSIDAD NO ESTÁN IMPERFECTAMENTE CORRELACIONADAS, CON UNA DISMINUCIÓN DE PRODUCCIÓN SUSCEPTIBLE DE SER MEDIDA.

LA FALTA DE UNA RELACIÓN ESTRECHA ENTRE LAS MODIFICACIONES FISIOLÓGICAS, LAS EXPERIENCIAS SUBJETIVAS Y LA PRODUCTIVIDAD, SE TORNA EVIDENTE EN SITUACIONES EN QUE PERSONAS QUE ESTÁN FATIGADAS DESDE UN PUNTO DE VISTA FI--

SIOLÓGICO, PUEDEN SEGUIR MANTENIENDO UN ALTO NIVEL DE -- PRODUCTIVIDAD Y TAL VEZ, NO MUESTREN NINGUNA SENSACIÓN - DE CANSANCIO. ES EVIDENTE QUE UNA MOTIVACIÓN PODEROSA, - COMO LA QUE SE EXPERIMENTA EN LAS COMPETENCIAS DE ATLE-- TISMO O EN LAS FÁBRICAS DURANTE LOS TIEMPOS DE GUERRA, - PUEDE REDUCIR O CASI SUPRIMIR CUALQUIER MENOSCABO APRE-- CIABLE EN LA EJECUCIÓN. POR EL CONTRARIO, LAS PERSONAS CON UNA MOTIVACIÓN DÉBIL PUEDEN EXPERIMENTAR SENSACIONES SUBJETIVAS DE FATIGA Y SU RENDIMIENTO PUEDE DISMINUÍR, - AÚN ANTES QUE TENGAN LUGAR LAS MODIFICACIONES FISIOLÓGI-- CAS ASOCIADAS CON EL CANSANCIO,

ES DÍFICIL FORMULAR UNA DEFINICIÓN DE LA FÁTIGA - POR CAUSA DE LA RELACIÓN IMPERFECTA ENTRE SUS COMPONEN-- TES FISIOLÓGICOS Y SUBJETIVOS. EL QUE LA RELACIÓN ENTRE LAS MODIFICACIONES FISIOLÓGICAS O SUBJETIVAS QUE ACOMPA-- ÑAN A LA FATIGA, PUEDA SER TANTO REDUCIDA COMO AUMENTADA POR FACTORES DE MOTIVACIÓN, VIENE A COMPLICAR AÚN MÁS LA FORMULACIÓN DE UNA DEFINICIÓN.

" PARA NUESTRO PROPÓSITO, SERÁ SUFICIENTE DEFINIR LA FÁTIGA EN CUANTO A SUS IMPLICACIONES PRÁCTICAS EN EL ÁMBITO INDUSTRIAL. ES UNA CONDICIÓN TEMPORAL QUE RESUL-- TA DE UNA ACTIVIDAD MUSCULAR PROLONGADA Y QUE SE MANI---

FIESTA POR UNA DECLINACIÓN EN LA CAPACIDAD DE REALIZAR UNA LABOR CONTINUA. (1)

ABURRIMIENTO Y MONOTONIA.

EL ABURRIMIENTO, LLAMADO TAMBIÉN FÁTIGA MENTAL, SUELE DEBERSE A LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES REPETITIVAS, MONÓTONAS Y SIN ATRACTIVO. A VECES, OCASIONA UN ESTADO DE MALESTAR GENERAL (INQUIETUD, TRISTEZA Y FASTIDIO), QUE NOS DEJA SIN ENERGÍA Y SIN MOTIVACIÓN ALGUNA.

Y ADEMÁS PUEDE CENTRARSE EN MUCHAS COSAS QUE ANTES NOS GUSTABAN, COMO LA LECTURA, VER LA TELEVISIÓN, OÍR MÚSICA.

LO QUE A UNA PERSONA LE PRODUCE TEDIO Y FASTIDIO, A OTRA PUEDE PARECERLE EMOCIONANTE Y LLAMATIVO; Y ESTO SUCEDE TAMBIÉN EN LA FRAGMENTACIÓN DE LAS TAREAS Y EN LA LÍNEA DE MONTAJE. UNOS OBREROS LO CONSIDERAN TEDIOSO Y MONÓTONO NO ASÍ OTROS. Y ALGUNOS QUE REALIZAN LABORES APARENTEMENTE INTERESANTES, SE QUEJAN QUE SON TEDIOSAS Y MONÓTONAS. EL QUE ESTÁ PROFUNDAMENTE MOTIVADO PARA PRODUCIR EL MAYOR NÚMERO POSIBLE DE UNIDADES DIARIAS, SE ABURRIRÁ MENOS QUE ÁQUEL QUE NO LO ESTÉ.

EN TÉRMINOS GENERALES, LA INVESTIGACIÓN DEDICADA AL
1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, LAURANCE SIEGEL, IRVING M. LANE, EDIT. CECSA 1983

ABURRIMIENTO, INDICA QUE DISMINUYE LA EFICIENCIA Y CRECE LA VARIABILIDAD EN EL RITMO DEL TRABAJO. ÉSTOS EFECTOS - PARECEN SER MÁS GRAVES EN LA MITAD DE LA JORNADA Y ATE--- NUARSE MUCHÍSIMO HACIA EL FINAL DEL PERÍODO DE TRABAJO.

LA OBSERVACIÓN DE DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN EL - NIVEL DE ABURRIMIENTO, HIZO QUE LOS PSICOLÓGOS INVESTIGA- SEN LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA TRATAR DE IDENTI- FICAR Y PREDECIR QUIENES TIENDEN A ABURRIRSE. ÉSOS INDI- VIDUOS NO DEBERÁN SER CONTRATADOS PARA TAREAS MONÓTONAS Y REPETITIVAS, LO CUAL A LA POSTRE REPRESENTA UN BENEFICIO PARA ELLOS. EN ESTA ÁREA, LAS INVESTIGACIONES SE HAN CEN- TRADO EN LA INTELIGENCIA Y PERSONALIDAD, PARECE PLAUSIBLE AFIRMAR QUE CUANDO MÁS INTELIGENTE SEA ALGUIEN, MAYORES - PROBABILIDADES TENDRÁ DE ABURRIRSE CON UN TRABAJO MONÓTO- NO Y CON POCO ESTÍMULO. ALGUNOS ESTUDIOS CONFIRMAN LA -- ASEVERACIÓN ANTERIOR, LOS QUE SON MUY INTELIGENTES MUES-- TRAN UNA ROTACIÓN MÁS ALTA DE LA NORMAL EN TAREAS RUTINA- RIAS Y TEDIOSAS, LO CUAL REVELA QUE ESTÁN ABURRIDOS E IN SATISFECHOS. A LOS DE INTELIGENCIA MÁS BAJA, LES ABU--- RREN MENOS LAS MISMAS TAREAS.

UNOS Y OTROS, SUELEN MANIFESTAR DIFERENCIAS DE -- PERSONALIDAD. " EN UN ESTUDIO SOBRE EMPLEADAS, LAS QUE SE ABURRÍAN MÁS, EXPRESARON TAMBIÉN AVERSIÓN POR LO RUTI

NARIO EN CUALQUIER ASPECTO DE SU VIDA; PREFERÍAN ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DE TIEMPO LIBRE, ESTABAN UN POCO INSATISFECHAS CON SU VIDA PERSONAL Y CON SU FAMILIA. LAS QUE SENTÍAN MENOS FATIGA ELEVARON UNA ACTITUD MÁS OPTIMISTA Y -- POR LO REGULAR, CONTENTAS CON SU VIDA." (1)

INVESTIGACION DE CAMPO

SE LLEVÓ A CABO UNA INVESTIGACIÓN ACERCA DE LAS -- CONDICIONES DE TRABAJO EN LA FÁBRICA " PRODUCTORA DE MONITOS, S. A. ", UBICADA EN SANTA CLEMENCIA # 1935, COLONIA - TALPITA, GUADALAJARA, JALISCO ; ES NECESARIO CALCULAR EL - TAMAÑO DE LA MUESTRA REQUERIDA, CON UN INTERVALO DE CON-- FIANZA DE 95% Y UN ERROR DE ESTIMACIÓN DE 5%. LA INVESTIGACIÓN SE LLEVARÁ A CABO EN UNA POBLACIÓN O UNIVERSO DE -- 270 TRABAJADORES.

" LA FÓRMULA PARA POBLACIONES FINITAS (MENOS DE -- 500 ELEMENTOS), ES LA SIGUIENTE: (2)

$$" N = \frac{O^2}{E^2 (N-1) + O P Q}$$

- 1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. LAURENCE SIEGEL. IRVING M. LANE. EDITORIAL CECSA, ENERO 1983.
- 2) INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. LAURA RISHER. EDIT. INTERAMERICANA. 1985.

EN DONDE:

O = COEFICIENTE DE CONFIANZA

N = UNIVERSO O POBLACIÓN

P = PROBABILIDAD A FAVOR

Q = PROBABILIDAD EN CONTRA

E = ERROR DE ESTIMACIÓN

TM = TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$O^2 = 1.95^2$$

$$N = 270 \text{ EMP. } N = \frac{(3.84)(270) (.50) (.50)}{(.05)^2 (270-1) + (3.84)(.50) (.50)}$$

P = 50%

$$Q = 50% \quad N = \frac{(1.036.8)(.25)}{.6725 + 96} = \frac{259.2}{1.632} = \underline{\underline{158.82 P.}}$$

E = 5%

TM = ?

DEBIDO A QUE NO SE TENÍA UNA PRUEBA PILOTO --
ACERCA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LA FÁBRICA PRO-
DUCTORA DE MONITOS, S. A., SE TOMÓ EL 50% DE LA PROBABI-
LIDAD A FAVOR Y EL 50% DE PROBABILIDAD EN CONTRA.

OBTENIDA LA MUESTRA, SE LES APLICÓ EL SI--
GUIENTE CUESTIONARIO. VER ANEXO NO. 1

APLICADO EL CUESTIONARIO A LA MUESTRA, ARROJÓ -
DIFERENTES RESULTADOS, LOS CUALES FUERON TABULADOS EN
LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MUÑECOS DE PE-
LUCHE, DE LA SIGUIENTE MANERA:

AMP - ALMACÉN MATERIA PRIMA

C - CORTE

P - PESPUNTE

I - INSPECCIÓN

R - RELLENADO

CA - CERRADO A MANO

S - SOPLETEADOS

E - EMPAQUETADOS

APT - ALMACÉN PRODUCTO TERMINADO

% - PORCENTAJE

CUADRO 1 ILUMINACION

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	8	27	40	15	20	20	10	10	5	$\frac{155}{158} = 98$
No	0	3	0	0	0	0	0	0	0	$\frac{3}{158} = 2$

EN LA PRIMERA PREGUNTA ACERCA DE QUE SI LA ILUMINACION ES SUFICIENTE, LA GRAN MAYORIA RESPONDIÓ QUE SÍ, SOLAMENTE 3 PERSONAS ESTABAN INCONFORMES, POR LO CUAL SE INSPECCIONÓ EL ÁREA DONDE LABORABAN, ENCONTRÁNDOSE QUE LA ÚLTIMA LÁMPARA ESTABA MUY RETIRADA, POR LO CUAL NO ALCANZABA A ILUMINAR BIEN. POR LO TANTO, ES NECESARIO COLOCAR UNA LÁMPARA EN EL ÁREA DONDE TRABAJAN ESTAS TRES PERSONAS.

CUADRO 2 ILUMINACION

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	0	0	7	0	0	2	0	0	0	$\frac{9}{158} = 6$
No	8	30	33	15	20	18	10	10	5	$\frac{149}{158} = 94$

EL 6% DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON QUE LA BRILLANTEZ DE LA LUZ ES MOLESTA PARA SUS OJOS, SON PERSONAS QUE EJECUTAN OPERACIONES DE MUCHA DELICADEZA, COMO SON EL PESPUENTE (COSTURERAS) Y EL CERRADO A MANO. LA RAZÓN QUE DIERON ES PORQUE LA LUZ ES DEFECTUOSA.

CUADRO 3 ILUMINACION

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	0	0	0	0	0	0	0	0	0	$\frac{0}{158} = 0$
No	8	30	40	15	20	20	10	10	5	$\frac{158}{158} = 100$

TODOS LOS TRABAJADORES ESTUVIERON DE ACUERDO EN QUE LA LUZ NO REFLEJA MUCHO SOBRE LA SUPERFICIE DONDE TRABAJA.

CUADRO 4 ILUMINACION

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	8	27	33	15	20	18	10	10	5	$\frac{146}{158} = 92$
No	0	3	7	0	0	2	0	0	0	$\frac{12}{158} = 8$

EL 8% DE LAS PERSONAS RESPONDIERON QUE LA LUZ ESTÁ - MAL DISTRIBUIDA, DEBIDO A QUE NO SE DISTRIBUYE DE MANERA UNIFORME EN TODO EL CAMPO VISUAL.

CUADRO 5 R U I D O

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	0	40	15	0	0	0	0	0	0	$\frac{59}{158} = 38$
No	8	26	0	0	20	20	10	10	5	$\frac{99}{158} = 62$

EL 38% RESPONDIÓ QUE SI HAY BASTANTE RUIDO, ESTO SE DEBE A LA NATURALEZA DE SU TRABAJO, MIENTRAS QUE EL 62% RESPONDIÓ QUE NO HAY BASTANTE RUIDO EN EL ÁREA DONDE TRABAJAN

CUADRO 6 R U I D O

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
CONS	0	0	40	15	0	0	0	0	0	$\frac{65}{158} = 34$
INT	8	30	0	0	20	20	10	10	5	$\frac{103}{158} = 66$

EL RUIDO CONSTANTE ES GENERADO POR LA MAQUINARIA DE PUNTE Y JUNTO A ELLO, SE ENCUENTRAN EL PERSONAL DE INSPECCIÓN, ES POR ESTO QUE EL 34% RESPONDIÓ QUE EL RUIDO ES - - CONSTANTE, EN TANTO QUE EL 66% RESPONDIÓ QUE ES INTERMITENTE, ESTO SE DEBE A LA NATURALEZA DE SU TRABAJO Y A LA MAQUINARIA QUE USAN.

CUADRO 7 RUIDO

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	7	4	8	3	3	0	2	0	0	$\frac{27}{158} = 18$
No	1	26	32	12	17	20	8	10	5	$\frac{131}{158} = 82$

EL 18% RESPONDIÓ QUE EL RUIDO QUE HAY EN LA FÁBRICA LES MOLESTA PARA TRABAJAR, EN LAS RAZONES QUE DIERON ALGUNOS - TRABAJADORES, FUE QUE ES DEBIDO A SU PUESTO, YA QUE LA MÁQUINARIA PRODUCE MUCHO RUIDO Y ESTO LES OCASIONA UNA FATIGA MENTAL EN TANTO, QUE OTROS TRABAJADORES DICEN QUE ES -- PORQUE SU PUESTO QUEDA CERCA DE LOS PUESTOS QUE PRODUCEN - RUIDOS. EL 82% RESPONDIÓ QUE NO LES AFECTA EL RUIDO, DEBIDO A QUE SE ACOSTUMBRAN AL RUIDO DE LA MAQUINARIA.

CUADRO 8 AMBIENTE LABORAL

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	8	30	40	15	17	18	7	9	5	$\frac{149}{158} = 94$
No	0	0	0	0	3	2	3	1	0	$\frac{9}{158} = 6$

EL 6% DE LOS TRABAJADORES QUE RESPONDIERON QUE NO HAY -- BUEN AMBIENTE DE TRABAJO, ES PORQUE HAN TENIDO PROBLEMAS -- PERSONALES CON ALGUNOS DE SUS COMPAÑEROS. EL 94% TRABAJA EN BUENA ARMONÍA.

CUADRO 9

EQUIDAD

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	8	23	35	15	17	16	7	10	5	$\frac{136}{158} = 86$
No	0	7	5	0	3	4	3	0	0	$\frac{22}{158} = 14$

EL 14% CONSIDERÓ QUE LOS SUPERVISORES DAN MEJOR TRATO A LAS PERSONAS CON LAS CUALES SIMPATIZAN MÁS, EL 86% DE LAS PERSONAS CONSIDERA QUE LOS SUPERVISORES SON EQUITATIVOS.

CUADRO 10

MUSICA

	AMP	C	P	I	R	CA	S	E	APT	%
Si	8	30	40	15	20	20	10	10	5	$\frac{158}{158} = 100$
No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	$\frac{0}{158} = 0$

CABE MENCIONAR QUE LOS TRABAJADORES QUE ESCUCHAN MÚSICA ES DEBIDO A SUS PROPIOS RECURSOS. AL CUESTIONARLES QUE SI LES GUSTARÍA ESCUCHAR MÚSICA PROPORCIONADA POR LA FÁBRICA, EL 100% CONTESTÓ QUE SÍ, ARGUMENTANDO QUE CON LA MÚSICA -- EVITARÍA UN POCO LA MONOTONÍA DIARIA.

CAPITULO IV
MOTIVACION

4. MOTIVACION

UNO DE LOS PROBLEMAS QUE ENCARAN LAS EMPRESAS MODERNAS ES ENCONTRAR LA MANERA DE MOTIVAR AL PERSONAL PARA -- QUE PONGA MÁS EMPLEO EN SUS LABORES E INTENSIFICAR LA SATISFACCIÓN E INTERÉS EN EL TRABAJO. BASTA VOLVER LA VISTA PARA ADVERTIR CASOS DE FALLA EN LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO; POR EJEMPLO: AUTOMÓVILES RECIÉN SALIDOS - DE LA FÁBRICA QUE PRESENTAN FALLAS MECÁNICAS. ÁLMACENES, - FÁBRICAS Y SERVICIOS POSTALES, SE QUEJAN DE LO MISMO. HAY MUCHOS EMPLEADOS A QUIENES NO IMPORTA HACER BIEN SU TRABAJO.

SE HAN HECHO PROGRESOS INCREÍBLES EN LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, ASIGNACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS, BASTABA AUMENTARLES EL SUELDO. TAL SUPOSICIÓN GOZÓ DE ACEPTACIÓN LARGO TIEMPO, PERO EN LA ACTUALIDAD YA NO DA RESULTADO.

EN SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA, EL DINERO HA PERDIDO SU FUERZA COMO MOTIVADOR PRIMORDIAL. EN ÉPOCAS DE FUERTE DEPRESIÓN ECONÓMICA, COMO EN LA DÉCADA DE 1930 CUANDO ERA - MUY DIFÍCIL ENCONTRAR TRABAJO, LA SUPERVIVENCIA (O SEA - CONSEGUIR ALIMENTO PARA LA FAMILIA), OCUPABA UN LUGAR --

PREDOMINANTE Y REPRESENTABA EN EFECTO, EL MOTIVADOR MÁS -
DECISIVO.

OTROS FACTORES SOCIALES HAN AUMENTADO LA NECESIDAD -
DE PROPORCIONAR UNA MOTIVACIÓN ADECUADA. LOS EMPLEADOS -
DE HOY SON MÁS INSTRUIDOS QUE LOS DE ANTAÑO. ELLO VIENE
A ELEVAR EL NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS Y PREPARADAS -
AL SERVICIO DE LA INDUSTRIA, PERO TAMBIÉN SIGNIFICA QUE -
DESEAN UN TRABAJO MÁS INTERESANTE Y CON POSIBILIDADES MÁS
AMPLIAS. LOS DE TIPO RUTINARIO, REPETITIVO Y MONÓTONO NO
LES BRINDAN SUFICIENTES ALICIENTES.

ASÍ PUES, BAJO EL IMPULSO DE MUCHAS RAZONES, LA NUE-
VA GENERACIÓN DE EMPLEADOS, EXIGEN TRABAJOS INTERESANTES
QUE SATISFAGAN SUS MOTIVACIONES MÁS PROFUNDAS, LAS CUALES
NO SIEMPRE SE REFIEREN AL BIENESTAR ECONÓMICO. MUCHAS --
PERSONAS NO ACEPTAN UN TRABAJO ABURRIDO Y CANSADO, POR --
MUY BUEN SUELDO QUE LES OFREZCAN. LAS EMPRESAS ESTÁN - -
OBLIGADAS A PROPORCIONAR TRABAJOS MÁS SIGNIFICATIVOS: ES
LA ÚNICA MANERA DE LOGRAR UN BUEN RENDIMIENTO Y QUE EL --
PERSONAL SE SIENTA CONTENTO E INTERESADO.

4.1. LA DINÁMICA DE LA CONDUCTA.

EL CONOCIMIENTO DEL PROCESO MOTIVACIONAL PROPORCIONA

LA BASE PARA ENTENDER EL POR QUÉ LAS PERSONAS HACEN LO QUE HACEN. IMPLICA TRATAR DE HALLAR LAS RESPUESTAS A PREGUNTAS TALES COMO: ¿ POR QUÉ UNA PERSONA SE ESFUERZA MÁS QUE OTRA? Y ¿ POR QUÉ ALGUNOS INDIVIDUOS BUSCAN MAYORES NIVELES DE RESPONSABILIDAD?. ÉSTAS Y SIMILARES PREGUNTAS SE HACEN DE CONTINUO LOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

LA MOTIVACIÓN PUEDE DEFINIRSE COMO EL ESTADO O CONDICIÓN QUE INDUCE A HACER ALGO. EN LO FUNDAMENTAL, IMPLICA NECESIDADES QUE EXISTEN EN EL INDIVIDUO E INCENTIVOS U OBJETIVOS QUE SE HALLAN FUERA DE ÉL. LAS NECESIDADES PUEDEN CONSIDERARSE COMO ALGO EN EL INDIVIDUO QUE LO OBLIGA A DIRIGIR SU CONDUCTA HACIA EL LOGRO DE INCENTIVOS (U OBJETIVOS), QUE ÉL CREE QUE PUEDEN SATISFACER SUS NECESIDADES. EL DIAGRAMA QUE SIGUE, MUESTRA LA SECUENCIA DE EVENTOS QUE FORMAN EL PROCESO MOTIVACIONAL.

NECESIDAD	CONDUCTA DIRI	INCENTIVO	TENSIÓN
(TENSIÓN)	GIDA AL OBJETIVO	(OB.LOGRADO)	REDUCIDA

LA INCLUSIÓN DE LA PALABRA TENSIÓN EN EL DIAGRAMA INDICA QUE CON MUCHAS SITUACIONES MOTIVACIONALES, EL INDIVIDUO LITERALMENTE SIENTE UNA SENSACIÓN DE TENSIÓN. ÉSTA TENSIÓN ES MÁS EVIDENTE EN ALGUNAS DE LAS NECESIDADES FI-

SIOLÓGICAS O CORPORALES, PERO TAMBIÉN ES OBVIA PARA EL INDIVIDUO CUYAS NECESIDADES DE LA PERSONALIDAD LO DIRIGEN HACIA CIERTAS RECOMPENSAS U OBJETIVOS DE NATURALEZA PSICOLÓGICA. EL DIAGRAMA ANTERIOR ES ÚTIL PARA ESTUDIAR EL PROCESO MOTIVACIONAL PARA CUALQUIER INDIVIDUO EN CUALQUIER MOMENTO. POR EJEMPLO: SI UN EMPLEADO TIENE NECESIDAD DE SEGURIDAD ECONÓMICA, SU CONDUCTA ESTARÁ DIRIGIDA HACIA OBJETIVOS (AHORROS, INVERSIONES, ETC.), QUE TIENDAN A SATISFACER ESA NECESIDAD. EN FORMA SIMILAR, SI UN INDIVIDUO SIENTE UNA FUERTE NECESIDAD DE UN LOGRO, SU CONDUCTA ESTARÁ DIRIGIDA HACIA ALCANZAR ESA META, POR EJEMPLO: PUEDE LUCHAR PARA ALCANZAR EL PUESTO MÁS ALTO EN LA ORGANIZACIÓN.

A PARTIR DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE LA NATURALEZA DE LA MOTIVACIÓN, SE HA ENCONTRADO QUE EL DIAGRAMA ANTERIOR CONSTITUYE UNA MEJOR REPRESENTACIÓN DE LO QUE SUCEDE AL INTENTAR SATISFACER LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS (AMOR, ESTIMACIÓN, ETC.)

LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS SON MÁS DIFÍCILES DE IDENTIFICAR Y DE MEDIR EN SU INTENSIDAD. ADEMÁS, EXISTE MUCHA EVIDENCIA QUE INDICA QUE PUEDEN NO EXISTIR LÍMITES PARA LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO O LOGRO EN UN INDIVIDUO. ES DECIR, LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO O LOGRO PER

SISTE, DE MANERA QUE EL INDIVIDUO CONTINUAMENTE ESTÁ MOTIVADO PARA OBTENER SATISFACCIÓN POR ELLO. SIN EMBARGO, EL DIAGRAMA SIRVE UN PROPÓSITO ÚTIL, AL MOSTRAR LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIAS PARTES DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN Y PARA ENTENDER LO QUE OCURRE CUANDO LAS NECESIDADES SON -- FRUSTRADAS O BLOQUEADAS.

LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

ES MUY COMÚN ESCUCHAR EN LAS ORGANIZACIONES, LA SENTENCIA: HAY QUE MOTIVAR A NUESTRO PERSONAL PARA QUE TRABAJE MÁS. FRECUENTEMENTE A ESTE MANDATO, SE LE DA UN CARIZ MANIPULATORIO, COMO SI FUERAN MARIONETAS A QUIENES HAY -- QUE MOTIVAR. GENERALMENTE, SE EMPLEA EL TÉRMINO COMO SINÓNIMO DE INDUCCIÓN O EXCITACIÓN. PARA HACER LAS COSAS MÁS DIFÍCILES, SE DESTACA LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO; PERO EN ESTA FRASE SE HABLA DE DIRECCIÓN, COMO SI EL TRABAJO -- FUERA EL FACTOR HACIA EL CUAL TENDIESE LA CONDUCTA Y COMO SI LA LABOR FUESE CAPAZ DE INCITAR, MANTENER Y DIRIGIR LA CONDUCTA. EN OTRAS PALABRAS, SE TRATA DE CONVERTIR AL TRABAJO EN UN FIN; SIN EMBARGO, RESULTA EVIDENTE QUE PARA LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS, EL TRABAJO NO ES SINO UN MEDIO PARA LOGRAR OTRAS COSAS. SIN NEGAR QUE EN ALGUNAS CIRCUNSTANCIAS, EL TRABAJO EN SÍ MISMO, PUEDE SER GRATIFICANTE, -

NO PODEMOS PENSAR QUE TODO EL MUNDO VA A CONSIDERARLO UN FIN EN SÍ MISMO; POR LO CONTRARIO, DEBEMOS CONOCER CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LAS PERSONAS, QUE PUEDEN SER LOGRADOS A TRÁVES DE UN MEDIO: EL TRABAJO.

4.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACION

TODA CONDUCTA QUE OBSERVAMOS A NUESTRO ALREDEDOR, ESTÁ DIRIGIDA POR EL ANHELO DE SATISFACER LAS NECESIDADES. - LAS PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA CONDUCTA TENDÍAN A EXPLICAR TODA CONDUCTA A BASE DE UNA SOLA NECESIDAD. LOS TEÓRICOS MODERNOS TÍPICAMENTE ANOTAN VARIAS NECESIDADES QUE VARIAN DESDE TRES (NECESIDADES FÍSICAS, NECESIDADES SOCIALES Y NECESIDADES EGOÍSTAS) HASTA QUINCE.

PUESTO QUE LAS NECESIDADES HUMANAS NO PUEDEN VERSE, - SINO QUE DEBEN INFERIRSE DE LA CONDUCTA, PUEDE ESPERARSE - QUE HAYA DISTINTAS TEORÍAS RESPECTO A ELLAS Y DISTINTOS -- SISTEMAS PARA CLASIFICARLAS.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

" UNA CLASIFICACIÓN AMPLIAMENTE ACEPTADA, FUE ORIGINADA POR EL FINADO A.H. MASLOW, UN PSICÓLOGO QUE DESARROLLÓ UNA TEORÍA SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA. ORGANIZÓ O CLASIFI-

CÓ LAS NECESIDADES HUMANAS EN CINCO CATEGORÍAS:

1. LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS: INCLUIDAS EN ESTE GRUPO SE ENCUENTRAN LAS NECESIDADES DE AGUA, COMIDA, AIRE, - REPOSO, ETC., QUE SE REQUIEREN PARA MANTENER EL CUERPO EN UN ESTADO DE EQUILIBRIO.
2. LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD: INCLUYEN LA NECESIDAD - DE SEGURIDAD, TANTO EN EL SENTIDO FÍSICO COMO PSICOLÓGICO. LA NECESIDAD DE SENTIRSE PROTEGIDO DE RIESGOS EXTERNOS A NUESTROS CUERPOS Y A NUESTRAS PERSONALIDADES QUEDA INCLUIDA EN ESTE GRUPO. LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS, POR EJEMPLO, DESEAN TRABAJAR EN PUESTOS -- QUE ESTÉN LIBRES DE RIESGOS FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS Y QUE PROPORCIONEN PERMANENCIA.
3. LA NECESIDAD DE PERTENECER A UN GRUPO Y DE AMOR. LA NECESIDAD DE ATENCIÓN Y ACTIVIDAD SOCIAL, ES UNA DE - LAS PRINCIPALES NECESIDADES DENTRO DE ESTA CATEGORÍA, UN INDIVIDUO DESEA RELACIONES AFECTUOSAS CON LAS PERSONAS EN GENERAL Y DESEA CONTAR CON UN SITIO RESPETABLE EN SU GRUPO.
4. LA NECESIDAD DE ESTIMACIÓN: INCLUYE EL DESEO DE AUTO-RESPETO, DE PODER, DE LOGROS, DE SUFICIENCIA, DE SABI

DURÍA Y COMPETENCIA, DE CONFIANZA EN LA PAZ DEL MUNDO Y DE INDEPENDENCIA Y LIBERTAD. TAMBIÉN INCLUYE ESTE GRUPO EL DESEO DE OBTENER REPUTACIÓN, PRESTIGIO, RESPETO Y ESTIMACIÓN DE OTRAS PERSONAS.

5. LA NECESIDAD DE AUTOACTUALIZACIÓN (REALIZACIÓN); ESTA SE REFIERE AL DESEO QUE SIENTE EL HOMBRE DE AUTOCUMPLIMIENTO O SEA, LA TENDENCIA A ESTAR ACTUALIZADO CON RESPECTO A LO QUE ÉL ES POTENCIALMENTE. " LO QUE UN HOMBRE PUEDE SER, DEBE SER". ESTA TENDENCIA PUEDE SER CONSIDERADA COMO EL DESEO DE SER MÁS Y MÁS, LO QUE SE ES, DE CONVERTIRSE EN TODO LO QUE UNO ES CAPAZ DE CONVERTIRSE." (1)

DE ACUERDO CON LA TEORÍA DE MASLOW, LAS NECESIDADES HUMANAS ESTÁN ARREGLADAS DE ACUERDO CON LA PRIORIDAD MOSTRADA ANTERIORMENTE. EN EL PRIMER LUGAR, LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, SON LAS MÁS IMPORTANTES; REQUIEREN ATENCIÓN ANTES QUE OTRAS NECESIDADES. UNA VEZ QUE SE HAN SATISFECHO LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, LA NECESIDAD DE SEGURIDAD SE HACE PREDOMINANTE. EN ESTE PUNTO, UN INDIVIDUO SE VE INTERESADO EN SU BIENESTAR FÍSICO Y PSICOLÓGICO. RELACIONADO CON ESTO SE ENCUENTRA

- 1) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. LAURANCE SIEGEL, - IRVING M. LANE, EDITORIAL CECSA, ENERO 1983.

EL DESEO QUE TIENE EL EMPLEADO DE OBTENER SEGURIDAD CONTRA LOS RIESGOS, ASÍ COMO CONTRA CONDICIONES ECONÓMICAS ADVERSAS Y CONTRA COMPORTAMIENTOS DESAGRADABLES Y AMENAZADORES POR PARTE DE OTRAS PERSONAS. SI TANTO LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS COMO DE SEGURIDAD ESTÁN CONSIDERABLEMENTE SATISFECHAS, EL DESEO DE AGRUPARSE Y LA NECESIDAD DE AMOR (EL SIGUIENTE PASO), EMERGERÁN COMO FACTORES DOMINANTES EN LA ESTRUCTURA DE NECESIDADES. SU COMPORTAMIENTO SE DIRIGIRÁ A BUSCAR LA COMPAÑÍA DE OTROS Y A LUCHAR POR COLOCARSE EN UN LUGAR DENTRO DE SU GRUPO.

SI BIEN LA MAYORÍA DE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS RELATIVO A SENTIR QUE PERTENECEN A UN GRUPO Y SON ACEPTADAS POR OTROS, PUEDE SER SATISFECHA A TRAVÉS DE LAS RELACIONES CON SU FAMILIA Y CON SUS AMIGOS, ESTA NECESIDAD DEBERÁ TAMBIÉN SATISFACERSE HASTA CIERTO GRADO EN SU TRABAJO. UNA GRAN PARTE DEL DÍA, EL INDIVIDUO SE OCUPA EN SU TRABAJO, EN ASOCIACIÓN CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES. SI LAS RELACIONES ENTRE ELLOS SON AMISTOSAS Y EL INDIVIDUO CONGENIA CON LOS DEMÁS, ESTA NECESIDAD SE SATISFACERÁ HASTA CIERTO GRADO. POR OTRO LADO, SI PREVALECEN LAS DESAVENIENCIAS Y LA FALTA DE ARMONÍA, PODEMOS ESPERAR QUE LOS EMPLEADOS BUSQUEN SU SATISFACCIÓN A ESTA NECESIDAD EN OTRA PARTE.

EN LA PARTE SUPERIOR DE LA ESCALA SE ENCUENTRAN - LAS NECESIDADES DE ESTIMACIÓN Y AUTORREALIZACIÓN. ESTAS NECESIDADES INCLUYEN LOGROS, SABIDURÍA, CONFIANZA, INDEPENDENCIA, RECONOCIMIENTO Y UNA REALIZACIÓN DE TODO LO -- QUE UNO ES CAPAZ DE ALCANZAR. CONFORME A LAS NECESIDADES MÁS BAJAS, SE VEN SATISFECHAS, ESTAS NECESIDADES SE HACEN DOMINANTES. TEORÍA DE MOTIVACIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO.

" CLAYTON ALDERFER, EN VES DE POSTULAR CINCO TIPOS O NIVELES DE NECESIDADES, ALDERFER, PROPONE TRES NECESIDADES PRIMARIAS: DE EXISTENCIA, DE RELACIONES Y DE CRECIMIENTO.

LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA SON LAS QUE OCUPAN EL NIVEL MÁS BAJO Y SE CENTRAN EN LA SUPERVIVENCIA FÍSICA; ABARCAN EL ALIMENTO, EL AGUA, LA VIVIENDA E INCOLUMNIDAD FÍSICA. EL EMPLEADO LAS SATISFACE POR MEDIO DE SUELDO, - LAS PRESTACIONES, UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y UNA RELATIVA SEGURIDAD DEL PUESTO. ESTA CATEGORÍA ESTÁ LIGADA A METAS TANGIBLES COMO LA POSIBILIDAD DE ADQUIRIR ALIMENTOS Y UNA VIVIENDA DIGNA.

LAS NECESIDADES DE RELACIÓN, DESIGNAN LAS INTERACCIONES CON OTROS Y LAS SATISFACCIONES QUE ELLO PRODUCE A

TRAVÉS DEL APOYO EMOCIONAL, EL RESPETO, EL RECONOCIMIENTO Y UN SENTIDO DE PERTENECER AL GRUPO. SE LAS ATIENDE EN EL TRABAJO MEDIANTE EL TRATO SOCIAL CON LOS COMPAÑEROS Y FUERA DEL ÁMBITO LABORAL MEDIANTE LA FAMILIA Y LOS AMIGOS

LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO SE CENTRAN EN EL YO E INCLUYEN EL DESEO DEL DESARROLLO Y PROGRESO PERSONAL; SE LAS ATIENDE ÚNICAMENTE CUANDO EL INDIVIDUO APROVECHA AL MÁXIMO SUS CAPACIDADES. A ESTA CATEGORÍA PERTENECEN LA AUTOESTIMA Y AUTORREALIZACIÓN DE MASLOW. AMBOS ASPECTOS (LA ESTIMACIÓN Y EL CRECIMIENTO) HAN DE SER SATISFECHOS EN LO POSIBLE. UN TRABAJO HAFÍA FRENTE A LA PRIMERA SI OFRECE LA OPORTUNIDAD DE PRACTICAR LA AUTONOMÍA, LA CREATIVIDAD Y SI ES INTERESANTE, TALES VALORES CORRESPONDEN A LA MENTALIDAD DE LA NUEVA GENERACIÓN DE EMPLEADOS.⁽¹⁾

AUQUE LA TEORÍA DE ALDERFER SE OCUPA DE LAS MISMAS NECESIDADES QUE LAS DE MASLOW, LAS CONCIBE DESDE UN ÁNGULO TOTALMENTE DISTINTO. NO LAS DISPONE SOBRE UNA JERARQUÍA RIGUROSA, PUES ALGUNAS PUEDEN PRESENTARSE EN FORMA

1) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. DUANE P. SCHULTZ. EDITORIAL INTERAMERICANA. 3ER. EDICIÓN, 1988.

MA SIMULTÁNEA.

TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE LA NECESIDAD DE LOGRO.

" PARA McCLELLAND LAS PERSONAS ESTÁN MOTIVADAS PRIMORDIALMENTE POR TRES FACTORES: UNO DE REALIZACIÓN DE LOGRO, OTRO DE AFILIACIÓN Y OTRO DE PODER.

LAS PERSONAS MOTIVADAS POR LA REALIZACIÓN DE LOGRO DESEAN LOGRAR COSAS, SE PLANTEAN METAS QUE PERSIGUEN CON EL FIN DE REALIZAR ALGO, CON LA MIRA DE ALCANZARLOS.

LOS MOTIVOS DE AFILIACIÓN ESTÁN MÁS INTERESADO EN ESTABLECER CONTACTOS PERSONALES CÁLIDOS. LA PERSONA MOTIVADA POR LA REALIZACIÓN, DESEA LOGRAR SUS METAS AUNQUE -- ELLO IMPLIQUE NO SER ACEPTADO PLENAMENTE POR UN GRUPO, - POR EJEMPLO: UN GERENTE QUIERE IMPONER CIERTAS NORMAS DE PRODUCCIÓN Y LUCHA POR LOGRARLO, AUNQUE ELLO IMPLICASE GANARSE ALGUNAS ANTIPATÍAS.

LA TEORÍA SE BASA PRINCIPALMENTE EN QUE LA CULTURA INFLUYE SOBRE EL SER HUMANO, INCREMENTANDO EN ESTE SU DESEO DE SUPERARSE O REALIZARSE; SEGÚN McCLELLAND, LAS CONDICIONES GEOGRÁFICAS Y DE RECURSOS NATURALES, SON UN FACTOR SECUNDARIO PARA EL DESARROLLO DE UN PAÍS; LO IMPORTAN

TE ES LA MOTIVACIÓN DEL LOGRO QUE LOS INDIVIDUOS DE TAL NA
CIÓN POSEAN."(1)

LA SITUACION EN MEXICO

" EN LAS BREVES DESCRIPCIONES ANTERIORES SE PONE -
DE MANIFIESTO QUE LAS TEORÍAS EN BOGA EN EL CAMPO DE LA AD-
MINISTRACIÓN HAN SURGIDO EN LOS ESTADOS UNIDOS. INFORTUNA-
DAMENTE, MUCHAS PERSONAS ACEPTAN LO DICHO EN ESTAS TEORÍAS
SIN TRATAR DE DETENERSE A PENSAR CUAL ES LA SITUACIÓN CUL
TURAL EN MÉXICO, QUE SIN DUDA, DEBERÁ SER CONSIDERADA PARA
UN TRATAMIENTO SERIO DE ESTE PROBLEMA.

EN MÉXICO NO EXISTE EL CÚMULO DE INVESTIGACIONES -
QUE SE HAN REALIZADO EN OTRAS PARTES; SIN EMBARGO, TRATARE
MOS DE PASAR UNA BREVE REVISTA A LOS POCOS DATOS EXISTEN--
TES PARA DETERMINAR CUAL ES NUESTRA SITUACIÓN RESPECTO A -
LAS TEORÍAS EXPUESTAS.

EN PRIMER LUGAR, DIVERSOS RESULTADOS INDICAN QUE -
LA JERARQUIA DE NECESIDADES PROPUESTAS POR MASLOW ES DIFE-
RENTE EN MÉXICO. DOS INVESTIGACIONES REALIZADAS POR ARIAS

1) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, DUANE P. SCHULTZ. EDITORIAL INTE
RAMERICANA, 3ER. EDICIÓN, 1988.

GALINDO, INDICARON QUE LOS INTERESES MÁXIMOS DE UNA MUESTRA COMPUESTA POR OBREROS, VENEDORES Y OFICINISTAS, CONSISTIERON EN TRABAJAR EN UN LUGAR LIMPIO, EN DESTACARSE - Y SOBRESALIR EN SU ACTIVIDAD Y EN TENER OPORTUNIDAD DE PONER EN PRÁCTICA LAS PROPIAS IDEAS EN EL TRABAJO RESPECTIVAMENTE. SI PENSAMOS QUE ESTOS INTERESES ESTÁN REVELANDO UNA SATISFACCIÓN, RESULTARÍA LA NECESIDAD MÁS INSATISFECHA, Y POR TANTO, LA DE MÁS INTENSA MOTIVACIÓN SERÍA LA DE ESTIMA SEGUIDA POR LA DE SEGURIDAD.

LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO MENCIONADO, PARECEN INDICAR QUE LA ESCALA DE NECESIDADES VÁLIDA PARA MÉXICO ES DIFERENTE A LA QUE PROPUGNA MASLOW EN LOS ESTADOS UNIDOS. TODAVÍA FALTA REALIZAR MUCHOS ESTUDIOS SOBRE ESTE CAMPO - EN MÉXICO, PUES EL REDUCIDO NÚMERO DE INVESTIGACIONES CITADAS, HACE IMPERIOSO TOMAR CON CAUTELA LOS RESULTADOS OBTENIDOS⁽¹⁾

4.3. SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.

LA SATISFACCIÓN QUE LOS INDIVIDUOS RECIBEN EN SU EMPLEO DEPENDE EN MUCHO DEL GRADO HASTA EL CUAL TANTO EL PUESTO COMO TODO LO RELACIONADO CON ÉL, CUBRAN SUS NECESIDADES.

1) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. FERNANDO ARIAS G. EDITORIAL TRILLAS, 1973

DADES Y DESEOS. EN VIRTUD DE QUE GRAN PARTE DE LA MOTIVACIÓN DE UN INDIVIDUO ES INCONSCIENTE, NO SE DA CUENTA CLARAMENTE DE TODAS SUS NECESIDADES. POR LO TANTO, ES MÁS DIFÍCIL OBTENER UNA EVALUACIÓN EXACTA DE LAS NECESIDADES DE UN INDIVIDUO. LOS DESEOS, POR OTRA PARTE, SON LOS ANHELOS CONSCIENTES POR COSAS O CONDICIONES QUE UN INDIVIDUO CREE QUE LE PROPORCIONARÁN SATISFACCIÓN.

LA MAYORÍA DE LOS INTENTOS PARA MEDIR SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, IMPLICA EL ESTUDIO DE LOS DESEOS, MEDIANTE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS. LA MANERA EN LA CUAL UN INDIVIDUO CONTESTA PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEPENDE NO SÓLO DE LAS CONDICIONES EN SÍ, SINO DE LA FORMA EN QUE LAS PERCIBA SU PERCEPCIÓN DE ELLAS, A SU VEZ, ESTÁ INFLUÍDA POR SU PERSONALIDAD, SUS EXPECTATIVAS, SU ORIENTACIÓN POLÍTICA Y SOCIAL, SU EDAD, SEXO, SALUD, RELACIONES FAMILIARES Y MUCHOS OTROS FACTORES. DESCUBRIENDO LAS ACTITUDES Y OPINIONES SOBRE ASUNTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO, LA GERENCIA PUEDE EMPRENDER UNA ACCIÓN CORRELATIVA Y TENER ESPERANZAS DE MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO.

FACTORES QUE SE RELACIONAN CON LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

MUCHAS ORGANIZACIONES CREAN SUS PROPIOS CUESTIONA-

RIOS O INVENTARIOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO, EN TANTO, QUE OTRAS USAN CUESTIONARIOS STANDARD FORMULADOS POR ORGANIZACIONES INVESTIGADORAS. SE MOSTRARÁN ALGUNOS CONCEPTOS TOMADOS DE UNO DE LOS CUESTIONARIOS STANDARD MÁS POPULARES. EN UN ESTUDIO RECIENTE, EN EL CUAL FUE ANALIZADO UN GRAN NÚMERO DE CUESTIONARIOS SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, SE ENCONTRÓ QUE LOS FACTORES QUE SE MEDIAN CON MÁS FRECUENCIA ERAN:

1. EL CONTENIDO DEL TRABAJO, LAS VERDADERAS TAREAS QUE SE EJECUTABAN Y EL CONTROL DEL TRABAJO,
2. SUPERVISIÓN,
3. LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN,
4. OPORTUNIDADES PARA PROGRESAR,
5. SUELDOS Y OTRAS PRESTACIONES FINANCIERAS,
6. COMPAÑEROS DE TRABAJO,
7. CONDICIONES DE TRABAJO.

SE HAN HECHO VARIOS ESTUDIOS PARA PREGUNTAR A LOS EMPLEADOS CUALES SON LOS ASPECTOS DE SU TRABAJO QUE LES PROPORCIONAN SATISFACCIÓN E INCONFORMIDAD. EL TIPO DE TRABAJO QUE UNA PERSONA TIENE, LAS CONDICIONES ECONÓMICAS Y SO

CIALES AL MOMENTO DEL ESTUDIO, LA ANTIGUEDAD Y LOS FACTORES PERSONALES TALES COMO: EDAD, INTELIGENCIA, EDUCACIÓN, Y PERSONALIDAD, PARECE QUE TODOS TIENEN CIERTO EFECTO SOBRE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.

EN ALGUNAS ENCUESTAS, LOS SALARIOS SE COLOCAN EN LA PARTE MÁS ALTA DE LA LISTA DE LO QUE LOS INDIVIDUOS DICEN DESEAR EN UN TRABAJO; EN OTRAS, ESTO ES DE MENOR IMPORTANCIA. LO MISMO SE APLICA A LA SEGURIDAD, CONDICIONES DE TRABAJO Y TODOS LOS FACTORES DE LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO.

CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS TRABAJADORES SATISFECHOS

SE HA REPORTADO UN NIVEL GENERAL MÁS ELEVADO DE SATISFACCIÓN CON EL EMPLEO ENTRE LAS MUJERES QUE ENTRE LOS HOMBRES. SE HAN INVESTIGADO LAS DIFERENCIAS EN LA IMPORTANCIA RELATIVA CONCEDIDA POR HOMBRES Y MUJERES A CIERTOS ASPECTOS ESPECÍFICOS DEL EMPLEO. LOS HOMBRES LE CONCEDIERON UNA IMPORTANCIA MUCHO MAYOR QUE LAS MUJERES A LAS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN Y UN POCO MAYOR AL SALARIO. EN LOS AÑOS POSTERIORES, EL PAPEL DE LAS MUJERES EN LA FUERZA DE TRABAJO HA CAMBIADO DRAMÁTICAMENTE Y ES SEGURO QUE CONTINUARÁ CAMBIANDO.

LA EDAD.

EXISTE CIERTA EVIDENCIA QUE INDICA QUE CON LA EDAD -- DEL EMPLEADO AUMENTA SU SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO. SE HA ATRIBUÍDO ESTA RELACIÓN A UNA COMBINACIÓN DE FACTORES, INCLUSO EL ABANDONO DEL EMPLEO POR LOS EMPLEADOS DE MAYOR EDAD INSATISFECHOS Y UNA ESPECIE DE CONSERVATISMO O RESIGNACIÓN A LAS REALIDADES DE LA VIDA Y AL EMPLEO QUE ACOMPAÑAN A LA EDAD AVANZADA. ADEMÁS ALGUNOS DE LOS FACTORES RESPONSABLES POR EL DESCENTEN TO EN EL EMPLEO, TALES COMO: LA FALTA DE OPORTUNIDAD PARA EL ASCENSO Y EL SALARIO BAJO TIENEN UN GRADO MENOR DE IMPORTANCIA PARA LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD QUE PARA LOS EMPLEADOS MÁS JÓVENES QUE TIENEN UNA FAMILIA :

LA INTELIGENCIA.

EL NIVEL DE LA INTELIGENCIA NO PARECE SER EN SÍ UN -- FACTOR DETERMINANTE DE SATISFACCIÓN O DESCENTEN TO EN EL EMPLEO. SIN EMBARGO, LA INTELIGENCIA DE UN EMPLEADO SI TIENE UNA IMPORTANCIA CONSIDERABLE EN RELACIÓN CON LA NATURALEZA DEL TRABAJO QUE EJECUTA. LOS EMPLEADOS PARA --- QUIENES EL TRABAJO NO REPRESENTA UN DESAFÍO SUFICIENTE O QUE DESEMPEÑAN ACTIVIDADES QUE NO DEMASIADO EXIGENTES PARA SU CAPACIDAD INTELLECTUAL, SE SIENTEN A MENUDO DESCENTEN TO CON SU LABOR. LA IMPLICACIÓN DE ESTA RELACIÓN PA-

RA LA INSTRUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADECUADOS DE SE--
LECCIÓN DEL PERSONAL, ES EVIDENTE POR SÍ MISMA.

EXPERIENCIA.

ES COMPLEJA LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA SATIS--
FACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA ANTIGUEDAD. EN LOS PRIMEROS -
AÑOS DE TRABAJO, EL PERSONAL NUEVO TIENDE A SENTIRSE BAS--
TANTE CONTENTO.

EN ESTA ETAPA DE APRENDIZAJE DE NUEVAS TÉCNICAS Y
LA ADQUISICIÓN DE DESTREZAS, PRODUCEN ESTIMULACIÓN E INTE--
RÉS. ADEMÁS, QUIZÁS EL TRABAJO PAREZCA ATRACTIVO SIMPLE--
MENTE POR SER UNA ACTIVIDAD NUNCA ANTES REALIZADA.

POR DESGRACIA, LA SATISFACCIÓN INICIAL EMPIEZA A
DESVANECERSE A MENOS QUE EL EMPLEADO RECIBA PRUEBAS CONS--
TANTES DE SU PROGRESO Y CRECIMIENTO. TRAS UNOS CUANTOS -
AÑOS EN EL TRABAJO, ES FRECUENTE QUE EMPIECE A DESMORALI--
ZARSE; ESTA ACTITUD OBEDECE A QUE NO AVANZA CON LA RAPI--
DEZ QUE DESEARÍA. EN TIEMPOS DE INFLACIÓN Y DE INCREMEN--
TO SALARIAL BASTANTE ELEVADO, LOS QUE TIENEN UNOS CUANTOS
AÑOS DE EXPERIENCIA SE DAN CUENTA DE QUE GANAN POCO MÁS -
QUE LOS PRINCIPIANTES, A PESAR DE HABER RECIBIDO AUMENTOS
CADA AÑO.

AL CABO DE SEIS O SIETE AÑOS EN EL PUESTO, LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EMPIEZA A INTENSIFICARSE OTRA VEZ Y DESPUÉS MEJORA EL RITMO CONSTANTE.

PERSONALIDAD.

AL PARECER EXISTE UN NEXO POSITIVO ENTRE UNA CONSTANTE INSATISFACCIÓN CON EL TRABAJO Y UN EQUILIBRIO EMOCIONAL DEFICIENTE. LOS DATOS DISPONIBLES A PESAR DE NO SER ENTERAMENTE CONCLUYENTES, INDICAN QUE LOS MÁS CONTENTOS CON SU TRABAJO SUELEN SER LOS QUE POSEEN MEJOR EQUILIBRIO Y UNA ESTABILIDAD PSÍQUICA.

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

GRAN PARTE DE LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO PROVIENE DEL TIPO DE TRABAJO, POR LO CUAL, ÉSTE HA DE SER REDISEÑADO A FIN DE COMUNICAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LOS FACTORES MOTIVADORES. A ESTO SE LE LLAMA ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

SE RECOMIENDAN LAS SIGUIENTES MEDIDAS PARA AMPLIAR O ENRIQUECER UN TRABAJO.

1. SUPRIMIR ALGUNOS DE LOS CONTROLES DEL PERSONAL Y FAVORECER MÁS SU RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL -

EN LAS TAREAS QUE EJECUTAN.

2. PROPORCIONARLES UNIDADES NATURALES O COMPLETAS - EN SUS LABORES, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, POR - - EJEMPLO: EN VEZ DE PONERLOS A FABRICAR UNA PARTE DARLES LA OPORTUNIDAD DE QUE CONSTRUYAN LA UNI-- DAD INTEGRAL.
3. DARLES MÁS LIBERTAD Y AUTORIDAD EN SUS TAREAS.
4. PROPORCIONARLES A ELLOS Y NO A LOS SUPERVISORES INFORMES PERIÓDICOS SOBRE LA PRODUCCIÓN.
5. ESTIMULARLOS PARA QUE EMPRENDAN TAREAS MÁS COM-- PLEJAS Y NUEVAS.
6. ASIGNARLES TRABAJOS MUY ESPECIALIZADOS PARA QUE VAYAN ADQUIRIENDO DOMINIO EN DETERMINADO PUESTO U OPERACIÓN.

LAS SUGERENCIAS ANTERIORES TIENEN POR OBJETO FAVORE CER EL CRECIMIENTO Y PROGRESO PERSONAL, INTENSIFICAR EL -- SENTIDO DE LOGRO Y RESPONSABILIDAD, DAR RECONOCIMIENTO; EN OTRAS PALABRAS, PRETENDEN FACILITAR LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES MOTIVADORAS.

4.4. PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO

ESTRECHAMENTE LIGADA A LA MOTIVACIÓN Y A LA SATISFACCIÓN LABORAL, SE ENCUENTRA LA NOCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO, QUE SE DEFINE SENCILLAMENTE COMO LA INTENSIDAD DE LA IDENTIFICACIÓN PSÍQUICA DEL SUJETO CON SU TRABAJO ¿ QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA ÉL SU TRABAJO?, ¿ QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA EN SU VIDA ?, ¿ HASTA QUÉ PUNTO SE IDENTIFICA CON ÉL?. A UNA IDENTIFICACIÓN MÁS COMPLETA CORRESPONDERÁ MAYOR SATISFACCIÓN. LA IDENTIFICACIÓN INFLUYE MUCHO EN LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO; DE AHÍ LA NECESIDAD DE QUE LAS EMPRESAS CONOZCAN EN QUÉ CONSISTE.

¿ QUÉ ES LO QUE HACE QUE ALGUIEN SE SIENTA IDENTIFICADO PLENAMENTE CON SU TRABAJO?, ¿ DEPENDE ELLO DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPLEADO O DE LAS DEL PUESTO?

LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES MÁS IMPORTANTES SON LA EDAD. POR ESO NO ES EXTRAÑO QUE LA EDAD AFECTE AL INTERÉS POR EL TRABAJO: LOS EMPLEADOS DE MÁS EDAD, SUELEN ESTAR MÁS IDENTIFICADOS CON SU TRABAJO QUE LOS JÓVENES. ES POSIBLE QUE ELLO SE DEBA A QUE HAN TENIDO MÁS OPORTUNIDADES DE LOGRARLO POR HABER DESEMPEÑADO CARGOS DE MÁS INTERÉS Y RESPONSABILIDAD; ESTO A SU VEZ, LES HA AYUDADO A SATISFACER SUS NECESIDADES DE CRECIMIENTO. LOS EMPLEADOS --

MÁS JÓVENES SE HALLAN EN LOS PUESTOS INICIALES Y A MENUDO SU TRABAJO LES PARECE MENOS ESTIMULANTE Y ATRACTIVO.

DADA LA IMPORTANCIA QUE LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO TIENEN EN LA IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO. ES NATURAL QUE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS RELACIONADOS CON LA IDENTIFICACIÓN, SEAN LAS QUE PERMITEN ATENDER A LAS EXIGENCIAS SEÑALADAS. LA INVESTIGACIÓN HA DEMOSTRADO QUE LOS TRABAJOS ESTIMULANTES (AQUELLOS QUE OFRECEN GRAN AUTONOMÍA, VARIEDAD, IDENTIDAD CON LAS TAREAS DE RETROALIMENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL) SON LOS QUE FAVORECEN UN FUERTE SENTIDO DE IDENTIFICACIÓN.

CABRÍA SUPONER UNA CORRELACIÓN POSITIVA ENTRE IDENTIFICACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, PERO LOS DATOS AL RESPECTO DISTAN MUCHO DE SER UNIFORMES Y CLAROS. ES IMPOSIBLE AFIRMAR QUE LOS QUE SE SIENTEN MÁS IDENTIFICADOS CON SU TRABAJO, SON LOS MÁS CONTENTOS Y DAN MEJOR RENDIMIENTO. ADEMÁS ENTRE ELLOS, EL AUSENTISMO Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL SON MENORES.

4.5. EL EMPLEADO DESPEDIDO

HAY INNUMERABLES CASOS DE EMPLEADOS A QUIENES SE DESPIDEN POR LA INTRODUCCIÓN DE UN PROCESO AUTOMATIZADO O

PORQUE AL REORGANIZAR LA EMPRESA, HA SIDO CLAUSURADO UN DEPARTAMENTO O PLANTA. EN PERÍODOS DE INFLACIÓN ECONÓMICA, SEGMENTOS ENTEROS DE LA INDUSTRIA DISMINUYEN SU PRODUCCIÓN O DEJAN DE EXISTIR.

ELLO SIGNIFICA QUE MUCHOS EMPLEADOS SE ENCONTRARÁN SIN TRABAJO, AUNQUE NO TENGAN LA CULPA. LOS ESTUDIOS CONFIRMAN UNA COSA OBVIA: ES UNA ÉPOCA DE GRAN ESTRESS PARA QUIENES SE QUEDAN SIN EMPLEO. UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS COMUNES ES QUE APARECE UN SENTIMIENTO DE CULPABILIDAD, ES DECIR, CREEN QUE DE ALGUNA MANERA TODA ES CULPA DE ELLOS. A PESAR DE SER EL DESEMPLEO UN FENÓMENO GENERALIZADO, MUCHOS PENSABAN QUE ESTABAN SIN TRABAJO POR SU INEFICIENCIA.

SE APRECIA TAMBIÉN UN SENTIDO DE DESARRAIGO O DE FALTA DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD, LO MISMO QUE UNA FRECUENCIA MAYOR DE ENFERMEDADES FÍSICAS, PSÍQUICAS Y DE SUICIDIOS. LA TENSIÓN ES UN FENÓMENO GENERAL, OBSERVÁNDOSE ASÍ MISMO INCERTIDUMBRE ANTE EL FUTURO Y UN HONDO RESENTIMIENTO.

LOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL JERÁRQUICO, SUFREN MÁS EN ESAS ÉPOCAS. SE TORNAN MÁS DEFENSIVOS Y AUTOCRÍTICOS; EN CAMBIO, LOS TRABAJADORES DE NIVEL MÁS BAJO MUESTRAN MÁS ADAPTABILIDAD. ESPECIALMENTE ENTRE LOS GERENTES Y EJECUTIVOS, SE PRODUCE UNA TRANSFORMACIÓN RADICAL Y DU-

RADERA QUE REPERCUTE EN EL ESTILO DE VIDA, EN LAS ESPERANZAS Y VALORES. EL TRAUMA DEL DESEMPLEO NO DESAPARECE, NI SIQUIERA LUEGO DE CONSEGUIR UN NUEVO TRABAJO. EN UN ESTUDIO SOBRE UN GRUPO DE DESEMPLEADOS, LOS QUE OBTUVIERON -- OTRO TRABAJO RECUPERARON UN POCO DE SU AUTOESTIMA, PERO -- NUNCA SEMEJANTE A LA QUE HABÍAN TENIDO ANTES DE SER DESPELIDOS.

EN EL MUNDO MODERNO, HAY MUCHOS PUESTOS QUE ORIGINAN INSATISFACCIÓN Y MALESTAR; PERO EL DESEMPLEO ES UN ESTADO MUCHO PEOR QUE OCUPAR UN PUESTO NO DEL TODO SATISFACTORIO.

ANEXO N.º 1

CUESTIONARIO:

PUESTO _____

1. ¿ ES SUFICIENTE LA ILUMINACIÓN EN EL LUGAR DONDE REALIZAS TUS OPERACIONES DE TRABAJO?

SÍ _____ No _____

2. ¿ LA INTENSIDAD O BRILLANTEZ DE LA LUZ ES MOLESTA PARA TUS OJOS A LA HORA QUE ESTÁS LABORANDO?

SÍ _____ No _____

POR QUÉ _____

3. ¿ LA LUZ REVERBERA (REFLEJA) MUCHO SOBRE LA SUPERFICIE DONDE USTED LABORA ?

SÍ _____ No _____

4. ¿ CREÉ USTED QUE LA LUZ ESTÁ BIEN DISTRIBUIDA ?

SÍ _____ No _____

5. ¿ HAY BASTANTE RUIDO EN EL ÁREA DONDE LABORA USTED?

SÍ _____ No _____

6. EL RUIDO QUE HAY EN LA FÁBRICA ES:

CONSTANTE _____ INTERMITENTE _____

7. ¿ EL RUIDO QUE HAY EN LA FÁBRICA LE ES MOLESTO -
PARA TRABAJAR ?

SÍ _____ No _____

POR QUÉ _____

8. ¿ EN EL DEPARTAMENTO DONDE USTED SE ENCUENTRA LA
BORANDO HAY BUEN AMBIENTE DE TRABAJO ?

SÍ _____ No _____

POR QUÉ _____

9. ¿ CONSIDERA USTED QUE LOS SUPERVISORES SON IGUA-
LES CON TODOS LOS OBREROS ?

R _____

10. ¿ CREÉ USTED QUE DESPUÉS DE LABORAR ALGUNAS HORAS
ES BUENO ESCUCHAR MÚSICA PARA ALIVIAR EL ABURRI-
MIENTO Y LA MONOTONÍA?

R _____

CONCLUSIONES

PRIMERA:

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL INFLUYE EN TODOS LOS ASPECTOS DE SU VIDA EN EL TRABAJO Y FUERA DE ÉL, LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO SIN MENCIONAR MUCHOS OTROS FACTORES QUE RIGEN EL PROGRESO Y DESARROLLO PERSONAL, ASÍ COMO LA PRODUCTIVIDAD Y VITALIDAD DE LA EMPRESA.

SEGUNDA:

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL SE DEFINE ASÍ: LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS, LOS HECHOS Y PRINCIPIOS DE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA HUMANA A LOS TRABAJADORES. POR SER UNA CIENCIA SE BASA EN LA OBSERVACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN: SE OCUPA ÚNICAMENTE DE LA CONDUCTA EXTERNA, ES DECIR, LA OBSERVABLE OBJETIVAMENTE. NO OBSTANTE, SU LABOR VA MÁS ALLÁ, YA QUE TAMBIÉN SE OCUPA DE LO INTANGIBLE.

TERCERA:

CABE MENCIONAR QUE LA EFICIENCIA CON QUE EL PERSONAL DESARROLLA SU TRABAJO, EL GRADO HASTA EL QUE TRABAJAN ARMONIOSAMENTE UNOS CON OTROS Y LA SATISFACCIÓN QUE RECIBEN DE SUS PUESTOS, NO PUEDE SER MAYOR QUE LO QUE PERMITE LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA.

CUARTA:

LA EMPRESA QUE CONSIDERA A SUS TRABAJADORES COMO SERES HUMANOS Y NO COMO MÁQUINAS, TENDRÁ UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, YA QUE EL TRABAJADOR SE SENTIRÁ COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA.

QUINTA:

EN LA INTELIGENCIA DE ADMINISTRAR EFICAZMENTE A SU PERSONAL, UNA EMPRESA NO SOLAMENTE DEBE UTILIZAR LOS SERVICIOS DE UN PSICÓLOGO INDUSTRIAL, SINO QUE TAMBIÉN DEBE DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE LLEVAR A LA PRÁCTICA SUS IDEAS.

SEXTA:

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL ES UNA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN, USADA PARA CREAR UNA UNIÓN SISTEMÁTICA DE PERSONAS EN UNA JERARQUÍA DE PUESTOS.

SEPTIMA:

LAS CONDICIONES DE TRABAJO QUE RODEAN A UN PUESTO SON DETERMINANTE PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO Y ÉSTE A SU VEZ, SEA MÁS ATRACTIVO PARA EL EMPLEADO.

OCTAVA:

ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA, EL HECHO DE QUE SUS DIRIGENTES CONOZCAN LAS NECESIDADES QUE MOTIVAN AL TRABAJADOR, PARA QUE DE ESTA MANERA PUEDAN MOTIVARLOS DE UNA FORMA EFECTIVA, PROPORCIONANDO AL EMPLEADO LO QUE ESPERA DE SU TRABAJO.

NOVENA:

MEDIANTE LA MOTIVACIÓN, SE PUEDE DESPERTAR EL INTERÉS DEL TRABAJADOR PARA QUE ÉSTE REALICE CIERTA ACCIÓN O ACTIVIDAD EN SU TRABAJO RELACIONADO CON LOS INTERESES DE LA EMPRESA, YA QUE MEDIANTE UNA MOTIVACIÓN BIEN GUIADA, SE PUEDE LLEGAR A UN AUMENTO DE PRODUCCIÓN Y MEJOR CALIDAD DEL PRODUCTO.

DECIMA:

PARA QUE LA EMPRESA PUEDA DESCUBRIR EL CAMINO A SEGUIR, EN CUANTO AL GRADO DE MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR, DEBERÁ TOMAR EN CUENTA: LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR, SUS DESEOS Y OBJETIVOS O METAS, LAS REACCIONES O CONDUCTA QUE TENDRÁ ANTE CIERTOS ESTÍMULOS PROPORCIONADOS POR LA MISMA EMPRESA.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

FERNANDO ARIAS GALICIA

EDITORIAL TRILLAS, 1973

ADMINISTRACION DE PERSONAL

CHRUDEN/S HERMAN

EDITORIAL CECSA, 1970

EL TRABAJO ES PELIGROSO PARA LA SALUD

JEANNE M. STELLMAN Y SUSAN M. DAUM

EDITORIAL SIGLO VEINTIUNO, 1986

ESTUDIOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

EDWIN A. FELEISHMAN

ALAN R. BASS

EDITORIAL TRILLAS

INVESTIGACION DE MERCADOS

LAURA RISHER

EDITORIAL INTERAMERICANA, 1985

PSICOLOGIA APLICADA

ANNE ANASTOSI, VOL. I

PSICOLOGIA DEL PERSONAL

ED. KAPELUSZ

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION LABORAL

ARNOLD S. IANNENBAUM

EDITORIAL CECSA, 1970.

PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

LAWRENCE SIEGEL E IRVING M. LANE

EDITORIAL CECSA, 1983

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

EDGAR H. SCHEIN

EDIT, PRENTICE HALL

PSICOLOGIA GENERAL

R. E. BRENNAN

EDITORIAL MC GRAW-HILL, 1970

PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES, PROBLEMAS CONTEMPORANEOS

DAVID A. KOLB; IRWIN M. RUBIN; JAMES MCLNTYLE

EDITORIAL PRENTICE HALL

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

DUANE D. SCHULTZ

EDITORIAL INTERAMERICANA, 3ER. EDICIÓN, 1986

RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA**JOE KELLY****EDITORIAL ATENEO**

ESTA TESIS SE IMPRIMO
EN



1990

GUADALAJARA

MATRIZ
CHAPULTEPEC SUR 54
TEL. 16-81-21 30-28-26 16-08-66

MINERVA
AV. VALLARTA 2783
TEL. 16-60-58

CONDOMINIO
18 DE SEPTIEMBRE 730 CASETA 1-A
TEL. 16-06-06

MULBAR
AV. CORONA 181-187
TEL. 13-61-99

TEPEYAC
LOCAL 15 ZONA D

TOLSA
AV. TOLSA 349
TEL. 26-06-62

COUNTRY
CIRC. PROVIDENCIA 1077
TEL. 41-52-48

PLAZA DEL BOL
LOCAL 9 ZONA B
TEL. 21-00-61

PLAZA DEL ANGEL
LOCAL 18 ZONA B

PLAZA COLOH
LOCAL 14 ZONA E

PLAZA SAN PEDRO
TEL. 39-22-21

PLAZA PATRIA
LOCAL 9 ZONA J
TEL. 41-50-88

ABASTOS
CALZ. LAZARO CARDENAS 2519-B

PARRQUIA
AV. JUAREZ 549-A
TEL. 14-83-42

CHAPULTEPEC
AV. CHAPULTEPEC SUR 449
TEL. 26-08-14

PALACIO FEDERAL
INT. PALACIO FED. HOSPITAL Y ALCALDE

ALAMO
TEXTILES 3200 ALAMO IND.
TEL. 35-91-60

PROCURADURIA
CALZ. INDEPENDENCIA 509
TEL. 41-10-87