



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
ESCUELA DE PSICOLOGIA

Planeación y Organización del Departamento de Psicología en una Industria

223.
PSI

T E S I S
Q U E P R E S E N T A
J O R G E C A P P O N G O T L I B
P A R A O B T E N E R E L T I T U L O D E
L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A



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 esta 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.

25053.08

UNAM 20

1968



25053.08

UNAM. 20

1968

M. - 159506

Jps 109

INDICE

Pág.

1.-	INTRODUCCION	1
1.1	Importancia de la Psicología en la Industria.	6
2.-	LA INDUSTRIA	9
2.1	Factores esenciales en el éxito de la Industria	9
2.2	Fundamentos de la Organización	10
2.3	Tipos básicos de Organización	11
2.4	Principales divisiones de una Organización	18
2.5	Descripción y funcionamiento de los departamentos de "Staff"	21
2.6	Funciones de Control de los departamentos de "Staff"	22
3.-	EL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA INTEGRADO A LA INDUSTRIA. SU JUSTIFICACION	24
4.-	PLANEACION	32
4.1	Objetivos	33
5.-	ORGANIZACION	34
5.1	Organigrama	34
5.2	El departamento de Psicología como departamento de "Staff"	36
5.3	Características de sus integrantes	37
5.4	Deberes del Director	44

	Pág.
6.- FUNCIONES	46
✓ 6.1 Selección de Personal	46
✓ 6.2 Entrenamiento	55
6.3 Desarrollo de Ejecutivos	62
✓ 6.4 Evaluación de Puestos	65
6.5 Medición de Rendimiento	70
6.6 Planes de Incentivos	74
6.7 Moral y Actitudes	78
6.8 Condiciones de Trabajo	83
6.9 Programas Médicos	90
6.10 Prestaciones	93
6.11 Relaciones con el Personal	96
6.12 Contrato Colectivo de Trabajo	100
6.13 Investigación	103
6.14 Investigación de Mercado	106
6.15 Publicidad y Contactos con Agencias	108
6.16 Asesoramiento en problemas especiales	111
7.- CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFIA	118

1.- INTRODUCCION

El principal objetivo del presente trabajo, es el de proponer la integración de un departamento de psicología en la estructura organizativa de una industria.

Esta inquietud nació en mí, al percatarme de los muchos y complejos problemas de índole psicológico, que generalmente se presentan en la industria.

Mi experiencia de trabajo ha sido desarrollada en la Compañía Rassini Rheem, S.A. de C.V., la cual se dedica a la fabricación de muelles, partes de suspensión para uso automotriz y recientemente a la fabricación de tuercas y tornillos en general. Es una empresa progresista y su crecimiento ha sido a pasos agigantados. En la actualidad cuenta con alrededor de 450 obreros, 100 empleados y 30 ejecutivos.

En dicha empresa he ocupado varios puestos. El primero fue de obrero en tornos automáticos para producción de tuercas maquinadas. En aquel entonces, en el año de 1960, había ingresado a la Carrera de In-

geniería en la U.N.A.M., la cual cursé solo por espacio de un año, ya - que me percaté de que mis intereses eran de una índole distinta. Esta experiencia de trabajo como obrero fue muy útil, aunque corta, pues fue solo por el período de un mes. Estuve sujeto a todas las situaciones, angustias y presiones a las que un obrero se enfrenta durante su trabajo. Esta fue - una experiencia que me ha sido muy valiosa en el desempeño de mis funciones y actividades actuales.

En 1961, ingresé a la facultad de Filosofía y Letras de la - U.N.A.M., con el objeto de cursar la Carrera de Psicología; al mismo --- tiempo, ingresé en la filial de Rassini Rheem, S.A. de C.V., antes denominada Sedensa y actualmente Rassini Rheem, Sucursal Servicio. Esta filial - se dedica a la fabricación de muelles especiales, reparación de suspensiones de autos y camiones y venta de partes de suspensión. El primer puesto que ocupé fue el de encargado del servicio de reparación de autos y camiones.

En 1963 fui ascendido a sub-gerente general, puesto que ocupé por espacio de un año.

En 1964 fui transferido a la matriz, con el objeto de planear, organizar y manejar el departamento de abastecimientos. Ocupé el puesto- de jefe de abastecimientos, hasta el año de 1966, cuando fui nombrado Asista

tente Especial de la Gerencia, puesto que ocupo hasta la actualidad.

En el ejercicio de las funciones en los puestos antes enumerados, y sobre todo en el último, me he percatado de cuan a menudo se presentan problemas de índole básicamente psicológica y de cómo la psicología con sus métodos y técnicas científicos puede lograr mejores y más adecuadas soluciones.

En este departamento de psicología, propongo que además de las funciones que normalmente recaen en los departamentos de Relaciones Industriales y de Personal, se integren las de Mercadotecnia, Publicidad, y, sobre todo la de Asesoramiento a la Gerencia en los problemas y en la toma de decisiones que afecten directa ó indirectamente al elemento humano con el que cuenta la empresa, así como con los que mantienen una estrecha relación con la misma.

El campo de la Psicología Industrial en México, es en la actualidad casi virgen. Existen no más de diez empresas que se dedican al asesoramiento en este tipo de problemas.

Hay poca gente preparada en esta especialidad y es precisamente ésta, una de las probables razones por las cuales en México existen una gran cantidad de directores de empresas que no son permeables a aceptar y reconocer el gran valor que la psicología industrial podría representar

para el éxito de sus empresas.

Sin embargo, cada vez es mayor el número de gente preparada en este campo. El doctorado de psicología industrial es cada vez másconcurrido por psicólogos deseosos de especializarse en este campo que promete grandes oportunidades.

El desarrollo de gente preparada en este campo de la psicología y la creciente necesidad de ella en la industria, son situaciones que propiciarán el desenvolvimiento cada vez mayor de la psicología industrial, trayendo como consecuencia el poder brindar a la industria, los beneficiosque ésta puede aportar, así como la creación de nuevas y mejores técnicas con tal propósito.

Quisiera hacer patente mi más profundo agradecimiento a las personas que me ayudaron a que esta tesis pudiera ser realizada. A mi madre y a mi padre (finado), los que siempre me alentaron a obtener mi título profesional; a mi esposa Marylou también pasante de la carrera de psicología, que me ayudó a revisar y pulir el manuscrito; al Sr. Guillermo Gotlib, Gerente General de Rassini Rheem, S.A. de C.V., por sus enseñanzas y por la experiencia de trabajo al fungir como Asistente Especial en dichaempresa, y que además me concedió el tiempo necesario para la realización

de mi tesis y finalmente a mi psicoanalista y director de tesis, Dr. Fernando Cessarman por su gran ayuda y consejos brindados.

■ Importancia de la Psicología en la Industria.

En el sentido estricto de la palabra, son cuatro los elementos que integran una Industria:

- 1.- Individuos
- 2.- Capital
- 3.- Materias Primas
- 4.- Maquinaria

Es la gente, el elemento humano, el que generalmente es responsable del éxito de una empresa.

Es frecuente encontrarse con la situación en la que dos firmas competidoras compran sus materias primas en el mismo mercado y con iguales condiciones y se financian de las mismas fuentes, sin embargo, una de ellas es más progresista que la otra.

El análisis de tales circunstancias muy frecuentemente nos revela que la compañía más progresista tiene satisfecha su fuerza de trabajo y cuenta con Personal más eficiente y capacitado. En otras palabras, el elemento humano es el factor determinante del grado de éxito de dicha empresa.

Se han hecho encuestas entre los más destacados hombres de negocios, las que revelan que deben el éxito de sus empresas a la habilidad que tienen en el manejo y motivación adecuados de sus subordinados.

Precisamente es aquí donde radica la importancia de la Psicología en la Industria. Es la ciencia que de una manera objetiva puede asesorar a la dirección en los problemas del elemento humano.

La administración del Personal como tal, data aproximadamente de la primera guerra mundial, alrededor del año de 1915. En esta época fue necesario el reclutamiento de cientos de miles de soldados, así como de obreros y empleados que iban a ser destinados a la industria militar. Pronto se empezaron a plantear numerosos problemas de selección y administración de Personal. Esta tremenda necesidad, marcó el principio de administración de Personal.

Muchos de los hombres que fueron entrenados para tales fines durante esta época, fueron más tarde Gerentes de Personal de la industria, aplicando los conocimientos y experiencias obtenidas durante la guerra.

En los últimos cinco años, el progreso industrial en México, ha sido el mayor en toda su historia y continúa en un constante ascenso. Tanto firmas extranjeras como mexicanas, han invertido fabulosas cantidades

de dinero en el establecimiento de grandes y numerosas industrias.

Esta explosión de industrialización en nuestro país, ha creado una demanda cada vez mayor, de gente preparada en el campo de las relaciones industriales. Conjuntamente el valor de la Psicología Industrial en Mexico, ha sido cada vez más reconocido. Podemos ver las manifestaciones de este fenómeno, al observar como las grandes empresas van integrando cada vez más dentro de sus estructura y organización las funciones del departamento de relaciones industriales ó de Personal. (En las industrias de gran tamaño se denomina Relaciones Industriales y en las pequeñas Dep. de Personal). De la misma manera, cada vez es mayor el número de empresas que se dedican a prestar servicios de asesoría a la dirección, en lo que se refiere a: Selección de Personal, Entrenamiento, Evaluación de Puestos, Planes de Incentivo, etc.

LA INDUSTRIA

Factores Esenciales en el éxito de la Industria.

El establecimiento de una Industria, presupone un proceso relativamente fácil. Sin embargo, el que la Industria sobreviva, progrese y alcance el éxito esperado, requiere el conocimiento de los principios de organización, su correcta interpretación y adecuada aplicación.

En general, se requiere:

- 1.- Que el producto o el servicio tenga demanda.
- 2.- Suficiente Capital de Trabajo.
- 3.- Apropiado tipo de Organización.
- 4.- Ejecutivos competentes.
- 5.- Políticas adecuadas y bien definidas.
- 6.- Estratégica localización de la Planta.
- 7.- Adecuado tipo de construcción y planos de los edificios.
- 8.- Una fuerza de trabajo productiva, hábil y leal.
- 9.- Una distribución eficiente y económica del producto.
- 10.- Adecuado sistema contable.

Fundamentos de la Organización.

La estructura organizativa es a fin de cuentas, un instrumento utilizado para lograr operaciones que rindan utilidades.

La consideración más importante al respecto, no es el tipo de organización utilizado en sí, sino más bien, el tipo de organización -- que satisfaga adecuadamente todas las necesidades de la empresa. Un determinado tipo de organización, puede ser funcional para determinado propósito, y sin embargo ser inadecuado para otro distinto.

La división de actividades se presenta en cualquier empresa-- que envuelva a dos o más personas. Entre más grande es el número de trabajadores, más definitiva debe ser la división de actividades.

Las actividades pueden ser divididas de acuerdo a funciones, productos, procesos, o cualquier otro tipo, de acuerdo con el propósito.

La Organización Industrial.- La idea moderna, es la de asegurar a través de la especialización, los resultados más satisfactorios del esfuerzo individual. ■

Las actividades independientes o relacionadas, son más tarde-

agrupadas, con el objeto de asegurar el éxito del esfuerzo combinado y ob— tener una mayor facilidad en la dirección y en el control.

Tipos Básicos de Organización.

Existen distintos tipos de Organización, que a través del — tiempo se han ido desarrollando, de los cuales, los más comunes son:

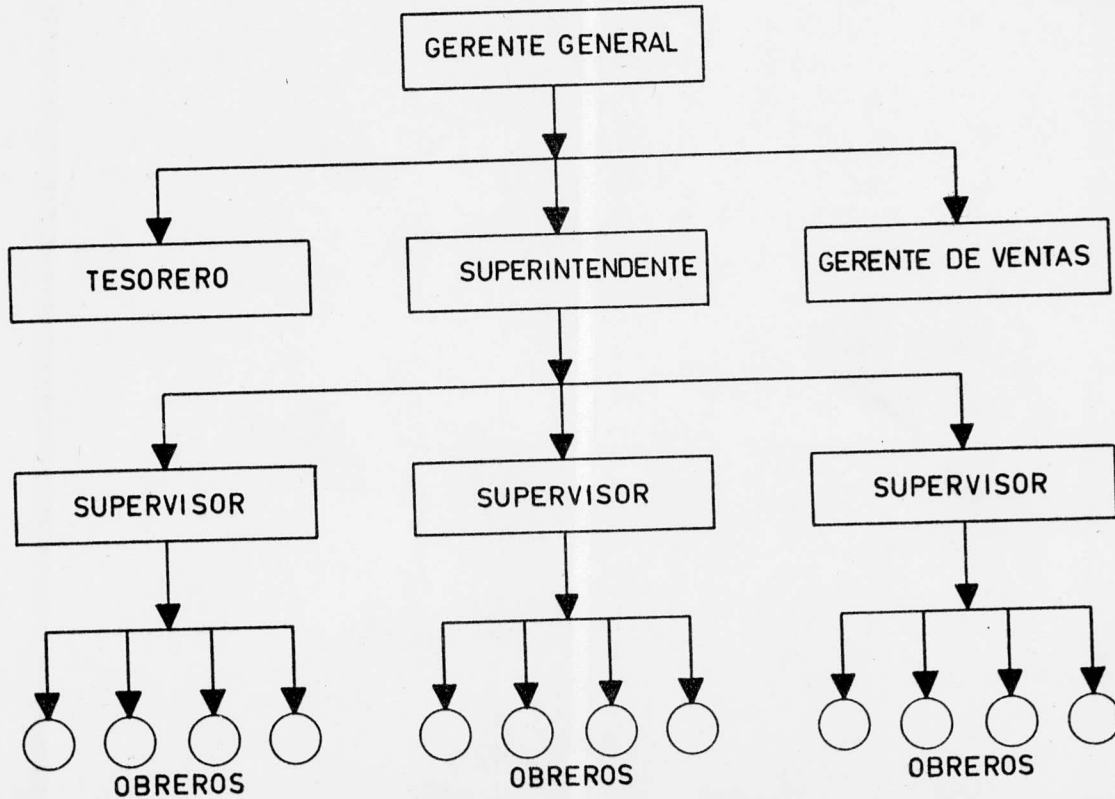
- 1.- De Línea
- 2.- Funcional
- 3.- De Línea y "Staff"

1.- Organización de Línea.

Es la más simple y antigua forma de organización. El due— ño ó gerente, forma la cabeza, y los departamentos reciben las órdenes di— rectamente de él. Las líneas de autoridad son verticales. Todos al mismo nivel de autoridad son independientes de los demás, en el mismo nivel. — Cada uno de estos, ejerce autoridad sobre los subordinados que de él depen— den directamente. El flujo de autoridad e instrucción va desde la cabeza— hasta los obreros.

A continuación se muestra un organigrama típico de esta for— ma de organización. (4)

ORGANIZACION LINEAL.



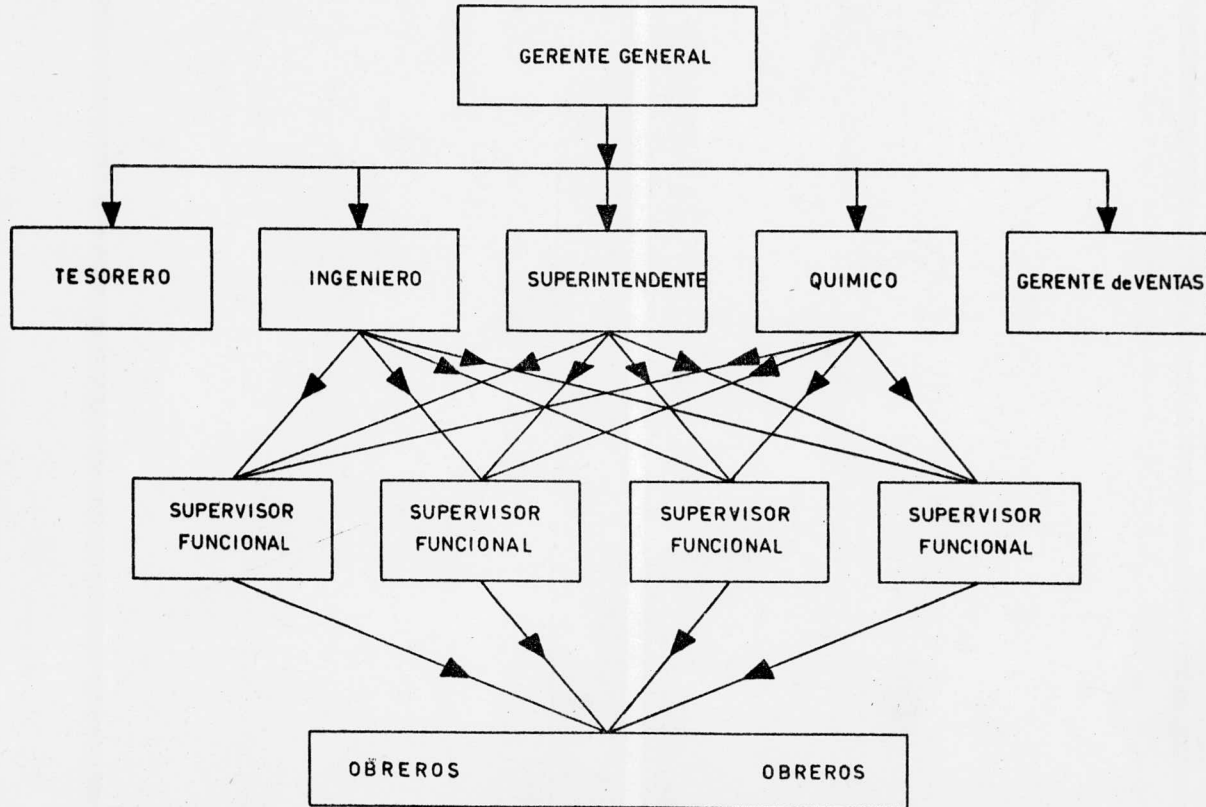
2.- Organización Funcional.

Los avances modernos de la organización científica han sido basados en los estudios de F.W. Taylor, de principios de este siglo. En la experiencia de su trabajo dentro de la Industria, se encontró con que era casi imposible encontrar en un mismo sujeto todas las cualidades necesarias en un supervisor de la Organización de Línea.

El tipo de Organización Funcional, utiliza gente especializada para cada trabajo en particular. Según su propia definición: "Consiste en dividir el trabajo de la Gerencia, de tal manera que desde su segundo, hacia abajo, tengan el menor número de funciones posibles. .

Véase el organigrama típico de esta organización. (5)

ORGANIZACION FUNCIONAL



Organización Lineal y "Staff".

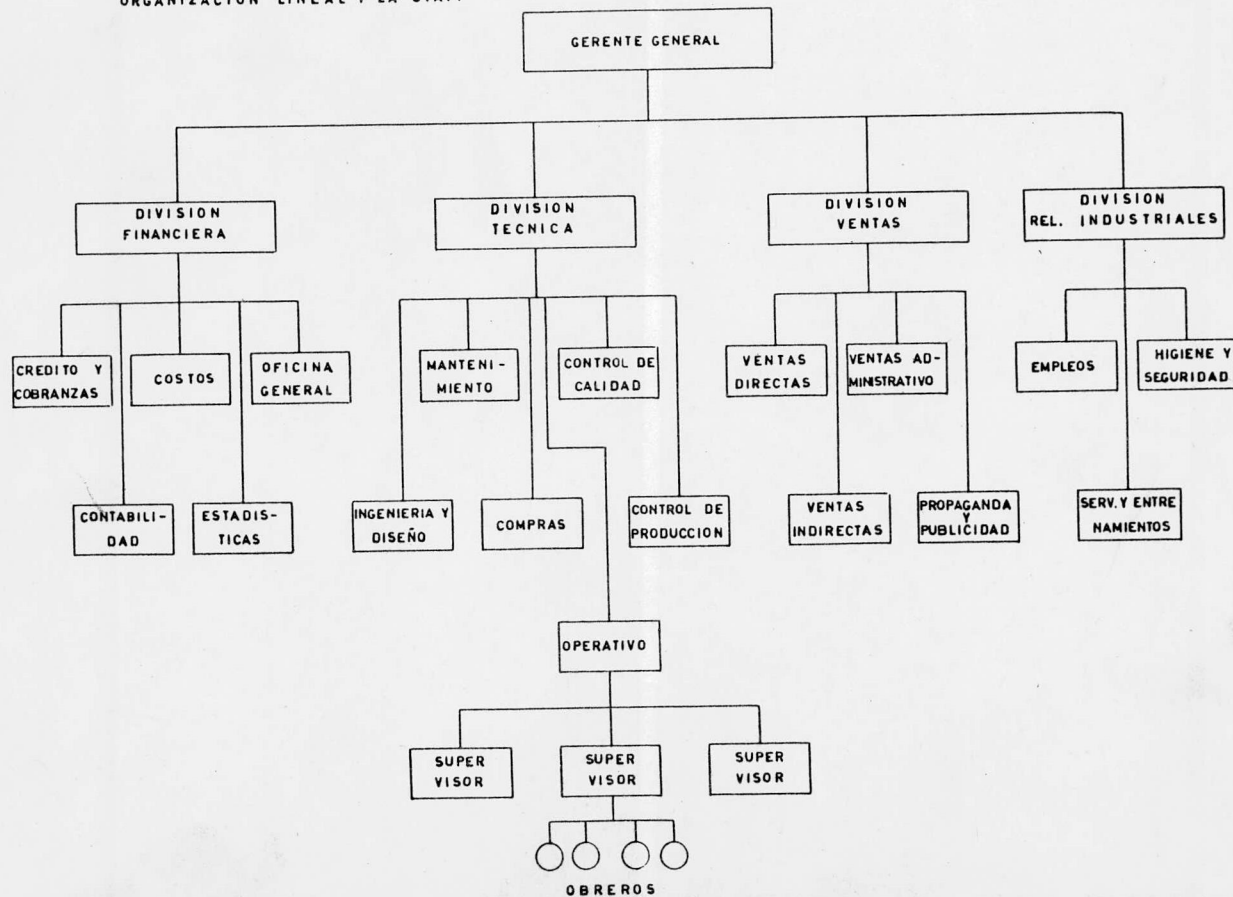
Este tipo de organización, combina a las mejores cualidades de las anteriores. Es en la actualidad la más comunmente utilizada en las grandes empresas y es la que brinda mayores provechos.

En el Organigrama que a continuación se muestra, observamos cómo el encargado de manufactura, al ser cabeza de su división, es responsable de la producción de los artículos. Al ejercer su función, se confronta con un gran y variado número de problemas. El trabajo de la división de manufactura aparece funcionalmente dividido según los requerimientos del mismo. Los demás departamentos al mismo nivel de autoridad, son de "Staff". Estas divisiones ofrecen sus servicios a los departamentos de línea y guían al jefe de la división con sus consejos. Sin embargo, cada jefe de los departamentos de "Staff", tiene una línea de control sobre la gente que labora en su propio departamento. El departamento de línea está a su vez subdividido en tantas partes como sea requerido para una operación eficiente.

Cada grupo de obreros es manejado por un supervisor que a la vez depende de un superior. El supervisor tiene un control de línea sobre sus subordinados. Los departamentos de "Staff", sin embargo, se hacen cargo de muchas de las funciones de línea.

A continuación se muestra el Organigrama de una compañía-
grande representativo de este tipo de organización. (6)

ORGANIZACION LINEAL Y LA STAFF



Principales divisiones de una Organización.

A.- El Gerente General:

La función del Gerente General es la de dirigir y controlar todas las actividades y operaciones del negocio, de acuerdo con las políticas establecidas por la junta de directores. Coordina los esfuerzos de todos los departamentos con el objeto de que trabajen como unidades eficaces de la empresa como un todo.

Es frecuente que el Gerente General seleccione a los hombres que serán encargados de las principales funciones con la ayuda y asesoría del departamento de relaciones industriales, o bien con la asesoría de una empresa especializada. Define las responsabilidades de cada uno y les delega la autoridad necesaria. Les ayuda a establecer las políticas necesarias para llevar a cabo las actividades, siempre cuidando que estas políticas estén de acuerdo con las establecidas por la junta de directores. Se mantiene en estrecho contacto con los encargados de las divisiones y se provee de medios eficaces para frecuentemente checar la eficiencia con la que están realizando los deberes asignados a ellos.

El Gerente General deberá ser capaz de dejar los detalles técnicos a cada uno de los jefes de división. Es su función la de mantener

a la organización en armonía y balanceada, cuidando que ninguna parte se desarrolle a expensas de otra. (4) Estas funciones nunca las delega a nadie.

B.- División Financiera:

El contralor es el responsable de esta división. Maneja los libros que muestran todas las transacciones que han tenido lugar. Es su deber el desarrollar métodos y sistemas adecuados de registro. El lugar que ocupa el contralor en la empresa y los deberes específicos a él delegados, dependen de la organización particular con que se cuenta, sus necesidades y el Personal disponible.

Dado que muchos de los registros esenciales para el control administrativo, tales como: costos, contabilidad y los registros estadísticos que cubren todas las fases de la empresa, son preparados por esta división, el contralor ocupa un lugar estratégico dentro de la empresa.

Debe mantenerse alerta, ya que su función es factor vital en la operación del negocio, interpretando los datos, tomando parte en los planes futuros y recopilando los reportes de las operaciones.

C.- División Técnica:

La división de manufactura, tiene la responsabilidad de dise-

ñar y producir los artículos que la empresa vende. Es su responsabilidad--satisfacer las necesidades del mercado. El diseño, costo de producción, -calidad y servicio de entrega eficiente, son todos ellos factores importan--tes en la manufactura del producto. La atención es dirigida a las líneas--de creciente demanda que puedan ser vendidas a un costo razonable y con--las cuales se pueda obtener la utilidad esperada a cambio del capital invertido.

D.- División de Ventas:

Las funciones de esta división son todas aquellas que tienen--que ver con la distribución de los productos de una empresa. Los principales deberes del jefe de dicha división, son los de determinar las políticas--de ventas, coordinar los esfuerzos para aumentar las ventas, seleccionar los más apropiados canales de venta, publicidad y propaganda.

E.- División de Relaciones Industriales:

En años recientes, la administración de Personal ha tomado -un carácter cada vez más importante en las empresas y ha subido de nivel--para ocupar el lugar de una división tal como las ya enumeradas. La fun--ción de administración de Personal, cubre todas las actividades necesarias--para asegurar y mantener una fuerza de trabajo eficiente.

El establecimiento de esta función como una división, refleja

el reconocimiento de la importancia vital del trabajo y de las relaciones obrero-patronales.

Descripción y Funcionamiento de los Departamentos de "Staff".

He querido incluir este concepto, pues como más adelante se verá, haré especial hincapié en él.

Junto con el desarrollo de las grandes organizaciones, con su tendencia a la especialización y con la importancia de la administración científica, se ha producido la evolución de los departamentos de plana mayor o "Staff". Este término sirve para designar a los grupos existentes en la organización, que no tienen a su cargo la responsabilidad de las actividades primarias, por ser distintos a los departamentos de línea. Los departamentos de Staff, son unidades auxiliares que llevan a cabo algún servicio especializado que ayuda a los departamentos de línea para que cumplan su misión. La magnitud y número de éstos, sigue en constante aumento.

Estas actividades son subsidiarias de las funciones centrales de la organización, pero esto no implica que sean menos importantes.

Es fácil imaginarse a los miembros del departamento de Staff, como auxiliares, consejeros y asesores de los administradores de línea, respecto a problemas especiales. Pero el patrón de la relación real en cual-

quier situación específica es más complejo y en muchas circunstancias la línea divisoria entre los departamentos de línea y de staff, se vuelve algo imprecisa.

En ciertos tipos de instituciones, la relación normal entre los departamentos de línea y Staff, puede invertirse, por ejemplo en las universidades, hospitales y organizaciones de investigación, la administración central puede proporcionar servicios de Staff a los diversos especialistas tales como profesionistas, investigadores, médicos o maestros. En estos casos, el trabajo principal de la organización, lo llevan a cabo los especialistas.

Funciones de Control de los Departamentos de Staff.

En los grupos de Staff frecuentemente recae la función de controlar o vigilar ciertos aspectos de las actividades cotidianas de la organización. Por ejemplo, los departamentos de contabilidad comprueban si los gastos de los distintos departamentos, son congruentes con las respectivas asignaciones presupuestarias; los inspectores de control de calidad comprueban los artículos ya terminados para asegurarse de que se han atendido a las especificaciones convenidas; un especialista de sueldos y salarios del departamento de Personal, aprueba los aumentos de salario para asegurarse de que el correspondiente a cada individuo, no sobrepasa determinados límites; ingeniería industrial aprueba todos los planos de disposición del local y las-

adquisiciones de equipo.

La función de los controles es garantizar que la organización se sujetará a la política oficial, particularmente en aquellos aspectos que pudieran hacerse a un lado al calor de las presiones del funcionamiento cotidiano. Estando algo alejado de la línea de batalla, el Staff, puede estar en mejor situación para apreciar la forma en que la organización está funcionando, identificando cuales son las zonas que constituyen un problema y señalando las fuentes de derroche y de ineficiencia. Por ejemplo una división puede sentirse tentada a valerse de salarios excesivamente altos como medio para traer y conservar al Personal. Naturalmente que esta práctica acabará surtiendo algún efecto en los salarios de los otros departamentos.

De esta manera, las comprobaciones periódicas llevadas a cabo por el Staff, tales como el control de sueldos y salarios, sirven de ojos y oídos a la dirección y en particular a la alta dirección.

3.- EL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA INTEGRADO A LA INDUSTRIA. SU JUSTIFICACION.

Las funciones y objetivos que el departamento de Psicología puede satisfacer dentro de la industria pueden ser logrados ya sea que el departamento forme parte de la organización, ó que estos servicios sean -- prestados por una empresa especializada independiente de la industria, mediante el pago de los honorarios respectivos.

A medida que las empresas van siendo mayores, entendiéndose se por esto, que ocupan un mayor número de empleados y obreros, las funciones del departamento de psicología van siendo integradas a la organización.

Podríamos por lo tanto establecer que en la práctica actual, las funciones que propongo queden a cargo del departamento de psicología, el que se integrará a la industria dependiendo del número de empleados, -- obreros, y necesidades de la misma.

En mi exposición propongo el establecimiento del departamento de psicología, formando parte de la estructura interna de la empresa, por

las siguientes razones:

A. Las industrias, al igual que las personas, poseen "personalidad" y carácter propios; de la misma forma de que sería imposible encontrarnos con dos individuos idénticos, es también imposible el que se diera el caso de dos industrias idénticas en este sentido.

Al estar integrado el departamento dentro de la industria, su eficiencia de operación al resolver los múltiples problemas que normalmente se plantean, será indudablemente mayor, pues tendrá como ventaja el tener un conocimiento más amplio y profundo de la empresa en sí y por lo tanto, mayores probabilidades de ofrecer soluciones adecuadas.

Gran parte del éxito en la resolución de un problema de -- cualquier índole, estriba precisamente en entender objetivamente el problema en sí. Esto resulta particularmente útil en las funciones de la selección de Personal a niveles altos.

Es ya muy conocido el hecho de que deberá existir cierta corespondencia entre la personalidad de un ejecutivo y la de la empresa. Un individuo puede lograr el mayor de sus éxitos en una empresa con una determinada "personalidad" y tener un rotundo fracaso en otra de distinta personalidad, aún cuando ambas se dediquen a las mismas actividades.

Las empresas dedicadas a la selección de ejecutivos hacen hincapié en obtener la mayor cantidad de datos acerca de la personalidad del jefe inmediato superior del ejecutivo que tendrá que ser seleccionado, y por así decirlo, de la "personalidad de la empresa" en cuestión.

B. Es de todos nosotros conocido el hecho de que utilizamos con mucha mayor frecuencia los objetos, instrumentos, conocimientos, etc., cuanto más "cerca" de nosotros estén. Todo esto siendo muy independiente a la necesidad objetiva de la satisfacción. Con el objeto de ilustrar ampliamente este hecho, me voy a permitir citar algunos ejemplos. Según investigaciones recientes, enfocadas a descubrir las causas del ausentismo, y de los retardos en las industrias, han revelado el hecho de que entre más lejos esté localizada la empresa del hogar del obrero ó empleado, el ausentismo y retardos se presentan con una significativa mayor frecuencia (5).

Otro ejemplo de la misma manifestación, es el estudio realizado por psicólogos industriales en una empresa de gran magnitud en la que se logró un ahorro anual de \$125 000.00 con el simple hecho de cambiar la localización de la papelería de la empresa, alejándola 25 metros de su lugar original. Las necesidades no solo fueron las mismas, sino que habían aumentado proporcionalmente al volumen de operaciones de la misma y sin-

embargo el gasto de papelería: lápices, plumas, etc., disminuyó por tener que efectuar un esfuerzo mayor para su obtención (2).

C. Dado que el departamento de psicología quedaría integrado dentro de la empresa misma y que los integrantes del mismo formarían parte de la nómina, el costo de operación sería mucho menor, pues no estaría incluido el porcentaje de utilidad que una empresa independiente cargaría dentro de los honorarios por los servicios prestados.

D. Además de las razones antes ennumeradas, la presente es la que juzgo más importante.

Mi principal aportación que quisiera ofrecer al campo de la psicología industrial por medio de la presente tesis, es la de agregar a las funciones ya conocidas del psicólogo industrial, la de asesor a la alta gerencia y a los responsables de cada una de las divisiones en la industria, -- en el sentido más amplio de la palabra.

Como se recordará, he citado en la primera parte de mi exposición, la importancia del elemento humano dentro de la industria. Creo no exagerar al dejar sentado que en la industria, como en todas las demás comunidades, todas las causas, efectos, opiniones, creencias, problemas, logros, etc., están básicamente determinados por el hombre. Justo es enton-

ces la necesidad imperiosa de técnicos en el estudio del hombre y específicamente de su conducta y motivaciones en la industria.

Quisiera aclarar lo que quiero decir por asesor a la alta gerencia. Me parece que nada es más explícito que citar algunos ejemplos.

En una empresa "X", de mediana magnitud y con una clientela que sobrepasa el orden de los 2 000, se efectúan las auditorías anuales, en las cuales además de certificar que los datos presentados en el balance anual son efectivamente ciertos y correctos, se procede a una investigación general de las operaciones de la empresa. Finalizada esta investigación se presenta una carta de sugerencias que tiene por objeto recomendar el cómo poder reducir al máximo posible, el trabajo en lo que se refiere a operaciones en la oficina. Una de las recomendaciones proponía el que en lugar de escribir una carta completa, especial y diferente a cada uno de los clientes que mostraba su estado de cuenta vencido, se enviaran machotes impresos con este propósito, a los cuales lo único que habría que agregar sería la fecha, nombre del cliente, el saldo vencido y el número o números de facturas que amparaban dicho saldo. Esto haría que los avisos fueran más oportunos, trayendo como consecuencia una recuperación más rápida del dinero en cartera. Además se ahorraría una gran cantidad de trabajo y tiempo y en consecuencia, una baja considerable en el costo de ope

ración del departamento de créditos y cobranzas de dicha empresa.

La sugestión antes mencionada no fue aceptada, pues el gerente de ventas opinó que esa medida podría "herir la susceptibilidad de los clientes", al establecerse un contacto menos personal que pudiera reflejarse en una baja de ventas.

Es precisamente ésta una situación en la que el asesoramiento del departamento de psicología, con técnicas especializadas podría ser de tremenda utilidad, estando en la posibilidad de dar una opinión cierta, objetiva y lograr que la marcha del negocio se efectúe con el mínimo de esfuerzos y recursos.

En la empresa "Z", dados sus planes de expansión, fue necesario el cambio de organización para satisfacer las nuevas necesidades. Sobre el departamento de producción recaía la responsabilidad de las funciones de control de calidad, mantenimiento y producción de herramientas. Con las necesidades anteriores, esto funcionaba sin problemas; sin embargo, al llegar el programa de expansión, se decidió dividir estas funciones de tal manera que quedaba como responsable el Gerente de Producción, con la única función de la producción en sí y se agregaron los gerentes de control de calidad, mantenimiento y herramientas, personas cada una de ellas, es-

pecialistas en su ramo, dependiendo de un director técnico.

No tardaron en aparecer los problemas; el gerente de producción alegaba no poder lograr la producción necesaria, porque las máquinas no recibían el mantenimiento adecuado, ocasionando con esto paros con mucho mayor frecuencia de la debida; agregaba, que el control de calidad era demasiado estricto, trayendo como consecuencia, numerosos retrabajos, que frenaban la producción y que la entrega de las herramientas era sumamente tardada, ocasionando los consiguientes trastornos. Por su parte, el gerente de mantenimiento sostenía que las máquinas se descomponían por abusos de producción, falta de tiempo disponible para un correcto y adecuado mantenimiento preventivo, etc. El Gerente de herramientas decía que la entrega era tardía, pues las herramientas no eran solicitadas con la debida anticipación, que las indicaciones de producción en cuanto a las especificaciones de las herramientas, en muchas ocasiones estaban equivocadas, etc. etc.

Todo esto siguió por un tiempo bastante prolongado, ocasionando baja producción, aumento en los desperdicios y fricciones serias no sólo entre cada uno de los gerentes, sino que se llegó a reflejar hasta entre los obreros y empleados de los departamentos mencionados.

Es obvio que el fondo de este problema es puramente psicológico.

Al departamento de producción se le habían limitado sus responsabilidades, pensando el encargado, que no se le creía apto; en consecuencia trataba de sabotear las funciones que ahora recaían en la responsabilidad de otras personas. Por otro lado, los nuevos departamentos no cumplían sus funciones de una manera satisfactoria, por la falta de cooperación del Gerente de producción.

Así como los dos ejemplos anteriores, a diario se suceden problemas de índole básicamente psicológica en las industrias, frenando su progreso y, sin temor a exagerar, a veces ocasionan su fracaso.

Qué mejor que el psicólogo industrial como asesor de estos problemas y además poseyendo la sensibilidad suficiente como para poder determinar cuándo los problemas son por causas esencialmente psicológicas o no.

Esta es la razón de más peso, por la que propongo el departamento de psicología formando parte integral de la estructura y organización interna de la industria.

4.- PLANEACION

Planear en general, es el establecimiento de las actividades necesarias para poder llegar a lograr los objetivos deseados. Es el determinar y especificar objetivos, políticas, programas, relaciones organizativas y procedimientos presupuestales. (6)

El proceso de establecer los objetivos, es de hecho el punto de partida de la planeación. Sin embargo, antes de establecer los objetivos, es necesario analizar las necesidades particulares de la empresa para la cual se planea el establecimiento del departamento de psicología.

Como ya antes mencionaba, no existen dos empresas iguales. Cada una de ellas tiene sus características propias, y por lo tanto sus necesidades específicas diferentes.

Es mi intención hacer esta Planeación lo más amplia posible, con el fin de incluir todos los objetivos que pudieran plantearse, y por lo tanto, todas las funciones necesarias para lograr estos objetivos. De esta manera, pretendo abarcar casi todas, si nó es que todas, las necesidades -

que una industria pudiera tener. Así pues, esta exposición podría adaptarse a las necesidades particulares de cualquier empresa.

4.1 Objetivos.

A.- Proveer a la empresa de una fuerza de trabajo eficiente, entrenada y leal, de tal manera que satisfaga las necesidades de ésta con el mínimo de recursos posibles.

B.- Asesorar y asistir a la alta gerencia, así como a sus divisiones, en todo lo concerniente al elemento humano, tanto de la fuerza-laboral, como de las personas que mantienen estrechas relaciones con la empresa (clientes, proveedores, etc.), con el fin de que éstas se mantengan lo más armoniosas posibles, y por consecuencia, que la industria alcance el éxito deseado.

C.- Hacer notar y asesorar a la gerencia general y a sus divisiones, cuándo un problema es en realidad de origen psicológico y proponer su adecuada solución.

5.- ORGANIZACION

Como antes ya lo mencionaba, en este trabajo propongo la planeación y organización del departamento de psicología de una compañía imaginaria de gran magnitud que emplea a varios miles de trabajadores.

Cuando se quiere adaptar a una compañía de menor magnitud, las funciones de dos o más departamentos, podrán ser realizadas por un menor número de divisiones.

5.1 A continuación presento la proposición del organigrama del departamento de psicología.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

DEPTO. DE PSICOLOGIA
DIRECTOR GENERAL

EMPLEOS	ENTRENAMIENTO	HIGIENE Y SEGURIDAD	MEDICO	SERVICIOS	PUBLICIDAD	MERCADOCTENIA
Especificación de los puestos.	Entrenamiento de Obreros.	Inspección de la Planta.	Exámenes Físicos.	Papelería.	Empaque.	Análisis de Mercado.
Fuentes de Trabajo.	Entrenamiento de Supervisores.	Equipo de Protección.	Accidentes.	Sistema de Sugestiones.	Promociones.	Introducción de nuevos Productos.
Entrevista.	Entrenamiento de Empleados.	Prevención de Accidentes.	Enfermedades Menores.	Actividades Sociales.	Marcas.	Estadísticas.
Selección.	Desarrollo de Ejecutivos.	Entrenamiento de primeros auxilios.	Educación de hábitos de higiene.	Deportes.	Ilustraciones.	Muestreo.
Seguimiento.		Concursos de seguridad.	Vacunación.	Comedor.	Catálogos.	Distribución.
Traslado.		Boletines de seguridad.		Transportes.	Folleto.	Efectividad Publicitaria.
Promoción.				Prestaciones.	Anuncios.	
Separación.				Seguros de Grupo.	Campañas.	
Quejas.				Baños.		
Registros.				Compensaciones.		

5.2 El Departamento de Psicología como Departamento de "Staff".

El departamento de Psicología debe trabajar como un departamento de Staff. Ya en capítulos anteriores expuse el concepto de Staff,

Para que un departamento de Staff trabaje en armonía con los departamentos de línea, es necesario, en primer lugar, que se reconozcan los conocimientos científicos y técnicos especializados que, por supuesto deberán poseer los integrantes del departamento de psicología. Deberá existir un clima de confianza, armonía y cordialidad, de tal manera que sean los departamentos de línea, los que sientan la necesidad y busquen el consejo y asesoría por parte del departamento de psicología. A nadie le gusta recibir consejos cuando no los pide o cuando siente que no los necesita. Si esto se llegara a presentar, la labor del departamento de psicología sería entonces ineficiente e infructuosa y seguramente sabotada por los elementos de los departamentos de línea.

Juzgo que este hecho es sumamente delicado y el más importante a resolver para poder alcanzar el éxito de lograr los objetivos deseados.

Es precisamente el departamento de psicología el que deberá crear el clima adecuado para ganarse la confianza y respeto, desde los ---

obreros hasta el presidente de la Compañía, y deberá ser el forjador de una imagen dentro de la industria, de capacidad, lealtad y amistad.

5.3 Características de sus integrantes.

A.- Director del departamento.

Deberá de tener por lo menos el título de Dr. en Psicología Industrial. Considero muy importante el que dentro de su experiencia de trabajo haya ocupado algún puesto distinto dentro de alguna organización industrial, como por ejemplo, jefe de compras, kardista, vendedor, supervisor, o hasta obrero. Esta experiencia sería muy útil en el desempeño exitoso de su puesto, pues podría comprender con mayor profundidad y conocimiento, los muchos problemas que tendría que afrontar.

De la misma manera que es sumamente aconsejable y a veces indispensable que el psicoterapeuta se someta a un tratamiento psicoanalítico, considero que el director de psicología también debería pasar por esta experiencia. Dado que el instrumento principal del que va a echar mano, aparte de sus conocimientos, será su "mente", inteligencia y personalidad, deberá ser lo más objetivo posible y deberá abstenerse de influir con su propia problemática al planteamiento, y solución de los muchos problemas que se le presentarán en el ejercicio de sus funciones.

El conflicto con figuras autoritarias, la agresión inconciente-
hacia la empresa, la agresión a elementos de pocos recursos, la labilidad-
de emociones e ideas, etc., son situaciones conflictivas que de ninguna ma-
nera deberán estar presentes en el director del departamento de psicología.

Con el objeto de dejar mejor explicado este importantísimo-
concepto, lo ilustraré con un ejemplo:

En la Compañía "X", se nombró como gerente de personal a
un individuo que había desempeñado otros cargos distintos dentro de la mis-
ma empresa, y en los cuales había fracasado. Esta persona desarrolló una-
gran agresión hacia la empresa. Creía que se le había dado ese puesto por
lástima y que en realidad era un cargo menos importante que los que había
tenido. La agresión nó tardó en manifestarse. Se empezaron a otorgar una
gran cantidad de aumentos de sueldo a obreros y empleados, a los obreros-
"se les dió cuerda", logrando con esto una innumerable cantidad de peticio-
nes en mejoras de condiciones de trabajo, mayores prestaciones, mayor nú-
mero de permisos, etc. De esta manera, el gerente de personal agredía a-
la compañía, movido por un deseo de venganza. Es obvio mencionar las -
consecuencias de una problemática de este tipo, en el director del departa-
mento de psicología.

Deberá tener la capacidad de colocarse al mismo nivel que los directores de las demás divisiones; así mismo, ganarse la confianza y — estimación, tanto de los altos ejecutivos como de los empleados y obreros.

Dado que asesorará y conducirá las negociaciones en las revisiones del contrato colectivo de trabajo, necesitará tener las cualidades de juez y tener una idea clara del "dar y recibir", siempre velando ante todo por los intereses de la Compañía. Se mantendría al día en todo lo que se refiere a nuevas investigaciones y técnicas de la psicología industrial, de grupo, administración de personal, mercadotecnia y publicidad.

Además de todo, deberá estar completamente familiarizado — con las condiciones de la empresa en la que labora. Su trabajo estará firmemente ligado con las operaciones de producción, compra, venta, créditos, finanzas, etc., haciéndose indispensable que se mantengan en estrecho contacto con todos los departamentos, manteniéndose en relación cordial — con los ejecutivos.

Dado que será responsable del desarrollo de las buenas relaciones entre la gerencia y los obreros con el objeto de satisfacer y aclarar ambos puntos de vista, deberá ser un sujeto bien estructurado, maduro, con un perfecto conocimiento de la conducta humana, de su dinámica, motiva-

ciones y actitudes.

Deberá también tener la capacidad de "vender" sus ideas y consejos a la gerencia. Su "personalidad" deberá ser convincente, placentera y accesible.

• B.- Gerente de Empleos.

Deberá ostentar por lo menos el título de Licenciado en Psicología; estar perfectamente familiarizado con la administración e interpretación de los tests de inteligencia, aptitudes, intereses y de personalidad. -- Tendrá un perfecto conocimiento de las técnicas de diseño de tests para propósitos específicos; muestreo, confiabilidad, validez y estandarización.

Será también aconsejable que haya pasado por la experiencia del psicoanálisis, ya que será responsable de la administración, calificación e interpretación de los tests y de la Entrevista.

El conocimiento de la técnica de la Entrevista, será indispensable, dado que será una de las técnicas que más frecuentemente utilizará en el desempeño de sus funciones.

El conocimiento de obtener las especificaciones de cada uno de los puestos deberá ser una técnica ampliamente conocida por él. Debe-

rá tener la habilidad de encontrar precisamente el candidato requerido para el puesto vacante.

Será amable y poseerá una personalidad agradable, ya que-- tratará con un gran número de candidatos, los cuales tendrán la primera im-- presión de la compañía, a través de la oficina de la cual es responsable.

C.- Gerente de Entrenamiento.

Deberá ser maestro recibido y poseer un amplio conocimiento de todos los trabajos que en la industria se efectúan en los niveles de obre-- ros especializados, supervisores, empleados y ejecutivos "junior". De pre-- ferencia con cursos de mecánica, administración de empresas y psicología;-- de tal manera que tenga un perfecto conocimiento de lo que deberá ense-- ñar. Tendrá la capacidad de comunicarse con grupos de distintos niveles-- (obreros, supervisores, empleados y ejecutivos) y la habilidad de promover-- el interés hacia los programas de entrenamiento, enfatizando los beneficios-- que se derivan al educando en particular.

D.- Gerente de Higiene y Seguridad Industrial.

Deberá ostentar el título de ingeniero, ya sea industrial o -- mecánico y de preferencia, con especialización en higiene y seguridad. Ser por lo menos pasante de la carrera de psicología. Dado que tendría estre--

cho contacto con obreros y supervisores, asesorándolos en la prevención de accidentes, deberá ganarse la confianza y respeto de todos ellos, a base de demostrar el éxito de sus técnicas dentro de su especialidad.

E.- Gerente del Departamento Médico.

Deberá tener el título de médico y amplios conocimientos de psicología, con el objeto de poder discriminar causas de molestias, enfermedades y accidentes de índole "orgánico" de las de índole "psicológico".

Deberá ser amigable y capaz de despertar confianza, con el objeto de que los empleados sean honestos y sinceros al exponer sus síntomas y acepten las instrucciones y consejos por él dados.

F.- Gerente de Servicios a Empleados.

Deberá tener el título de Licenciado en Psicología y amplios conocimientos de la psicología social y de grupo; deberá ser sociable, alegre y de buen humor, ya que será responsable de la organización de actividades sociales y deportivas, de grupos de empleados de la empresa.

G.- Gerente de Publicidad.

Recibido de la carrera de Publicista y Licenciado en Psicología. Deberá tener una gran capacidad creadora y aptitudes artísticas. Le será útil el haber tenido una experiencia previa en el ramo de las ventas.

H.- Gerente de Mercadotecnia.

Recibido de la carrera de Mercadotecnia y con el grado de Lic. en Psicología. Con grandes conocimientos de las técnicas actuales de "marketing" y con todas las aptitudes y cualidades de un investigador científico. Para este puesto, sería también deseable experiencia previa en el ramo de ventas.

Muy someramente han quedado descritas las principales cualidades necesarias del director y de los gerentes del departamento de psicología. Sin embargo, dentro de dicho departamento trabajarán también secretarías, kardistas, ayudantes, etc., los cuales además de las aptitudes y cualidades normalmente requeridas, deberán tener un amplio sentido de responsabilidad, honestidad y lealtad. Dado lo delicado del contenido de los datos de tests, evaluaciones, promociones, quejas, problemas y soluciones, se deberá guardar una estricta actitud de discreción; mas no por ello, formar un grupo social aparte dentro de la empresa, en lo que se refiere a las buenas relaciones interpersonales con todos los demás compañeros de trabajo. - En su defecto el departamento no sería bien aceptado dentro de la organización, creando desconfianzas, inseguridades, apatías y actitudes negativas, - pudiendo obstruir la buena labor que el departamento pudiera realizar.

5.4 Deberes del Director.

A.- Asistir en la formulación de las políticas referentes a la fuerza de trabajo, publicidad y mercadotecnia.

B.- Asegurar la disponibilidad de los empleados que sean requeridos, en el momento en que sean solicitados.

C.- Supervisar el entrenamiento del personal y proveer de todas las facilidades para tal fin.

D.- Manejar todos los servicios para los empleados y realizar sugerencias de servicios adicionales que fueran de beneficio tanto para el Personal como para la Compañía.

E.- Estar informado de las últimas técnicas de salarios; estudiar las ventajas de unas y otras, con el objeto de estar preparado para efectuar una detallada recomendación a cambios de salarios e incentivos más convenientes

F.- Estudiar y recomendar planes de prestaciones.

G.- Llevar a la atención de la gerencia el punto de vista de los empleados y a éstos, las ideas de la Gerencia.

H.- Llevar a cabo las negociaciones en las revisiones del

contrato colectivo de trabajo.

I.- Manejar todo lo respectivo a publicidad y mercadotecnia, ya sea con elementos propios de la Compañía, o sirviendo de enlace con compañías especializadas.

J.- Asesorar a la Gerencia y a los gerentes de divisiones en la toma de decisiones, cuando éstas influyan al elemento humano directa ó indirectamente.

K.- Mantenerse alerta para descubrir cuándo los problemas — que se plantean, son de índole psicológico y recomendar su adecuada solución.

L.- Mantener todos los registros necesarios para el buen control de sus funciones.

6.- FUNCIONES

6.1 Selección de Personal.

Es una de las responsabilidades más importantes del departamento de psicología, dado que la selección inadecuada puede traer consigo las siguientes consecuencias:

- a.- Alto índice de rotación en el personal.
- b.- Frustraciones en los empleados.
- c.- Baja producción con alto costo.
- d.- Desajustes manifestados con quejas.
- e.- Alto costo de supervisión.

Todo aquel empleado que haya sido correctamente seleccionado, tendrá muchas mayores probabilidades de éxito que aquel que se ha ya empleado al azar o sin un correcto proceso selectivo.

El proceso selectivo deberá contar con los siguientes pasos:

- 1.- Descripción del Puesto. Deberá explicar el contenido de su trabajo, sus deberes, obligaciones y responsabilidades del empleado, -

así como las condiciones del trabajo. El grado mínimo y máximo de cociente intelectual, aptitudes y necesidades físicas del individuo, deberán estar indicadas, así como características del tipo de personalidad ideal para el puesto requerido.

2.- Fuentes de Empleo. Las más comunes son (5):

a.- Promover empleados presentes.

b.- Candidatos entrevistados con anterioridad y con capacidades favorables.

c.- Amigos o familiares de los empleados.

d.- Empleados que han dejado de prestar sus servicios y con probabilidades de volverlos a emplear.

e.- Escuelas a diferentes niveles.

f.- Agencias de Empleados.

g.- Anuncios en los periódicos, radio, boletines, etc.

Deberá llevarse a la práctica, entrevistar candidatos que valgan la pena, aunque en ese momento no haya vacantes para los mismos y— para poderlos llegar a utilizar cuando la vacante ocurra.

GRAFICA DE SELECCION.

No.

CANDIDATOS

RECHAZADOS

100

LLENAN SU SOLICITUD

75

SE LES EFECTUA LA ENTREVISTA

50

SE LES CHECAN SUS REFERENCIAS

45

EXÁMEN FISICO

30

TESTS

15

SOM
ACEP-
TADOS

25

25

5

15

15

3.- Selección Interna. En muchos casos, los empleados actuales tienen también otras habilidades que pudieran ser requeridas para ocupar una vacante en un puesto distinto al actual. Es por eso, que resulta de gran utilidad mantener un inventario de las habilidades de todos los empleados. En un momento dado, esta información debería poder responder a:

¿Tenemos algún empleado que esté familiarizado con la construcción de plantas industriales, que tenga conocimientos del sistema de costos y tenga perfecto conocimiento del idioma inglés?.

4.- Entrevista. La entrevista es uno de los pasos más importantes en el proceso selectivo. Es recomendable una entrevista preliminar, para que después de haber eliminado a algunos candidatos, se efectúe la entrevista de profundidad, de acuerdo con el nivel del puesto.

La Entrevista deberá incluir la ficha de identidad del empleado; empleos anteriores, duración y razones del cambio; actividades preferidas; referencias y el contenido de la entrevista en sí.

La forma de entrevista deberá tener espacio para anotar las impresiones del entrevistador, resultados de los tests y, finalmente la aceptación o rechazo y sus razones.

La entrevista de profundidad deberá ser más ó menos dirigida y con el grado de profundidad dependiendo del nivel del puesto al que aspira el candidato.

5.- Referencias y Antecedentes. Deberán checarsé las referencias del empleado de sus trabajos anteriores, así como también su integridad (antecedentes penales, fraudes, solvencia, etc.).

6.- Examen Médico. Es aconsejable suministrar al médico la descripción del trabajo del puesto al que el candidato aspira, con el objeto de que el médico pueda aprobarlo o nó, correctamente. A cambio, el médico deberá incluir las debilidades específicas que podrían causar su fracaso. De esta manera, el entrevistador podrá decidir si acepta al candidato a pesar de sus debilidades ó defectos.

Al examen de la visión deberá prestársele especial atención. Además de la prueba de visión a distancia comúnmente utilizada, deberán hacerse las pruebas de astigmatismo, balance vertical y horizontal, percepción de profundidad y daltonismo.

Deberá darse especial atención a las enfermedades infecciosas.

El examen de sangre, para determinar su tipo, es particular-

mente importante en caso de accidentes graves y donde se hace necesaria una urgente transfusión.

7.- Tests Psicológicos. Es el paso más importante del proceso selectivo.

Deberá empezarse por administrarse el test de aptitudes o habilidades.

Los candidatos que fracasan en este primero, deberán ser rechazados para los siguientes tests.

Puede llegar a ser necesario el desarrollar tests especializados, siempre que estos estén debidamente diseñados, estandarizados y tengan un grado aceptable de confiabilidad y validez.

Deberán ser aplicadas baterías de tests de acuerdo siempre con el nivel del puesto.

Los tests comprenderán:

A.- Aptitudes o habilidades.

B.- Inteligencia.

C.- Intereses.

D.- Personalidad.

A.- Tests de Habilidades y Aptitudes.

La información en general es de hecho un subtest de la batería de los tests de inteligencia. Sin embargo, existen ocasiones en donde se hace necesaria la medición de una aptitud o habilidad específica, como por ejemplo en el campo de la contabilidad, créditos, mecánica, impuestos, programación de equipo electrónico, etc.

B.- Tests de Inteligencia.

Deberá ser utilizada una batería de tests (WAIS), ó un test más sencillo y rápido, dependiendo del nivel del puesto. Es sumamente importante determinar el grado de inteligencia mínimo y máximo. De la misma manera que un candidato con un grado menor de inteligencia tendería grandes probabilidades de fracaso en el desempeño de sus funciones, también las tendría si su inteligencia fuera sensiblemente mayor a la requerida, pues a la larga, se sentiría frustrado e insatisfecho y seguramente con el tiempo podría llegar a renunciar.

La automatización y la cada vez mayor complejidad de las industrias requieren empleados cada vez más altamente calificados y con mayores aptitudes (5). Por lo tanto, el uso de los tests de inteligencia es cada vez más frecuente.

C.- Tests de Intereses.

Las investigaciones que se han realizado en los últimos años, nos sugieren que los fracasos se deben en mucho mayor número a la falta-- de interés, que a la falta de habilidad (8). Es por eso la importancia de medir el interés del candidato, por el puesto en cuestión.

El test más ampliamente administrado es el Kuder.

D.- Tests de Personalidad.

Estos deberán ser administrados solamente a los niveles más altos de la organización. Es muy importante aplicar un criterio distinto en su interpretación, al que se utiliza con fines clínicos.

En la organización industrial, un rasgo neurótico de personalidad puede no necesariamente ser una razón suficiente de rechazo para de-- terminado candidato. Al contrario, puede presentarse la ocasión en la que que un individuo de tal naturaleza pueda desempeñar su función y lograr un mayor éxito, que una persona "normal", independientemente de su experien-- cia y conocimiento.

El departamento de psicología deberá elaborar las baterías de tests que serán administradas de acuerdo con las necesidades que deben incluir cada uno de los puestos.

A continuación se muestra una tabla de tipos de tests para-- ser administrados a distintos niveles de puestos.

TIPO DE TRABAJO.	TIPO DE TESTS.								
	INTELIGENCIA	INTELIGENCIA BATERIA	SECRETARIAL	CONOCIMIENTOS	INTERESES	APTITUDES	DESTREZA	PERSONALIDAD	PERSONALIDAD BATERIA
1.- OBRERO	X						X		
2.- OBRERO ESPECIALIZADO	X				X		X		
3.- MECÁNICO		X		X		X			
4.- SECRETARIA			X		X				
5.- SECRETARIA EJECUTIVA		X	X		X				
6.- TAQUIMECANOGRAFA			X			X			
7.- ASISTENTES TECNICOS		X		X	X	X			
8.- TECNICOS GRADUADOS		X		X	X				
9.- SUPERVISORES		X		X	X			X	
10.- VENDEDORES		X		X	X			X	
11.- EJECUTIVOS		X		X	X			X	X

Una vez que el candidato ha sido aceptado por el departamento de psicología, deberá ser finalmente aprobado por su jefe inmediato superior. Esta es una fase del proceso selectivo que jamás deberá pasarse por alto.

8.- Inducción del Empleado. Una vez que el candidato ha sido aceptado en la Compañía deberá de dársele a conocer su contrato de trabajo. Deberán marcársele sus deberes para con su trabajo, la persona a la que reportará, su sueldo, oportunidades futuras, horas de trabajo y horario, horas extras y prestaciones. Se le deberá proporcionar una copia del reglamento interior de trabajo. Finalmente, se le presentará con sus compañeros de trabajo.

Es aconsejable además efectuar entrevistas con cierta frecuencia al principio, hasta estar seguros de que el período de adaptación se ha ya efectuado.

6.2 Entrenamiento.

En la Industria la necesidad de entrenamiento se manifiesta de varias maneras. Los empleados deben ser instruidos de sus obligaciones, cambios de métodos de trabajo, información de nuevas políticas, cambios de actitudes, etc.

Se piensa que el entrenamiento es solo un problema para las grandes industrias; pero la realidad es que las industrias pequeñas lo necesitan más, dado que sus empleados deberán ser más versátiles.

Las manifestaciones típicas que sugieren la necesidad de un programa de entrenamiento, son (10):

- a.- Aumenta el volumen de trabajo y florecen los "cuellos-de botella".
- b.- Las operaciones son altamente repetitivas.
- c.- Las operaciones son muy complejas y requieren una vasta variedad del conocimiento y habilidades.
- d.- La rotación de empleados es alta.
- e.- Se incrementan los malos entendidos, quejas y actitudes negativas.
- f.- La calidad y exactitud van en decaimiento.
- g.- Se requieren períodos demasiado largos de adaptación.

Existen tres tipos básicos de entrenamiento que serán utilizados dependiendo de las necesidades.

El entrenamiento individual y el de grupo se pueden administrar, con cualquiera de estos tipos.

a.- Impartir información:

Puede ser administrado por instrucciones verbales tales como boletines, memorándums, manuales, libros o máquinas de enseñanza.

La automatización en sus diversas manifestaciones requiere cada vez más cantidad de información técnica de aquellos que controlan los procesos automáticos.

b.- Cambio de Actitudes.

El cambio de actitudes puede referirse ya sea a las emociones o al razonamiento de los empleados. Empieza con la convicción de que ciertas actitudes necesitan un cambio y que éstas ya están teñidas de una gran carga emocional. A continuación se cita un ejemplo (5):

En la industria "X", un grupo de empleados de oficina sintió que su compañía se oponía a la promoción de sus propios empleados.

Esta actitud nació del hecho en que se contrataron dos individuos para ocupar dos de los puestos claves de la compañía. Esta atravesaba por un período de expansión rápida y no había en realidad personal interno capacitado que pudiera cubrir esos puestos. Por otro lado, en los dos años anteriores, once empleados recibieron promociones. Por lo tanto, once de trece puestos habían sido cubiertos por el personal interno de la

Compañía.

La gerencia invitó a los empleados clave, a ayudar a establecer la política de promociones internas. Durante las discusiones, el problema se trajo a colación. Una vez que los empleados se dieron cuenta de la realidad objetiva del caso, su actitud negativa desapareció.

John Dewey decía: "La gente cree dependiendo del grado de su participación". A esto se debe la importancia de que los empleados participen en los programas de entrenamiento.

El cambio de actitudes es un proceso lento y delicado que deberá hacerse con mucho tacto y diplomacia; jamás deberá basarse en el "Estamos aquí para cambiar nuestra actitud a través de la nueva política de promociones" (2).

c.- El Mejoramiento de las habilidades.

La habilidad se compone de:

- 1.- Conocimiento técnico.
- 2.- Observaciones sensoriales.
- 3.- Coordinación motora.

El entrenamiento dentro de la industria se desarrolló con la Segunda Guerra Mundial, en donde fue necesario efectuarlo a grandes ma--

sas y que consistía en:

- 1.- Diga al alumno.
- 2.- Muestre al alumno.
- 3.- Déjelo hacer.
- 4.- Revise si lo hizo correctamente (5).

Es necesario asegurarse de que los alumnos posean un adecuado equipo sensomotriz. En otras palabras, si el entrenamiento requiere de buena vista, buen oído, una coordinación motora específica y reflejos rápidos, se debe estar seguro de que el alumno los posee, mediante el examen físico y el test de aptitudes.

Instrucción Programada.

Las máquinas de enseñanza que utilizan el sistema de la instrucción programada, están siendo adoptadas en gran escala por la industria americana (5).

Esta consiste en:

- 1.- Presentar al alumno la información que será memorizada; fotografías y dibujos para su mejor comprensión; problemas a resolver.
- 2.- Proveer de una retroalimentación inmediata de acuerdo con lo acertado de la respuesta.

3.- Permitir la enseñanza al ritmo y necesidades del alumno.

Ningún entrenamiento puede garantizar que el alumno desarrollará su empleo de acuerdo con lo aprendido. La instrucción programada puede garantizar que por lo menos el alumno comprenderá todo el material. La investigación muestra que el tiempo de enseñanza se acorta considerablemente y por lo tanto también su costo.

VENTAJAS DE LA INSTRUCCION PROGRAMADA

MATERIAL DE ENTRENAMIENTO

LA PROGRAMACIÓN PRESENTA IDEAS.
UNA A LA VEZ.
AUMENTANDO EL GRADO DE DIFICULTAD.
EN RELACIÓN UNA DE LA OTRA.



MAQUINA

INMEDIATO AVISO A LA RESPUESTA CORRECTA.
INMEDIATA CORRECCIÓN A LA RESPUESTA EQUIVOCADA.
MANTIENE CONCENTRADA LA ATENCIÓN DEL ALUMNO.
EVITA MALENTENDIDOS Y CONFUSIONES.



ALUMNO

ASIMILA NUEVAS IDEAS, VOCABULARIOS, ACTITUDES,
VISUALIZACIONES, PROCEDIMIENTOS Y COORDINACIONES
SENSO-MOTORAS.
PROCEDE AL RITMO DESEADO.
ASIMILANDO UN CONCEPTO PASA A OTRO DE MAYOR -
DIFICULTAD.

6.3 Desarrollo de Ejecutivos.

En toda organización, grande o pequeña, se encuentra con la necesidad de desarrollar ejecutivos y otros puestos claves tales como ingenieros, científicos, técnicos en automatización, etc.

El desarrollo de ejecutivos, requiere:

1.- El análisis de las cualidades educativas y de experiencia de los ejecutivos en relación a los requerimientos del puesto.

2.- Un programa de desarrollo de sus cualidades personales.

3.- Entrenamiento futuro dentro de su propia especialización, así como en los procedimientos de la administración.

Dado que un buen ejecutivo tendría que supervisar gente, deberá ser capaz de (3):

a.- Manejar a su gente adecuadamente.

b.- Dejar que sus empleados puedan discutir libremente y exponer sus problemas personales.

c.- Apoyar a su gente aún cuando existan quejas justificables.

d.- Velar por los intereses de la compañía, y a la vez por los de sus hombres.

- e.- Situar a sus subordinados en el nivel al que pertenecen.
- f.- Explicar lo que quiere y dejar a su gente trabajar con su propia iniciativa.
- g.- Efectuar juntas con el objeto de obtener opiniones.
- h.- Desarrollar una labor valiosa.
- i.- Delegar responsabilidades.
- j.- Ser razonable y líder estimado, pero nunca un manipulador crítico.

El problema del desarrollo de ejecutivos varía no solo en los distintos niveles de la organización, sino también de acuerdo a los distintos tipos de especialidades.

El desarrollo de ejecutivos deberá ser planeado siempre de acuerdo con:

- a.- La capacidad de los individuos.
- b.- Sus responsabilidades.
- c.- El tipo de organización.
- d.- El tiempo disponible para su desarrollo.
- e.- La urgencia del Personal entrenado.

La Compañía deberá hacer planes para el futuro de necesidades de ejecutivos, por los siguientes factores (5):

- a.- Retiros, renunciaciones y muertes.
- b.- Fracaso de los ejecutivos actuales.
- c.- Crecimiento y Expansión.
- d.- Cambios en los métodos de trabajo.
- e.- Cambios en la demanda de los consumidores.

Al igual que la selección de un candidato para ocupar un puesto, es importante también la selección de la persona que será sujeta al programa de desarrollo. Requiere un esfuerzo sistemático, organizado y -- coordinado. A grandes rasgos, este proceso selectivo requiere:

- a.- Observación.
- b.- Estudio de la historia de su carrera de trabajo dentro de la Compañía.
- c.- La aplicación de tests de aptitudes, inteligencia, intereses y personalidad.
- d.- Evaluación por parte de sus superiores.

El desarrollo de ejecutivos puede comprender cualquiera de - las siguientes áreas, o una combinación de las mismas.

- a.- Desarrollo físico.
- b.- Desarrollo mental.
- c.- Desarrollo social

d.- Desarrollo de la "Personalidad".

En general, el objetivo de los programas de desarrollo, es el de la preparación de ejecutivos capacitados para que logren el ejercicio de sus funciones con un mayor grado de éxito.

6.4 Evaluación de Puestos.

Es el método analítico y sistemático para determinar los salarios de los puestos.

Los principales pasos consisten en:

a.- Analizar el puesto para lograr sus especificaciones.

b.- Desarrollar un sistema matemático para la evaluación.

c.- Evaluar todos los puestos de acuerdo a un sistema igual, utilizando la ayuda de uno ó varios comités.

d.- Comparar los salarios de la compañía con los del mercado.

e.- Preparar un plan de administración de sueldos y salarios.

En las industrias que llevan a cabo este proceso se ha encontrado que se consigue (5):

a.- El aumento de la moral del empleado.

b.- La disminución de las quejas.

c.- La disminución de la presión de los jefes a la gerencia para aumentos de sueldo.

d.- La disminución de la rotación causada por descontento de sueldos.

e.- La obtención de un eficaz instrumento de administración de sueldos.

Para crear el sistema de evaluación a puestos se requiere:

a.- La creación de estandares que permitan la uniformización de salarios.

b.- La ordenación sistemática por orden de importancia de las contribuciones de cada uno de los puestos para alcanzar los objetivos de la empresa.

c.- Tomar en consideración los salarios del mercado, comparándolos con los de la compañía.

Existen dos métodos de evaluación de puestos.

a.- El sistema de puntuación.

Bajo este sistema se considera un número predeterminado de factores en la descripción analítica de puestos; tales como:

1.- Educación

2.- Esfuerzo físico

- 3.- Condiciones de Trabajo.
- 4.- Tiempo de Enseñanza.
- 5.- Experiencia previa.
- 6.- Responsabilidad.
- 7.- Grado de destreza.
- 8.- Rasgos de Personalidad.

Uno ó varios comités se reúnen con el objeto de decidir los puntos que se asignarán a cada uno de estos factores, para cada uno de los puestos.

Finalmente se traduce esta puntuación en valores, con el objeto de determinar el salario.

b.- Sistema de Comparación de Factores.

Sus principios se fundamentan en que los puestos tienen una relativa importancia unos de otros de acuerdo con el observador; en que las opiniones a las relatividades son más ó menos estables; y de que es posible-
valuar las opiniones relativas.

En este sistema se toman en consideración los siguientes factores:

1.- Inteligencia.

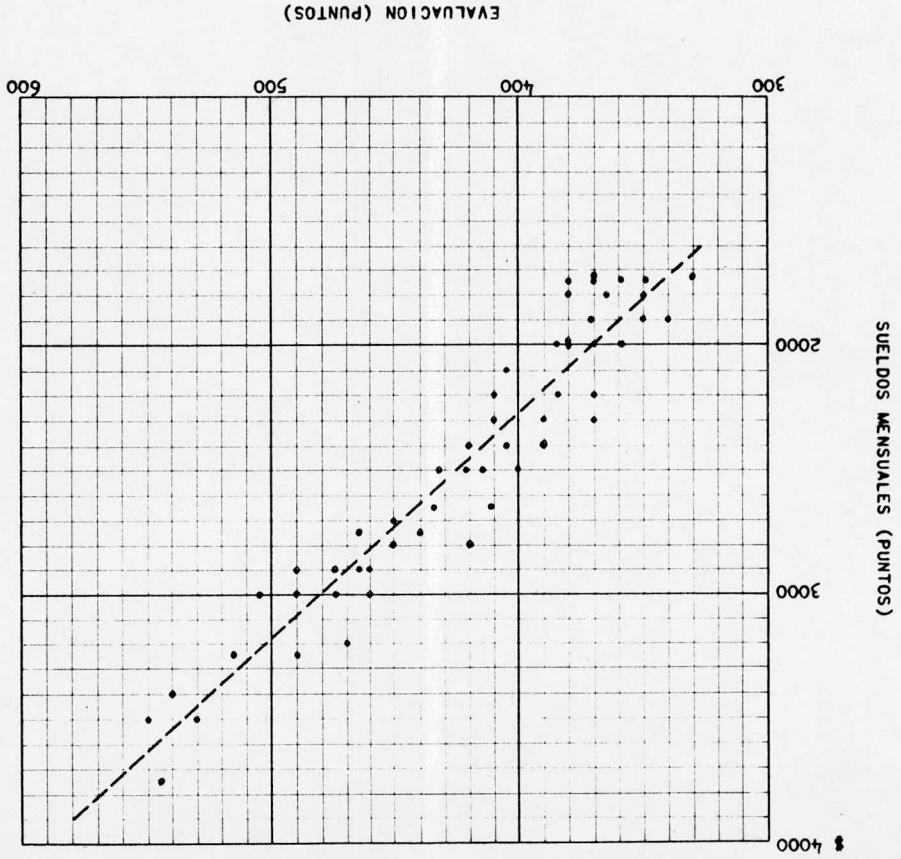
- 2.- Habilidad.
- 3.- Esfuerzo físico.
- 4.- Responsabilidad.
- 5.- Condiciones de trabajo.
- 6.- Personalidad.

Una vez que estos factores han sido determinados para cada uno de los puestos, se computan para lograr su valorización.

Sea cual fuere el sistema utilizado, será necesario el traducir la puntuación a valores en pesos y centavos. Para esto se utiliza la gráfica siguiente en donde las líneas verticales representan el valor y las horizontales la puntuación.

Después de que han sido puntuados todos los puestos en la gráfica, se determina la línea más conveniente, pudiendo ser ésta recta ó curva, según el caso (5).

De esta manera se podrá justa y fácilmente determinar el salario que se debe pagar a cada uno de los empleados.



Es importante que tanto los obreros como los empleados, estén realmente convencidos de que la evaluación sea justa.

6.5 Medición de Rendimiento.

La medición de rendimiento es uno de los instrumentos más valiosos para la gerencia.

No se pretende aquí la medición productiva del empleado — en términos de "Cuantas piezas por hora", sino más bien en términos de calidad, cantidad, cooperatividad, versatilidad, potencialidad, actitud, etc.

Para establecer el plan de medición de rendimiento, es necesario (5):

- a.- Definir las variables ó factores que se utilizarán.
- b.- Determinar las puntuaciones para cada factor.
- c.- Preparar la escala de rendimiento.
- d.- Evaluar los factores.
- e.- Adiestrar en el uso de la escala a las personas que la administrarán.
- f.- Calificación de la escala por uno o más jefes.

Dado que los jefes que califican la escala pueden tener diferencias en el sentido de que unos sean más benévolos y otros más estrictos.

tos, será necesaria la estandarización de las calificaciones por medio de un factor de corrección.

Mediciones Múltiples de Rendimiento.

Algunas compañías han reportado excelentes resultados cuando las mediciones son realizadas por los subordinados, empleados al mismo nivel y supervisores de cada uno de los empleados.

Cada persona es juzgada por lo menos por doce empleados.

En la compañía "X" se realizó este sistema. Las mediciones fueron recolectadas por el jefe del programa con carácter de confidencial. Después de analizar las puntuaciones, se efectuó un plan de mejoramiento en conjunto con el jefe inmediato superior de cada uno de los integrantes del experimento. Los resultados fueron los siguientes:

De los 63 participantes:

53 mostraron una mejoría considerable.

7 mostraron una mejoría leve.

3 no mostraron mejoría. (5)

Es muy importante que los empleados sean informados por parte de sus jefes del rendimiento que de acuerdo con ellos, se está obteniendo. Por obvio que parezca, es frecuente encontrarse con compañías en

las que esta práctica no se lleva a cabo. El empleado no sabe a ciencia-cierta, si está desempeñando correctamente su labor y qué es lo que en realidad de él se espera. La información en este sentido provocará que el --rendimiento y productividad del Personal en general, desde obreros hasta al--
tos ejecutivos sean notablemente superados.

FORMA DE MEDICION DE RENDIMIENTO.

NOMBRE _____

POSICIÓN _____

TIPO DE TRABAJO _____

SUPERVISIÓN

NO-SUPERVISIÓN

CALIFICADO POR _____

FECHA _____

(NO USARLO)

	PT	QI	QY	SA	WS	T
S						
R						

INDIQUE SU OPINION DE ESTE EMPLEADO SEÑALANDO CON UN CIRCULO CADA UNA DE LAS CUALIDADES.

E - EXCELENTE
 MB - MUY BUENO
 B - BUENO
 P - PROMEDIO
 R - REGULAR
 M - MALO
 ? - DESCONOCIDO, CON DUDA O INAPLICABLE A SU PUESTO PRESENTE.

1.- HABILIDAD DE SER FAVORABLEMENTE PERSISTENTE.	E	MB	B	P	R	M	?
2.- CUIDADO EN CHEGAR SU TRABAJO.	E	MB	B	P	R	M	?
3.- EFECTIVIDAD.	E	MB	B	P	R	M	?
4.- SENTIDO COMÚN.	E	MB	B	P	R	M	?
5.- HABILIDAD PARA AUTO-SUPERVISARSE	E	MB	B	P	R	M	?
6.- ABSORBE SIN PROBLEMA TRABAJO ADICIONAL.	E	MB	B	P	R	M	?

6.6 Planes de Incentivos.

Los planes de Incentivos pueden ser aplicados a:

- a.- Obreros.
- b.- Empleados de Oficina.
- c.- Vendedores.
- d.- Ejecutivos.

Los planes utilizan como base el rendimiento standard y todos ellos pagan, cuando este rendimiento es sobrepasado.

La posibilidad de ganar dinero extra, produciendo contra el reloj, poniendo en juego las aptitudes propias contra la actuación "normal", son factores que añaden un toque extra de interés a labores que pueden de por sí ser monótonas y aburridas.

La oportunidad de fijar metas y la posibilidad de mejorar el "tanteo propio", le dan al empleado una sensación de realización (10).

"Cuando deseo ardientemente que se me escoja para un buen trabajo a destajo, la tarde pasa volando y no me doy cuenta de que estoy cansado, hasta que todo está ya acabado". En los trabajos a jornal, me aburro tanto, que me dan ganas de plantarme en mitad del pasillo y gritar....." (11)

Medición de Trabajo.

Se aplica a la técnica de tiempos y movimientos, así como a los métodos para establecer los estándares correctos.

Los estándares de producción una vez establecidos, es difícil cambiarlos, aún cuando los métodos de producción hayan sido cambiados y la maquinaria sea más productiva. Esto puede dar lugar a que algunos empleados reciban altos incentivos injustificados y en algunas ocasiones hasta mayores salarios que sus jefes.

En una encuesta llevada a cabo por la revista Factory, se encontró que el 77% de las empresas entrevistadas reportaron que desearían cambiar o modificar sus planes de incentivos.

El plan de Incentivos deberá estar de acuerdo con las siguientes recomendaciones:

- a.- Deberá ser fácilmente comprendido por los empleados y permitir que ellos mismos puedan calcular cuanto recibirán.
- b.- Deberá ser administrativamente económico en su cómputo, tanto en la medición del trabajo como en el cálculo del incentivo.
- c.- El incentivo deberá ser pagado tan pronto como sea posible, de manera que el premio al esfuerzo quede claramente asociado en la mente del empleado.

d.- El plan deberá incluir una parte fija de salario que no podrá ser disminuída.

e.- Ayudará a reducir el costo de la producción o el costo de operación de los departamentos en los que se ha establecido.

Para determinados tipos de trabajo es conveniente utilizar el plan de incentivos individual, mientras que para otros, el de grupo será más eficaz.

Es importante recalcar que el plan deberá estar perfectamente diseñado. No es raro encontrarse con situaciones en las que:

"Ese era mi primer empleo. El supervisor me informó que se trabajaba a destajo e hiciera todas las piezas que pudiese. Estaba asustado y quería causar la mejor impresión posible, de manera que me puse a la tarea con todo fervor. Había pasado como una hora, cuando varios compañeros me dijeron:

Tómalo con calma, no vayas a caerte de agotamiento. Piénsate que lo decían por mostrarse amables, de manera que les dí las gracias y seguí empujando de firme.

Luego se me acercó un operario de más edad que me dijo:

Déjame que te dé un consejo. Lo más que hacemos de estas piezas son 60 en una hora y un operario nuevo no tiene que llegar a hacer-

tantas. Si quieres ganarte amigos aquí dentro, tendré que vigilar mucho-- tu cuenta.

¿A santo de qué?, pregunté.

-Porque si sacamos más de esta cifra, nos rebajarán el pre-- cio del destajo y tendremos que trabajar más ahincadamente para ganar el-- mismo dinero." (10)

Para el establecimiento del plan de incentivo para vendedo-- res se puede utilizar cualquiera de estas formas.

a.- Sueldo fijo

b.- Comisión

c.- Sueldo fijo más comisión.

El tipo de incentivos se decidirá de acuerdo con las necesida-- des de la Compañía. De una manera general, podemos decir, que entre -- menos esté un producto respaldado por una eficiente campaña de publicidad, esté sumamente competido y que la labor de venta por parte del vendedor-- tenga que ser extraordinariamente eficiente, deberá utilizarse el sistema de-- comisión. Cuando el producto tiene una gran aceptación en el mercado, -- existe una gran demanda y la labor del vendedor nó es decisiva para su -- venta, deberá utilizarse el sistema de sueldo fijo.

El establecimiento de incentivos para los ejecutivos, es un -

proceso más delicado, pues es imposible obtener estándares tales como los de los empleados obreros y vendedores. Además de esto, se suma al problema, el hecho de que representan un grupo mucho más heterogéneo. La técnica actual y que ha demostrado ser más efectiva, es la de repartir un porcentaje de las utilidades obtenidas por la empresa, en períodos que pueden variar desde un mes hasta un año. Este porcentaje es repartido proporcionalmente al sueldo de los ejecutivos claves que reciben esta compensación adicional.

6.7 Moral y Actitudes.

En una de las juntas de la Confederación Nacional de Industriales en E.E.U.U., se definió la moral en la industria diciendo: "La moral envuelve la reacción neta del empleado en todas las situaciones relacionadas directa ó indirectamente con su empleo".

En general, el término de moral es vago y nebuloso. Sin embargo, si se establece un instrumento "medidor de la moral", será entonces posible, definirla y concretizarla; ya sea la de un individuo ó la de un grupo.

La moral en la situación de trabajo es el resultado de la interacción del empleado con su trabajo. Es el patrón más o menos estable y continuo de satisfacción o frustración que emerge de la relación hombre-

trabajo (3).

Existen distintos métodos para investigar la moral, tales como: Entrevistas a empleados que han renunciado ó que han sido despedidos, sistema de sugerencias; análisis de ausentismo; análisis de la rotación de personal y entrevistas libres ó dirigidas.

Existe otro método que es el más objetivo, y por lo tanto, el más eficiente. Ofrece las siguientes ventajas:

a.- Define un método de medición para determinar el nivel de la moral.

b.- Permite el análisis de las más importantes causas de frustración.

c.- Permite el análisis de grupos con baja moral ó actitudes negativas, siendo posible determinar sus causas principales.

d.- Por ser un método estadístico, las conclusiones son más exactas y definitivas.

Es conveniente aplicar las escalas de actitudes con cierta frecuencia, ya que son susceptibles de cambio a través del tiempo, por innumerables factores.

Con el objeto de reducir el tiempo y costo de la investiga--



ción por el método de encuesta, deberá aplicarse solamente a una muestra-
representativa de acuerdo con las técnicas de la estadística.

Las encuestas deben investigar las siguientes áreas:

Actitudes Hacia el Trabajo.

a.- Satisfacción.

b.- Atmósfera.

c.- Peligro de Accidentes.

d.- Uso de las Aptitudes personales.

e.- Compañerismo.

f.- Oportunidades de ascenso.

g.- Condiciones de trabajo.

h.- Retardos y Ausentismo.

Actitud Hacia los Jefes Inmediatos.

a.- Justicia.

b.- Manejo de Sugestiones.

c.- Manejo de Quejas.

d.- Planeación.

e.- Explicación de nuevos métodos.

f.- Disciplina.

g.- Conocimientos Técnicos.

Actitud Hacia la Compañía.

- a.- Sueldos con respecto a otras compañías, otros departamentos y trabajo similar en el mismo departamento.
- b.- Aumento en relación al incremento del costo de la vida.
- c.- Prestaciones tales como pensiones, seguros, retiros, etc.
- d.- Comedor, calidad de la comida, servicio y precio.
- e.- Programa médico de primeros auxilios.
- f.- Políticas de la compañía en lo referente a: vacaciones, turnos, descansos y puentes.
- g.- Evaluación de la compañía como contratista, en relación a otras de la misma comunidad o similar tipo de industria; su reputación.
- h.- Economía de la compañía, opiniones de utilidades, introducción de maquinaria automática; seguridad e importancia dentro de la comunidad.
- i.- Relaciones obrero-patronales; manejo de problemas de los empleados; contribuciones y política de la compañía, al contratar gente de afuera.
- j.- Relaciones con empleados como un grupo organizado perteneciente a un sindicato.
- k.- Opiniones de los clientes con respecto a calidad de los productos, precios, condiciones de venta, servicio de entrega, claridad de-

los catálogos; calidad de los vendedores y reputación de la marca dentro del mercado.

En las Encuestas se puede utilizar el método de respuesta simple; alternativa ó respuesta múltiple.

En el caso de que la investigación muestre baja moral ó actitudes negativas, se deberán determinar:

- a.- Las causas reales.
- b.- Investigar si son "justificadas" ó nó.
- c.- Proponer la adecuada solución.

En general la solución estará contenida en cualquiera de las siguientes:

- a.- Mejorar las condiciones de trabajo.
- b.- Mejorar las técnicas de supervisión y relación con los empleados.
- c.- Mejorar la comunicación e información.
- d.- Mejorar las condiciones de venta, servicio de entregas, calidad y ejecución de una adecuada campaña de publicidad.

De acuerdo con las investigaciones del profesor Douglas Mc. Gregor, publicadas en su libro "The human side of Enterprise", los puntos—

de vista tradicionales y más frecuentemente encontrados en la gerencia -- con relación a los obreros y empleados son:

a.- Al individuo no le gusta trabajar.

b.- Deben ser presionados, presionados y dirigidos para que hagan el esfuerzo necesario.

c.- El trabajador común, prefiere ser dirigido, quiere seguridad y evade las responsabilidades.

Este autor, propone la siguiente "filosofía", con la cual los problemas de actitudes negativas y baja moral, tenderán a disminuir:

a.- El trabajo es tan natural como jugar o descansar.

b.- El individuo responderá a lograr los objetivos deseados, no sólo por una recompensa monetaria.

c.- El individuo puede aprender, e incluso puede llegar a buscar responsabilidades.

d.- La gerencia utiliza la mayoría de las veces, sólo un pequeño potencial intelectual del empleado promedio.

6.8 Condiciones de Trabajo.

Es importante mantener adecuadas condiciones de trabajo, ya que éstas pueden contribuir al logro de una mayor productividad y moral -- más elevada, utilizando el mínimo de esfuerzo y trabajo.

Ventilación y Calefacción.

Existe una relación directa entre la temperatura y la humedad del aire. Cuando la temperatura es baja, la humedad aumenta, provocando la disminución de las mucosas del sistema respiratorio, aumentando la susceptibilidad a los catarros e infecciones. Por otro lado, cuando la temperatura es alta, se provoca la transpiración, que a su vez, aumenta la fatiga. Dentro de estos extremos, está la zona de confort y de mayor productividad.

Un estudio en la planta Blaw-Knox, demostró que de 142 accidentes, 115 ocurrieron cuando el barómetro marcaba menos de 30 pulgadas. La relación de trabajo y presión barométrica justifica futuras investigaciones.

Los polvos y gases en el aire, producen molestias y a la larga pueden ser nocivos para el cuerpo humano. Deberán ser eliminados ó al menos reducidos lo más posible.

Iluminación.

La iluminación deficiente, tiende a provocar baja producción, producción rechazada y accidentes.

La iluminación directa tiende a provocar mayores esfuerzos y

frecuentes dolores de cabeza. La indirecta es considerada la mejor, pero es la más costosa.

La iluminación fluorescente provee de una excelente iluminación difusa, con poca irradiación de calor.

Deberá tomarse en cuenta el tipo de trabajo desarrollado, en cada una de las secciones de la fábrica, para determinar el adecuado nivel de iluminación.

Distracciones.

La más común es el ruido; cuando éste sobrepasa los niveles-obviamente molestos, tiende a causar tensión y fatiga. Puede causar también errores y baja producción.

Los ingenieros en sonido han desarrollado métodos para medir el ruido y controlarlo. Los métodos comunes, son: eliminar la fuente productora del ruido y absorberlo por medio de materiales acústicos.

Otras fuentes de distracción, son los timbres de los teléfonos, voces altas de empleados, objetos en movimiento, colores brillantes, la presencia de clientes u otras personas, claxons, etc.

Sanidad.

Incluye todos los artículos o instrumentos para proteger la sa lud del Personal. Agua potable, baños, regaderas, vestidores y el edifi--
cio en sí.

Como antes hemos señalado, estas prácticas ayudan a mante--
ner alta la moral y promueven las actitudes positivas.

La mayoría de estos artículos e instalaciones son requeridos--
por la ley.

Postura.

El trabajo en sí, puede requerir una postura incorrecta para--
el obrero. Frecuentemente es posible cambiar esa postura de tiempo en --
tiempo, con objeto de reducir la fatiga.

Los especialistas ortopedistas, sostienen que una mala postura
puede traer como consecuencia final el ausentismo y hasta un tiempo menor
de vida efectiva de trabajo.

Fatiga.

La fatiga puede ser definida como una disminución en la ca
pacidad de trabajo. Puede ser causada por el trabajo en sí, o por causas--
psicológicas. Estas últimas pueden tener como fuente, la frustración ó fal--

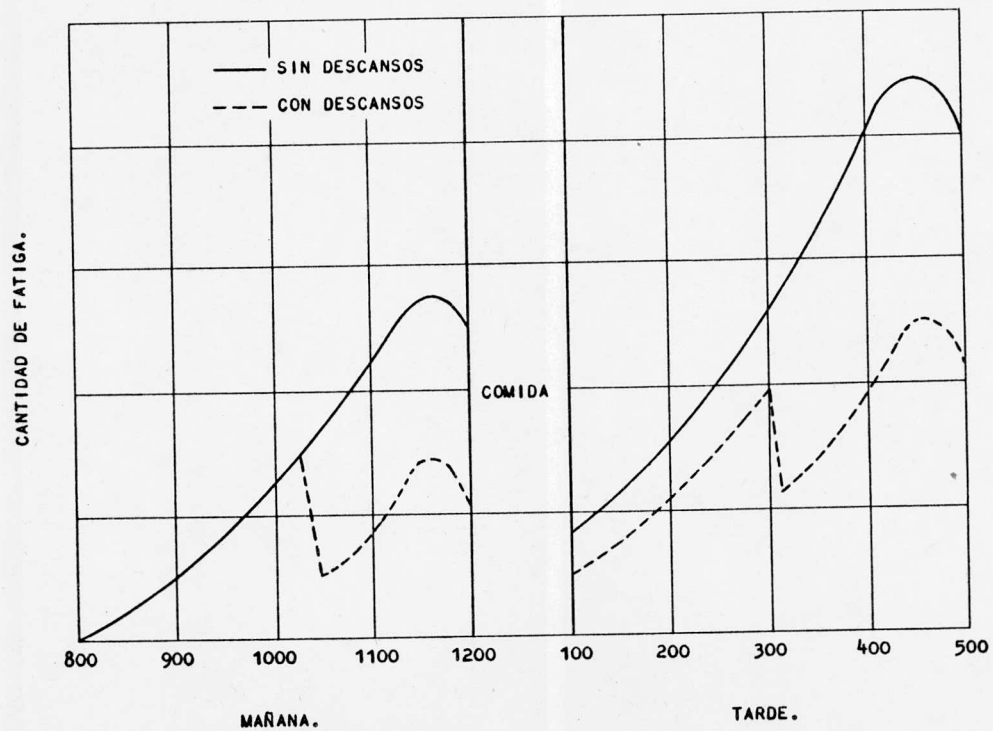
ta de satisfacción en el trabajo y es importante diferenciar unas causas de otras.

La fatiga por el trabajo en sí, es causada por la acumulación de productos de desecho, tales como ácido láctico y bióxido de carbono, en la sangre y músculos. El principal antídoto para este tipo de fatiga, es el descanso, dando tiempo a que la sangre pueda remover estos productos.

Los investigadores han probado que existe una correlación positiva estrecha, entre accidentes de trabajo y fatiga.

Es una buena práctica el utilizar los descansos y como regla general, los descansos cortos son más efectivos que los largos. Otra regla general, es que los músculos pequeños, soportan menos la fatiga que los -- músculos grandes.

CURVAS DE FATIGA.



La fatiga psicológica se produce como un mecanismo de defensa contra el desempeño de una acción poco ó nada satisfactoria, o contra una actividad productora de frustración.

Se presenta más frecuentemente, mientras más alto es el nivel de trabajo y mayores las responsabilidades. Esta es una manifestación clara de la necesidad de un enfoque correcto del problema de Personal en la industria.

Bajo el título de "Factores psicológicos que determinan la conducta dentro de la oficina", la Administration Managment Society, llevó a cabo una encuesta en 1974 compañías, y se reportó lo siguiente:

- a.- El 72% de las oficinas tenían aire acondicionado.
- b.- El 83% tenían iluminación fluorescente.
- c.- El 18% tenían música de fondo.
- d.- El 75% están acondicionadas acústicamente.

Las compañías entrevistadas sostenían la convicción, de que estos factores influyen en la moral y actitudes del Personal, aumentaban la cantidad y calidad de producción, y disminuían la rotación de Personal y tiempo perdido.

6.9 Programas Médicos.

El principal objetivo es el de seleccionar y mantener una fuerza de trabajo laboral sana.

Examen Físico.

Como mencionamos con anterioridad, el examen físico deberá ser parte del proceso selectivo.

Según estudios en esta área, el 5% de los candidatos son rechazados en el examen médico en E.E.U.U. La mayoría de los candidatos tendrán algún defecto que si no interfiere con su futura labor, podrá emplearse. Dados los planes de promoción dentro de la compañía, será importante que las deficiencias de cada individuo, se anoten en los archivos de los mismos.

Tratamiento Médico.

La principal actividad será la oportuna atención en caso de accidentes y enfermedades, así como también la prevención de enfermedades contagiosas.

Las enfermedades más comunmente encontradas en las industrias son las relacionadas con las vías respiratorias.

Se deberá estar siempre alerta ante la posibilidad de enfermeda-

des contagiosas.

El equipo de primeros auxilios deberá ser mantenido en varios - lugares estratégicos de la fábrica, con el fin de poder dar una atención inmedita sin pérdida de tiempo.

Higiene y Seguridad.

Comprende los siguientes tópicos:

- a.- Prácticas personales de formas de vida, tales como descanso, recreaciones, horas de sueño, postura y dieta.
- b.- Ocupaciones peligrosas dentro de la planta, instrumentos - de seguridad, precauciones, procedimientos en caso de accidente.
- c.- Primeros auxilios.
- d.- Higiene en el hogar; prevención de enfermedades, impor--tancia de atacar a tiempo las enfermedades.
- e.- Explicación de las medidas higiénicas de la comunidad; --agua, leche, alimentos, moscos, roedores, etc. ^N₅

Nutrición y Dieta.

De acuerdo con dietistas americanos, se ha encontrado que del-50 al 75% de los empleados, no siguen una dieta balanceada (5).

Muchos no comen vegetales, otros toman muchos azúcares y las consecuencias son, entre otras, que son más susceptibles de fatiga, sobrepeso, infecciones, malestares estomacales, irritaciones de la piel, etc.

Es de suponerse que en nuestro país este problema sea más grave, no solo por el hecho de no seguir una dieta bien balanceada, sino que es frecuente encontrarse con casos en los que los obreros llegan al trabajo sin haber desayunado. Por supuesto que estos casos se dan entre los obreros y ayudantes no especializados.

El médico intervendrá en establecer los menus en los restaurantes de la compañía y será responsable de que los alimentos sean preparados con ingredientes de buena calidad y con absoluta limpieza.

Salud de Ejecutivos.

Una de las inversiones más grandes de las compañías, la representa sus ejecutivos. En ejecutivos de alto nivel es frecuente encontrarse con úlceras estomacales, psoriasis, ataques de corazón, alta presión, etc. De antemano se sabe que todas estas enfermedades son en su gran mayoría psicósomáticas. Se deberá estar alerta a través de exámenes médicos, de síntomas de estas enfermedades y hacer las correspondientes recomendaciones.

Dadas las actividades sociales de los altos ejecutivos, el alcohol

lismo puede llegar a ser un problema. Aunque no se ha encontrado una solución definitiva, el médico deberá estar alerta ante esta amenaza para el ejecutivo.

Las últimas investigaciones muestran un alto índice de correlación entre el fumar y el cancer. Dado que por ningún motivo es conveniente que el médico intervenga directamente en la vida privada de los ejecutivos, -- por lo menos tiene la obligación de proporcionar información de las últimas investigaciones al respecto.

6.10 Prestaciones.

Una parte importante de la compensación que el empleado recibe por sus servicios, está formada por prestaciones. En nuestro país representa aproximadamente un 20% de percepción total (8).

Permisos.

Existen tres tipos de permisos.

a.- Por enfermedad. Previa presentación de la constancia del Seguro Social, la compañía pagará el complemento del sueldo por el tiempo -- que se determine en el contrato colectivo de trabajo.

b.- Días feriados. 1o. de Enero; 21 de Marzo; jueves, viernes

y sábado de la Semana Santa; 1o. de Mayo; 10 de Mayo; 16 de Septiembre; 2 de Noviembre; 20 de Noviembre; 12 de Diciembre; 25 de Diciembre.

c.- Permisos Personales. Se otorgan de acuerdo con la política de la compañía y con lo establecido en el contrato colectivo de trabajo.

Vacaciones.

El número de días que se otorgarán por concepto de vacaciones, dependerá de la antigüedad de los empleados.

Generalmente se otorgan por:

1 año	-	6 días
2 años	-	8 días
3 años	-	10 días
4 años	-	12 días
5 a 7 años	-	13 días
8 a 10 años	-	14 días
10 en adelante	-	15 días

Los días otorgados son siempre hábiles y con goce de salario íntegro. En algunas compañías se aumentan el pago de salario íntegro por más días de los otorgados para vacaciones, por ejemplo: vacaciones de 10 días, con go

ce de salario íntegro de 13 días.

Seguro de Vida.

Se verá la conveniencia de tomar un seguro de vida de grupo, - que beneficiará sobre todo a los empleados de mayor edad, pues no será necesario el someterse, al examen físico. Se determinará qué porcentaje de éste, será pagado por el empleado, y cual otorgará la compañía. Con esta prestación se consigue además el beneficio de que las compañías de seguros otorgan financiamientos a un bajo interés, de acuerdo con las primas que hayan sido pagadas.

Retiros.

Además de lo que el Seguro Social otorga a sus asegurados por - el concepto de retiro, algunas compañías incluyen dentro de sus prestaciones - planes de retiro que deberán estar perfectamente bien planeados, pues pueden - traer los siguientes problemas (1):

a.- Qué hacer con los empleados con mucha antigüedad, pero que nó han llegado a los años requeridos por el plan.

b.- Existiría la tendencia a nó emplear gente mayor de los 45 años.

c.- Qué hacer con los empleados ya retirados con anterioridad y que en la actualidad se ven afectados por un mayor costo de la vida.

d.- Cómo manejar empleados que han llegado al tiempo de retiro, pero que física y mentalmente están en condiciones de seguir trabajando.

e.- Cómo ayudar a los empleados antes de que llegue el momento del retiro.

Otras Prestaciones.

A continuación se enumeran otros tipos de prestaciones que generalmente se otorgan y que aparecen en el contrato colectivo de trabajo.

a.- Gratificaciones

b.- Lavandería

c.- Ropa de Trabajo

d.- Tiempo extra

e.- Gratificaciones por sugerencias

f.- Tienda de artículos de primera necesidad, al costo.

6.11 Relaciones con el Personal.

Manejo de sugerencias.

La mayoría de las sugerencias son dadas verbalmente al superior inmediato.. Dependiendo de cómo sea manejada por parte del superior, tendrá un efecto importante en la moral del empleado.

Si el superior recibe una sugerencia y éste la maneja como si nó-

tuviera ningún valor, ningún mérito, ó fracasa al ejecutarse, lo más seguro es que ese empleado no vuelva a hacer ninguna sugerencia. Si en cambio, el superior maneja la sugestión como algo digno de tomarse en cuenta, efectúa un análisis detallado de la misma y explica la decisión al empleado, se establecerá un clima favorable para futuras sugerencias.

Muchos ejecutivos se quejan de la falta de interés o apatía por parte de sus empleados. Es seguro que el mal manejo de sugerencias contribuye a esta apatía.

El plan de sugerencias deberá quedar integrado de la siguiente manera:

- a.- Un alto ejecutivo será designado director del sistema de su gestiones.
- b.- Se establecerá un comité con representantes de los departamentos de todas las divisiones.
- c.- Las políticas y procedimientos se establecerán y se darán a conocer a los empleados.
- d.- Las decisiones deberán tomarse lo antes posible. Se notificará el resultado de la decisión a cada uno de los empleados que efectuaron las sugerencias personales y se otorgarán premios a las sugerencias aceptadas.

e.- Se premiará con un 10% del ahorro anual estimado que se logre gracias a la sugestión. Si nó es posible determinar el ahorro, se obsequia un premio de acuerdo con la sugestión.

f.- Se establecerán buzones de sugestiones que serán cambiados de lugar con cierta frecuencia, con el fin de estimular las sugestiones.

g.- Se establecerá una forma de sugestión anónima. Las formas estarán numeradas y el empleado que la use, desprenderá una parte de ella, en donde aparecerá el numero de la misma. Con este número podrá reclamar su premio o preguntar el destino que tuvo su sugestión (5).

Disciplina.

Los empleados serán más productivos y tendrán una moral más alta, siempre que exista una buena disciplina.

La disciplina podrá ser estricta ó benévola, pero siempre deberá ser consistente e imparcialmente aplicada. Deberá existir un reglamento con los castigos que serán aplicados en los casos de indisciplina. El sarcasmo o la crítica, no deberán confundirse con la disciplina, al contrario indicará su ausencia. La mejor disciplina existe en donde los castigos no tienen necesidad de ser aplicados.

Los problemas disciplinarios más comunes son: retardos, ausen-

tismos, sabotaje, alcoholismo, insolencia y robo.

El procedimiento para tratar de reducir los retardos deberá ser:

- a.- Entrevista personal exhortando al empleado a cambiar sus hábitos.
- b.- Entrevista de prevención y aviso de que con el próximo retardo no gozará de su día de salario.
- c.- Prevenir de despido con el próximo retardo.
- d.- Despido.

Consejo.

Habrán ocasiones en las que será necesario el consejo al empleado cuando alguna de las siguientes situaciones se presente.

- a.- Fracaso en la vida familiar o en el trabajo.- Pueden llegar a paralizar la iniciativa o crear falsa agresión.
- b.- Pérdida de un ser querido.- Puede crear confusión y desinterés.
- c.- Vejez.- Generalmente ocasiona inestabilidad emocional.

Dado que los supervisores son los que van a manejar la relación con los obreros, deberán estar bien entrenados y deberán poseer ciertas cualidade

des.

Las características óptimas de un buen supervisor, son (5):

- a.- Decide cuando es necesario.
- b.- Determina objetivos alcanzables.
- c.- Decide quien hace qué, y cuándo.
- d.- Enseña cómo.
- e.- Revisa el rendimiento durante y al final del programa de -
trabajo.
- f.- Desarrolla hombres.
- g.- Admite sus errores.
- h.- Se pregunta qué es correcto, y no quién está en lo correcto.

6.12 Contrato Colectivo de Trabajo.

Cuando un sindicato está legalmente constituido, el sindicato y el patrón, tienen la obligación de establecer un contrato colectivo de trabajo, al que se efectúan revisiones cada dos años.

Tanto para sus establecimientos como para su revisión, se establecen pláticas entre ambas partes y después de las respectivas discusiones se llegan a poner de acuerdo.

El contrato colectivo de trabajo, generalmente incluye.

- a.- Reconocimiento del Sindicato.
- b.- Sueldos e incentivos.
- c.- Horas de trabajo y tiempo extra.
- d.- Condiciones de trabajo.
- e.- Promociones, despedidas y retiros.
- f.- Seguridad Industrial.
- g.- Castigos.
- h.- Prestaciones.
- i.- Vacaciones y permisos.
- j.- Duración del contrato.

Es posible identificar tres situaciones distintas durante las discusiones del contrato colectivo de trabajo.

a.- Conflicto. Existe una marcada diferencia entre los puntos de vista del patrón y el sindicato. El patrón trata de atacar o destruir al sindicato. El sindicato utiliza su fuerza para convencer al patrón.

b.- Armonía. El patrón y el sindicato admiten los intereses de ambos. El sindicato entiende la necesidad de costos y el patrón, la necesidad del sindicato de mantener su fuerza y seguridad.

c.- Cooperación. Es una situación que se presenta rara vez y en la cual, tanto el patrón como el sindicato tienden a compartir sus problemas y responsabilidades; trabajan juntos para la reducción de costos y en la forma de beneficiarse con esta reducción.

Generalmente se presenta en compañías que están al borde de la quiebra y que por lo tanto los empleados sienten la amenaza de sus puestos.

(1)

La persona encargada de discutir las revisiones al contrato colectivo de trabajo, deberá tener las siguientes cualidades.

a.- Integridad.- Deberá ser un hombre de "carácter", su honestidad y sinceridad nunca deberán estar en tela de juicio.

b.- Personalidad.- Amigable y persuasivo. Con seguridad en sí mismo, estable, maduro y con control de su temperamento.

c.- Facilidad de Palabra.- Hablará directa y sencillamente y deberá actuar como un buen negociante.

d.- Conocimientos.- Deberá conocer todos los procesos y operaciones de la producción.

e.- Toma de Decisiones.- Deberá tener la capacidad, responsabilidad y autoridad de poder dar un sí ó un nó, en un momento dado.

6.13 Investigación.

El departamento de psicología deberá realizar investigaciones, - las cuales contribuirán a que el ejercicio de sus funciones sea realizado de una manera más eficaz y productiva.

La investigación evitará utilizar el método de ensayo - error, el cual podría representar grandes pérdidas para la compañía.

Siguiendo una detallada planteación de los problemas y una sis - temática investigación, se lograrán soluciones adecuadas que producirán una - mejora en sus funciones y por lo tanto, se contribuirá a la mejor marcha del ne - gocio.

Para la realización de las investigaciones, será indispensable el conocimiento del método científico y la adecuada aplicación de las técnicas - estadísticas.

A continuación se enumeraran algunas de las principales áreas que estarán sujetas a la investigación.

a.- Rotación de Personal.- Es el porcentaje que se obtiene del número de separaciones al mes, dividido entre el número promedio total de empleados, multiplicándose por 100.

Deberán llevarse registros mensuales y la investigación en esta área, deberá estar enfocada a su disminución.

b.- Ausentismo.- Es uno de los problemas más frecuentes que se encuentren en la industria. Al parecer, los empleados que más faltan a sus labores, son los que muestran poco interés en su trabajo.

En esta área ya se han efectuado algunas investigaciones, las que han demostrado que (5):

1.- Los lunes y los días anteriores y posteriores a las vacaciones, son los más susceptibles al ausentismo.

2.- Las mujeres faltan a sus labores con mayor frecuencia que los hombres.

3.- El mal tiempo, especialmente entre personal que vive lejos de la compañía favorece el ausentismo.

4.- Los empleados de menos de 25 años de edad, faltan más que los de 45 ó más.

5.- Los subordinados faltan más que sus jefes.

6.- El empleado promedio falta 6 días a sus labores, cada año.

c.- Retardos.- Este problema es básicamente de disciplina.

La investigación en esta área, comprenderá los siguientes pasos:

1.- Identificar a los empleados que lo hacen con mayor frecuencia.

2.- Descubrir las verdaderas causas.

3.- Proponer adecuadas soluciones.

d.- Accidentes.- Representan la mayor pérdida de los recursos

de trabajo. La investigación podría comprender:

1.- Identificar a los empleados predispuestos a accidentes.

2.- Descubrir las secciones o departamentos productoras de accidentes.

cidentes.

3.- Efectuar estudios de fatiga, tiempos de descanso, días u horas

en los que ocurren mayor número de accidentes.

e.- Paros.- Además de las huelgas, en esta área deberá investigarse las pérdidas de tiempo no identificadas.

garse las pérdidas de tiempo no identificadas.

Hasta ahora no se ha podido determinar ni siquiera aproximadamente el costo que esto representa (1).

Salta a la vista sin embargo, que es obvia la pérdida en la productividad.

El departamento de psicología deberá después de efectuar la investigación, proporcionar recomendaciones para la solución de estos problemas que traen como consecuencia una disminución de la productividad en general.

6.14 Investigación de Mercado.

La contribución que la investigación y análisis del mercado puede proporcionar a la industria, es de gran importancia. A continuación se resumen sus principales aportaciones:

a.- Mediante la investigación, es mucho más probable que los productos correspondan a la demanda, que su precio sea el que acepte dicha demanda y que los productos sean ofrecidos a aquellos mercados determinados que posean la mayor capacidad adquisitiva potencial.

b.- Los esfuerzos para estimular las ventas serán más efectivos como consecuencia de la investigación, la cual puede determinar el uso de los incentivos más convenientes para la venta de los productos, de los mejores caminos para alcanzar el comprador potencial, de los más provechosos momentos y oportunidades para realizar los esfuerzos de promoción de ventas y de las zonas del mercado donde el dinero invertido en la promoción pueda ser recuperado con mayor beneficio.

c.- La investigación puede no solo aumentar las ventas, sino dis

minuir los gastos de la distribución, haciendo que los esfuerzos sean más eficientes y poniendo de manifiesto gastos superfluos que pueden ser eliminados.

d.- Cuando los responsables de una empresa se esfuerzan en aislar e identificar sus problemas de distribución, se ven compelidos a pensar, en forma exhaustiva, sobre la situación de la firma. Este procedimiento puede -- dar lugar a una reconsideración de todos los principios básicos y objetivos perseguidos.

e.- La investigación puede engendrar un espíritu progresivo -- que no dejará de difundirse en la empresa. El personal se sentirá estimulado al saber que la firma tiene un conocimiento perfecto de su situación en el mercado y que se mueve hacia metas certeramente seleccionadas.

La organización de ventas, en particular, actuará con la seguridad de que los productos han sido ideados, presentados, valorados y anunciados en la forma más conveniente para cada uno de los mercados a los cuales van destinados.

Las áreas que deberán estar sujetas a investigación por parte del departamento de psicología, deberán ser las siguientes (9):

a.- Oportunidades para nuevos productos.

- b.- Creación y prueba de nuevos productos.
- c.- Determinación de las preferencias por los productos.
- d.- Pruebas sobre los envases.
- e.- Estudios del consumidor.
- f.- Potencial de ventas totales.
- g.- Potencial relativo del mercado.
- h.- Estudios de las tendencias de los mercados.
- i.- Predicción de Ventas.
- j.- Determinación y Evaluación de la política de ventas.
- k.- Estudios de precios.
- l.- Estudios de la distribución
- m.- Evaluación de la actuación de los vendedores.
- n.- Determinación de los medios de publicidad.
- o.- Efectividad publicitaria.

6.15 Publicidad y Contactos con Agencias.

Tanto el departamento de publicidad como de mercadotecnia, a través del departamento de psicología, trabajan en estrecha relación con la división de ventas. Deben brindarle toda su cooperación para ayudarle a que cumpla mejor su función.

El departamento de publicidad, o en su defecto los contactos --

con las agencias de publicidad los he integrado dentro del departamento de psicología, pues es indudablemente, el que mayores conocimientos puede brindar en estas áreas.

Con el objeto de ilustrar este concepto, citaré un ejemplo de Vance Packard, publicado en su libro "The Hidden Persuaders".

Uno de los proyectos más notables de la compañía Weiss y Geller, fue el efectuar un estudio psicológico del ciclo menstrual en la mujer y los estados emocionales que se atraviesan en él. El objeto del estudio, era el de poder llegar a saber cómo la publicidad pudiera ser realmente efectiva en cada uno de los estados emocionales del ciclo. En un estado "alto", la mujer tiende a sentirse creadora, sexualmente excitable, maricista y amorosa; en el otro estado, "bajo", tiende a sentir la necesidad de atención y afecto y el recibir todo ya preparado. El Sr. Weiss explica:

"Es obvio que el mensaje debe de llegar a las mujeres que atraviesan ambos "estados", con el objeto de que sea realmente efectivo. Por ejemplo, un anuncio de una harina para preparar un pastel, será captado por las mujeres que atraviesan el "estado creativo", para probar algo nuevo; luego, al mismo tiempo, el llamar la atención de la mujer con necesidades emocionales opuestas en ese momento, será satisfecho por una harina para hacer pasteles, pro

metiendo lograrlo "sin trabajos, sin preocupaciones".

Las principales funciones de este departamento, quedarán como sigue:

a.- Diseño e ilustraciones de los empaques de los productos, de acuerdo con las investigaciones de motivaciones y preferencias de los consumidores.

b.- Marcas. Designar las marcas de los productos que se fabrican en la compañía.

c.- Diseño y preparación de los catálogos y listas de precios, - de tal manera, que de acuerdo a las técnicas de la publicidad, resulten claros, fáciles de leer y que además, sirvan como medios de publicidad.

d.- Será responsable de los anuncios de todos los transportes de la compañía, las ilustraciones y dibujos de la fachada de la compañía, y por su puesto, de todos los medios publicitarios que se decida utilizar, tales como radio, televisión, prensa, anuncios luminosos, etc.

e.- Promociones de nuevos productos.

f.- Diseño y Ejecución de campañas publicitarias.

Dadas las necesidades de la compañía, la función de la publicidad, puede quedar integrada totalmente dentro de la empresa, ó bien puede ser contratada a una agencia de publicidad.

Cualquiera que sea el medio que se decida utilizar, el departamento de psicología tendrá la responsabilidad de esta función. La publicidad - deberá ser efectiva, se deberán aprovechar las motivaciones de los consumidores y, sobretodo, se deberá cuidar que la publicidad que se lleve a cabo, jamás produzca reacciones y actitudes negativas hacia los productos.

No es raro encontrarse con compañías que tuvieron un excelente producto, pero que debido a una publicidad mal enfocada, hayan fracasado.

6.16 Asesoramiento en Problemas Especiales.

Existen infinidad de situaciones y problemas en los que el enfoque psicológico de sus planteamientos y soluciones, será el más adecuado.

A continuación presento sólo algunas de las situaciones en las - cuales el asesoramiento del departamento de psicología podría ser un factor decisivo en el éxito de una industria.

a.- Definición de Políticas con respecto a relaciones con empresas competidoras y, sobre todo, cuando exista "guerra de precios".

b.- Elaboración de técnicas para el trato con proveedores, con el objeto de conseguir mejores precios, calidad requerida, puntualidad en la entrega, condiciones de venta, etc.

c.- Asesoramiento en el buen desarrollo de las relaciones públicas.

d.- Fricciones entre ejecutivos, divisiones ó departamentos.

e.- Conducción de juntas interdepartamentales.

f.- Asesoría en la toma de decisiones que afectan directa ó indirectamente tanto a los individuos que prestan sus servicios dentro de la empresa, como a los que de cualquier forma mantengan una relación estrecha con la misma.

+ CONCLUSIONES

Para que una industria tenga éxito al establecerse y además pueda sobrevenir en la época actual en la que priva una gran competencia en casi todas las áreas de la industria en nuestro país, se hace indispensable mantener perfectamente satisfechos los tres factores que se involucran en una industria: los accionistas, empleados y consumidores.

Creo firmemente que con el establecimiento y correcto funcionamiento del departamento de psicología en una industria, los beneficios -- por él obtenidos, contribuirán de una forma importante, a la mayor satisfacción balanceada de estos sectores.

Al mantener una fuerza de trabajo eficiente, leal, productora y satisfecha, los consumidores se verán a su vez satisfechos, al existir la -- posibilidad de adquirir artículos de calidad a un precio menor, gracias a la productividad y eficiencia de la fuerza de trabajo, determinando una mayor demanda de estos productos, que redundará en mayores utilidades para los -- accionistas.

En la actualidad, las funciones que he mencionado, deberían

ser desempeñadas por un departamento de psicología bien capacitado y estructurado; sin embargo, están siendo satisfechas en su mayoría por profesionistas de otras ramas, tales como abogados, licenciados en administración de empresas, ó por ejecutivos sin preparación profesional; todos ellos, sin los conocimientos y técnicas que el psicólogo sí conoce, dada precisamente su preparación. Es el psicólogo, el que está en la posibilidad de desarrollar estas funciones con muchas mayores probabilidades de éxito.

Además de la reñida competencia que priva en las industrias y con la tendencia de que ésta se haga cada vez mayor, se empiezan ya a vislumbrar problemas a un futuro inmediato, que deberán ser resueltos adecuadamente.

La automatización se está extendiendo cada vez más en los distintos departamentos que forman una industria: Contabilidad, costos, control de existencias, procesos de fabricación, etc. Esto trae aparejado consigo la necesidad de personal cada vez más capacitado y responsable y por lo tanto hace falta poner en práctica programas de entrenamiento cada vez más efectivos.

Está de manifiesto el hecho de que las industrias se están diversificando en los artículos que producen; así mismo, existe en la actualidad la tendencia a la fusión entre compañías, creando grandes complejos in

dustriales. Los problemas humanos de estas grandes organizaciones ya no son los mismos que los de las pequeñas industrias, haciéndose indispensable poner en práctica técnicas más adecuadas en lo referente a la administración de personal y sobre todo, la necesidad de la asesoría en problemas especiales, tales como los anteriormente descritos.

La mujer, al pasar de los años, ha aumentado su participación en la industria. En E.E.U.U., del 14.7% en el año de 1870, ha aumentado el 34.8%, en 1965 (5). La mujer ha ocupado tradicionalmente puestos de bajo nivel, pero sin embargo en la actualidad, con la automatización, podrá estar en condiciones de prestar servicios a nivel superior.

Lo más probable, es que el proceso inflacionario, siga su tendencia por lo menos en la próxima década. Todo período de inflación viene acompañado de una marcada escasez de personal. En nuestro país en la época actual este problema es crítico, por la gran escasez de personal altamente calificado, técnicos, ejecutivos, etc.

Los cambios están a la orden del día. Los ejecutivos se enfrentan al problema de la rápida adaptación. La sucesión de ejecutivos es cada vez mayor, encontrándose sin solución adecuada en la mayoría de las industrias.

Los márgenes de utilidad son cada vez más reducidos, por los impuestos cada vez mayores y el control de precios por parte del gobierno.

A través de la historia, hemos presenciado el acortamiento de las horas de trabajo. Es muy probable que en los años próximos, la semana de 40 horas, sea adoptada en México y en un futuro a más largo plazo, se reduzcan a las 37.5 horas.

Las presiones de los sindicatos y del gobierno para otorgar cada vez mayores prestaciones y seguridades a los empleados, traerá como consecuencia el problema de entrenar gente no apta para labores más especializadas.

Por otro lado, los dirigentes sindicales son cada vez gente más entrenada en áreas como la de la Economía, Leyes, Sociología, etc., trayendo como consecuencia que estos se vuelvan socialmente más responsables, que las discusiones de los contratos colectivos de trabajo estén basados en datos más reales y objetivos y en general, que los sindicatos ocupen un lugar cada vez más preponderante dentro de la comunidad.

Al analizar lo antes mencionado, salta a la vista, que sólo las industrias que tengan forma de afrontar adecuadamente estos problemas, tendrán mayores probabilidades de sobrevivir y operar de tal forma que ten-

gan suficientemente satisfecho el triángulo básico de la industria: Accionistas, empleados y consumidores.

Creo que el enfocar el problema del elemento humano que - interviene en la industria, como al que está estrechamente ligado a ella, -- al utilizar al psicólogo como un asesor en problemas especiales, de organización y de administración en general, con un departamento de psicología, se podrá aportar una gran contribución al éxito y desarrollo de la industria.

BIBLIOGRAFIA

1. John R. Bangs.
Collective Bargaining. 1964.
2. J.A.C. Brown.
La Psicología Social en la Industria. 1958.
3. Thomas W. Carlin.
Business and the. 1965.
4. William B. Cornell
Business Organization. 1950.
5. Arthur C.C.
Personnel Management. 1964.
6. Ralph Currier Davis.
Alan C. Filley.
Principles of Management. 1962.
7. William L. Doremus.
Advertising. 1964.
8. Eugenio Guerrero.
Manual de Relaciones Industriales. 1965.
9. David J. Luck.
Hugh E. Wales.
Donald A. Taylor.
Investigación y Análisis del Mercado. 1962.
10. George Strauss.
Leonard R. Sayles.
Los Problemas Humanos de la Dirección. 1960.
11. William F. Whyte.
Money and Motivation.