

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

La Psicología del Trabajo  
y sus  
Realizaciones Mexicanas

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OPTAR EL GRADO DE

MAESTRO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

CARLOS GOMEZ ROBLEDA P.

MEXICO

1955



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.

Z 5053.08

PSII.003

1955

EJ-1

V170

M-159657

tps. 181

*"La conciencia de nuestra propia ignorancia  
es el principio de todo saber".*

21



FILOSOFIA  
Y LETRAS

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### EL DESARROLLO INDUSTRIAL

I. El Trabajo .....	15
II La Revolución Industrial .....	21
III La Industria y su Trascendencia .....	27
IV El Status y la Personalidad del Trabajador .....	35

### CAPITULO II

I La Necesidad de Sistematizar el Trabajo .....	47
II La Psicología del Trabajo como Ciencia .....	51
III Aspectos Económico-Sociales de la Psicología del Trabajo ...	59
IV Problemas de Trabajo y Relaciones Industriales .....	63
a) Campo de las Relaciones Industriales .....	67
b) Fundamentos de las Relaciones Industriales .....	69
c) La Política de Personal .....	71

### CAPITULO III

#### APLICACIONES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO EN MEXICO

I Características de la Industrialización de México .....	77
II Rasgos Psicológicos del Mexicano .....	85
a) Banco de México .....	90
b) Ferrocarriles Nacionales .....	94
c) Instituto de Personal .....	98
d) Teléfonos de México .....	100
e) Confederación Patronal .....	102



f) Escuela de Relaciones Industriales .....	107
g) Instituto Tecnológico de Monterrey .....	112
s) Editorial Acrópolis .....	115
Otros grupos .....	121

## CAPITULO IV

### BANCO DE COMERCIO

I Antecedentes .....	127
II El Departamento de Personal .....	129
III La Sección de Admisión .....	132
IV Estudio del Personal Ingresado en 1953 .....	136
a) Grado de Escolaridad .....	137
b) Capacidad Intelectual .....	140
c) Intereses de Trabajo .....	143
d) Antecedentes de Trabajo .....	147
e) Condiciones Económico-Sociales .....	148
f) Problemas Emotivos .....	150

## CAPITULO V

RESUMEN FINAL .....	155
BIBLIOGRAFIA .....	165

## INTRODUCCION

Es patente que en México existe una deficiente organización laboral, en especial, en el aspecto humano. Esta deficiencia se debe en parte al desconocimiento de las nuevas técnicas de organización y administración de personal, y a la falta de comunicación o sea a la obra de información y divulgación que oriente y prepare a las personas e instituciones para efectuar los cambios necesarios. La comunicación figura preeminentemente en todos los problemas de relaciones humanas y ha sido el reconocimiento de esto lo que nos ha movido a escribir el presente trabajo. Las aportaciones que la Psicología del Trabajo puede proporcionar en la solución de múltiples problemas de organización a la industria y al comercio, y a toda institución, son desconocidas para una gran mayoría. Para que se efectúen las reformas necesarias en nuestras instituciones se tiene que apreciar un panorama amplio de lo que constituye la problemática del trabajo, que permita conocer mejor causas y relaciones. Ligado a este problema de la necesidad de la reorganización del trabajo está la actual industrialización de México; el desarrollo económico que nos está tocando presenciar. México inicia una etapa de industrialización acelerada por lo que forzosamente ha tenido que improvisar en algunos aspectos, pero esta improvisación y las buenas voluntades impreparadas no bastan para resolver los problemas que surgen de la transformación de nuestras instituciones. Sufrimos una gran deficiencia en relación con la tecnificación organizada y sistemática del trabajo que debería marchar paralelamente al incremento industrial.

La Psicología del Trabajo nace paulatinamente a través del desarrollo industrial y, en su evolución se va poniendo en contacto con otras ciencias que le dan forma tales como: la Antropología, la Economía, la Estadística, la Sociología y la Política. La Psicología Industrial como también se le llama, es una ciencia de aplicación, forma parte de una tecnología. El psicólogo de trabajo es un técnico organizador para quien el factor humano es de primera

importancia. El trabajador debe estar ajustado positivamente a su medio de trabajo para ser eficiente. Además, el psicólogo debe tener en cuenta siempre la categoría humana del trabajador.

En México carecemos de un criterio profesional para el trabajo, por razones fáciles de comprender; falta de técnicos, de difusión y las resistencias psicológicas que se presentan a toda innovación. No tenemos criterio de conceptos tales como selección, adiestramiento, mantenimiento, supervisión, coordinación y política de trabajo.

En México hay una gran deficiencia de nuestros sistemas de trabajo. Pero hasta ahora no nos hemos esforzado en determinar en dónde están las principales fallas. ¿En la personalidad? ¿En las deficiencias de organización de nuestras instituciones? El problema es en verdad amplio y complejo. Y están por hacerse los estudios que nos hagan luz y nos muevan a resolverlos. Para ser sinceros, tenemos que decir que en México las empresas, con muy contadas y honrosas excepciones, han querido seguir ignorando sus problemas de trabajo y de personal. Entre otras cosas, por el temor de tener que aumentar los salarios, lo que significa siguiendo el pensamiento habitual equivocado, una disminución en sus ganancias. Los salarios son considerados aún como gastos y no como inversión. Y esto se debe en parte al desconocimiento de los factores psicológicos que intervienen en la productividad. Es bien sabido que existen mercancías a las que se les gana más del 100% y no son precisamente artículos de lujo o de importación. En México existe una moral de comercio y de trabajo poco consistente, la cual tiene hondas raíces históricas que arrancan, sin duda, de nuestro pasado colonial. No existe un criterio de salarios basado en procedimientos técnicos o estudios sociales, sino que existe una mezquina política de trabajo que sigue el postulado de "obtener lo máximo a cambio de ofrecer y dar lo mínimo posible", lo señalado por la ley, algunas veces. Y el resultado de esta filosofía mercantil se traduce en una ineficiencia de trabajo, la cual presenta diversas modalidades tales como: lentitud, olvidos, errores, rendimiento mínimo, problemas de moral; es decir, toda una serie de resistencias que representan obstáculos, subconcientes en gran parte, que hacen difíciles las relaciones, la convivencia, la producción en general y el progreso del país. Con frecuencia estas resistencias se transforman en verdaderas agresiones tipo fraude,



robo, abuso de confianza o murmuraciones. Cuando estas manifestaciones han llegado a un un alto nivel provocan un intenso malestar, siendo entonces cuando se busca alguna solución con leyes de espíritu restrictivo; más no con un sentido positivo y fecundo. Pues la ley debe ser fundamentalmente un instrumento de moralidad. El bien común es la finalidad de la ley. Pero la solución que se toma casi siempre es improvisada e inadecuada, no siendo el producto de un estudio del problema ni de las causas que lo originan.

Es realmente paradójico que la industria y el comercio que han reconocido el papel indispensable que juega la investigación en el mejoramiento de sus productos, hayan descuidado el estudio de sus problemas de organización de trabajo. Cuando la empresa es pequeña, no hay grandes repercusiones; pero cuando el núcleo es amplio y son miles las personas las que están afectadas, el problema reviste entonces un carácter social. Este es el caso de la burocracia en concreto. ¿Cómo puede realizarse un buen programa de gobierno si los que van a efectuar el trabajo de línea, no están organizados sobre bases técnicas modernas? ¿Cómo pueden ser diligentes, corteses y eficientes quienes no tienen ni siquiera comodidad y limpieza en sus oficinas? ¿Cómo pueden ser honrados los funcionarios o los empleados menores, cuando no les alcanza el salario para cubrir sus necesidades? Después de palpar esta dolorosa situación es cuando se hace evidente el valioso papel social que tienen las técnicas de administración de personal. Y es en estas técnicas en donde la Psicología del Trabajo aporta una valiosa cooperación.

En México, lo iniciado en este campo es incipiente y desconocido para una gran mayoría. El presente estudio tiene por objeto principal realizar una labor de información, difusión y orientación, dar a conocer algunos temas y conceptos importantes para una mayor apreciación de la problemática del trabajo. X

Nuestra época es una época de producción; producir es un deber social y un apremio económico, siendo esto un motor poderoso que hace funcionar nuestra cultura. La productividad debe tener como meta final el bienestar material y espiritual del hombre, para poder llegar a realizar una auténtica comunidad. Para el desarrollo de un movimiento a escala nacional con objeto de

elevar el rendimiento colectivo a través de la productividad, existen una serie de factores condicionantes o determinantes del desarrollo que es necesario tomar en cuenta. Entre éstos, sin duda, está el factor psicológico porque, ante todo, la productividad es una actitud mental, fundamentalmente. Hay que crear un ambiente favorable; es necesario despertar la iniciativa individual de las personas y alcanzar el convencimiento general de que las innovaciones son deseables y buenas. Buscamos promover una nueva manera de pensar respecto al complicado proceso productivo al cual todos estamos ligados.

La técnica propone una dirección científica, una planeación y una organización que pongan en armonía al trabajador con los medios de producción para que su trabajo rinda más. Nuestras proposiciones deben estar siempre basadas en el conocimiento de las propias circunstancias y no ser una burda copia de otros métodos. El estudio de las diferencias psicológicas y étnicas del trabajador mexicano debe ser la base para el estudio a la aplicación de los sistemas más adecuados a él.

El problema de las relaciones humanas dentro del trabajo y en especial las relaciones obrero-patronales, es algo que debe guiar la Psicología, ya sea estudiando las causas y fuentes de desajuste, orientando los estímulos específicos o en general orientando la formulación de las políticas de trabajo.

El estudiar e investigar presupone no sólo inquietud, sino también ignorancia de parte de la persona, y es este reconocimiento de nuestra propia ignorancia lo que nos ha movido a acercarnos y a estudiar estos problemas que por ser de México, también son nuestros.

Al presentar un panorama de lo iniciado en México en cuanto a la aplicación de sistemas modernos de trabajo nos hemos abstenido de hacer comentarios al respecto por considerarlo así conveniente, sólo nos hemos concretado a presentar los datos que nos han sido proporcionados. Dentro de este trabajo hemos dedicado la parte final al Banco de Comercio por ser este lugar en el cual hemos adquirido nuestra mayor experiencia. También hemos deseado estimular una consideración sobre los actuales problemas de personal del propio Banco.

Finalmente, queremos hacer patente nuestro sincero agrade-

*cimiento a todas aquellas personas e instituciones que de un modo directo o indirecto nos han orientado en el presente trabajo. Al Dr. José Luis Patiño a cuyo estímulo y paciencia se debe este estudio. Al Dr. José Gómez Robleda y al Dr. Eduardo Nicol por su definitiva orientación profesional en nuestra formación y al Banco de Comercio sin cuya experiencia no hubiera sido posible la aparición del presente trabajo.*

Carlos Gómez Robleda.



CAPÍTULO I

EL DESARROLLO INDUSTRIAL

## I.—EL TRABAJO

El desarrollo industrial ha traído numerosas consecuencias no sólo en el campo del trabajador sino, aun dentro de la sociedad. Toda empresa industrial tiene una estructura social y está formada por seres humanos. Con mucha frecuencia tratamos de resolver los problemas humanos con herramientas que no son humanas. La psicología industrial es, en cierta forma, una tecnología que se aplica a casos concretos, es, fundamentalmente, una psicología del trabajo. Nosotros creemos, en lo particular, que esta denominación es más adecuada y correcta, ya que abarca un campo más amplio que el de la psicología industrial propiamente dicha.

El trabajo es una actividad netamente humana, podemos decir que el hombre es el único animal que trabaja. El trabajo, considerado en su significado más general, no es otra cosa que el ejercicio de la actividad humana en cualquier esfera que se manifieste. El trabajo supone un esfuerzo, es una especie de proyección inteligente del hombre sobre las cosas; él imprime en el manejo de éstas, un sello característico de su personalidad. También tiene la acepción de penalidad o molestia. El hombre realiza el trabajo movido por una necesidad o interés que puede ser inmediato o futuro, bien sea de índole material, moral o intelectual. La humanidad se ha orientado hacia lo valioso buscando elementos para su desenvolvimiento. Las materias brutas, los bosques, las minas, y las tierras, existen como tales riquezas, porque la inteligencia humana les ha dado un valor y un aprovechamiento. El hombre, al realizar una labor adquiere una experiencia y este ejercicio continuado hace que cada vez se vaya ejecutando mejor. Es esta mejor actuación la que proporciona una intensa satisfacción que compensa el esfuerzo aplicado.

El hombre, en el transcurso de su vida, se va orientando hacia valores que le son proporcionados por la cultura, de acuerdo con el grupo social al que pertenece. El índice de lo valioso es varia-

ble en las culturas y en el tiempo histórico. El hombre, a cierta edad, debe poseer ciertos bienes y debe estar colocado en un determinado puesto jerárquico, de acuerdo con su circunstancia social. El no alcanzar estas metas significa una frustración, un fracaso, un empobrecimiento. Durante todo el curso de su vida va persiguiendo ese fin, obtener fuerza, riqueza, prestigio, poder, experiencia, objetos que enriquecen la personalidad. El trabajo, sin duda, satisface el afán de lucha; el afán creador, es una descarga y es también un medio de expresión. En esta necesidad psíquica humana, radica el móvil que ha producido todo progreso y que ha permitido a la humanidad una realización ininterrumpida.

El trabajo, desde el punto de vista económico, consiste en un esfuerzo que se impone el hombre para llegar a producir un objeto útil, que sirve para satisfacer sus necesidades o las ajenas. La economía política atiende a ese fin, se coloca en el punto de vista de la producción y no ve en el trabajo más que un acto humano que produce un valor; es la actividad del hombre aplicada a un fin especial, la elaboración de un producto. Esta elaboración no se realiza habitualmente sin una cierta fatiga. El trabajo, en el sentido económico, es una mercancía; el hombre, mediante un esfuerzo, una técnica o conocimiento, produce algo para la sociedad y para sí mismo, algo necesario y útil. En recompensa a su desgaste, recibe una remuneración que le permite satisfacer sus necesidades y las de los suyos. Sigue una secuela que ha empezado hace muchas generaciones y la continuidad de este trabajo, al acumularse, asegura el mantenimiento de un estado de cosas; a la vez, permite el progreso. El hombre vende su esfuerzo, pero, también, se ve en la necesidad de hacer lo que le gusta o aquello por lo que se siente atraído, para, en última instancia, expresar su más íntima naturaleza y lograr la realización de su persona. Hay quienes la sienten, tan profundamente, que abrazan actividades aún sabiendo las privaciones y dificultades que acarrearán el ejercicio de las mismas.

El trabajo es un deber social, se nos impone de un modo o de otro pero nuestra naturaleza busca también una manera adecuada para su expresión. El hombre entrega a la sociedad su vida en constante esfuerzo, mediante un desgaste de su organismo;

esta entrega consciente es necesaria para el funcionamiento y perfeccionamiento de la misma. El riesgo de los explosivos, y otros peligros, lo mismo que las enfermedades profesionales, son una cadena de situaciones que el hombre soporta para mantener el funcionamiento de la cultura. La psicología ante sí tiene la tarea de incorporar, al campo del trabajo sus propios descubrimientos para una mejor planeación de las labores. El trabajo está constituido por una serie de esfuerzos. El hombre, por un principio de economía y guiado por su inteligencia, trata de simplificarlo o de atenuarlo. El trabajo debe ayudar al hombre a su desenvolvimiento en el orden intelectual y moral. Una noción puramente económica del trabajo es demasiado unilateral, es insuficiente. El significado y la valoración del trabajo ha variado en el transcurso del tiempo; actualmente la producción de un país es el índice de su potencialidad y de su riqueza. La acumulación de trabajo a través de las generaciones ha permitido fraguar las culturas y con esto se ha creado la herencia social de los pueblos, el patrimonio de la humanidad. Las variantes en el trabajo obedecen a cualidades inherentes al organismo del hombre; su ejercicio o función actualiza la potencialidad psíquica y somática del mismo. Esto puede ser llevado al campo de la tipología, en cuanto a la predisposición para cierto tipo de trabajo.\*

•La Biotipología desarrollada principalmente por Viola y Pende, describe dos tipos fundamentales y opuestos, con rasgos característicos: el braquitipo y el longitipo. El primero, psicológicamente se muestra estable, de temperamento cicloide y en su carácter dominan los rasgos afectivos. Es el hombre al que se le da el calificativo de práctico realista. En cambio, el segundo se caracteriza por una inteligencia viva, clara tendencia al temperamento esquizoide, siendo predominantemente intelectual. Es el sujeto al que se le puede calificar como teórico idealista<sup>(1)</sup>.\*

El sujeto, por constitución, tiende hacia una orientación de determinadas actividades de trabajo. El saber conocer y apreciar esta potencialidad es de gran utilidad. En especial en la selección de Personal, colocación y entrenamiento, la biotipología proporciona un criterio que orienta estos aspectos generales.

---

(1) José Gómez Robleda. Biotipología. Talleres Gráficos de la Nación. México, D. F. 1947. Págs. 125-138

Las interpretaciones y los significados del trabajo varían, pero el sentido del trabajo y la meta que debe tener es la realización de valores invariables. Lo filosófico es un factor de tal importancia, que siempre necesitamos a una continua reorientación, una referencia a él. [El trabajo da a la vida un sentido tanto en lo general como en lo particular.] Si el hombre es un ser biológico, también es un ser psíquico y tiene un papel social que se traduce, finalmente, en un ser espiritual. Lo que da al hombre satisfacción y posibilidades de realizarse es la obra, no la profesión. Lo importante no es en modo alguno la profesión que ejerce, sino el modo como la ejerce. De nosotros depende el valor de nuestro trabajo, es ese algo personal y específico que le da un carácter único e insustituible a nuestra existencia y con ello un sentido a la vida, un sentido de creación y de actividad humana<sup>(2)</sup>.

La Psicología del Trabajo no puede dejar de tomar en cuenta algunas consideraciones sociológicas sobre el trabajador y la sociedad. El hombre está dentro de la sociedad, constituye un elemento de la misma. La sociedad nos acompaña en nuestra existencia desde que despertamos a la vida; estamos en relación de intercambio permanente; actuamos sobre la vida de los demás y ellos actúan sobre la nuestra; nos hallamos insertos en una familia, en una ciudad, en una nación; asistimos a una escuela; nos comportamos según costumbres; nos sentimos influenciados en alguna medida por lo que hace la generalidad de las gentes; obedecemos a una serie de autoridades; juntamos en común nuestros esfuerzos para la realización de determinados fines, bien reuniendo actividades similares, bien articulando conductas diferentes en una división del trabajo; satisfacemos muchas de nuestras necesidades gracias a una serie de organizaciones colectivas y experimentamos la existencia y la acción de los demás hombres, a veces, como una formidable palanca que nos ayuda a vivir. Todos estos aspectos de nuestra existencia constituyen el testimonio indiscutible de la importancia que tiene la sociedad para nosotros. Podemos decir que queremos, o no vivimos para la sociedad<sup>(3)</sup>.

En nuestros días estos conceptos tienen una validez y un peso

---

(2) Víctor Flakl, *Psicoanálisis y Existencialismo*. México, D. F. 1950, Fondo de Cultura. Pág. 135.

(3) Recansens Siches, Luis. *Lecciones de Sociología*. Editorial Porrúa. México, D. F. 1948. Pág. 17.



enorme, el trabajador ha sido considerado no sólo como un valioso elemento productor para la sociedad, sino que le han reconocido sus derechos de ser humano. Tiene derecho a ser asistido económicamente y el Estado vela por su salud, su vejez, prevé sus necesidades y la de los suyos por medio de diversas instituciones.

-En tiempo anterior a la revolución industrial, ni derechos políticos se le reconocían. Hoy hemos avanzado y progresado. Los países más adelantados económica y culturalmente, son los primeros en conceder al trabajador la categoría y el trato como persona. En contraposición a esto, se encuentra la explotación inspirada en falsas doctrinas, ignorancia o falta de sentido humano. Los pasos que se han seguido para alcanzar el mejoramiento general han sido lentos y se ha requerido vencer múltiples obstáculos. Si el trabajador es una "máquina especial" hay que atender adecuadamente a sus necesidades, aquellas, principalmente, que señala la Psicología del Trabajo; buen salario para que rinda más, consume más y cree nuevos mercados. Pero el tener este criterio, es carecer de un sentido amplio y es no ver en la sociedad a la humanidad entera.

Lo que de la sociedad se estudie no sólo es de importancia especulativa, sino que hace pensar en el gran número de las tragedias que ha sufrido la humanidad como consecuencia de una falta de claridad respecto a estos aspectos sociales. El papel que ha tenido la cultura en el cambio de ideas al respecto, ha sido muy importante. Actualmente, por los textos de la Carta de la Declaración de los Derechos del Hombre, podemos ver que, en este sentido existe una ideología mundial muy avanzada y que se trata de llevarla a cabo mediante planes de trabajo conjuntos.

• Con objeto de tener una vista más amplia del tema, veamos las consideraciones que hace la Psicología Social sobre la cultura. El término cultura, usado en el sentido que le dan los antropólogos y sociólogos, se refiere al medio ambiente social que conforma al hombre, a las influencias que el individuo inconscientemente absorbe y que gobiernan su conducta. La cultura, en este amplio sentido, consiste en conocimientos, creencias, tradiciones, costumbres, artes y leyes. Es la conducta convencional de una sociedad a la cual todos se adaptan. La cultura no sólo consiste en acción y

conducta, sino que también se refiere a objetos y cosas que expresan y mantienen entendimientos convencionales, tales como: trajes, utensilios, casa, medios de transporte. La cultura tiene una influencia definitiva en nuestra vida, modifica y estructura la personalidad sin que el individuo se dé cuenta de ello. Aunque la cultura es común a toda la humanidad, varía en sus manifestaciones. El hacer el estudio de cualquier aspecto de la conducta humana, sin atender a la cultura en donde opera, es tanto como querer observar alguna cosa en donde no existe. La cultura tiene una profunda influencia en la motivación y en los hábitos del trabajo. La cultura de un grupo bajo, puede haber condicionado a sus miembros a estar satisfechos con pocas cosas. La cultura proporciona hábitos de trabajo y puede ser responsable tanto de una buena ejecución como de una mala. Ciertas compañías, para determinados trabajos, escogen a personas de cierto nivel socio-económico, o bien a personas del campo. La Psicología Social sostiene que una cultura produce una personalidad básica que es asentada durante los primeros años de la infancia y que resiste a los demás cambios posteriores. Se dice que la personalidad básica es moldeada por las Instituciones, las experiencias individuales y los principios filosóficos que forman la naturaleza, por decirlo así, de la cultura.

Las situaciones de trabajo están indudablemente influenciadas por las formas de cultura, por ejemplo: los trabajos de marino, están gobernados por siglos de vieja tradición. Las formas de cultura del trabajo han sufrido un gran cambio. En este sentido nosotros queremos recalcar el papel que ha tenido la cultura en cuanto al conjunto de ideas sociales que han promovido un mejor trato al trabajador; el reconocimiento de que la persona que trabaja tiene derecho a ser protegida y asistida en sus necesidades por el Estado.

Una psicología que no tienda a servir en algo práctico y útil para la vida del hombre no cumple con su deber; pero no sólo debe concentrarse en su campo, el trabajo mismo, sino que debe relacionarse con las demás ciencias y enterarse de lo que es el hombre. No pretendemos adentrarnos en terrenos que no nos corresponden; pero no podemos ser ajenos e ignorar las posibilidades de obtener una orientación que nos guíe mejor.

## II.—LA REVOLUCION INDUSTRIAL

El panorama que presenta el trabajo antes de la Revolución Industrial, ofrece unas características muy especiales y dignas de tomarse en cuenta, para poder entender la gran transformación efectuada por la misma. Existe la idea errónea de que antes del siglo XVII no había industria; empero, lo que pasaba era que tenía aspectos particulares. Se explotaban artículos como vidrio, cobre, porcelana, gobelinos o buques. Esta explotación se hacía por conventos, príncipes y en ocasiones, por el Estado. La burguesía no estaba todavía en condiciones de aportar el capital necesario para desenvolver una mayor producción. Se manufacturaban artículos de lujo para las cortes, círculos sociales pequeños, pero no para las masas. Es en este período de transición en donde encontramos un tipo de trabajador medio artesano y medio obrero. El artesano vive en su casa y ahí mismo trabaja, es, en cierta forma, un siervo liberado. El trabajo así hecho, tiene un sello personal dado por el propio artesano. Los productos son reducidos precisamente por este distinguido personal, no existiendo el capital. Se trabaja para tener un sustento, para dar salida a un impulso, pero no hay afán de lucro propiamente. El artesano se contenta con sacar lo suficiente para cubrir sus necesidades y nada más. Las relaciones eran de familia y conservaban un aspecto patriarcal. El principal campo de desenvolvimiento de la gran masa era la agricultura, y ésta era pobre en métodos y rendimientos. Fué el mejoramiento de esta agricultura y de la ganadería de donde partió uno de los primeros impulsos que inició ese movimiento social mal llamado Revolución Industrial. De este período iniciado en Inglaterra y extendido mucho después al continente europeo es de donde derivan múltiples corrientes que han llegado a nuestros días, tales como: la industria, el comercio, el capital, la burguesía, el obrero, la ingeniería. Toda una serie de hechos que han ido transformando el modo de vivir y de conceptuar la vida. La falta de consideración, al no analizar este período histórico del que

arrancan y parten las raíces de nuestros principales sistemas, origina la incomprensión de los actuales problemas. Tenemos que ver qué fué la Revolución Industrial, hacer un intento de descripción histórica. Valorar una serie de datos que nos den una comprensión del juego de fuerzas que intervinieron en esta formación para poder conectarla con lo actual, siguiendo el hilo de la continuidad y llegar a nuestro tiempo. Así se verá cuál fué el antecedente de esto que hoy llamamos Psicología del Trabajo y también se podrá comprender qué posibilidades ofrece para explicar los actuales sistemas de uso.

Durante el siglo XVIII la mayoría de los habitantes de Inglaterra ganaban su pan trabajando la tierra; las condiciones de vida y de labor variaban de acuerdo con cada pequeña diferencia de configuración; pero, en general, eran las mismas. Antes de poder introducir el drenaje o un nuevo cultivo, era preciso obtener el consentimiento de un grupo de personas cuyos componentes, en su mayoría, estaban de acuerdo con la práctica tradicional y se mostraban opuestos a todo cambio. El progreso en la agricultura se ligaba íntimamente con la creación de nuevas unidades administrativas que concedían mayor libertad de experimentación al individuo. Para lograrlo, fué preciso, o bien repartir y cercar los terrenos comunes, o bien cambiar el régimen de aquellas tierras de pastoreo que hasta entonces poco habían hecho en pro de la producción común. El cercamiento de las tierras que se hizo constantemente a partir del siglo XII, aumentó el mercado de la lana y esto obligó a un mayor desarrollo. El problema no era la propia subsistencia sino el abastecer el creciente mercado. Hubo una concentración de la propiedad en manos de los nobles. Se buscaba el prestigio de la posesión de la tierra. Los nobles hacían constante uso del mayorazgo a fin de conservar intactas sus propiedades. El bardeamiento trajo consigo un aumento en la productividad del suelo. Los bardeamientos se iniciaron por terratenientes emprendedores, y se emprendieron nuevos tipos de cultivos. El sistema Norfolk consistía en una serie de métodos referentes a procedimientos técnicos, económicos y legales, que se combinaban dentro de una hacienda cercada; comprendían el mejorar los terrenos arenosos, con cal y arcilla; la rotación de cultivos; las cosechas de nabos, trébol y nuevas clases de pastos; la especialización en la produc-

ción de cereales y de otros ganados que el lanar. En realidad, el sistema Norfolk como cualquiera otra innovación de importancia, fué el producto de muchos cerebros y muchos individuos. El cultivo de los pastos y nabos permitió arar superficies que hasta entonces habían permanecido incultas y como, a su vez, estos cultivos permitieron alimentar el ganado durante el invierno, se incrementó, asimismo, el abono natural, tan necesario a la producción de cereales. La industria textil fué uno de los primeros frutos de la economía campesina. La importancia que esta industria tenía para el Estado se comprueba fácilmente por la larga serie de disposiciones dictadas con el objeto de impedir la exportación de productos que pudieran competir con las lanas inglesas dentro del mercado doméstico. Se exhortó a los habitantes a vestirse con materiales ingleses y ni aún los muertos tuvieron derecho de ser enterrados cubiertos con algo que no fuese lana<sup>(4)</sup>.

Las otras industrias inglesas, tal y como sucedía con las textiles estaban íntimamente conectadas con la agricultura. Esta afirmación es particularmente exacta con respecto a la carbonífera, pues los terratenientes controlaban la explotación de las vetas subterráneas, procurando rentas y privilegios. La explotación del carbón estaba organizada dentro de los lineamientos más rurales que urbanos; por consiguiente, hacía uso de gran número de caballos para la extracción y transporte del mineral y a fin de mantenerlos, la mayor parte de los propietarios de las minas labraban haciendas en las que cultivaban avena y otros forrajes. Las minas estaban cerca de la superficie; los mineros podían abandonarlas para trabajar como labradores durante los meses de la cosecha y en cuanto a métodos de contratación y relaciones entre patrón y obrero, seguían líneas muy semejantes a las de los trabajadores agrícolas. Los principales problemas técnicos para la extracción del carbón se originaron por la presencia de gas y de agua en las minas. El gas inflamable representaba el problema más serio y en algunas ocasiones se hacía uso de los servicios de un bombero que protegido con vestidura de cuero o cubierto con trapos mojados, llevaba larga pértiga provista en su extremidad de una vela encendida, por la cual y con peligro para su persona, hacía explotar

---

(4) T. S. Ashton, La Revolución Industrial, Fondo de Cultura, México, 1950, Pág. 37.

el gas. El combustible era la base para el desarrollo de los métodos de producción, por lo que puede decirse que la marcha lenta del desarrollo de la explotación del carbón impuso un límite a la expansión general de la industria.

Una de las industrias que utilizaba mucho combustible era la fundición y el colado del acero; el combustible empleado fué el carbón de leña, y otra vez encontramos ese estrecho vínculo entre la industria y la tierra. Fué, por consiguiente, la existencia de combustibles la que originó la situación de las fundiciones, pues era más barato transportar el mineral que la leña o el carbón<sup>(5)</sup>.

La producción en gran escala requería no sólo la división del trabajo y la ayuda de herramienta especializada, sino también el apoyo de un sistema organizado de transporte, comercio y crédito. Hubo mucha inventiva en la primera mitad del siglo XVIII, pero fué preciso que el tiempo transcurriera antes de poder levantar la cosecha. Varias de entre las invenciones primeras, fracasaron por no haber conducido el pensamiento creador hasta sus límites; otras porque no contaban con la materia prima adecuada; algunas, por la falta de habilidad o de adaptabilidad por parte de los obreros y otras, por último, por la resistencia que la sociedad opone a todo cambio. La industria hubo de esperar la llegada de un capital suficiente para hacer factible la construcción de edificios y maquinaria; hubo que aguardar hasta que el progreso como ideal y como sistema, se extendiera de las mentes elegidas a las de todos.

Dijo Pasteur<sup>(6)</sup> que la importancia del azar favorece sólo a la mente que está preparada; la mayor parte de los descubrimientos se logran después de múltiples ensayos y errores. Por otra parte, la invención se producirá más fácilmente en una comunidad que atesora cosas de la mente y no en aquellas que se conforma con satisfacer sus necesidades materiales. Hubo una corriente de pensamientos científicos, de Bacon, Boyle, Newton y otros más, que pusieron los cimientos para una ciencia nueva. Son estas las bases de donde partió el impulso que creó la gran industria. Y así aparecieron, los textiles de lana y algodón, las minas de carbón,

---

(5) Op. Cit. Capítulo Formas Primitivas de la Industria, Pág. 52.

(6) Op. Cit. Pág. 28.

el vapor, el ferrocarril, la ingeniería y junto a esto, hubo una política de parte del Estado que toleró y estimuló ese desarrollo<sup>(7)</sup>.

En el campo de las invenciones, nosotros vemos dos fases: el esfuerzo dirigido al dominio de las fuerzas exteriores al hombre y el aprovechamiento en beneficio del grupo. La Revolución Industrial no fué sólo un asunto de tecnología, sino también de economía; consistió en cambios en el volumen y en la distribución de la riqueza. Fué igualmente un movimiento social por lo que veremos más tarde.



---

(7) Págs. 23 y 24.

### III.—LA INDUSTRIA Y SU TRASCENDENCIA

Industria significa maña y destreza o artificio para una cosa. Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales. Pero industria ha venido a significar algo más que una ocupación que crea o proporciona algo de valor. Lo que se puede producir, es múltiple o variado como maíz, casas o automóviles, etc. Pero también se produce lo que presta servicios, como ferrocarriles, teléfonos, radio, etc. Hay servicios que no se clasifican de esta manera como las labores profesionales. Es amplio el sentido que se le da a la palabra, pero ya se ha fijado una norma que oriente estas discusiones. Se han señalado cinco tipos generales de actividad: manufacturera, construcciones, extracción de minerales, transporte, utilidades públicas y servicios (electricidad, gas, agua). La industria así definida no incluye muchas ocupaciones que proveen productos y servicios. Por ejemplo, el comercio, la Banca o el gobierno. El comercio se hace con los productos de las fábricas. El gobierno se sostiene de los impuestos que en gran parte provienen de la industria. La industria ha tenido una parte en todo lo que usamos. Es, por lo tanto, importante, conocer algo sobre el complicado sistema industrial.

Las industrias están ligadas unas a otras, de una manera indirecta, unas dependen de otras o tienen fuertes lazos. El fin de la industria es proporcionar productos y servicios al público. Y para llevar a cabo esto, el público espera que la administración industrial obtenga capital, establezca fábricas y maquinaria, procure y mantenga una organización de trabajo, un proceso de producción y se efectúe una adecuada distribución; o sea que para que esto se realice, se requieren inversiones, trabajo y precios adecuados a los consumidores. Factores todos que se necesitan para mantener en una buena condición el funcionamiento de este sistema. Todo el mundo está ligado a lo que es la industria y a lo que ésta hace.



La industria está hoy tan ligada a nuestras vidas, que lo que se quiera conseguir en el comercio, en la agricultura en la profesión o en alguna otra actividad, está directa o indirectamente relacionado con la industria. La industria forma gran parte de la vida económica, pudiendo decirse que es un aspecto nuclear.

De este gran cambio en el campo del trabajo, de la sustitución de la mano por la máquina, han resultado grandes modificaciones históricas. De esta revolución iniciada en Inglaterra, partió el gran impulso que transformó al mundo. Lo que se ha llamado Revolución Industrial no fué sólo un fenómeno que se produjo en la actividad manufacturera, sino también en la agricultura, los caminos, los transportes, la población y su distribución. La estructura social y la valoración humana sintieron profundas alteraciones. El título de Revolución, asienta Ashton, no es el más acertado. Revolución, implica un cambio repentino que no es en realidad lo característico de los procesos económicos. El gran acontecimiento histórico del siglo XVII fué un proceso lento. La Revolución Industrial significó fundamentalmente una Revolución de ideas. Se pusieron en práctica nuevos métodos de administración y de trabajo que trascendieron a otros campos.

El trabajo Industrial tiene como fondo todas estas series de cambios que le dan un cariz especial y que contrasta con el trabajo anterior. La vida del campesino estaba entrañada en la naturaleza y de ahí ese sabor y esas asperezas particulares, espontaneidad, ímpetu primitivo y aún salvajismo. Era una vida muy fuerte y sencilla, simplificada. Las costumbres sacan de ahí su fuerza, hay sentimientos de parentesco y esto da estabilidad y continuidad. Aquí la religión y la familia son factores de primer orden; pero lo colectivo es de pequeños grupos cerrados; cada uno piensa exclusivamente en los suyos.

El trabajo a partir de la Revolución Industrial ha tenido nuevas formas. El hombre se convierte en un vendedor de su esfuerzo y de sus energías, el trabajo industrial es para grandes grupos, es anónimo, carece de sello personal, se produce en serie, requiere una mayor planeación y organización, asimila los nuevos inventos e impulsa investigaciones.

La máquina y los inventos, sin duda que juegan un papel importante en esto. En Inglaterra el hilado era un trabajo acce-

sorio del campesino. Se llegó a la fabricación industrial hasta los años de 1771 en que Arkwright inventó una máquina que produjo un gran número de hilos. Estos inventos fueron los puntos decisivos en este tipo de trabajo. Había un gran espíritu de invención en Inglaterra. Los procesos del hilado y del tejido sugirieron la idea de perfeccionar técnicamente el colorido del estampado. En lugar del blanqueo vegetal vino el blanqueo con cloro, en lugar del estampado a presión manual, vino el estampado en placas y finalmente en cilindros.

El trabajo industrial ha sido engendrado por toda una serie de cambios históricos socio-económicos, y este trabajo con sus características ha cambiado las relaciones humanas, ha promovido un nuevo tipo de relaciones. Lo individual ha pasado a un segundo plano. La Asociación dió como resultado el sindicalismo. Los sindicatos han tratado de imponer la determinación colectiva de trabajo, en lugar de la fijación individual, manteniéndose, por otra parte, en el marco de libertad de las relaciones económicas.

El trabajo, actualmente, se presenta en nuestros sistemas económicos no como esfuerzo individual, sino como parte de un conjunto colectivo homogéneo, cuyas unidades son sustituíbles unas por otras. Se protege al individuo, pero considerado dentro del grupo.

El trabajo individual trajo consigo una división más acentuada del mismo, que cimentó las bases de lo que hoy es la ciencia de la organización. Esta organización que ha llegado en nuestros días a tener grandes proporciones y que aún dentro de los sistemas de gobierno ha tomado su lugar respectivo. La organización estudia la estructura y la coordinación de las partes y descansa en el hecho inalienable de la división del trabajo.

El trabajo tiene que dividirse por las siguientes razones: Primera, porque los hombre difieren los unos de los otros, por naturaleza y habilidad. Segunda, porque un mismo hombre no puede estar al mismo tiempo en dos lugares, ni puede hacer dos cosas a la vez. Tercera, porque el grado de conocimientos y de habilidades es tan grande que un hombre en toda su vida no puede saber sino una sola fracción; en otras palabras, es una cuestión de naturaleza humana, de tiempo y espacio.

Si en una fábrica a mil obreros se les asignara la tarea de

hacer zapatos y cada obrero hiciera todas las operaciones desde cortar la piel hasta empacar, es evidente que se tardaría mucho tiempo en fabricar un solo par. La división del trabajo trae consigo la especialización. Si a esto añadimos la introducción de la máquina, veremos que ésta no sólo abrevia la producción, sino que también acentúa la misma división. Una simple máquina de escribir implica una especialización. Los progresos de la tecnología implican también un cambio social<sup>(8)</sup>.

Los inventos asimilados a la industria traen consigo muchos factores, desde luego una mayor rapidez en la producción y aumento de ésta; como consecuencia de este aumento, viene el crecimiento y el cambio de estructura social. Si antes un pequeño fabricante planeaba, organizaba, supervisaba, vendía y transportaba, el crecimiento de su taller ha transformado a éste en fábrica y, por lo tanto, ha traído nuevo planteamiento de problemas. En la producción intervienen de una manera muy importante no sólo la planeación, sino la organización y el funcionamiento.

El papel de la psicología en el trabajo, es este: hacer recalcar que los sujetos que producen son seres humanos con unas habilidades, una preparación, unos intereses, unos problemas y rasgos de personalidad que intervienen indiscutiblemente en la producción. La Psicología del Trabajo sostiene y da nuevas normas para una mejor administración de personal. El problema de dicha psicología es indirectamente la producción, ya que influye en ésta a través del personal. Sus técnicas estarán encaminadas principalmente a estos problemas en lo que respecta a selección, ajuste, entrenamiento, relaciones y estímulos. Es en esta época cuando aparece la empresa, esta organización es el resultado del cambio de estructura que trajo consigo la economía. La burguesía había podido reunir grandes beneficios a base de trabajo y esfuerzo durante varias generaciones, hasta llegar a formar un pequeño capital que unido al de otros, formaba la base para una empresa. La empresa ya representa un aspecto de lo colectivo que es característico de nuestra época.

El obrero ya formado, no sólo se enfrentó con el problema económico sino con el social-político. Además, la tecnología lo fué

---

(8) Luther Gulick. Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration. New York, 1937. Págs. 3 y 4.

especializando rápidamente. La máquina más simple requiere un aprendizaje especial. La división del trabajo y la demanda rápida de productos requieren un obrero especializado, hábil y con experiencia garantizada que asegure la fabricación de productos. El obrero calificado es un trabajador especializado, es un sujeto que posee una serie de conocimientos para manejar tal o cual herramienta o máquina. Es un individuo de ciudad, con más exigencias que el agricultor y está sometido a unas condiciones de trabajo altamente perturbadoras, como: monotonía, fatiga, sentido anónimo de su labor, riesgos y condiciones de higiene desfavorables. Si a esto añadimos la falta de una remuneración suficiente y adecuada para sus necesidades, comprenderemos que es un sujeto presa del resentimiento y lleno de agresividad, frecuentemente.

El obrero se transformó en técnico, que es un sujeto especializado, con una jerarquía mayor. El trabajador tiene un status propio, diferente en cada país, condicionado en parte por el desarrollo económico. Así que no tienen los mismos problemas un obrero como el inglés, el norteamericano o el mexicano. Hay una serie de aspectos propios de la cultura de cada país, Así, en el status del obrero inglés del siglo XVIII no se le reconocían derechos políticos ni de asociación.

Desde los tiempos más remotos, el hombre se ha dado cuenta de su debilidad y de su limitación corporal, por lo que se ha visto en la necesidad de auxiliarse de elementos de trabajo. Las herramientas y los animales domésticos hace miles de años que lo han venido auxiliando. Los progresos en el trabajo habían sido lentos hasta la invención de la máquina. La industria nace de la ciencia y del espíritu inquieto. Antes de la revolución industrial se había venido caminando paso a paso, pero al iniciarse ésta se dió la carrera que no ha terminado todavía.

Los procesos y métodos de la industria han demostrado que se han seguido tres caminos, fundamentalmente, en el desarrollo de los auxiliares del trabajo y especialmente en la máquina. La maquinaria que ahorra trabajo, la que ahorra tiempo y la que transporta conocimiento humano. Las invenciones del siglo XVIII en Inglaterra son del primer tipo fundamentalmente. La máquina trajo consigo al especialista.

La palabra máquina se deriva de man-kina, fuerza aplicada a un cilindro de madera<sup>(9)</sup>. Desde 1775 en que James Watt inventó la máquina de vapor, podemos decir que empezó la época de la fuerza motriz. El total de fuerza, producida por el hombre no excede de 60 millones de caballos de fuerza, en tanto que la maquinaria de Europa y Norteamérica sobrepasa el billón. Una máquina, de acuerdo con la definición de En. N. Andrade, es cualquier aparato hecho con el propósito de transformar energía<sup>(10)</sup>.

Actualmente, el hombre, sin la máquina, es un ser inferior y débil si sólo se atiene a su brazo y a su mano. Se ha vuelto un ser alerta que engrana con las demás máquinas. Un instrumento más. La máquina ha devastado los recursos naturales, ha creado grandes ciudades ajustadas a las necesidades de los humanos. Hace dos siglos un pueblo podía vivir sin su vecino. Pero hoy en día, se sabe, por ejemplo, que sin los nitratos o el petróleo de ciertas naciones, otras se paralizarían parcialmente y sufrirían con esto grandes trastornos económico-sociales.

La acumulación de saber tecnológico no ha sido en igual proporción que el avance de las ciencias Político-Sociales. La ciencia y la tecnología indiscutiblemente proporcionan elementos para una vida mejor, pero el problema está en el control de la energía, en la educación y en el sentido de responsabilidad de los que gobiernan el tecnicismo. Es, fundamentalmente, un problema moral. La función de la máquina debe ser liberar al hombre de cargas pesadas, ahorrar energías para edificar su intelecto y su espíritu.

La industrialización, sin duda, que ha traído grandes ventajas, entre otras, ha aumentado el promedio de vida en comparación con el de las últimas generaciones, por medio de una mejor asistencia médica. Actualmente un standard de vida más alto ha sido asegurado para una mayor población y con esto se ha creado una mayor unidad social y económica. La distinción de clases fundada en la propiedad de la tierra y las patentes de nobleza se han ido desintegrando gradualmente y ha promovido relaciones más democráticas entre los hombres.

Las jornadas de trabajo han disminuído considerablemente y

---

(9) Stuart Chase, *Men and Machines*, The Mac Millan Company, New York, 2929. Págs. 22 y 27.

(10) Ob. Cit.

esto ha permitido al obrero dedicarse a otras actividades recreativas y deportivas. Las supersticiones y prejuicios de la clase obrera han disminuído precisamente por vivir un standard de vida más alto y gozar de más oportunidades en el trabajo. Esto ha sido un beneficio si se quiere indirecto del maquinismo. La ciencia ha sido puesta al servicio del trabajo. Se ha hecho una aplicación del conocimiento cada vez mayor, y con esto se ha fomentado una gran variedad de investigaciones, especialmente de física y química. También podemos señalar como ventaja, la disminución de la crueldad como fenómeno social dentro del trabajo. El interés por lo social ha ido ganando un radio mayor de acción.

El delicado balance socio-económico existente hoy en día y ocasiona grandes trastornos que amenazan constantemente la vida de toda una nación. En los Estados Unidos de Norteamérica, por ejemplo, se ha visto que las huelgas de industrias pesadas amenazan la paralización total del país, ocasionando con esto un cataclismo económico-social. Sólo gracias a la intervención de Estado se han sacado avante estas situaciones.

También se ha visto en algunos países el agotamiento de ciertos recursos naturales hasta llegar a la extinción. Esta ha sido otra de las causas o perjuicios de la industrialización. En el trabajo industrial moderno, especialmente en la mecánica, existen factores como la monotonía y la fatiga que indiscutiblemente ha alterado la personalidad del trabajador, volviéndolo, muchas veces, un individuo desajustado que se convierte en un problema para la sociedad en que vive.

La aparición de nuevas industrias y el perfeccionamiento de sus métodos de trabajo han ahorrado mano de obra y con esto han producido dos hechos muy importantes y que debemos considerar. Primero, el desplazamiento de obreros en tal forma, que no son rápidamente absorbidos por otras industrias; el problema de los desocupados es una de las consecuencias inevitables si se quiere, de la industrialización. Y segundo, la especialización, ha promovido al técnico y éste ha dado una gran importancia al dinero el cual se ha hecho el "sine qua non" de la vida moderna y ésta ha conducido a una seria confusión de valores.

El campo de los negocios ha crecido en tal forma que ha ve-

nido ha formar un imperialismo cada vez más peligroso y que no se detiene ante ningún obstáculo. Ha influido en modas, ha sostenido puestos y costumbres que están en relación con la producción. Por ejemplo, la industria de cosméticos hoy en día vale millones de pesos y si ésta desapareciera en un momento dado, daría al traste con enormes intereses. Se ha ido deshumanizando cada vez más el trabajo, lo que, en parte, ha promovido los accidentes del mismo. La gran mayoría de estos accidentes son provocados por sujetos problemas, con fuertes rasgos neuróticos.

La industrialización ha promovido el enorme crecimiento de las ciudades en donde se vive con gran prisa, ocasionando con esto una vida cotidiana con tensiones permanentes. La psicología de las gentes de ciudad está determinada en gran parte, por la industria y lo que ésta ha condicionado.

La población ha aumentado, en general, en los países industriales y ha ocasionado grandes movimientos migratorios. Este aumento de la población se debe más a la disminución de mortalidad (higiene) que al propio crecimiento. El maquinismo ha introducido mayor número de mujeres al campo del trabajo industrial y esta es la forma como ha contribuido al movimiento feminista de una manera indirecta. La juventud ha encontrado una mayor capacidad para ganar dinero, fácilmente, y lograr con esto su independencia económica. El poder del maquinismo se ha introducido en el matrimonio, en la familia y en la religión en cierto modo. La mecanización ha destruido un arte y ha creado uno nuevo, junto con una arquitectura funcional, ha promovido nuevas formas de cultura y nuevas maneras de comportamiento. Actualmente se vive con mayor rapidez y se efectúan las transculturas en campos más amplios que acercan a las naciones. El maquinismo ha reeducado.

Cuando el trabajador dejó su propio taller y su hogar por la fábrica, perdió su independencia económica. El dejó sus propios instrumentos y empezó a operar con los ajenos, él dejó de controlar su propio taller y su propio trabajo. Podemos ver, por todo lo anterior, que los prejuicios no han sido precisamente por la maquinización, sino por la forma en que ésta ha sido conducida.

#### IV.—EL STATUS Y LA PERSONALIDAD DEL TRABAJADOR

Los progresos tecnológicos, las mejoras de las vías de comunicación y el nuevo espíritu que animó la revolución industrial, trajeron un progreso económico que cambió al hombre de trabajo en su status. Como consecuencia de estos cambios nació el proletariado. Las nuevas fuentes de trabajo fueron restando brazos al campo y así los primeros obreros, fueron gente extraída de la agricultura. Los centros de trabajo habían juntado a gentes dispersas, con pocos lazos de unión entre sí. Esta clase fué creciendo, poco a poco y fué víctima de la voracidad de los propietarios de las máquinas.

Esta nueva clase se fué especializando en una determinada labor y formó su propia jerarquía y un sentido clasista. Las condiciones de trabajo en que laboraban eran de lo más inhumano, siendo éste el calificativo que verdaderamente le podemos dar. Las horas de labor eran fijadas arbitrariamente. Muchas eran las causas que obligaban a los patrones a trabajar en esta forma. Pero sin duda que, una de las más importantes, era la aparición de mercados extranjeros. El consumo local había sido sobrepasado, las proporciones en que había crecido la industria era mayor que lo esperado. Las cosas se habían complicado y multiplicado con una rapidez desconcertante. Con la misma facilidad con que se tenía éxito, se fracasaba. Se improvisaba todo, los métodos de trabajo, la administración, etc. Lo económico adquiría una proporción gigantesca.

Fué el olvido del hombre como persona, lo que produjo una serie de reacciones violentas y un malestar en la clase trabajadora inglesa. Es en Inglaterra en donde aparece un tipo socialista muy especial. Los individuos que pertenecían a la clase trabajadora semejaban náufragos, que nadando en el mar se ahogaban tan pronto como les faltaban las fuerzas. En cambio, los propietarios eran como navegantes que iban seguros en los barcos y nada tenían que temer. La población trabajadora había per-



dido el más benéfico, noble y moral de los deleites: la satisfacción en el propio trabajo. La época del carbón y del acero condenó a cientos de miles de personas a pasar las mejores horas de su existencia, sumergidas en el seno de la tierra, como sombras del infierno en bajos túneles, en constante encogimiento y en haciendo calor.

Entre los años de 1769 y 1812 menudearon las sublevaciones y, a pesar de ser castigados con pena de muerte, se presentaban con frecuencia. Lo peculiar del socialismo inglés es esto, que no nació de labores eruditas, ni como objeto de especulación, sino por uno de los más afortunados fabricantes, Roberto Owen, modesto trabajador que a los 20 años era director de una importante fábrica de hilos de Manchester y que consagró su vida y sus esfuerzos a un mejoramiento de los obreros. Limitó el trabajo de los niños y redujo la jornada de trabajo. Owen sostenía la tesis de que sin profundas reformas sociales, la industria representaba una maldición para el país y sus habitantes. El Estado debe a todos los ciudadanos no sólo educación, sino también ocupación. En Owen se expresa la postura característica de los ingleses contra las ideas abstractas y generales. Siempre son medidas concretas las que interesan a su actividad socialista. Y así, Owen, con su obra, logró un número importante de entusiastas que tomaron dos caminos: unos, cuyo objeto fué mejorar la situación, dentro del orden existente, por medio de reglamentos jurídicos de la vida en las fábricas y por medio de asociaciones de trabajadores; y otros, que se encaminaron a transformar el orden establecido. La reforma social y el socialismo no eran opuesto a él, sino que las reformas sociales constituían, en su opinión, la preparación para el Estado más perfecto.

Este idealista inglés tuvo admiradores y continuadores no sólo en Inglaterra, sino en otros países como en Francia: Simón de Sismonde, el conde de Saint Simón, Carlos Fourier y algunos más.

Nosotros vemos en la Revolución Industrial varias etapas y aspectos que han ejercido una influencia sobre la personalidad del trabajador y en esto es lo primero, la acentuación de una lucha de clases. Hay un progreso económico que redundaba especialmente en favor de los propietarios de las máquinas. La aparición de una nueva clase social que se va formando lentamente y que

tiene problemas propios. Es una clase con grandes problemas económicos, diríamos que casi permanentes. Con pocos derechos políticos. De esta lucha de clases nació el moderno sindicalismo, como consecuencia, de un problema económico, que hoy en día se ha adentrado al terreno de lo social y de lo político. Las luchas de los obreros por tener representación política en los gobiernos han sido lentas y duras. La legislación inglesa fué avanzando muy poco a poco. El progreso del hombre ha sido rápido en el campo científico, pero no así en lo político y en lo social. El movimiento de las asociaciones tuvo un brillante desarrollo en los años de 1884, en Inglaterra, cuando los llamados pioneros de Rochadales, impusieron el principio de repartir los beneficios de las empresas. La clase trabajadora se esforzó por ejercer mayor influencia sobre las condiciones de trabajo. En el año de 1884 comenzó el parlamento inglés a permitir las asociaciones de obreros. En esa época fué cuando William Cobbelt propuso (The People Carter) el carterismo en donde propone el sufragio universal y periodos de legislatura anuales<sup>(11)</sup>.

A partir de la Revolución Industrial ha habido un gran cambio en las relaciones sociales, en especial las del trabajo. Los factores que han intervenido en este cambio han sido muy diversos. Ha habido, fundamentalmente, un cambio de status. Las consideraciones que hacen Kardiner y Linton sobre el particular son muy amplias y están enfocadas a mecanismos de Psicología Social, Antropología y Sociología. Para mayor claridad del tema vamos a tratar brevemente de explicar el significado de status.

El buen funcionamiento de las sociedades, dice Linton, depende de las pautas de conducta entre individuos y grupos de individuos. El status tiene un doble significado, es una posición dentro de una pauta determinada (por lo tanto, puede decirse correctamente que cada individuo tiene muchos status, ya que cada uno participa en la expresión de un número de patrones) y status, es también la suma total de las "Pautas de Conducta". Por ejemplo, el status del Sr. X como miembro de una comunidad, se deriva de una combinación de todos sus status, que tiene como abogado, como ciudadano, como esposo, etc. El status considerado aparte

(11) Historia Universal, Espasa Calpe, Tomo VII, Págs. 385 y 387.



del individuo, es un conjunto de derechos y deberes, por lo tanto, sólo pueden ser expresados por medio de individuos. Cuando el individuo lleva a cabo derechos y deberes está ejecutando una acción. La función será, pues, el aspecto dinámico del status.

No existen funciones sin status, ni status sin funciones. El status es modelo para organizar actitudes y conductas, es un patrón social. Regula las relaciones que deben existir entre los individuos, asegura un funcionamiento entre los componentes de una sociedad.

Existen, fundamentalmente, dos clases de status: el adscrito y el adquirido. Los primeros son aquellos que se asignan a los individuos sin tener en cuenta sus diferencias innatas o habilidades. Pueden anticiparse y fomentarse desde el nacimiento. Los adquiridos son aquellos que requieren cualidades especiales aunque no se limiten a éstas necesariamente y se alcanzan por medio de la competencia y el esfuerzo individual. En todos los sistemas sociales, la mayoría de los status escogen determinados hechos como puntos de referencia. El más sencillo y universalmente usado es el sexo, también son la edad, y la clase social. Respecto al sexo, se trata de relacionar el por qué de tales y cuales prescripciones sobre una base fisiológica<sup>(12)</sup>.

Es muy importante comprender lo que se entiende por status, pues es el punto de partida en el estudio de las relaciones humanas. Status podríamos decir que es sinónimo de posición, posición dentro de una estructura.

Sistema de status es todo lo relativo a un grupo de personas en donde hay una jerarquía establecida, por ejemplo, en una oficina hay un sistema de status o sea una estructura. El reconocimiento del enorme valor del status no es nuevo. Ya los economistas han recalcado su función y su enorme valor. Ellos han reconocido en la conducta económica, una conducta social y la necesidad de considerar los factores sociales y culturales dentro de lo económico. La Sociología y la Antropología han puesto mucho énfasis en el asunto, sobre todo, en el papel que juegan las instituciones y los factores culturales dentro de la conducta humana. La Psicología Social igualmente enfatiza esto.

Como consecuencia de los cambios históricos, económicos y

---

(12) Ralph Linton, Estudio del Hombre, Fondo de Cultura, México, 1944.

políticos, hubo un nuevo status que transformó las relaciones sociales entre el obrero y patrón. La tensión producida por el factor económico desató una lucha de clases. La clase trabajadora se había tenido como un grupo sometido a disciplina sobre el cual descansaba la economía de un país. El trabajo para el obrero en una forma o en otra le es impuesto. El status es rígido en cuanto a que una persona de clase trabajadora desee cambiar a otra categoría social. El hijo del tornero tiene que ser tornero o algo parecido. El ejemplo es dado por los padres y de generación en generación se había venido siguiendo este camino. El trabajo de fábrica es un trabajo organizado que se va complicando cada vez más y que obliga al individuo a entrar a un sistema social. El hombre cuenta hoy en día, no sólo individualmente sino como miembro de una corporación. Para el funcionamiento de la sociedad se necesita que sea, en cierta forma, máquina, que encaje en determinada actividad de utilidad pública.

Dentro del gran grupo de trabajadores hay pequeños grupos formados por aquellos que están clasificados y por los peones que hacen trabajos más simples. La complejidad del manejo de las máquinas da una jerarquía dentro del grupo. Y así tenemos que hay problemas de grupos y problemas de grupo en general. Es el olvido del trabajador y de sus necesidades psicológicas lo que ha ocasionado fuertes tensiones en las relaciones obrero-patronales. La falta de seguridad y reconocimiento social ocasiona fuertes conflictos de trabajo. El trabajador, diríamos, obtiene poca gratificación en su labor. Los estudios sociales nos revelan con frecuencia que son personas desajustadas psicológicamente.

Hoy en día se sabe que no es suficiente que los sujetos estén empleados y seguros de los riesgos profesionales, es decir, que sólo sea resuelto el trabajo en estos aspectos, sino que hay objetivos sociales tales como la participación, la responsabilidad y la satisfacción. Para que el trabajo sea utilizable efectivamente, éste debe ser colocado en un lugar en donde sus más altas y mejores cualidades sean empleadas hasta donde la sociedad lo permita, en donde encuentre una mayor satisfacción. La industria moderna frecuentemente substituye el interés del trabajo por los incentivos económicos y esta subordinación está lejos de ser, muchas veces, la adecuada. La satisfacción del trabajo no sólo la dan los

salarios altos; éstos no son la panacea que lo cura todo, éstos no resuelven todos los problemas. "No sólo de pan vive el hombre" dice la filosofía popular y en esta frase se dice una gran verdad. Las necesidades psicológicas del hombre han jugado un papel en el trabajo. Todo sujeto mantiene un cierto número de relaciones personales e impersonales con el grupo a que pertenece, con el lugar en donde trabaja, la Iglesia a donde asiste, sus compañeros de trabajo, sus amigos, el equipo deportivo al cual pertenece. La combinación de tales relaciones forman un clima social. Todas estas relaciones tienden a no ser valoradas en el justo medio que les corresponde<sup>(13)</sup>. Pero, sin duda que la psicodinámica que mueve a éstos de gran importancia y provecho como trataremos de ver más tarde en el inciso "Relaciones obrero-patronales".

Todo trabajador pertenece a un grupo social y a un grupo económico que tiene ciertos derechos, privilegios, deberes, obligaciones, restricciones, en una palabra, tiene señalada una conducta a seguir. Una pauta general que dirige su vida y que acepta él en cierta forma, con amplitud. Homans, señala que el status es una posición dentro de un sistema de comunicación o interrelaciones.

La tendencia individual para buscar y actuar en el papel que le corresponde, es decir, para colocarse en un status, obedece a un principio de economía. Bernard distingue dos tipos de status en el empleo. Un sistema funcional es el que refleja las diferentes especialidades hechas por los miembros del grupo. La estructura ha creado, ha diferenciado varios estratos, desde los trabajadores que no tienen una labor especializada, hasta los técnicos o los profesionistas. Este status funcional está basado no tanto en lo que el individuo hace o está haciendo, como en lo que puede hacer, es decir, en sus potencialidades. Así, por ejemplo, el médico o el abogado tienen un status determinado por sus funciones ordinarias, pero este status lo llevan consigo. En contraste a esta estructura funcional, el status de escala representa la jerarquía o posición relacionada con la autoridad o rango que se ejecuta. Las relaciones son de superior y de subordinado. El status se establece en términos de una cadena de mando. En muchas organi-

---

(13) Dale Yoder, *Manpower Economics and Labor Problems* Mac Grew. New. York, 1950, Pág. 383.

zaciones hay un tercer status y éste es el de líder o sea el de conducir. Los líderes no tienen autoridad otorgada por la empresa, no son técnicos calificados, pero se les reconoce como hombres clave, son partes de alta significación en una organización<sup>(14)</sup>.

La mayoría de los factores que determinan un status son los del medio ambiente del trabajo. Estos son aparentes, más bien, es en realidad la naturaleza del mismo trabajo la que determina el status. En la industria moderna, en el gobierno, los status ocupacionales parecen estar menos asociados a las habilidades y más a los privilegios. Las camisas blancas o sean los empleados, generalmente tienen períodos de vacaciones largos, no checan tarjetas de entrada y están más cerca de los supervisores y superiores; pueden dejar sus escritorios, les es permitido fumar y gozar de otros muchos privilegios, están ampliamente informados de los cambios y de las órdenes y su status es de más rango que el de los trabajadores manuales.

Los status de ocupación reflejan el prestigio asociado de varias ocupaciones, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Los estudios requeridos, el entrenamiento, la responsabilidad y la seguridad de otros, las condiciones desfavorables. Estas y otras condiciones frecuentemente tienen una gran influencia en las tablas de salarios e indirectamente en los status de trabajo. El status puede ser aumentado si el pago es hecho semanalmente o quincenalmente. Un cheque puede ser un símbolo de status cuando se compara con un sobre conteniendo dinero en efectivo. Algunas situaciones étnicas o raciales juegan un papel importante en la estructura de un status. El sexo ha tenido un lugar en la mayor parte de los sistemas. Las mujeres y sus trabajos están subordinadas a los de hombre. Hay una gran evidencia de que la edad es uno de los más importantes factores, aunque hoy en día parece que tiende a perder fuerza. Hay otros factores significativos en las estructuras de los status, como el nivel de estudios o las relaciones de familia. Algunos empleos individuales gozan del status de la familia, por ejemplo, si es hijo de un propietario o hijo de un profesionalista.

Dentro del sistema de status hay un amplio rango de símbolos que identifican las jerarquías. Una oficina privada, un uni-

---

(14) Op. Cit. Pág. 338.

forme, una camisa blanca, un teléfono, el tamaño del escritorio, un tapete. Estos símbolos son de una gran importancia. Su desconocimiento, o falta de aplicación apropiada, puede ocasionar graves trastornos en el trabajo.

Bernard ha escrito cinco categorías auxiliares en la organización de status; ceremonias, insignias, títulos, limitaciones, restricciones, privilegios. No todos estos mecanismos tienen igual preeminencia en la industria. Las ceremonias son casi desconocidas, en cambio, los títulos y tratamientos sí desempeñan un papel importante. Las restricciones principalmente mantienen el status.

El status dentro de la industria juega un papel no sólo en lo individual, sino en la conducta de grupos. Su correcta interpretación es importante en la conducta de empleados, pues sus acciones dependen en gran parte, de este mecanismo complejo de status o de estructura de status, como lo llaman los norteamericanos. Los status condicionan la conducta de todos los trabajadores y empleados, desde la gerencia, hasta los trabajos más sencillos. Las relaciones industriales y los problemas de trabajo pueden obtener del estudio de los status un mejor entendimiento de su mecanismo.

Para el trabajador, en lo personal, el sistema de status provee un medio de seguridad, de reconocimiento, asegura la participación y el sentido de pertenencia a un grupo, es un incentivo. A él le halaga el prestigio de su trabajo y de su puesto. Los numerosos estudios que se han hecho sobre la satisfacción indican la importancia que tiene el status. Así por ejemplo, si un determinado trabajo posee, un alto status, este sería un estímulo para hacerlo un trabajador más eficiente; así también, el aprendizaje penoso y el riesgo de ciertos puestos, se soportan a cambio de la gratificación del status.

El status refleja muchas veces deficiencias de la vida social, limitaciones impersonales, demandas de reconocimiento, de aprobación, de ser más importante, etc. El status contribuye al sentimiento de seguridad e igualmente al control social. Esta característica es más evidente en los status jerárquicos, donde hay un rango de autoridad. Gracias a un status se guarda la autoridad, se estimula la cooperación, se mantiene lealtad, subordinación, en una palabra, contribuye a una mejor organización.

El status es fundamentalmente un control social, esta caracte-

rística es más formal en los status de escala donde la estructura está basada sobre rangos de autoridad. Los factores sociales tienen una contribución fundamental en los sistemas de cooperación, lo mismo la pueden facilitar como restringir. Así, por ejemplo, un status que estimula la lealtad y la solidaridad, facilitará la cooperación y con esto una organización más adecuada.

Los sistemas de status en general tienen que ser rígidos y se oponen a todo cambio e innovación. El papel que han representado como resistencia a todo cambio es muy extenso. Los medios de comunicación del pensamiento y la propaganda han contribuido a disminuir esta resistencia. La cultura juega un papel en la modificación de las relaciones sociales. La fuerza coercitiva de la sociedad se impone al individuo y éste la acepta en medida de su adaptabilidad a la comunidad social. Son muy numerosas las ventajas que de ello se obtienen<sup>(15)</sup>.

La tecnología, la ciencia y la cultura, impulsadas por la fuerza económica nacida de la Revolución Industrial, cambiaron los status que modificaron las relaciones y, con esto, la manera de vivir.

La revolución industrial, en el aspecto de las relaciones sociales, ha sido un cambio lento que no ha sido advertido sino hasta mucho después. Los aspectos psicológicos de estos cambios se advierten, en las modificaciones de costumbres, tradiciones usos y otros elementos en el medio psico-social producidos por los cambios técnicos y económicas de trascendencia.

Los status adquiridos son mucho más importantes a partir de la Revolución Industrial. Hoy en día una persona puede saltar con más facilidad la barrera social y económica. Puede llegar a alcanzar por su esfuerzo y trabajo un status de mayor prestigio que el de sus padres y abuelos. El status adscrito tiene una importancia secundaria. Las ideas sociales y políticas facilitan y exaltan a las personas que son capaces de alcanzar un mejoramiento en lo económico y lo social por su esfuerzo.

---

(15) Ob. Cit. Págs. 393 y 394.



## CAPÍTULO II

### LA SISTEMÁTICA DEL TRABAJO

## I.—LA NECESIDAD DE SISTEMATIZAR EL TRABAJO

El hombre, desde hace mucho tiempo ha reconocido la necesidad de disponer la actividad humana según métodos y sistematizaciones para un mejor rendimiento. Se han ido preocupando los industriales por someter a normas científicas al trabajo, especialmente, en lo que afecta a máquinas e instrumentos y poco se ha hecho por el factor de rendimiento que está en el mismo hombre. Durante décadas, todos los esfuerzos estuvieron concentrados a los procedimientos de transformación y obtención de determinados artículos o de maquinaria. Los problemas que el rendimiento planteaba eran tratados a ciegas, creyendo que bastaba la intuición o bien el sentido común. El aprendizaje de los trabajadores, incluso de aquellos que requieren una formación profesional delicada, constituía una serie de tanteos y de imitaciones rutinarias. En estas condiciones el individuo procuraba hacer economía del esfuerzo que estaba desarrollando; pero, en la mayoría de los casos, no acertaba y sus actos se hacían habituales antes de haber realizado bastantes pruebas. Desde tiempo atrás, se habían encontrado dispositivos ahorradores de energía humana que eran una simple aplicación de leyes físicas descubiertas empíricamente. Sin embargo, todas estas realizaciones eran muy rudimentarias y no podía ser de otra manera, pues faltaba el estudio científico hecho a base de fisiología y psicología. No es sino hasta el fin del siglo XIX cuando se empezó a estudiar seriamente al hombre como motor psicofisiológico<sup>(16)</sup>.

El funcionamiento del músculo, el hábito, el entrenamiento, la fatiga, etc., fueron temas que ocuparon la atención de varios hombres de estudio. Se encuentran con una orientación hacia el trabajo, definida en los años de 1917, a Josefa Loteyko quien escribió "La Science Du travail et son Organization", en París, e igual-

---

(16) José Mallart y Cuto, Organización Científica del Trabajo. Editorial Labor, 1942, España, Pág. 9.

mente, a J. Amar, autor de "Le moteur humain et les bases du travail profesional", París, 1914. En todos los aspectos de los problemas llevados al laboratorio se obtuvieron valiosas adquisiciones, con lo cual se demostró la posibilidad de construir toda una ciencia del trabajo en donde entrarían, más tarde, la psicología, la economía, la estadística y la sociología.

No es sino hasta que la psicología alcanza una madurez suficiente cuando contribuye con sus adquisiciones a la resolución científica del trabajo. Al hablar de psicología y de organización cabe citar a Frederick Taylor, ingeniero norteamericano nacido en German Town Pensilvania (1856). Las observaciones que hizo de su propio trabajo y el de sus compañeros, le hicieron notar las grandes pérdidas de tiempo y energía. Pronto concibió un método de organización que eliminaba en gran parte las pérdidas. A pesar de las inmensas dificultades que le salieron al paso, poco a poco, fué convenciendo a los empresarios de que implantaran un sistema que remuneraba a cada obrero según su rendimiento, después de haberlo enseñado y colocado en situación de acrecentar los efectos de un trabajo. Pero, para realizar su plan tuvo que esperar a tener un puesto directivo<sup>(17)</sup>.

Taylor, quiso hacer dos clases de experimentos, uno a cargo de fisiólogos dirigido al estudio de la resistencia y otro dirigido por ingenieros encaminados a determinar qué fracción de caballo de vapor representaba la fuerza del hombre. Los resultados de estos estudios se puede decir que fueron escasos, Taylor sostenía que el principal factor era el hombre. El mayor o menor rendimiento dependía no de los trabajadores sino de la dirección. La dirección es como el cerebro, que traza los planes de actividad, acumulados para un control completo de procedimientos, instrumentos y condiciones generales de labor. Taylor, trabajó en la Bethel Steel Company durante 3 años; pero, sin abandonar los estudios encaminados al perfeccionamiento de su sistema. En 1903 escribió "Shop Managment" y en 1911, "The Principles of Scientific Managment". Uno de los triunfos más resonantes de Taylor fué la reorganización de los ferrocarriles del Este de los Estados Unidos. Gracias a sus métodos la compañía pudo ahorrar un millón de dólares al día; esto unido a su libro, cimentó su fama que

---

(17) Op. Cit. Págs. 11 y 13.

ya comenzaba a ser mundial. Desde entonces se ha discutido el sistema Taylor en todas partes. Hoy en día la palabra Taylorización anda de boca en boca. Taylor, efectuó una revolución en la vida de la industria y del trabajo.

Taylor, encontró hostilidad de los sindicatos y resistencia de los patronos. La oposición de los técnicos se debió a la envidia por el compañero que sobresalió y también a la pereza mental en el estudio del sistema. La hostilidad de los sindicatos parecía justificada al mismo Taylor, porque éstos veían que los nuevos métodos podían dejar inactivos a muchos trabajadores, y al mismo tiempo disminuía el poder que tenían las organizaciones obreras para conquistar poder y posiciones en el campo capitalista. La resistencia de los patronos no encontraba justificación en Taylor, pero, probablemente, era debido a que este último participaba de los temores de los obreros y opinaba que la asociación de los trabajadores era necesaria para atraer la atención de los patronos. Taylor, se lamentaba de que las organizaciones obreras tuvieran miras demasiado estrechas y no trabajaran por la prosperidad de las industrias, de cuya suerte dependía el bienestar de todos. La vida de Taylor fué un constante ir y venir, fué un luchador de gran talla, con una ideología social muy amplia: aumentar la producción con menos trabajo y menos tiempo, aprovechar las horas de asueto en mejorar la educación, recrear el espíritu, completar la vida con diversiones sanas y actividades enaltecidas. Este gran hombre murió a los 59 años (1915) en su lugar de nacimiento. Sobre su tumba se leen estas palabras: "Frederick W. Taylor, padre de la organización científica del trabajo", pero no sólo fué padre, sino también maestro. Alrededor de él se formó una amplia escuela, los esposos Gilberth Grant, Berthand, Le Chaterior y otros que continuaron su obra<sup>(18)</sup>.

El complemento de la Ciencia del Trabajo, con la intervención importante de la Psicología, no hubiera podido hacerse experimentalmente si no hubiera contado con antecedentes de aplicación tan eficaces, como los realizados en el terreno de la educación al clasificar alumnos. A partir de la guerra del 14, los países europeos montaron laboratorios dedicados a investigaciones de psicología profesional, fisiología del trabajo e higiene industrial.

---

(18) Op. Cit. Pág. 18.

En las universidades hay cátedras de organización científica e instituciones de gran prestigio como la fundación Suiza de Psicotécnica, Instituto Nacional de Psicología de Londres, Instituto Nacional de Orientación Profesional de París, y otras muchas más.

Con el progreso industrial y la evolución técnica, las responsabilidades que se acumulan sobre la dirección de las empresas son cada vez mayores; sobre ella cae la mayor partes de los problemas de producción, estabilidad del trabajo, eliminación del despilfarro y aumento de salario; pero también los trabajadores deben participar en la resolución de los asuntos, pues la relación obrero patronal, presenta caracteres de unidad indisoluble.<sup>(19)</sup>

En el mundo del trabajo se advierte que la fuerza motriz y los instrumentos mecánicos proporcionan útiles de mayor potencia y permiten seguir una nueva dirección que requiere más inteligencia e instrucción. Todos los elementos que colaboran en la industria deben mantenerse al nivel del progreso. Es necesario invitar y estimular a los trabajadores para que aporten su experiencia y sus puntos de vista. El papel que pueden jugar los sindicatos en la aplicación de nuevas técnicas es de primera importancia.

---

(19) Op. Cit. Pág. 18.

## II.--LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO COMO CIENCIA

La ciencia es un conocimiento comprobado y clasificado. Este conocimiento puede proceder de un laboratorio o de alguna otra fuente, siempre y cuando cumpla con el postulado de la exactitud. Para que sea ciencia, un saber tiene que estar sujeto a garantía y control. Para que sean más útiles y más fácilmente utilizables estos conocimientos que forman la ciencia, deben estar clasificados.

En el campo de la ciencia pueden hacerse grandes divisiones; las ciencias que suelen considerarse como generales o básicas: Matemáticas, Física, Química, Biología, Psicología; y las ciencias especiales, que son una subdivisión de las primeras, como la Aritmética y la Geometría. Las ciencias aplicadas dependen de dos o más ciencias generales, de varias ciencias especiales o inclusive de otras ciencias aplicadas. La Psicología del Trabajo es una ciencia aplicada que depende de la psicología como ciencia general, de la económica, de la sociología, de la ciencia del trabajo, de la psicología social y de la estadística.

Las líneas divisorias entre los tres tipos de ciencias no es siempre fácil trazarlas. Ni siquiera las ciencias generales pueden mantenerse uniformemente separadas, por ejemplo: la distinción entre Física y Química tiende a desaparecer en ciertos puntos especiales, cuando ambas se funden en la Fisiología.

La ciencia es un deber sencillamente comprobado. Es tanto más utilizable, para el que trabaja, si también está clasificado. Cualquier ciencia particular a diferencia de las ciencias generales, nace al organizarse una cantidad considerable de este saber comprobado acerca de una situación problemática. Su función es reunir los datos y principios que permitan al hombre controlar mejor la relación con su mundo. El hombre es recolector de conocimientos comprobados. Y lo que lo mueve a reunir hechos y principios es, en alta proporción, un fin puramente práctico. Probablemente la curiosidad ha tenido una parte en esto. El deseo de saber se

extiende cada vez más, pero lleva consigo la idea de que sus hallazgos sean en última instancia, utilizables.<sup>(20)</sup>

La Psicología del Trabajo contribuye a una mejor organización que debe ser el ideal de toda industria. Organización eficiente, quiere decir funcionamiento adecuado, algo así como el cuerpo del hombre en estado de salud. Las partes están tan bien establecidas que la coordinación de sus funciones es perfecta. Hay un control del cuerpo como unidad, por lo que el resultado es economía y eficiencia en las operaciones y en el funcionamiento.

De primera importancia para el desarrollo de la psicología, en el campo industrial, es el cambio de su orientación, de una base especulativa a una base experimental. La Psicología comenzó como un sistema racional. Su problema fué el de aplicar el razonamiento a la vida psíquica. La Psicología tomó la forma de una especulación filosófica con respecto al valor de la ciencia del alma y del origen de ésta. Esta especulación, tan interesante como valiosa, ha contribuído al desarrollo de la ciencia de la conducta humana. Sin embargo, la Psicología concebida así, pocas contribuciones podía dar para el análisis válido del comportamiento y, por lo tanto, poco favor podía encontrar en los círculos industriales y técnicos en general.

El cambio de la orientación, de lo racional a lo experimental, es un fenómeno de la última mitad del siglo pasado. La historia de esta transformación es larga y está, en cierta forma, fuera de este estudio. Pero conviene aludir a las actividades de Wilhem Wundt, cuyo servicio más importante fué dado por este giro experimental. Wundt, se interesó por la Psicología como ciencia. Otros investigadores alemanes, especialmente Fethner, habían asentado los fundamentos experimentales de la Psicología como una ciencia distinta, con un campo propio y con métodos peculiares. Wundt fué, sin duda, la más completa expresión en su tiempo de las direcciones científicas que estaban iraguando la Psicología. El fué uno de esos hombres que son grandes porque reconocen las complicadas fuerzas intelectuales, sus tendencias y que hacen las síntesis necesarias. El interés de Wundt en la Psicología, al empelar métodos científicos, quedó expresado por el hecho de fundar el primer la-

---

(20) L. L. Bernard. *Psicología Social*. Fondo de Cultura. México, 1946. Pág. 345.

boratorio en Leipzig en 1879. Voluminosas publicaciones de muchos aspectos de la Psicología representan la contribución de este pionero en el campo experimental. Su influencia fué ejercitada no sólo en la sistematización, sino en los modelos que dió a los estudiantes que siguieron su rumbo. Los estudiosos que hicieron de líderes en sus respectivos países: Alemania, Inglaterra, Francia, y Estados Unidos, fueron a Leipzig y regresaron con puntos de vista que habían de influir en el desarrollo de la psicología en sus distintas ramas, incluso en la del trabajo, con la introducción del método experimental al estudio de la psicología, como ciencia aplicada, en la industria.<sup>(21)</sup> Sin embargo, la actual extensión de la psicología, como ciencia aplicada, ha sufrido grandes cambios. Por lo que respecta al trabajo, son los siguientes:

1.—La extensión de sus límites que incluyen las diferencias individuales.

2.—El estudio de las diferencias individuales en relación con el tipo de trabajo.

La Psicología del Trabajo está interesada en lo individual por lo que respecta a una situación específica. Su crecimiento ha estado asociado con el desarrollo de una psicología no fijada en las tendencias primarias, sino orientada hacia los problemas del individuo y a la natural variación de sus respuestas en comparación con las reacciones de otros individuos. Este individuo constituye, como un todo, el material de la disciplina, es quien tiene que ser estudiado, entrenado, educado, controlado y hecho eficiente. Puede decirse que de su ajuste general depende la eficiencia industrial. La inhabilidad de un sujeto que difiera al observar el rojo y el verde, no es de significación para el exponente de la psicología de Wundt; pero para el psicólogo industrial esta peculiar variación, cobra significado para la selección de un trabajador de transportes, por ejemplo:

• En el desarrollo de la Psicología del Trabajo tres grandes fuerzas han jugado un importante papel. La economía, las ciencias sociales y la psicología en su sentido amplio y general. El intercambio de estas influencias no sólo ha estimulado su crecimiento en los úl-

(21) Morris Viteles, *Industrial Psychology*, Norton Company, New York, 1932. Pág. 27-6.



timos 20 años, sino que también ha determinado su balance y equilibrio. Ha creado nuevos puntos de vista en lo que respecta a sus funciones y posibilidades.\*

El mejoramiento y el incremento de la industria, sin duda, ha sido uno de los principales objetivos de la psicología aplicada a este campo. Por otra parte, la multiplicación de los mercados y la demanda de productos ha urgido a la industria a aumentar sus capacidades.

La industria ha aceptado a la psicología como una aliada porque contribuye a hacer más barata la producción. Muy a menudo, el papel de ajustar al trabajador, es considerado como muy valioso para alcanzar la meta importante de aumentar la eficiencia. Los ejecutivos de la industria han mantenido a la Psicología del Trabajo sólo para aumentar la eficiencia y disminuir el costo de la producción y la distribución. Estos han sido los únicos motivos de la conducta humana, que hasta ahora se han tomado en cuenta en la industria.

Al aceptar a la psicología, la industria apoya tácitamente la concepción de que la máquina, por sí sola, en una era industrial, es insuficiente para las demandas de una civilización como la nuestra. Se ha reconocido que por perfecta que sea una máquina ésta sólo puede ser usada ventajosamente por obreros adecuados y entrenados.\*

Se ha ocupado mucho el hombre de perfeccionar la máquina; pero se ha descuidado el mejoramiento del trabajador mismo. Si el hombre fuera considerado como instrumento o herramienta, necesariamente tendría que ser colocado en el primer rango, con la incommensurable ventaja de que es un instrumento que se observa o se corrige, un motor que se autocontrola y cuya motivación es su propia inteligencia que perfecciona él mismo, por medio del cultivo y no sólo por el trabajo.

El sistema de Taylor, asienta que lo primero que los industriales desean es bajo costo en su manufactura y, los obreros, a su vez, antes que nada, persiguen altos salarios. El segundo punto es éste: ningún sistema debe ser considerado sin buscar las satisfacciones de ambas partes, jefe y empleado, obrero y patrón.

1.—El desarrollo de una técnica para cada clase de trabajo y el reemplazamiento de un viejo método por uno nuevo.

2.—La selección del mejor trabajador para cada tarea, seguida de un programa de entrenamiento que permita al obrero realizar su labor lo mejor posible.

3.—El desarrollo de un espíritu de cordial cooperación, entre la gerencia y los trabajadores, al llevar a cabo sus actividades de acuerdo con los principios desarrollados por la ciencia.

4.—La división de trabajo, en partes iguales, entre la administración y los trabajadores. Tomando cada departamento a su cargo el trabajo para el cual está mejor preparado.

A estos principios se debe añadir la previsión. Todos los trabajos de Taylor tienen implícito lo que se debe pagar de salarios (altos) para dar un incentivo al mismo. Aunque el primero y el principal interés de Taylor fué mejorar los métodos de trabajo, él reconoció que era extremadamente importante proveer al trabajador con los más modernos y satisfactorios instrumentos, manteniéndolos en las mejores condiciones. Igualmente, advirtió que era necesario no sólo aumentar la producción, sino atender a la eficiencia entera de la fábrica. Taylor recomendó una serie de sugerencias que han formado parte de los programas científicos de trabajo:

1.—Estudio del tiempo, de los implementos y de los métodos para una adecuada ejecución.

2.—Supervisión funcional o dividida del trabajo.

3.—Standarización de las herramientas y de todos los movimientos, para cada clase de trabajo.

4.—El establecimiento de un departamento de planeación.

5.—El uso de reglas fáciles e implementos de ahorro de tiempo.

6.—Instructivos para los trabajadores.

7.—La idea de tarea en la administración acompañada de estímulo de ejecución.

8.—Sistemas pneumotécnicos.

9.—Un sistema de rotamiento.

10.—Sistemas de costo modernos.

Taylor no consideró la naturaleza ni la habilidad ni otros aspectos psicológicos del trabajo; sin embargo, su énfasis en el factor humano fué extremadamente decisivo en la preparación para el campo de la psicología en estos aspectos. Más aún, sus puntos de vista han dado origen a enfoques objetivos y direcciones nuevas.



Al hacer una referencia de las contribuciones de Taylor a la psicotécnica, éstas serían incompletas si no es tomaren en cuenta las consecuencias sociales. La gran ganancia material que la presente generación tiene, comparada con las anteriores, es ésta: produce tres o cuatro veces más objetos de uso cotidiano y necesario que las precedentes. El aumento de la productividad humana se debe a numerosas causas: vapor, electricidad, ciencias, educación, etc., pero, sin duda, que está condicionada sobre todo por el progreso y bienestar material del hombre.

La adopción general de la administración y organización científica en el futuro duplicará la productividad del hombre standard. Pensar lo que eso significa para un país es muy amplio; las necesidades y los lujos de la vida se ponen al alcance de todas las posibilidades; al disminuir horarios de trabajo, habrá mayores oportunidades de educación, cultura y recreación.

Las investigaciones de Taylor y sus disciplinas han influido enormemente en el desarrollo de la Psicología del Trabajo en dos direcciones.

1.—Guiando el tipo de investigaciones hechas por los psicólogos, esto es, determinando el panorama de la psicología en este campo.

2.—Estableciendo firmes objetivos económicos de la Psicología del Trabajo.

El boletín publicado por el Instituto Nacional de Psicología Industrial de Londres da los siguientes puntos de vista como panorama de la Psicología del Trabajo.

1.—Estudio de las cualidades o necesidades de las ocupaciones y la elaboración de tests adecuados (a) la selección científica de trabajadores y (b), una orientación más segura a los jóvenes al escoger su trabajo.

2.—Investigación de los mejores métodos de aplicar la energía humana con miras a la eliminación de movimientos innecesarios; una mejor distribución de los períodos de desconsenso, la reducción de la monotonía, el aumento del interés, etc.

3.—Realización del trabajo en condiciones adecuadas con res-

---

pecto a la iluminación, ventilación, etc., que tienden a un máximo de bienestar, confort y salud del trabajador; y en cuanto a salarios, las representaciones o los símbolos de status que tienden a establecer una mejor relación entre la administración y los empleados.

4.—Entrenamiento de trabajadores con referencia a principios a un mejor aprendizaje, formación de hábitos, el entrenamiento de supervisores, etc.

5.—Estudio de factores que influyen en la venta de productos,

### III.—ASPECTOS ECONOMICO-SOCIALES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Las técnicas científicas de la administración se han beneficiado con la adopción de la psicología. Para algunos psicólogos, el aumento de eficiencia y la disminución de costo, constituye la sola justificación de esta clase de trabajo y son los únicos motivos de la investigación de la conducta humana en la industria. En contraste con este punto de vista, hay otro grupo con una mira diferente, que reconoce que un aumento en la producción debe ser una ventaja para todos. Aquí hay ya elementos sociológicos que se toman muy en cuenta y que deben ser considerados como los fundamentos sociales de la Psicología del Trabajo.

La urgencia de aumentar la producción y la distribución de productos puede ser estimada como la fuerza dominante de esta era industrial. La creciente dependencia de la máquina a que están sujetos los hombres y la fe en su poder, ha dado los resultados observados hoy en día.

El trabajo humano ha sido valorado con los mismos criterios de máximo uso, reposición periódica y desalojamiento, exactamente como se hace con la máquina. Esta actitud fué favorecida por la filosofía social de otra época; la insistencia de que si a cada fuerza particularmente al capital y al trabajo, les fuera permitido crecer libremente, ambos encontrarían automáticamente su nivel. Tal política, creía que establecía un balance natural entre el capital y el trabajo, entre la oferta y la demanda y daba a cada quien una oportunidad individual a producir libremente y desarrollar sus capacidades. Esta política implica la no interferencia de las instituciones sociales con las iniciativas individuales. En esta postura, el desplazamiento de los hombres por las máquinas no podía ser visto como un problema social, ni como una cosa desafortunada del individuo que había sido atrapado por un juego libre e incontrolable de fuerzas. Había, por supuesto, una esperanza o creencia de que el ciclo se corregiría él mismo y de que surgirían nuevas oport-

tunidades. Esta pobreza temporal y el sufrimiento individual constituían un asunto vehemente negado por los exponentes de la doctrina de *Laissez Faire*.

La doctrina de no interferir está muy bien ilustrada en la actitud pública hacia la salud y el bienestar del trabajador que seguía en las fábricas. No sólo había ausencia de previsión, de servicio médico para el trabajador y su familia, sino también las fábricas eludían su responsabilidad en los casos de accidentes, los cuales eran colocados sobre los hombros de los trabajadores a quienes se atribuía una negligencia de su parte, o de la de sus compañeros de trabajo. Todo estaba de acuerdo con la orientación individualista y mecánica de la época. El trabajador paga por su negligencia no sólo la pérdida del trabajo, sino que sufre la pobreza, pagada finalmente, por la comunidad. Durante el siglo XIX el desarrollo industrial se extendió tan rápidamente en Europa y en América que la necesidad de proteger y conservar los recursos humanos de producción apenas si fué reconocida. La pérdida de la vida humana, la acumulación de fatiga y la destrucción de la industria, no recibía atención.

Los últimos años han sido testigos de una revolución completa sobre este punto de vista y el reconocimiento de que el bienestar individual en la industria es algo concerniente a la sociedad.

Los problemas económicos y sociales creados por la creciente industria y por el abandono legal del Estado motivaron, años más tarde, modificaciones en la política de no intervención. Los programas sociales comprensivos y de mejoramiento envuelven un nuevo concepto de los deberes de la sociedad para el individuo, en algunos momentos, administrados directamente por el Estado, en otros, por la iniciativa privada y el gobierno asociados. La organización de las agencias públicas de colocación, así como para su ajuste individual.

A la vez medidas tales como: compensaciones adecuadas en casos de accidentes, pensiones por envejecimiento, seguro de vida, etc., asientan que la vida individual está sujeta a condiciones que están más allá del control voluntario o que hay situaciones que escapen al mismo con suma frecuencia. En adición a estas medidas tomadas por la sociedad, los particulares y en especial las grandes organizaciones industriales, han comenzado a tomar interés en me-

jorar los recursos humanos de la industria. Este interés, indudablemente, va más allá de la actitud egoísta de aumentar sólo la producción.

La substitución de métodos inadecuados por otros nuevos y mejores ha ido en aumento. Se ha encontrado que los puntos de Taylor deben ser completados por el estudio más cuidadoso de otros recursos humanos de eficiencia. El fondo que ha proporcionado la base para estos cambios en la actitud del trabajo, está constituido por las modificaciones del medio psico-social. (22)

El medio en general, desde el punto de vista de la Psicología Social, es un conjunto de factores objetivos que coopera con los factores de la herencia en la integración de las formas de conducta y en el desarrollo de la personalidad. La conducta psíquica de los individuos es la que en primer lugar constituye el medio psico-social. Se halla pues, en estrecha relación con la vida psíquica y es muy difícil separarlo funcionalmente del Yo, que tanto depende de él en cuanto a organización. Pero como los procesos psíquicos no pueden ser observados directamente ni existir sin portadores orgánicos o inorgánicos, sólo podemos conocer a este medio mediante sus símbolos. Estos símbolos, se manifiestan en la conducta, por medio del lenguaje, el arte pictórico, los libros, la escultura, la música, etc. Estos símbolos condicionan en nosotros reacciones psíquicas. También los podemos observar como procesos, fuerzas, tendencias, costumbres, creencias, etc. (23). La ciencia es uno de los elementos más importantes del medio psico-social, porque interviene en la transformación de los medios naturales. Los hallazgos de la ciencia han contribuido a modificar las actitudes hacia el trabajo. Los descubrimientos obtienen siempre un fin último práctico. Esto, unido a la filosofía social de nuestros días, ha influido en el cambio de actitud hacia los derechos del trabajador. Este medio psico-social artificial, creado por el hombre, lo ha transformado a él y a sus instituciones.

---

(22) Op. Cit. Pág. 20 y 21.

(23) L. L. Bernard. Psicología Social. Fondo de Cultura. México, 1946. Pág. 76.

#### IV.—PROBLEMAS DE TRABAJO Y RELACIONES INDUSTRIALES

El problema de las relaciones humanas dentro del trabajo es, hoy en día, de una gran importancia. La complejidad de la tecnología y su crecimiento han obligado a la industria a dedicar especial interés a estas relaciones. La psicología moderna aporta al trabajo no sólo una explicación de los mecanismos psico-sociales apuntados, sino que proporciona las bases para una mejor planeación de lo que debe ser una política de personal. Los negocios y las industrias no sólo se deben enfocar desde un punto de vista económico-técnico, sino que también deben ser considerados en el aspecto humano y social. Ya que estos intereses no pueden ser divorciados sin acarrear grandes perjuicios. Las relaciones humanas son punto clave de los conflictos de trabajo, la producción y las ventas.

Conviene para nuestra exposición posterior, de carácter técnico, enfocar algunos aspectos estrictamente psicológicos que son de primera importancia y que deben ser el punto de partida de este tema.

En la sociedad, la división del trabajo origina problemas muy especiales, ya que las técnicas son tan numerosas que el individuo se ve precisado a elegir, según su aptitud y oportunidad, determinada tarea. Por ejemplo, una gran cantidad de personas trabajan juntas para la consecución de un fin común y de estos esfuerzos comunes deriva cada uno su subsistencia. En la diversidad de funciones se dividen las habilidades y las tareas, en tal forma, que cada sujeto ejecuta una porción especializada de la obra. A consecuencia de esto, ha nacido un problema social que consiste en que las diversas funciones de planeamiento y ejecución de una tarea determinada, traen consigo valores relativos de prestigio que se reducen, tangiblemente, a poderío económico principalmente<sup>(24)</sup>.

(24) Abraham Kardiner. *El Individuo y su Sociedad*. Fondo de Cultura. México, D. F., 1945. Pág. 68.



El trabajo es un medio de lograr y asegurar la subsistencia, pero también es un medio de adquirir prestigio. La Psicología Social considera el trabajo como una satisfacción básica. Toda la fachada de la cultura está formada por aquellas instituciones que han nacido de las técnicas de subsistencia y de prestigio y la mayor parte del pensamiento económico y sociológico trata de los problemas creados por estas instituciones.

El trabajo, visto desde el punto de vista de la subsistencia, constituye una parte esencial del sistema de seguridad del individuo, ya que gracias al dinero se satisface indirectamente al hambre. Las gratificaciones de subsistencia tienen una base fisiológica, pero llevan aparejadas cualidades emotivas. Las satisfacciones más difíciles de apreciar son aquellas que van asociadas con el prestigio. La búsqueda de prestigio es la respuesta a una necesidad acentuada por la sociedad. La organización social puede realzar a hacer innecesaria la necesidad de prestigio. Este aspecto muestra una característica del hombre de sentido desfavorable, ya que a ella se deben muchos de los conflictos que se plantean entre hombre y hombre. Pero la búsqueda de prestigio, en cualquier forma, conduce a una actitud especial; la rivalidad respecto de las demás personas que persiguen la misma finalidad. El deseo habitual de la actitud de rivalidad es la de engendrar la hostilidad, el deseo de destruir, de disminuir eficacia, de intimidar<sup>(25)</sup>.

En términos generales, se puede afirmar que una sociedad se mantiene unida gracias a las necesidades recíprocas de sus componentes. El contenido de esas necesidades debe ser utilitario o emotivo. La cultura prescribe formas en que pueden ser satisfechas las necesidades del individuo, sin dañar o perjudicar a ningún otro o sin crear influencias destructivas del conjunto de la sociedad. Pero dentro de la dinámica de la relación de los individuos operan dos fuerzas distintas, a las que se les puede designar centrípetas y centrífugas, las primeras mantienen unidos a los individuos y Freud las llama capacidad del individuo para identificarse con el otro, las fuerzas como: el odio, el deseo de perjudicar o explotar al prójimo, probablemente, tienen su raíz en

---

(25) Op. Cit. Pág. 69.

las tendencias narcistas del sujeto<sup>(26)</sup>. El predominio de una de estas dos fuerzas está sin duda en relación con el desarrollo de la personalidad y con las experiencias propias del sujeto.

El papel de la ética, en cuanto a valoración de metas y acciones, es algo que no debe ser ignorado por la psicología. Si ésta desea superarse debe de tener en cuenta este aspecto. Es un gran error querer divorciar de la psicología los aspectos y problemas filosóficos y morales del hombre. Con gran acierto asienta Erich Fromm estas ideas: los triunfos materiales y las máquinas potentes se han convertido en las fuentes y normas de juicios de valor del hombre. En el fondo de todo problema de relaciones hay un juicio de valor ético que no se debe eludir. El "hombre psicologicus" de Freud es una construcción tan irrealista como lo fué el "homo economicus" de la economía clásica. Es imposible comprender al hombre y sus perturbaciones emocionales y mentales sin comprender la naturaleza de los conflictos de valor y de los conflictos morales<sup>(27)</sup>.

El problema del conflicto de trabajo, se dice, que es un problema de lo que la gente quiere. Se puede decir que la motivación que origina los problemas no aparece en la superficie sino que, por lo contrario, frecuentemente permanece oculto. Con frecuencia se toman incidentes pequeños para provocar una huelga o sabotaje, o alguna otra manera de entorpecer el trabajo. Existe el error común de creer que el dinero es la principal motivación de los conflictos, pero lo que ocurre es que se tiende a racionalizar el problema para darle un mayor empuje y lograr el éxito deseado. Los trabajadores se inclinan a hacer demandas económicas en un intento de calmar un poco sus frustrados egos. La riqueza tiene un valor de utilidad como medio para conseguir bienestar de subsistencia, pero posee además, un poder mágico para conseguir prestigio. La riqueza realza el tamaño del ego; cuanto más se tiene, mayor es éste. La propiedad se convierte en parte de sí mismo. Mediante el dinero se puede exigir amor y lealtad. Las propiedades mágicas de la riqueza son contagiosas. Las gentes que no poseen riquezas desean asociarse con las que las tie-

(26) Op. Cit. Pág. 80.

(27) Erich Fromm. *Ética y Psicoanálisis*. Fondo de Cultura Económica. México, D. F., 1953. Pág. 17.

nen, como si al hacerlo así, adquiriesen un aumento ficticio de su personalidad<sup>(28)</sup>. Dice Adler en relación con el complejo de inferioridad: el mundo real es frecuentemente demasiado estrecho para nuestras individualidades; sus limitaciones nos llegan por todos lados. Muy pocos de nosotros podemos realizar nuestros más caros deseos y así, ante una realidad aplastante de nuestra propia individualidad, buscamos un escape satisfactorio de compensación, un sueño que nos haga felices. Cuando el trabajador siente que el trabajo es aburrido, que las órdenes son arbitrarias, que el puesto es inseguro y que las posibilidades de ascenso son escasas, el salario, aunque sea alto, tiene escaso valor paliativo. La psicología asienta que las actividades del hombre tienden a expresar varios motivos. Por ejemplo, se trabaja para obtener dinero que servirá para lograr la comida y el abrigo; pero también se desea un buen jefe, compañeros amigables, un futuro, un trabajo interesante, etc. Un empleado o trabajador que ha tomado un trabajo por razones puramente económicas, comienza a tratar de satisfacer en su trabajo y a través de él, sus motivos sociales y personales. Puede iniciar un negocio y esperar ganancias para ser independiente, etc.

En una encuesta hecha a los trabajadores de una Cía., se encontraron las siguientes motivaciones de trabajo:

- 1.—Un trabajo estable.
- 2.—Salario.
- 3.—Una oportunidad para subir.
- 4.—Un buen jefe.
- 5.—Trabajar en el puesto preferido,
- 6.—Reconocimiento del trabajo hecho.
- 7.—Vacaciones y días de fiesta pagados<sup>(29)</sup>.

Y otros más, la validez de esta encuesta puede ser acertada o no; pero muestra toda una gama de intereses de lo que busca el trabajador.

El grupo social a que se pertenece puede acentuar la ansiedad dentro del sistema de seguridad del hombre. Hoy en día, los problemas de trabajo son dignos de toda una serie de consi-

<sup>(28)</sup> Kardiner. Op. Cit. Pág. 71.

<sup>(29)</sup> Ross Stagner. Artículo Psychological Aspects of Industrial Conflict. Revista Personnel Psychology. Washington, 1950, Vol. 3.

deraciones muy especiales, lo que ha dado por resultado, la organización de lo que se llama "Relaciones Industriales", las cuales han sido objeto de toda una planeación. Su papel peculiar es hacer funcionar mejor la organización. Los programas organizados de relaciones industriales son una cosa relativamente nueva en el campo de los negocios. Las relaciones obreras se hicieron posibles, hace algo más de un siglo, al ser derrotada la vieja concepción de que los sindicatos eran una conspiración. Hubo una actitud paternal por parte de algunos industriales, recuérdese a Owen, Fourier, Saint Simon, etc. El movimiento de las relaciones industriales ha tenido un desarrollo notable a partir de las dos últimas guerras mundiales. Las Relaciones Industriales forman parte de una ciencia social aplicada basada en diversos campos. Su control de relaciones está basado en una mezcla de economía, antropología cultural, sociología industrial, psicología, leyes, gobierno e ingeniería industrial. De la antropología se ha tomado el concepto cultural, es decir, el de que cualquier personalidad individual es en gran parte el resultado de la sociedad de que forma parte. A su vez, la ingeniería industrial y las relaciones industriales, han tenido sus orígenes en antecesores comunes como Taylor, los Gilbreth y el movimiento de la dirección científica del trabajo. Un aspecto interesante de la ingeniería industrial es la consideración del factor humano: la biomecánica del funcionamiento físico del cuerpo en el manejo de ciertas máquinas. La ingeniería industrial estudia la fisiología humana, las tallas, las fuerzas promedio, velocidad de reacción, etc. El resultado de estos estudios ha sido la sustitución de los sentidos humanos por válvulas electrónicas, microcontactos, aire comprimido, motores eléctricos, etc.

#### A) CAMPO DE RELACIONES INDUSTRIALES

La organización de personal está íntimamente ligada a todo lo que concierne al desarrollo de buenas relaciones, a dirigir su atención hacia las actitudes y necesidades de sus empleados. El propósito de una organización y todo su complicado sistema, está encaminado a producir, o sea, todo elemento está coordinado a ese fin y entonces el individuo es visto como parte del esfuerzo productivo, como un instrumento más, es juzgado en términos de

productividad. Pero los elementos de importancia para el individuo, las satisfacciones que busca, tienden a ser consideradas como cosas secundarias y se cree que juegan un papel insignificante para la marcha de la organización. Vistas así las cosas, el trabajo crea problemas de frustración individual y colectiva como ya vimos en páginas anteriores. Los desajustes y las molestias indiscutiblemente intervienen en la buena marcha de todo trabajo. No es sino hasta que las cosas andan mal, cuando la gerencia empieza a pensar en las maneras de mejorar la situación, elevar la moral de trabajo y obtener cooperación. Hoy en día toda organización, por pequeña que sea, debe de tomar en cuenta estos aspectos psicológicos del trabajo. Si se piensa en un local, en determinada maquinaria, en tal localización u otros aspectos puramente técnicos, también se debe pensar en este problema del individuo considerado como sujeto psicológico, en sus necesidades, sus reacciones, sus motivaciones y sus posibles desajustes. Nosotros vemos frecuentemente el fracaso de compañías enteras, oficinas y dependencias gubernamentales, en donde el factor de relaciones es el punto clave. De nada sirve presupuesto, local, programa, etc., si no se empieza por una organización técnica de personal y si ésta no es conducida por especialistas. Dentro de la sistemática del trabajo, que es el título de esta segunda parte, hemos comenzado por mostrar cómo el hombre inició sus primeros pasos para organizar el trabajo, ocupándose de mejorar los instrumentos y simplificando los dispositivos. Después de los fundamentos de lo que hoy es la psicología del trabajo, Taylor y sus doctrinas, y por último, cómo se ha considerado al hombre como factor de trabajo.

Vemos que el factor humano es lo último que ha sido considerado, ya que han sido los problemas que éste ha planteado lo que ha originado la necesidad de una organización. La organización de las Relaciones Industriales se ha dirigido hacia tres objetivos principales, cada uno de los cuales tiene metas concretas:

PRIMERO.—*Las Relaciones Obreras*: La dirección de problemas identificados con motivos de queja, la representación sindical y otros similares.

SEGUNDO.—*La Dirección de Personal*: Reclutamiento, selección, contratación y mantenimiento de empleados.

TERCERO.—*Las Relaciones Públicas*: Los contactos con otras instituciones. El nombre de Relaciones Industriales es el más aceptado y abarca estos tres puntos anteriores principalmente<sup>(30)</sup>.

Con frecuencia las negociaciones pretenden ignorar estos aspectos del trabajador; pero de hecho las ignoran por no ver la solución ni el panorama de estos aspectos.

## B) FUNDAMENTOS DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES

Los principios funcionales de las Relaciones Industriales deben ser las políticas de personal en estos aspectos:

1.—El establecimiento de normas firmes para las relaciones de los trabajadores a cargo de la Dirección de la Empresa, y con las cuales la compañía debe estar compenetrada.

2.—Prácticas de empleo adecuadas y desarrolladas por técnicos con criterio profesional.

3.—Métodos efectivos de manejo personal<sup>(31)</sup>.

La Dirección de una empresa que desee establecer unas relaciones industriales efectivas debe ser honesta y sincera con los principios que ella misma establezca. A menudo encontramos que una buena política bien concebida se diluye progresivamente a causa de malos entendimientos e interpretaciones por parte de los funcionarios de menor categoría. Si las normas no son claras, precisas, redactadas y dadas a conocer, ocurre la disolución. Las primeras compañías que publicaron sus normas lo hicieron en forma general, fueron normas básicas, que se hicieron poco a poco, establecieron ideas de confianza, buena voluntad y equidad. Y después de algunos años fueron publicadas. El efecto sobresaliente de esto, fué, en primer lugar, una ayuda a crear una mayor consistencia dentro de la organización, un criterio unificado al tomar decisiones que afectan a los empleados. En segundo, proporcionar a los supervisores ciertas normas de trato. Dentro de nuestro ambiente local, una compañía que hable de normas de

<sup>(30)</sup> Bethel, Atwater y demás. Organización y Dirección Industrial. Fondo de Cultura Económica. México, D. F., 1952. Pág. 469.

<sup>(31)</sup> Op. Cit. Pág. 482.

equidad, compensación, incentivos, oportunidad, condiciones de trabajo y de vida, fácilmente será vista con cierta desconfianza. Veamos más ampliamente cómo algunas compañías norteamericanas han expresado estas normas. Dicen, por ejemplo:

*Compensación.*—Pagar ya no una remuneración justa sino la mejor compensación que sea posible por el servicio prestado.

*Condiciones de Trabajo.*—Crear y mantener condiciones de trabajo, condiciones en el sentido más amplio de la expresión, buenas y seguras, es absolutamente indispensable para la eficiencia y el progreso industrial.

*Incentivo.*—Proveer la actividad de todos los incentivos posibles para el mejor esfuerzo ya que son éstos el resorte de toda realización humana.

*Condiciones de vida.*—Ayudar por todos los medios posibles al mejoramiento de las condiciones de vida de sus empleados. La compañía cree que tanto individual como colectivamente, somos un producto del medio en que vivimos y trabajamos, cree que los caminos y los patios limpios y ordenados nos ayudan a caminar derechos, a pensar con más claridad y a encontrarnos más a gusto. Ya que un ambiente adecuado es el fundamento del hogar, la comunidad tiene la responsabilidad de crear todas estas condiciones<sup>(32)</sup>. Como podemos observar, estas declaraciones son toda una doctrina social que hace ganar prestigio, a quien las formula siendo esto uno de los aspectos importantes de una institución. La moral del trabajador verá en ello apoyo y seguridad. No basta una política de personal adelantada. Esta no podrá existir si no cuenta con los instrumentos de dirección o los sistemas técnicos adecuados para ponerlos en ejecución. Otro punto de importancia, dentro de los fundamentos de las relaciones industriales, es el supervisar las prácticas relativas al personal y evaluar la política de personal mediante el empleo de controles.

La necesidad de controles sobre lo anterior no es solamente cuestión de organización, sino que se encuentra constantemente con el hecho de las resistencias que se hacen a los cambios. Tanto la empresa como los empleados son renuentes a todo cambio

---

(32) Op. Cit. Págs. 483 y 484.

técnico. El convencimiento y los métodos a que se van a llevar para lograr esto, es algo que debe ser enfocado técnicamente. No se puede ignorar esta oposición psicológica.

Las empresas que han formulado sus políticas de personal con toda una doctrina social, reconocen tácitamente que los recursos humanos son de primera importancia. Muchas de las quejas que presentan los empleados son más bien asuntos de actitud que de hechos. Los trabajadores suelen hacer afirmaciones que revelan sus prejuicios de carácter emocional. Lo que ellos crean es tan importante como la realidad por lo que se refiere a un arreglo en caso de conflictos. El aspecto humano de los negocios está adquiriendo cada vez mayor importancia. El dinero, las materias primas, las máquinas y los mercados son importantes; pero sin la dirección y sin los hombres sólo son créditos y almacenes estancados.

Los puntos que se refieren a prácticas adecuadas desarrolladas por técnicos y métodos efectivos de personal, serán objeto de una amplia explicación en la tercera parte de este estudio. No hemos sino enunciado brevemente lo que deba ser tomado en cuenta como fundamento de las Relaciones Industriales.

### C) POLITICA DE PERSONAL

Ya hemos visto que toda organización humana genera problemas que necesitan no sólo una comprensión, un criterio, sino también un conjunto de técnicas para su resolución y canalización. El problema básico de personal de cualquier institución, es su política de trabajo, es decir, las normas que van a guiar a todas sus actividades. Los principios que van a regir a la organización no pueden ser una tarea de una sola persona, sino de un conjunto de miembros de la compañía, guiados técnicamente. Cualquier apariencia de inseguridad con respecto a los objetivos a alcanzar anulan no sólo los medios sino los fines. Estos principios de política no deben ser simples premisas ideales. Deben ser flexibles y claras en su significado. Los puntos básicos deben ser redactados en forma escrita y dados a conocer. Su flexibilidad debe estar conectada con las necesidades y las metas propuestas. Antes de que la política sea anunciada, debe estar comprobada en su jus-



ticia. Los intereses de los grupos y la aceptabilidad que van a tener estas normas es algo que debe ser tomado en cuenta. Una vez que la política ha sido redactada se vuelve, en gran parte, un asunto de acción administrativa. Lo anterior es lo básico de lo que se debe tomar en consideración para formular una política de personal; pero el procedimiento exacto y el ajuste ocasional, es un asunto de determinación individual. Desde luego que una gran responsabilidad descansa en las altas esferas de la administración en cuanto a la determinación de normas; pero se ha visto por experiencia que los individuos muestran gran interés por un plan sobre el cual han hecho críticas, sugerencias y comentarios. Es mejor recibido un plan que ha sido dado a conocer parcialmente, en vez de hacerlo presente en forma arbitraria o de imposición. El reconocimiento, hace que se incluya a representantes de diversos estratos de la organización. Sin embargo, diferentes métodos han sido empleados para asegurar una participación más amplia en la formulación de las políticas. A menudo se nombra un comité de trabajo, éste funciona con la capacidad de consejo, suministrando recomendaciones y sugerencias. La parte del técnico es de gran responsabilidad, pues debe estar preparado para explicar la naturaleza exacta y el propósito de las políticas a cualquier grupo que pida consejo. Su conocimiento sobre las Relaciones Industriales y sus técnicas es algo que desde luego queda entendido, por lo que debe promover un mayor y más amplio entendimiento de las políticas. Los temas que pueden abarcar una política de personal son muy amplios y varían de acuerdo con la magnitud de la compañía. Basta enumerar algunos para poder darse cuenta de lo amplio que es el campo: selección de personal, entrenamiento, promoción, horarios, y valuación de puestos, educación y entrenamiento, etc.<sup>(33)</sup>.

Una política de personal es, sin duda alguna, el punto básico sobre el cual descansan unas buenas relaciones industriales y éstas a su vez, son las bases para realizar una verdadera comunidad. Porque los hombres constituyen una verdadera comunidad, sólo cuando persiguen un fin común valioso; y no lo constituye,

---

(33) American Management Association. "How to establish and maintain a personal department. New York, 1944. Págs. 23 a 26.

---

porque simplemente logren de hecho vivir en paz externa, armonizando, bien que mal en sus egoísmos, con la ayuda del policía<sup>(34)</sup>. (El Estado).

---

(34) Eduardo Nicol. *Historicismo y Existencialismo*. El Colegio de México. Fondo de Cultura, México, D. F., 1950. Pág. 158.

CAPÍTULO III

APLICACIONES DE LA PSICOLOGIA DEL  
TRABAJO EN MEXICO

## I.—CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIALIZACION EN MEXICO

El considerar muy someramente algunos aspectos de la industria de México y en especial el desarrollo que ha seguido ésta, tiene por objeto lograr una mejor comprensión de los problemas de trabajo del país, y, en especial, los de personal. Para lograr el esclarecimiento de dichos problemas la Psicología del Trabajo tiene necesariamente que considerar la ruta que ha venido tomando la Industria Mexicana. Los propósitos de este enfoque no son específicamente económicos. El hecho de que a un libro de reciente publicación, y que ha alcanzado acalorados comentarios, se le haya dado el título de la "Revolución Industrial en México", ya indica la importancia del fenómeno que nos está tocando presenciar. El movimiento industrial es una fuerte ola de nacionalismo, es un legítimo anhelo de lograr la independencia económica y un deseo de elevar el nivel de vida de todos los mexicanos

La palabra Revolución, en México, dice Mosk, es bien conocida por todos ya que el pueblo y el país han estado pasando por una revolución continua, y a esta revolución se hace siempre referencia y se le escribe con mayúscula "LA REVOLUCION" significando con esto un viejo anhelo de renovación social y política. A partir de 1940, continúa el autor, el centro de atracción del gobierno se trasladó bruscamente de la Agricultura a la Industria. En pocos años, México ha hecho grandes progresos en el establecimiento de las bases para un desarrollo industrial en gran escala, que es ya una realización impresionante, aunque el proceso apenas está en la etapa inicial. El gobierno ha puesto su influencia al servicio de este esfuerzo. Ha actuado de muchas maneras para alentar y apoyar la expansión industrial y está haciendo de la misma la piedra angular del futuro económico y social. Es claro que en México se ha iniciado una revolución industrial, es una nueva revolución, pero con un sentido distinto. El industrialismo de México, representa un rompimiento tajante con el pasado y es el comienzo de una época en que habrá repercusión en todos los

aspectos de la vida social. En estrecha relación con los problemas de la industrialización están los de naturaleza social y la movilización de los recursos humanos que empezamos a sentir<sup>(35)</sup>. En México hay que formar, estimular y preparar al técnico que va a resolver y orientar hacia nuevas metas los problemas que de aquí se derivan. El psicólogo del trabajo es uno de los técnicos cuya misión es la de aportar todo un nuevo criterio para estos enfoques, pero para ello tiene necesariamente que colaborar con el jefe de personal, el superintendente, el staff y la línea de cualquier organización para poder ser más efectiva su labor. Y esto implica, por parte de él, una incursión por campos ajenos a la psicología para poder aplicar sus conocimientos a la resolución de dichos problemas de trabajo.

La riqueza minera fué uno de los imanes que atrajo a México a Hernán Cortés y que en siglos posteriores atrajo a muchos colonos más. Sin embargo, la minería técnicamente realizada, se puede decir, que empezó con Porfirio Díaz (1877-1911) gracias a las condiciones políticas y a la construcción de una red de ferrocarriles que transformaron los métodos de trabajo. La producción de petróleo que empezó en 1901 llevó a México a ocupar un tercer lugar mundial. En los años de 1897 a 1906, ocurrió un desarrollo enorme de la industria. Muchas de las principales empresas manufactureras de México actuales se iniciaron entonces. (Fábrica de Papel de San Rafael, Fundidora de Monterrey, etc.). Durante la primera década del siglo XX, México se mantuvo a la cabeza industrial de Latinoamérica, pero a causa de la revolución de 1910, Argentina y Brasil lo superaron. Los índices industriales acusan una baja a partir de 1911 y éstos no fueron recuperados sino hasta 1920 más o menos. Después de 1931, vino una ola de prosperidad que duró hasta 1933 y 1937. Este ascenso se debió a diversas causas, algunas de las cuales fueron las siguientes: devaluación monetaria, precios ascendentes de la plata en el mercado internacional, desarrollo del turismo y una vigorosa política de expansión de crédito por organismos oficiales. Entre las exportaciones fué de particular importancia de la plata. México es el principal productor de plata en el mundo.

---

(35) A. Mosk. La Revolución Industrial en México. Revista "Problemas Agrícolas e Industriales". México, 1951. Introducción.

La política seguida por el gobierno del Gral. Lázaro Cárdenas (1934-1940) y en particular las expropiaciones, frenaron el desarrollo industrial. Pero el período más activo se ha producido después del gobierno del Gral. Manuel Avila Camacho. Este desarrollo ha sido favorecido por la escasez de manufacturas importadas a causa de la guerra y por el apoyo decidido del gobierno. Durante los 30 años anteriores de gobiernos revolucionarios, el progreso industrial había permanecido oficialmente en segundo término, concentrándose la atención en los objetivos sociales y políticos. Las principales aspiraciones de la revolución fueron incorporadas en la constitución de 1917 y en ésta se incluyen las reformas agrarias, la división de los latifundios, una mayor participación de los trabajadores en la política, un control planeado de la producción y, finalmente, la creación de un estado-nación moderno, político, económico y cultural. El énfasis dado a estos diversos puntos ha variado con los gobiernos sucesivos. Algunas veces han sido puestos en primer lugar los derechos de los trabajadores, la redistribución de la propiedad rural, etc. Se ha ayudado también, indirectamente, a los fabricantes, abriendo varios mercados y facilitando la distribución de sus productos mediante la construcción de ferrocarriles y nuevas carreteras, ampliando la producción de energía eléctrica, reduciendo el analfabetismo, etc.<sup>(36)</sup>.

El interés que ha despertado la industrialización del país, ha permitido hacer mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma, la importancia de los recursos humanos y su justo valor. Diríamos, en una palabra, que uno de los resultados de la industrialización ha sido conocer a México desde el punto de vista económico y social. Un problema de trabajo, de cualquier índole, no puede ser comprendido aisladamente si no es refiriéndolo a un todo. La industrialización ofrece en su panorama muchos aspectos y repercusiones de unos hechos con otros. El mercado de trabajo, la mejor preparación técnica, el nivel de vida de los empleados y trabajadores está íntimamente ligado a factores sociales, económicos y técnicos que no pueden ser ignorados. Fuerzas diversas, económicas y sociológicas han contribuido a crear un sentimiento

<sup>(36)</sup> G. Wythe. "La Industria Latinoamericana". Fondo de Cultura Económica. México, D. F., 1947. Pág. 268.



general que puede describirse como el nuevo nacionalismo que, en su sentido más amplio, es el impulso de crear naciones fuertes e independientes; moldear economías más vastas y eficientes, crear nuevas formas sociales y nuevas instituciones que substituyan a las antiguas. Al hacer un inventario de los recursos y las posibilidades, los economistas han señalado la presencia de ciertos obstáculos naturales e históricos que condicionan la conducta y las perspectivas. México no es un país rico como se había creído durante largos años. Las regiones montañosas son abundantes; una gran parte del terreno es árido y semiárido, las minas, los bosques y muchas de las mejores tierras, han sido explotadas durante siglos hasta quedar casi agotadas. Las nuevas normas económicas tienen por objeto proporcionar una solución a los problemas sociales y políticos heredados de la época colonial. La estructura económica predominante es hasta cierto punto una herencia del pasado colonial. Existen una serie de pruebas visibles que atestiguan que los países latinoamericanos son semi-coloniales, aunque en los últimos años esto ha cambiado radicalmente, por lo menos en lo que respecta a México<sup>(37)</sup>.

El problema de la industrialización de México, no sólo ha enfocado problemas económicos, técnicos y sociales, sino que ha llamado la atención sobre las posibilidades de los recursos humanos, como ya dijimos. Y es así, como el factor trabajador o empleado, ha sido tomado en cuenta para su mejor capacitación, selección y mantenimiento. Se ha sentido en nuestro país la necesidad de tener todo un nuevo criterio sobre estos aspectos de personal. Tácitamente se ha hecho un reconocimiento de los alcances que tiene el factor humano. Las empresas privadas son las que marchan a la vanguardia en esta etapa de iniciación. Pero se ve con recelo el nuevo criterio técnico, no sólo por parte de las instituciones que inician su aplicación, sino también por los trabajadores mismos. Es necesario y conveniente difundir estos conocimientos técnicos para una mejor apreciación de los beneficios que pueden acarrear a cualquier empresa, la modificación de sus sistemas de manejo de personal. La administración efectiva de personal está basada sobre ciertos conceptos fundamentales, muchos de los cuales ahora están sólidamente establecidos. La psicología

---

(37) Op. Cit. Pág. 7.

del trabajo no sólo ha mejorado la reducción de accidentes de trabajo, los sistemas de reconocimiento de méritos, la solución de problemas visuales, el mejoramiento de los sistemas de supervisión, el de los sistemas de entrenamiento y el mejor desarrollo de la moral del empleado.

En el año de 1924 se hizo un estudio en la Western Electric Company (Chicago) con objeto de determinar cuál era el tiempo óptimo, la cantidad de luz y otras condiciones durante las cuales se obtenía una máxima producción sin fatiga y aburrimiento. Originalmente se planeó el estudio para un año o dos como máximo, pero éste fué continuado durante doce años. Parte del estudio consistió en un experimento en donde 5 muchachas, por 5 años trabajaron en un cuarto especial, en donde las combinaciones de trabajo, las condiciones y reacciones de las operadoras fueron registradas al minuto y en detalle. Algunos descurrimientos muy interesantes fueron hechos, pero el más sorprendente de todos, no fué el de encontrar que las condiciones físicas óptimas inducían a un aumento de la producción. Se comprobó que aun el salario era mucho menos importante de lo que se pensaba, y que las condiciones de trabajo no contaban tanto como las *reacciones emocionales*, de la persona que trabaja. El cómo se siente una persona en relación con su trabajo, sus compañeros, su supervisor, y su actitud para con la organización, etc. Todos estos aspectos en conjunto crean algo intangible que, aunque es emocional, controla y condiciona las respuestas físicas y mentales que estimulan al trabajador para hacer un mejor trabajo sin aumentar las causas de fatiga; a efectuar su trabajo con entusiasmo y a unirse en las actividades del grupo a que pertenece. Pero lo más importante en la moral, es esto: no puede ser comprada, ordenada o aun persuadida para que pueda existir. Esta sólo puede ser creada, introduciendo en la situación de trabajo ciertas condiciones que son favorables para su desarrollo<sup>(38)</sup>.

El determinar el grado de moral en una empresa ha dejado de ser un fin mismo y actualmente es usado principalmente como un diagnóstico de los problemas de organización. Auscultar la moral en una compañía, equivale a "tomar la temperatura". Por

(38) George D. Halsey. Handbook of Personnel Management. Harper Brothers. New York, 1947. Pág. 1.



eso el objeto de estudiar la moral es, fundamentalmente, descubrir la naturaleza y el origen de las dificultades. Tratar de dar un cuadro completo de la organización y de la manera particular de su funcionamiento. Tratar de entender los diversos factores operantes en una situación particular y sus efectos, no sólo las actitudes y conducta de las personas, sino, al final de cuentas ganar una auténtica eficiencia a través del estudio de la moral<sup>(39)</sup>.

Debido al auge económico, las empresas industriales, comerciales y bancarias, se han transformado de pequeñas negociaciones en grandes, pero éstas están en crisis actualmente por lo que respecta al factor humano. Este no rinde eficientemente ni está ajustado psicológicamente. La insuficiencia de salarios, el impulso social de elevar el standard de vida y adquirir nuevos status, hacen que el mercado de trabajo tenga grandes movimientos. Las empresas sufren una gran rotación en su personal, acarreando con esto, no sólo enormes gastos de costo y mantenimiento, sino también engendrando problemas sociales que se traducen en desajustes psicológicos, desmoralización y pérdidas. La principal diferencia entre los hombres y las máquinas es esta: que la productividad del hombre está determinada, muy especialmente, por el modo cómo se siente con respecto a su trabajo, a sus compañeros y hacia la compañía. Dice un viejo refrán que la lealtad no tiene precio. Una empresa puede contratar manos y brazos, pero estas manos y estos brazos son de muy poco valor si el hombre a quien pertenecen siente que no es tratado adecuadamente por la administración. Deben entender las empresas que nunca se contratan unos brazos solos, sino que, todo un hombre está detrás de éstos y que traen consigo una serie de cosas importantes, todas ellas vitales al determinar el valor real del empleado para la empresa<sup>(40)</sup>.

Los problemas de personal, o sean los problemas de la persona que trabaja, no han sido tratados con el criterio y los instrumentos adecuados. México, en este terreno marcha a la vanguardia de los países latinoamericanos, pero no por esto deja de revelar su enorme atraso en dichos aspectos. Para resolver el pro-

(39) Harry Ker. *Readings Industrial Business Psychology*. Mac. Graw Hill. New Yor, 1952. Pág. 23).

(40) Joseph Tiffin. *Industrial Psychology*. Presentice Hall New York, 1945. Pág. 435.

blema del trabajo humano se necesita echar a andar toda una serie de nuevas técnicas. Basta observar cualquier Secretaría de Estado para palpar el problema de personal en toda su magnitud. El problema de ineficiencia del trabajo humano no sólo afecta al sujeto individual, sino que tiene repercusiones sociales que ocasionan grandes perjuicios que también se traducen en pérdidas económicas para el país.

Las técnicas de personal no sólo abarcan la selección, la colocación, el adiestramiento, los análisis de puestos, etc., sino que, también, incluyen los sistemas de distribución que comprenden: salarios, iniciativa, estímulo, etc., puntos de primera importancia que más adelante comentaremos, señalando la parte en que la psicología del trabajo interviene. La psicología en este terreno es francamente práctica. Ha sido un valioso auxiliar de las técnicas de personal, la organización, la explicación de los sistemas de status y del papel que tiene la cultura dentro de los sistemas de trabajo.

El problema del trabajo ha sido siempre de vital importancia para el hombre; pero, actualmente, el problema del trabajo humano debido a la complejidad de nuestras instituciones, se encuentra en crisis, especialmente en nuestro medio. Para el hombre, ya sea en lo individual, o en lo colectivo, el problema de su trabajo es de gran importancia en su vida. El sujeto que está ajustado dentro de sus labores será un hombre sano y productivo para la sociedad. Queremos recalcar la importancia que tiene el trabajo para el hombre con objeto de poder demostrar los beneficios de las nuevas técnicas de personal.

Existen, por supuesto, numerosas dificultades al intentar definir los factores que intervienen al aplicar un plan determinado, por ejemplo: en una fábrica o en un banco. Las especificaciones de un programa de personal deben ser hechas por la misma compañía en la cual se planea el programa. El éxito de este programa depende de cómo se combina con otras fases y operaciones de la empresa que se trate o de cómo sea aceptado y reconocido por la administración en general y también, cómo vea ésta la necesidad de desarrollar nuevos hábitos de pensar y actuar. Todo esto significa que es un largo proceso y que requiere considerable visión de parte de la dirección y de los ejecutivos.

## II.—RASGOS PSICOLOGICOS DEL MEXICANO

Es indiscutible que en México existe una mala organización de trabajo y esto contrasta con el desarrollo de los últimos 20 años, durante los cuales, se han levantado grandes obras materiales que están transformando al país no sólo en el aspecto económico, sino al propio mexicano en sus rasgos psicológicos. Basta recorrer cualquier carretera del país para darse cuenta de la presencia de escuelas hasta en los pueblos más pequeños. Estas escuelas son avanzadas que darán sus frutos en los próximos años. Las deficiencias de nuestros sistemas de trabajo tienen hondas raíces que se remontan a nuestro pasado colonial y en el cual han intervenido fuerzas sociológicas, económicas e históricas que han obrado sobre nosotros. Para comprender mejor este estado de cosas hay que conocer algo sobre la psicología del mexicano y su personalidad, trazar a grandes rasgos el ambiente en que se ha desarrollado. Si nosotros no tomamos en cuenta estos aspectos, fracasaremos al querer implantar un sistema técnico de cualquier especie. Durante los últimos años hemos sido testigos de grandes cambios de orden social. Por ejemplo, a los campesinos se les han dado tierras, agua, créditos y todo lo necesario para asegurar su desenvolvimiento y se ha creído que esto es suficiente, pero lo que ha ocurrido y lo que venimos observando, es que estos núcleos viven en igual miseria que hace 20 años. Trabajan dos o tres semanas o las que sean necesarias y si con el dinero ganado pueden vivir "X" tiempo, sin trabajar, lo hacen. Gastan sus energías en rencillas con sus vecinos o bien se embriagan con demasiada frecuencia. Analizar el problema psicológico de fondo es, en verdad, una ardua tarea y debe ser investigado por nuestros psicólogos. Es en estos casos cuando comprendemos mejor el valor que tiene el trabajo como medio de realización de la persona, no sólo en un aspecto humanístico, sino también en su papel psicológico y social.

Necesitamos organización científica del trabajo, sí, pero tam-

bién requerimos de la psicología para estudiar, interpretar y poder estructurar los diversos medios auxiliares para un mejor desenvolvimiento de la personalidad y, al final de cuentas, para un progreso auténtico.

Diffícil es, en verdad, hacer una psicología del mexicano. Al hacer una descripción del carácter nacional de algunos pueblos, puede notarse que hay una serie de generalidades apriorísticas y juicios arbitrarios fácilmente refutables, de tal modo, que descubrir el carácter del mexicano resulta una tarea difícil de emprender; aparte que concurren otras razones que la obstruyen más, la complejidad de nuestro pasado histórico, la multiplicidad de grupos aborígenes, etc. Todos estos factores históricos, raciales, culturales y geográficos han producido un hombre con una fisonomía psicológica tan llena de matices y rica en ingredientes, que resultan muchos de ellos contradictorios<sup>(41)</sup>.

Indiscutiblemente, cada pueblo tiene, en efecto, un carácter nacional distinto, un sistema de reacciones específicas, suscitados por la circunstancia vital en que se halla colocada, a saber: su medio geográfico, económico, histórico, social, político, etc. Desde luego que tenemos un mestizaje inconcluso que juega un gran papel en todas nuestras relaciones. Lo indígena es algo de gran presencia en la fisonomía de México. Durante años se acuñó la falsa moneda, que por cierto ha circulado mucho, de que el mejor indio es el indio muerto. Aquí cabe citar al respecto las conclusiones de José Gómez Robleda en su estudio sobre "Pescadores y Campesinos Tarascos". Los indios son inferiores por ser pobres, no por ser indios. Y la pobreza debe ser considerada como un accidente en la evolución de un pueblo.

El alma del mexicano se halla como su aspecto somático, en activa gestación. Es decir, es un alma cargada de dinamicidad. Pero a pesar de esta afirmación, se puede asentar, que el grado de mestizaje cultural indo-español alcanzado durante tres siglos, permite lícitamente hablar de un perfil propio del mexicano que no es otra cosa que el subconsciente colectivo nacional. El mexicano que describe Iturriaga, es el mexicano que habita en los estados del interior de la República, donde la población constituye

---

(41) José Iturriaga y demás. *La Estructura Social y Cultural de México*. Fondo de Cultura Económica, 1951. Pág. 225. Op. Cit. Pág. 228.

el mayor núcleo de población del país. El mexicano tipo, está en los estados del Centro y dentro de las clases populares y media, decía el Dr. Mora; el carácter de los mexicanos y sus virtudes no deben buscarse en las clases privilegiadas, sino en la gran masa.

Ante todo, el mexicano padece un hondo sentimiento de menor valía que arranca de su pasado colonial, de su condición de raza vencida, de la inferioridad técnica de su civilización frente a la del conquistador. De este sentimiento de inferioridad nacen todas sus virtudes y todos sus defectos. Como ya lo ha escrito Adler, el requisito de la superación de todo impulso humano ascensional descansa en esa especie de trampolín que es la previa conciencia de la propia inferioridad; merced a la cual, el hombre es empujado hacia adelante y los sentimientos de inferioridad son compensados. Estos mecanismos, algunas veces, pueden ser positivos, o bien, francamente negativos. Una característica frecuente es la timidez; sin embargo, sabe ser audaz y valiente en grado extremo cuando las circunstancias lo exigen. Suele ser reservado y posee gran capacidad para disimular sus emociones. Entre las dos formas básicas del temperamento —el sentimental y el racional— el mexicano es sentimental, pese a su aspecto exterior de frialdad o de indiferencia. Su tendencia al autismo y a la inmovilidad, su condición de introvertido, que le lleva a pasar y repasar los escasos sucesos de su mundo circundante, son el resultado de su desconfianza a un medio social y natural que le han sido hostiles. Y acaso su falta de vivacidad se debe a la desnutrición secular que ha padecido y padece lamentablemente aún, pues la alimentación del mexicano, se encuentra, en efecto, en un estado de deficiencia impresionante (6.5 kilogramos)<sup>(42)</sup>.

El mexicano tiene un agudo sentido del ridículo proveniente de la gran autocensura que ejercita sobre sí; y es que la inhibición y lo poco desenvuelto de su carácter proceden también del temor que él abriga de rebajar su yo ante la conciencia de los demás. Este sentimiento, por fortuna, lo va abandonando lenta, pero firmemente, tan pronto se percata de que él puede ejecutar tareas que antes había considerado como imposibles, por ser común que las desarrollasen en países más evolucionados que el nuestro. El mexicano es individualista y, en consecuencia, carece

(42) Op. Cit. Pág. 229.

a menudo de espíritu de colaboración. Su insociabilidad lo incapacita para convivir sin fricciones con los demás o para trabajar creadoramente en equipo. Como un saldo que en su conciencia dejó la presión de las autoridades coloniales, el mexicano siente un antagonismo básico hacia el aparato gubernamental. Ya lo comentaba Abad y Queipo: "¿Qué afección, qué benevolencia pueden tener los mexicanos a los ministros de la ley que sólo ejercen su autoridad para destinarlos a la cárcel, al presidio, o a la picota?" Semejante impacto tiránico ha dado como resultado una incapacidad para expresar sus inconformidades y sus aspiraciones mediante un civismo poco activo; sólo se hace visible bajo la presión gubernamental cuando ésta es insoportable y se hace en forma violenta. Es partidario de hacer oposición amparado en el anonimato y hacer catarsis en las cantinas, en las paredes y en las caricaturas populares. Así manifiesta sus resentimientos<sup>(43)</sup>. He aquí el campo en donde las relaciones industriales tienen que entrar y condicionar nuevas respuestas y actitudes. Este es el problema social para los técnicos en relaciones. Problema arduo pero fácil, contando con los medios actuales del cine, la propaganda y el radio. Las diversiones en este sentido y, en especial, el cine, realizan esta obra de transformación del medio psico-social. Ya comentamos, en una parte anterior que este es el campo sobre el cual va a trabajar el psicólogo del trabajo y el técnico de personal. Sólo una visión y perspectiva del valor real de todo ello nos puede guiar a planear los instrumentos de trabajo efectivo.

Volviendo a los rasgos más principales del mexicano, que no podemos dejar de tomar en cuenta, tenemos que citar el sentimiento de ostentosa masculinidad —el llamado machismo—. El mexicano siente con exaltación el patriotismo, si bien carece de una clara conciencia de patria; es decir, el patriotismo no se da en él en la esfera de lo racional, sino en la esfera de lo emocional. El mexicano es poco reflexivo y analítico; procede de dos culturas que no usaban el instrumento racional para llegar a la verdad, una, la aborigen, era prelógica, mágica y lo sobrenatural era para ella lo natural, y la otra, dogmática. Sin embargo, el mexicano

---

(43) Op. Cit. Pág. 235.

es inteligente y rápido de comprensión, bien que superficial por ausencia de hábitos racionales. Pero cuando sabe conciliar su inteligencia innata con la persistencia, entonces, se produce un hombre que maneja las más altas disciplinas científicas tal como ha venido ocurriendo recientemente. El mexicano posee una viveza y una riqueza de imaginación que explican una virtud y un defecto sustanciales: su portentosa capacidad creadora en el terreno del arte y su derivación a la mitomanía. Esto es, el mexicano no se contenta ni se pliega a la realidad tal como ella se ofrece a sus ojos, por eso la tergiversa a través de la obra de arte. El mexicano es abúlico y sólo se mueve al impulso de la gana. Es decir, carece de una voluntad aplicada a la modificación de la realidad circundante. Esta insuficiencia es una consecuencia de una constelación de factores mesológicos adversos —la pobreza y la hostilidad del medio geográfico, la escasez productiva de su trabajo, la desnutrición secular y el gran volumen de insalubridad explican ese colapso de su voluntad. El mexicano tiene otra insuficiencia: la indecisión. La voluntad múltiple y la indecisión reposan en este hecho: en la zona subterránea de su alma hay un afán de rehuir de toda responsabilidad ante los demás; el mexicano es en el lenguaje de la psicología, esquizotímico, cuyo carácter discontinuo y pendular lo hace estar alternativamente tan pronto en una actitud como en otra; tan pronto enaltecido como deprimido; tan pronto arriba como abajo. El mexicano es impulsivo e inconstante<sup>(44)</sup>, indicando con esto, grandes problemas de personalidad. Bien podrían parecer todos estos rasgos del mexicano como negativos. Como los de una personalidad más bien deficiente. Pero en los últimos años, México ha sufrido una gran transformación, debida a múltiples factores económicos, sociológicos, etc., los cuales tienen una profunda correlación de unos con otros y de la cual ha resultado todo un gran cambio en la dinámica de la personalidad del mexicano. Los estudios sobre personalidad y cultura están por hacerse y es tarea futura para nuestros psicólogos. Sin embargo, debemos asentar que las empresas tienen la gran responsabilidad social de contribuir al mejoramiento colectivo a través de una mejor organización interna en sus sis-

---

(44) Op. Cit. Pág. 237.

temas. Pues no deben olvidar que son parte de un gran todo y que a él se deben.

La implantación de técnicas en los problemas de trabajo, ya sean selección, relaciones, salarios, etc., tienen por objeto reorganizar nuestras instituciones sobre bases más científicas, más económicas, más humanas y eficientes. El coecheo, la "mordida", la lentitud y otras características de ciertas dependencias oficiales que minan al trabajo y al hombre, no podrán ser desterradas sino con la comprensión de lo valioso de nuevos métodos de organización. Una técnica que no sea conocida, apreciada y reconocida como valiosa, no podrá llegar a cumplir su cometido: servir al hombre en su desenvolvimiento. Lo iniciado en México sólo alcanza el campo de la iniciativa privada y es visto con desconfianza, porque significa el fin de la recomendación, la palanca, la influencia y el compromiso. Una limitación de poder del influyente o del que se cree. Es como si se le restara valor a la personalidad del gerente o jefe.

Pero, afortunadamente, existe un pequeño núcleo de empresas e instituciones convencidas del alcance, del cambio y la conveniencia de llegar a él.

#### A).—BANCO DE MEXICO

No es nuestra intención hacer una historia de la Psicología en México, sino tratar de presentar lo que se ha hecho en el terreno práctico de los problemas del comercio, la industria y la banca.

Y aquí cabe citar a los pioneros de este momento actual, sin cuyos esfuerzos no habríase fundado un Departamento de Psicología en la Facultad de altos Estudios de otros tiempos. O sea que, gracias a los estudiosos de la psicología, tales como: el Dr. Enrique Aragón, el Prof. Miguel Angel Ceballos, José Gómez Robledo y otros más, se debió el nacimiento de un movimiento que en nuestros días tiende a extenderse ampliamente en diversas formas, ya no en forma de psicología pura, sino con un nombre propio y con un campo bien definido, como es, por ejemplo, el de Relaciones Industriales y el de técnicas de Administración de Personal.



Lo realizado en México, primeramente, y con objetivos prácticos, se encuentra en la selección de personal, iniciada por el Banco de México, desde el año de 1942.

¿Qué fué lo que motivó hacer una selección o cuáles fueron las verdaderas causas? Desde luego, que su iniciación se debió al empuje decidido de un pequeño grupo de estudiosos de la psicología y el afán de superar las deficiencias de organización de nuestras instituciones. El Banco de México, organización moderna en nuestro país, juega un gran papel en la banca y por el hecho de contar con suficientes recursos económicos, ha tenido siempre una buena calidad de funcionarios directivos y técnicos.

La implantación del sistema obedeció, fundamentalmente, a la necesidad de establecer un medio preventivo de hechos antisociales como son el robo y el fraude. Y desde luego, el reconocimiento de postulados generales sobre una mayor eficiencia en el trabajo y un legítimo afán de progreso, de nuestros hombres de estudio.

Nos dice Alfredo Nicéfore, famoso criminalista de la escuela italiana, que en el curso evolutivo de las sociedades, el delito no desaparece sino que se transforma de las formas brutales, primitivas y violentas, a las formas delictuosas en que domina la astucia. O sea, que el delito en toda colectividad se transforma de las formas violentas a las astutas. La riqueza, la abundancia y la gran actividad económica de un país, facilitan este tránsito. Y la única manera de hacer frente a esta calamidad social es establecer los organismos técnicos adecuados para prevenirlos.

La buena calidad de los empleados bancarios es, sin duda, el mejor medio de prevenir toda clase de irregularidades. Lo más frecuente es que el fraude principie por ser un préstamo que el empleado justifica psicológicamente al juzgar que su trabajo es excesivo y el sueldo exiguo, y que no le alcanza para satisfacer sus necesidades. Salta a la vista que para prevenir esta situación es necesario establecer medidas y sistemas adecuados, científicos y técnicos. Y este fué, si se quiere, el motivo consciente para que en el año de 1942, siendo director del Banco de México el Sr. Eduard Villaseñor, se implantara un nuevo sistema.

La selección en estos términos, busca la eliminación de personas que puedan ser problema para las instituciones, ya sea que

se trate de débiles mentales, neuróticos, etc. En el Banco de México, el departamento de Investigaciones Especiales, fundado y dirigido por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, es el encargado de hacer la selección del personal desde entonces.

La ciencia y, en especial, la fisiología y la psicología con sus procedimientos, ha venido a determinar que las aficiones de los seres humanos por determinadas clases de trabajo son el resultado del desarrollo de algunas características somáticas, fisiológicas o mentales de los individuos, que son las que vienen a constituir las habilidades o aptitudes del sujeto. Cuando una persona desempeña una actividad de acuerdo con sus habilidades y aptitudes, su trabajo es placentero, le interesa, no le es fatigoso y los errores y equivocaciones son excepcionales. Cuando, por el contrario, un empleado desempeña un trabajo para el que no tiene habilidad, ni aptitud, se vuelve una pesada carga tediosa, propensa al error y al equívoco, frecuentemente.

De aquí nace la preocupación de la selección, de buscar hombres ajustados, por sus características individuales, a las tareas que le serán encomendadas. El sistema tradicional para ocupar al personal ha sido el procedimiento de la recomendación y está probado lo inconducente de esta manera de proceder, porque en él intervienen, en forma preponderante, intereses afectivos que únicamente permiten, en el mejor de los casos, ver las cualidades de la persona recomendada, pero no sus defectos o inconvenientes para el puesto. Otro procedimiento empírico y que utilizan la mayoría de las empresas para reclutar su personal, es: probarlo, y una vez probado comprobar el error. Según esta manera de proceder, antieconómica y anticientífica, se pone a un nuevo empleado en el trabajo, si lo ha hecho bien, se ha tenido suerte. Si falla, se le traslada a otro puesto o se le despide y se prueba a otra persona. Si aun con resultados mediocres, por consideraciones sentimentales, se le conserva en la plaza, seguramente se pierde la oportunidad de encontrar a otro individuo que haría esa labor en forma más satisfactoria, con mayor rendimiento, menos costo y sin correr ningún riesgo.

El método correcto científico, establecido en el Banco de México, se basa en la aplicación de tres procedimientos técnicos que se complementan el uno al otro. Y son los siguientes:

a).—*Examen Médico*.—Tiene por objeto eliminar a toda persona que no sea somática y funcionalmente sana. Por razones fáciles de entender se comprende la importancia de este trámite.

b) *Examen Psicotécnico*.—Tiene por objeto descubrir y medir las habilidades y aptitudes que deben aplicarse en el trabajo que desempeñará el candidato al empleo. Se hacen pruebas muy sencillas: mentales, de percepción, atención, memoria e inteligencia. Pues estas funciones intelectuales son esenciales en todos los trabajos bancarios y se hace indispensable descubrir y eliminar aquellas personas que tienen notables deficiencias de las mismas.

c) *Encuesta Social*.—Constituye un instrumento de gran valor para juzgar de la personalidad del candidato y proporciona gran cantidad de datos inapreciables para el futuro. El personal de las instituciones debe de ser de conducta y moralidad intachable y la encuesta social es la técnica moderna que permite aquilatar estas cualidades. Su objeto es obtener suficientes datos e informes sobre la conducta de la persona en su hogar, en la escuela, en el trabajo y en sus relaciones sociales; de tal manera, que sean suficientes para determinar el carácter, reputación, comportamiento y situación económica del solicitante. Se logra así, establecer un juicio de probabilidad sobre la conducta futura de la persona examinada. Quien es raro, neurótico, desleal, intemperante, inmoral o tiene malos antecedentes, no podrá ser buen empleado; siempre representará una duda y un peligro en el trabajo.

La encuesta social comprende dos etapas. Una de trabajo directo con el candidato a empleado, que implica una entrevista necesariamente en el hogar del solicitante, ya que es indispensable ver el medio en que vive el futuro compañero de labores. Esta entrevista se lleva a cabo como cualquier entrevista de negocios, y debe caracterizarse por la seriedad y cortesía por parte del entrevistador, quien debe de tener el tacto, el tino, la discreción y el criterio necesario para saber conducir la plática. La segunda etapa, comprende la investigación indirecta, verificada con antecedentes de estudio, de trabajo y económicosociales.

La siguiente guía sirve para realizar la encuesta:

IDENTIFICACION.  
ANTECEDENTES FAMILIARES.  
CONDICIONES ECONOMICAS FAMILIARES.  
CULTURA  
ESTADO DE SALUD  
ANTECEDENTES PERSONALES

Escolares, de trabajo, situación económica.

VIDA CULTURAL  
VIDA RELIGIOSA  
CARACTER  
HABITACION  
ALIMENTACION  
RECOMENDACIONES  
CONCLUSIONES FUNDADAS

El departamento de Investigaciones Especiales del Banco de México, es un departamento de servicio cuya organización y dirección son modelo en todo sentido, no sólo por contar con todos los medios de adelanto científico, sino por la atinada dirección que poseé.

El número de estudios realizados con fines de selección pasa de 10,000, actualmente. Y lo más elocuente en su favor es lo siguiente: en el año de 1942, cuando se implantó el sistema, el banco tenía un personal de 600 personas y en la actualidad alcanza la cifra aproximadamente de 1,500. Los problemas, se puede decir, que son mínimos en proporción al crecimiento del mismo.

La importancia de las técnicas implantadas en el banco no sólo radican en que fueron las primeras en su género, en nuestro medio, sino en la política de cooperación y de ayuda que ha brindado el departamento a otras instituciones.

## B) FERROCARRILES NACIONALES

Desde el año de 1951, en el Hospital Colonia, dependiente de los Ferrocarriles Nacionales de México, viene funcionando el Departamento de "Servicio de Prevención de Riesgos, Educación, Neu-

ropsiquiatría y Medicina Psicospiritual" cuyo jefe es el Dr. Alfonso Millán, quien es auxiliado por el Dr. Alfonso Campos Artigas, la Srita. Matilde Lemberger, psicóloga, y la Srita. Eleonor Re, trabajadora social. Este equipo de trabajo se ha señalado una amplia tarea que abarca varios servicios, tales como: selección, consultas de capacidad, inadaptación, investigaciones sobre métodos y ambientes de trabajo, accidentes, prevención, educación psicológica del trabajador, etc. Es verdaderamente digno de toda consideración y estímulo este núcleo de trabajo por el interés y la dedicación con que se pone en marcha a pesar de contar con muy pocos elementos materiales y con un reconocimiento tan escaso del sector sindical y aún de la misma empresa. Esta falta de valoración se debe, en gran parte, al desconocimiento de las posibilidades que pueden aportar en la solución de múltiples problemas de trabajo.

La selección de personal está enfocada a diferentes puestos: telegrafistas, despachadores, jefes de estación, mecánicos diesel y otros más. Esta selección abarca a los solicitantes de primer ingreso y también comprende los ascensos y las promociones.

Cabe citar aquí la importancia que tiene tanto para la empresa, como para los trabajadores, esta selección. Para la empresa, contar con los sujetos mejor dotados para las diferentes tareas específicas necesarias y para los trabajadores, obtener un puesto que sea el más adecuado a sus capacidades, aptitudes y características. O sea, que la selección busca siempre un beneficio para ambas partes.

Posiblemente uno de los factores que movió a establecer un servicio como el que estamos describiendo fué la frecuencia de los accidentes ferrocarrileros y sus consecuencias. Los accidentes en los ferrocarriles intervienen y afectan el desarrollo industrial y económico de cualquier empresa. A esto se agrega el factor de la seguridad pública y, además, el deterioro de un material sumamente costoso. El problema, pues, afecta tanto a la empresa como a los trabajadores y al público. Aquí se tiene como motivo primario de la selección, buscar la eliminación de sujetos que no garantizan una buena ejecución, y que ponen en peligro grandes intereses económicos y sociales. El segundo objetivo de la selección tan importante como el primero, es el de revelar aptitudes para

realizar un determinado trabajo especializado. Es fácil de comprender el peligro que significa para la empresa y el público, el hecho de que un sujeto con evidente inhabilidad para ciertas tareas, con factores psicológicos de desadaptación o bien con lesiones cardíacas, conduzcan un tren o maneje herramientas cuyo uso implica grandes riesgos y en donde es necesaria una gran precisión de movimientos, agilidad, destreza o rapidez.

Los estudios de selección que se llevan a cabo en este departamento comprenden las siguientes fases:

1.—EXAMEN MEDICO RIGUROSO

2.—EXAMEN PSICOLOGICO

Test de Eficiencia

Test de Inteligencia (Raven)

Test de Memoria

Test de Atención

Test de Personalidad (Rorschach)

3.—PRUEBAS FISIOLÓGICAS

Visión

Audición

Tiempos de reacción

4.—CRONAXIA DE LOS 4 MIEMBROS

Las investigaciones son punto muy importante en todo trabajo y en especial en el caso de este departamento, pues tal vez sea uno de los argumentos más sólidos para una labor de convencimiento de la empresa y que se traduzcan en proporcionar los medios para abarcar un radio de acción más amplio y fecundo. Si es importante "lo que se dice", también es muy importante, hay que reconocer, el "como se dice" o sea, el marco que usamos para presentar nuestra ideas, el vehículo con que contamos para hacerlas llegar a la meta deseada. Además, los estudios realizados por el Dr. Campos Artigas y colaboradores representa uno de los primeros frutos de este departamento y lleva como título "Contribución

al estudio de los accidentes en los Ferrocarriles Nacionales de México".

Por ser sumamente importante reproducimos algunos puntos básicos de esta interesante investigación.

*Comentarios sobre los accidentes:*

Sabemos que muchos de los accidentes se deben al menosprecio del peligro y a la imprevisión, acompañándose, la mayoría de las veces, de un falso concepto del valor; olvidando las consecuencias desastrosas, morales, sociales, económicas, de trabajo, de salud e integridad. En otros casos, existe una intención consciente o inconsciente de autolesionarse o automutilarse, determinada por sentimientos de culpa, o bien por sentimientos agresivos en contra del patrón o de la empresa. También, indudablemente, hay una interrelación de considerable importancia entre las condiciones culturales, morales y físicas del ambiente, con la actitud individual y colectiva ante la vida y ante la muerte y frente a la persona humana.

Se aprecia que las dificultades y los fracasos encontrados cuando se trata de mejorar las condiciones de vida, o al hacer valer las capacidades personales, por ejemplo, producen desilusión e insatisfacción y conducen a un estado psicológico de depresión y desaliento o bien al de la rebeldía y de resistencia pasiva o activa, en los que surgen sentimientos de destrucción y se aminoran o se pierden los de estimación de la vida.

Hay, por otra parte, una relación estrecha entre el sentimiento existencial y el trabajo. Un mejor sentimiento por la existencia tendrá como consecuencia las más bondadosas condiciones de trabajo; con las mejores condiciones de trabajo, se prepara un más alto aprecio por la vida y la falta de una relación armónica entre ellos es un síntoma de patología social. Son, pues, factores de gran importancia las condiciones generales de la vida, marco cultural en el que se desarrolla el ser humano que dificultan el bienestar y la adquisición de las mínimas satisfacciones del individuo. Se explica en términos generales que el aprecio insuficiente por la vida, oponga una débil defensa para protegerse de los peligros o aparezca la actitud vencida que favorece la presencia de los accidentes.

Continúa el Dr. Campos diciendo en esta parte de su trabajo, que es la más sólida de la motivación. El trabajador mexicano ama poco su trabajo y desvaloriza su obra. Pienso que ello se deba a que no ha tenido una formación profesional adecuada, a que no encuentra una buena acogida en sus iniciativas laborales. Al poco valor que la sociedad da al sentido del trabajo, a que no se le ha enseñado a amarlo; patronos y dirigentes deberían adoptar una conducta activa para lograr como principio de política social en las empresas y con carácter obligatorio, la creación de un ambiente que disminuyera lo desagradable de la vida de los trabajadores y los motivos de su insatisfacción, mejorar sus condiciones físicas, mentales y espirituales tanto en sus labores como en su vida privada. Fomentar el apego a la vida que lleva a tomar las medidas protectoras e higiénicas. A seguir igualmente las normas generales de la salud mental que tienden, fundamentalmente, a tratar de alcanzar una mejor adaptación del hombre a la vida. Es sumamente interesante esta investigación y, además, representa algo nuevo y de gran trascendencia en un medio como el nuestro. Las conclusiones son por demás interesantes y nos permitimos presentar algunas solamente:

1.—La sexta parte de los trabajadores se accidentan anualmente.

2.—La mayor parte de los accidentes se localizan en los talleres, siendo todos ellos de tipo individual.

3.—El índice más alto de los accidentes es en el manejo de herramientas y materiales.

Siguen otras conclusiones más de esta investigación y las proposiciones son igualmente interesantes.

### C) INSTITUTO DE PERSONAL, S. C.

Tanto los resultados obtenidos en el Banco de México y en el Banco de Comercio, como las necesidades de las compañías de contar con buen personal, hicieron nacer la idea de fundar una oficina de servicios técnicos especializados para las empresas de México. Principalmente, iba a estar al servicio de aquellas nego-



ciaciones de reducido personal que no podían mantener una oficina dedicada a este tipo de trabajo y que carecían, además, de técnicos especializados. Esto fué lo que motivó a fundar el Instituto de Personal, S. C., a fines de 1950. En el transcurso de su desarrollo éste ha ido aumentando sus actividades paulatinamente. El servicio inicial fué de selección de personal usando métodos similares al del Banco de México. Métodos que se han ido modificando poco a poco introduciendo nuevos tests. El margen de servicios es amplio e incluye análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias, edición de folletos y asesoramiento técnico sobre problemas de trabajo y organización de personal. El grupo de personas que intervinieron en su fundación son profesionistas ligados a este tipo de trabajo, con experiencia y, sobre todo, con grandes deseos de servir a México; se trata de una sociedad civil no lucrativa que busca incrementar la aplicación de las técnicas de administración de personal.

El Lic. José Ma. Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivero Borrell, fueron los fundadores de esta institución a que nos estamos refiriendo. Su volumen de trabajo ha ido aumentando día a día y el número de compañías a las que proporciona servicio (1953) (°) constituye la evidencia no sólo de su progreso, sino también la necesidad que existe en nuestro medio de trabajo de una selección técnica de personal.

Decíamos que a medida que fué desarrollando cada vez más sus actividades el Instituto de Personal no sólo aumentó su personal administrativo sino que dió cabida a nuevos psicólogos entre los que cabe citar a Mario Cicero, Gabriel Galvis y Luz Ma. Espinola y al Sr. Alexander Cloner, técnico analista quien realizó uno de los primeros análisis de puestos hechos en México para el Banco de Comercio.

Toda institución pasa por una serie de etapas evolutivas en las que intervienen muy diversos factores como por ejemplo: circunstancias económicas locales, dirección, planeación, capital, trabajo, etc. Todos estos factores, cuando son debidamente considerados en plan integral, se puede asegurar que conducen al éxito una institución. Nosotros deseamos al Instituto de Personal del que

(°) 41 empresas.

formamos parte, un progreso auténtico y bien encauzado que responda a las necesidades de la sociedad que desea servir.

#### D) TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

La empresa Teléfonos de México, S. A., fundó en el año de 1938 la "Escuela Tecnológica" con el fin de proporcionar una enseñanza técnica básica para sus trabajadores, relacionada con la telefonía. Las materias con que se iniciaron los cursos inicialmente, fueron: aritmética, álgebra, trigonometría, física, electricidad y telefonía. El objeto de la escuela es proporcionar una ayuda en la capacitación del personal.

En el año de 1944 se comenzaron a aplicar los primeros exámenes psicotécnicos con fines de admisión y ascenso por el Ing. David Mehel, a cuyo esfuerzo se debió el impulso y la nueva orientación de la escuela.

Los exámenes realizados son de conocimientos mínimos y de aptitudes necesarias para los diversos puestos de la empresa.

La batería de Tests que aplican es la siguiente:

- 1.—Test de criterio.
- 2.—Test de percepción visual.
- 3.—Test de percepción auditiva.
- 4.—Test de concentración.
- 5.—Memoria de datos y ubicación.
- 6.—Coordinación de números y nombres.

La escuela tecnológica es una dependencia de la Superintendencia General de Planta, la cual tiene por objeto, principalmente, el mantenimiento del equipo de la empresa en toda la República.

El volumen de trabajo de esta dependencia es variable de acuerdo con las necesidades de la empresa, pero en promedio se hacen alrededor de unos 110 exámenes mensuales abarcando este número sólo al Distrito Federal. De 1944 a la fecha se han realizado alrededor de 8,674 exámenes psicotécnicos.

Los cursos de capacitación que imparte la escuela tienen una duración de tres meses aproximadamente.

Actualmente, la escuela baja la dirección del Ing. Roberto Orellana, continúa desempeñando su cometido y ya se planea darle

un mayor impulso fundando otras semejantes en algunos lugares de la República. Hay la intención de que la escuela sea ampliada en su servicio y funcione con más autonomía, agregando servicio de biblioteca y proporcionando salones de estudios para los alumnos.

Queremos citar aquí, además, las actividades del Dr. Marc Jost y del Dr. Mario Wivrow quienes han contribuido con su labor profesional al desarrollo de la Psicología del Trabajo en México.

El Dr. Jost, psicólogo francés radicado entre nosotros desde hace algunos años, ha venido impartiendo desde el año de 1952 un curso de psicología industrial, patrocinado por el Instituto Francés de América Latina y la Universidad de México, al cual asisten los alumnos de psicología y todas aquellas personas interesadas en la materia. La Universidad reconoce académicamente este curso ya que en la Escuela de Psicología se carece de esta cátedra y de la especialidad.

Debido a la enfermedad del Dr. Jost no incluimos ningún otro informe más amplio respecto a sus actividades, las cuales, además de la enseñanza, se han enfocado principalmente en la preparación de agentes vendedores de los laboratorios Roussel, incluyendo selección, entrenamiento y asesoramiento técnico psicológico.

El Dr. Mario Wivrow, psicólogo de la Universidad de Chicago, también ha tenido una labor en este campo. En el Centro Patronal que dirige el Ing. Honorato Carrasco, impartió en el año de 1951 cuatro cursos de tres meses sobre Psicología Industrial.

En estos ciclos de conferencias tomaron parte, además, Sir John Makin, del Instituto de Psicología de Londres y Margaret Broadley del Instituto de Relaciones Humanas de Nueva York.

En el año de 1951, colaboró con la Sociedad Electromecánica en los cursos de capacitación de sus agentes vendedores, impartiendo diversas conferencias sobre la fatiga en el trabajo. En el año de 1952, intervino en los cursos de capacitación de la Escuela Técnica de Vendedores de la Editorial Acrópolis, de la cual fué maestro, impartiendo cursos de psicología comercial. En el año de 1953, intervino en la fundación del Instituto de vendedores especialistas, patrocinado por Industria Eléctrica de México, S. A.

Su labor ha estado enfocada en especial a la psicología de las ventas.

Queremos mencionar aquí también, la selección de personal técnico, iniciado en el Banco Nacional de México por el Dr. Ricardo Díaz Conty, en el año de 1953. El departamento de personal del Banco ya tenía establecido su trámite de admisión, consistente en exámenes de tipo pedagógico y médico para sus empleados. Estos exámenes constan de pruebas en donde están incluidas materias, tales como: contabilidad, aritmética, redacción, ortografía, mecanografía, alfabetización y punteo. El estudio psicotécnico a que hacemos referencia tiene incluidos un test de perfección, sugestión, percepción sobre números, memoria, atención, e inteligencia (test de Kohs y de Raven).

### E) CONFEDERACION PATRONAL

La Confederación Patronal de la República, sin lugar a duda, ocupa un lugar muy importante en la difusión de las técnicas de administración de personal y es por esto que deseamos presentar, en forma breve, su valiosa actuación y algunos datos acerca de su funcionamiento que complementan y permiten apreciar mejor su labor. La Confederación Patronal fué fundada en 1929 por prominentes hombres de empresa de México, siendo su principal iniciador el industrial regiomontano Don Luis G. Sada.

Sus objetivos, como lo fijan sus estatutos, son los siguientes:

I.—Estudiar, para beneficio, de sus agremiados, los problemas sociales de las relaciones entre el patrón y el trabajador, y entre el capital, la dirección y el trabajador.

II.—Proporcionar a los patrones y cuando se juzgue conveniente, a los trabajadores, el resultado de los estudios con el propósito de lograr el progreso y el bienestar de ambos y el desarrollo de la prosperidad nacional.

III.—Procurar armonizar las relaciones de los patrones entre sí y de éstos con los obreros:

IV.—Defender los intereses de los agremiados, en su carácter de patrones.

Como puede verse por esta transcripción, su finalidad primordial es llevar a cabo el estudio y la promoción de todos aquellos medios que favorezcan las buenas relaciones obrero-patronales, y, secundariamente, la defensa patronal.

La situación que prevalecía en el país hasta el año de 1944, consistente en la actitud de lucha y renuencia a la colaboración por parte de los sindicatos obreros, dificultó la realización íntegra del programa. En tal virtud, durante sus primeros años, la Confederación Patronal se vió en la necesidad de dedicar la mayor parte de sus actividades a la defensa jurídica de los empresarios afiliados a ella ante los tribunales de trabajo, tanto en los conflictos colectivos como en los individuales. Por ello, en los 22 Centros Patronales que existen en el país y que agrupan cerca de 8,000 empresarios, el departamento Jurídico fué el que tuvo el papel más importante. Sin embargo, los departamentos de Promoción, de Publicidad y de Acción Social, se desarrollaron en la medida que lo permitieron las circunstancias. A partir de 1945, las condiciones de relativa calma en las relaciones de trabajo permitieron impulsar más decididamente la labor positiva de la Confederación. Los años de 45 y 46, se dedicaron al estudio, formulación, aprobación y difusión de una doctrina social justa sobre las relaciones de trabajo, que se requería proponer a los miembros de la misma institución como una base sobre la que pudiera estructurarse una actividad técnica que fuera eficaz para articular debidamente las relaciones obrero-patronales. A partir del año de 1947, los trabajos de la Confederación se dedicaron a estudiar las modernas técnicas de administración de personal, su adaptación a nuestro medio y la manera de convencer de sus beneficios a los empresarios mexicanos. Se consideró que estas técnicas constituían instrumentos indispensables y de una gran valía para la mejor realización de la doctrina social de la Confederación, con el fin de obtener la mejor armonía y el mayor rendimiento posible en las relaciones de trabajo.

Hasta la fecha, se han verificado en esta capital 5 cursos sobre técnicas de administración, a las que han asistido 408 funcionarios enviados por 163 empresas. Los cursos mencionados han tenido una duración promedio de dos meses y medio cada uno. Se han celebrado, además, cinco cursos generales y cinco espe-

ciales en la ciudad de Monterrey, de carácter intensivo, en colaboración con el Instituto Tecnológico. Se han verificado también cursos monográficos entre los que cabe citar el de "análisis y valuación de puestos", corrientes sociales que influyen la vida de las empresas en México".

Hasta la fecha, se han impartido por correspondencia 123 cursos que han tomado empresas en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Torreón, Gómez Palacio, Tierra Blanca, Uruapan, Orizaba, y otras diversas poblaciones.

Se han impartido 15 cursos para supervisores de diferentes empresas con una asistencia de 500 supervisores de diversas categorías. Cabe mencionar también, los ciclos de conferencias organizadas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Asociación de Banqueros de México en colaboración con la Confederación Patronal. Además, mantiene una publicación quincenal llamada "Voz Patronal", en la que se proporcionan noticias sobre los problemas que afectan las relaciones de trabajo, y se difunden las doctrinas sobre la libre empresa, contrato de trabajo, productividad, etc. El boletín "Organización del Trabajo", apareció hace 3 años y tiene como fin difundir las técnicas relacionadas con los problemas de la administración de personal.

Por lo anterior, se podrá apreciar la amplitud y magnitud de la obra realizada por la Confederación, pero, sin duda, la parte más particular y que deseamos comentar es ésta: sus principios de doctrina social que constituyen la parte más sólida y valiosa de la obra, no sólo desde el punto de vista sociológico sino también psicológico-social.

Las ideas siguientes son parte de los principios de doctrina de la Confederación, publicados en su boletín oficial "Voz Patronal". El valor social educativo que tiene el cuerpo de doctrina, tanto dentro del grupo patronal como para los sindicatos, es por sí mismo evidente y no requiere ningún otro comentario.

La obra total de la Confederación Patronal, sin lugar a duda, es una obra positiva, constructiva y en plena marcha por un México mejor.

Parte del párrafo I, dice: la vida social depende de los lazos de solidaridad que unen a las agrupaciones que existan en una

sociedad determinada. Esta unión tiene un profundo sentido moral. Debe reconocerse el valor de la actividad libre de los hombres que conviven para colaborar orgánicamente en la consecución del bienestar social. Esta finalidad se determina como el conjunto de condiciones sociales que permiten el perfeccionamiento material y espiritual de la persona humana. En otras líneas del primer párrafo, leemos, las relaciones obrero-patronales, deben encauzarse hacia un régimen de auténtica y efectiva colaboración.

Párrafo II: El trabajo es una actividad natural humana que dignifica a quien la ejerce y que tiene por objeto proporcionar los recursos económicos suficientes para que el obrero y su familia satisfagan decorosamente sus necesidades de acuerdo con el desarrollo y perfeccionamiento moral de su vida en sus aspectos material y espiritual.

Párrafo VII.— La economía de la nación debe estar humanizada, para lo cual hay que subordinar las actividades materiales a los preceptos de carácter moral, hay que lograr que la propiedad cumpla la función social que le es propia y hay que coordinar la libertad de los individuos con las exigencias del bien común.

#### TEMARIO DE LOS CURSOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL AÑO DE 1953

##### *La Organización de la Empresa y la Administración de Personal*

- 1.—Principios básicos y elementos de la organización industrial.
- 2.—Sus tipos principales: lineal, funcional, lineal y de estados mayores.
- 3.—La empresa privada: sus elementos.—Los intereses que en ella juegan.
- 4.—El trabajo: su naturaleza individual y social.—Trabajo y salarios.
- 5.—El capital: su naturaleza individual y social.—Capital y beneficios.
- 6.—Articulación de los intereses privados de la empresa con los de la economía general.
- 7.—Concepto y funciones de la administración.—El cuerpo adm-

nistrativo, coordinador de intereses en la empresa.—La función de los superiores.

8.—La administración de personal.—Posición, organización y funciones del Departamento de Personal.

9.—Políticas de personal.—Su estructuración y aplicación.

### C O N F E R E N C I A S

DR. MARIANO ALCOCER: "Aspectos socio-económicos del salario".

DR. ALFONSO QUIROZ CUARON: "Problemas en la selección de personal".

SR. JUAN JOSE HINOJOSA: "El aspecto humano de las quejas" y "Las despensas obreras".

ING. JORGE SANCHEZ AGUILAR: "Problemas en la aplicación de salarios e incentivos".

#### *Legislación Relacionada con la Administración de Personal*

##### α).—LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- 1.—El Derecho del Trabajo y el Jefe de Relaciones Industriales.
- 2.—El Contrato Individual de Trabajo: sus elementos, naturaleza y especies.—Sus modalidades principales.
- 3.—Obligaciones de obreros y patrones.
- 4.—Suspensión, rescisión y terminación del contrato de trabajo.
- 5.—Contrato colectivo de trabajo y reglamento interior de trabajo.
- 6.—Sindicatos, huelgas y juicio laboral.

##### β).—SEGURO SOCIAL

- 1.—Sujetos de régimen de seguridad social.
- 2.—Los salarios, base para el pago de cuotas.
- 3.—La inscripción en el Seguro Social.
- 4.—Valuación actuarial de contratos.—Clase 7 grado de riesgos.



## c).—HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- 1.—Medidas reglamentarias al respecto.
- 2.—Posición y funciones del encargado de seguridad industrial.
- 3.—Aspectos económicos de la seguridad industrial.

## VISITAS A EMPRESAS

- 1.—BANCO DE MEXICO, S. A.: Para el estudio de Selección de Personal.
- 2.—BANCO DE COMERCIO, S. A.: Sobre análisis y valuación de puestos.
- 3.—INDUSTRIA ELECTRICA DE MEXICO, S. A.: Sobre salarios incentivos.

*Técnicas de Administración de Personal*

- 1.—El análisis de puestos.—Su concepto y su técnica.
- 2.—La selección de Personal.—Sus etapas fundamentales.
- 3.—El adiestramiento.—Los sistemas más usados.
- 4.—La valuación de puestos y la jerarquización del trabajo.—Métodos de gradación previo y alineamiento.
- 5.—El método de valuación por puntos.—Cómo se corrigen y clasifican los salarios.
- 6.—Las gráficas de salarios.—Las encuestas de salarios.
- 7.—La calificación de méritos.—Principales sistemas técnicos.
- 8.—Simplificación del trabajo en general.—Cómo se realizan los estudios de tiempos y movimientos.
- 9.—Simplificación del trabajo de oficina.
- 10.—Sistemas de salarios incentivos.—Explicación de los más usuales.—Requisitos para su establecimiento.
- 11.—La comunicación entre el personal y la empresa.—Problemas y técnicas al respecto.

## F) ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

La Universidad Iberoamericana, universidad católica de reciente fundación, cuenta entre sus facultades con la "Escuela de Relaciones Industriales" (fundada en 1953). La Confederación Pa-

tronal de la República Mexicana, desde hace algunos años, a través de su obra de difusión de los cursos de administración de personal, alentó la fundación de esta nueva carrera, la cual es ya de una gran necesidad en nuestro medio. La creciente industrialización de México reclama la atención de sus problemas económico-sociales planteados y resueltos con un criterio profesional técnico. La carrera que ofrece esta Universidad ha sido estudiada y planeada para nuestro medio mexicano después de un estudio comparativo hecho sobre los programas de otras Universidades como las de Harvard, Cornell, Stanford y Quevec, principalmente. Su finalidad esencial es encauzar las relaciones humanas en el trabajo hacia la mayor eficacia y colaboración. La misión del licenciado en Relaciones Industriales, es atender el aspecto humano en la administración de la empresa. Esta nueva carrera es una auténtica profesión ya que constituye una actividad intelectual organizada, basada en la ética profesional, dotada de un técnica propia puesta al servicio del hombre y tiene como fin la conservación y el progreso humano.

La formación académica descansa, fundamentalmente, en los 5 grupos siguientes:

a) Una doctrina social que analice la institución representativa de nuestro régimen económico, la empresa privada, para robustecer su unidad interna con un sentido de justicia en las relaciones humanas de sus componentes y lograr, al propio tiempo, su mejor articulación con la economía general del país.

b) Un conocimiento preciso de los principios fundamentales del Derecho, acerca de las Sociedades Mercantiles y Títulos de Crédito, y, particularmente, de nuestra legislación laboral; con objeto de que la organización del trabajo se ajuste siempre a las normas jurídicas correspondientes.

c) Un estudio específico de Economía, Estadística y Contabilidad, para conocer y resolver en forma técnica los problemas relativos a salario, compensaciones, estímulos y costos; productividad de la mano de obra, eficiencia, rendimiento, etc.

d) Y, por último, la teoría de la organización y de la administración, con la aplicación práctica de las modernas técnicas de

administración de personal, tales como: análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, selección de personal, adiestramientos, estudios de tiempos y movimientos, índices de estabilidad, rotación, movilidad interna, ausentismo, quejas e higiene y seguridad industriales, técnicas de comunicación; psicología aplicada al trabajo, etc.

Simultáneamente con este programa teórico de materias, existen las prácticas, las cuales se realizan en instituciones bancarias, comerciales e industriales, ya en forma rotativa o estable, de acuerdo con la especialización futura. Visitas periódicas a empresas industriales, comerciales, etc. Conferencias a cargo de profesores y personalidades eminentes, cursos rotativos de formación humanística universitaria y, finalmente, seminarios de investigación que completan la formación.

Los programas, por ahora, son los siguientes:

### PRIMER AÑO

#### *Primer Semestre*

RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.  
NOCIONES DE ETICA.  
PSICOLOGIA HUMANA.  
ECONOMIA POLITICA.  
PRINCIPIOS DE DERECHO.  
INTRODUCCION A LA ESTADISTICA.

#### *Segundo Semestre*

SOCIOLOGIA INDUSTRIAL.  
PRINCIPIOS DE ORGANIZACION DE LA INDUSTRIA.  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL.  
ECONOMIA POLITICA.  
DERECHO DEL TRABAJO.  
FUNDAMENTOS DE ESTADISTICA.

### SEGUNDO AÑO

#### *Primer Semestre*

ANALISIS ECONOMICO.

DERECHO DEL TRABAJO.

PLANEACION, ADMINISTRACION Y CONTROL.

ADMINISTRACION DE PERSONAL. (Principios y Técnicas).

METODOS Y PRACTICAS DEL ESTUDIO DE TIEMPO Y MOVIMIENTO.

SOCIEDADES MERCANTILES, TITULOS DE CREDITO Y DOCUMENTACION MERCANTIL.

ESTADISTICA INDUSTRIAL.

*Segundo Semestre*

ANALISIS ECONOMICO.

SELECCION, ENTREVISTA, CONSEJO Y TESTS.

SEGURIDAD SOCIAL.

DOCTRINAS ECONOMICAS.

SALARIOS.

ANALISIS, VALUACION DE PUESTOS Y CALIFICACION DE MERITOS.

TERCER AÑO

*Primer Semestre*

PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO.

RELACIONES INDUSTRIALES.

ADMINISTRACION DE SUELDOS, SALARIOS E INCENTIVOS.

TECNICA DE LA INVESTIGACION.

CONTABILIDAD.

NOCIONES DE INGENIERIA INDUSTRIAL.

*Segundo Semestre*

RELACIONES INDUSTRIALES.

POLITICA MONETARIA, FISCAL Y EMPLEO TOTAL.

CONTABILIDAD.

RESOLUCION DE PROBLEMAS FISCALES.

EFFECTOS ECONOMICOS DE LAS RELACIONES OBRERAS.

ETICA INDUSTRIAL.

## CUARTO AÑO

*Primer Semestre*

ECONOMIA SOCIALISTA Y SOVIETICA.

RELACIONES INDUSTRIALES.

CICLOS ECONOMICOS Y MOVIMIENTOS DE LOS SALARIOS Y GANANCIAS.

LAS INSTITUCIONES DEMOCRATICAS.

FILOSOFIA DE LA TECNICA.

*Segundo Semestre*

SEMINARIO DE LA TESIS

PREPARACION DEL EXAMEN ORAL FINAL.

El Consejo Consultivo que asiste al cuerpo docente, con su experiencia y preparación, está integrado por personas de positivo relieve en el mundo de los negocios:

Don Ramiro Alatorre, Don Eduardo Bush, Lic. Maximiliano Camiro, Don Santiago Galas, Don Fernando González, Don Gonzalo Lavín, Don Jesús Rivero Quijano, Don Antonio Ruiz Galindo Jr., Lic. Juan Sánchez Navarro, Lic. Roberto Guajardo Suárez, Don Antonio Obregón y Don Ricardo Quiroz.

El Dr. Emilio Bouvier, director de la Escuela, con una gran visión y constante empeño, no ha reparado en hacer los esfuerzos necesarios para encauzar esta gran obra que a su debido tiempo dará los frutos que todos esperamos de ella. El cupo de la escuela ha sido limitado, con objeto de poder proporcionar sólo los elementos necesarios para nuestras empresas. No sólo se han estudiado los planes de otras escuelas de este tipo, sino que, se está proporcionando a los alumnos una oportunidad de trabajo, que, al mismo tiempo que es una parte importante en su formación, es un estímulo para su campo futuro de acción. Esta gran obra se está llevando a cabo no sólo con una gran cautela, sino, también, con un gran sentido del conocimiento de nuestra realidad social. Están por llegar los años más difíciles en cuanto salgan los pioneros de esta nueva carrera.

Dentro del grupo de profesores cabe citar, muy especialmente, al Lic. Isaac Guzmán Valdivia y al Lic. Agustín Reyes Ponce,

quienes han puesto gran empeño y dedicación en el encauzamiento de esta nueva escuela.

El Dr. Emilio Bouvier S. J., ex director de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Quevec, ha sido uno de los primeros conferencistas durante el primer año de labores, quien con su experiencia y amplios conocimientos ha alentado al primer grupo de futuros licenciados en Relaciones Industriales.

La actual dirección de la escuela ha sido encomendada al Dr. Emilio Bouvier, recientemente, el cual es auxiliado por el Dr. José Sánchez Villaseñor, que actúa como coordinador y el Lic. Isaac Guzmán Valdivia, como secretario de esta Facultad.

#### G) INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

La progresista ciudad de Monterrey, por su espíritu y necesidades, fundó ya hace algunos años, el Instituto Tecnológico, el cual es una de las instituciones más serias del país, modelo y ejemplo en su organización.

La clase patronal de dicha ciudad ha sabido siempre responder a su papel social. Representa esta clase un nuevo tipo de empresario con características muy especiales y dignas de reconocer en su justo valor positivo, y es por esto que, al hacer referencia al aspecto que le interesa a este estudio, no queremos dejar pasar por alto y desconocer el significado que tiene en el desenvolvimiento económico industrial de México, este núcleo de hombres de esfuerzo y de trabajo que representa Monterrey.

Adscrito al Instituto Tecnológico de Monterrey, se fundó el año de 1947, el "Departamento de Relaciones Industriales", a iniciativa del prominente industrial Sr. Don Antonio L. Rodríguez.

Las finalidades que se propuso al fundarse, fueron las siguientes:

- 1.—Mantener relaciones permanentes con los sindicatos, empresas privadas y organismos internacionales, con el fin de fomentar un intercambio de información y suministro de datos.

- 2.—El departamento de Relaciones está en contacto con de-

partamentos similares de otros países, Estados Unidos, Canadá y Europa.

3.—Iniciar la publicación de un boletín mensual informativo que se difundirá entre las empresas del país y en universidades extranjeras.

4.—La formación de una hemeroteca y biblioteca especializada con el propósito de constituir una fuente permanente y al día en temas, tales como: productividad, administración de personal y relaciones obrero-patronales.

5.—El departamento realiza investigaciones sobre temas monográficos, los cuales son publicados en forma de cuadernos y a los mismos se les procura una amplia difusión.

6.—Además de las funciones de información y de investigación, el departamento es una institución de servicio a la comunidad, procurando resolver consultas, impartir conferencias, organizar cursos, hacer visitas a las empresas, etc., actuando en todo momento con la imparcialidad que debe caracterizar a las instituciones universitarias.

7.—Realizar todas aquellas actividades pendientes a robustecer y mejorar la colaboración obrero-patronal de México, el impulso de la productividad y la mejor aplicación de las técnicas humanas en el manejo de empleados.

El patronato de este departamento está formado actualmente por las siguientes personas:

Sr. Antonio L. Rodríguez, Sr. Rafael Páez, Sr. José P. Saldaña, Sr. Ing. Javier Madero, Sr. Eduardo de la Garza, Sr. Williams Kane, Sr. Juan Pozas, Sr. Lic. Roberto Guajardo Suárez, Sr. Lic. Jesús Guzmán Valdivia.

Este patronato actúa como cuerpo consultivo y señala políticas generales. Está compuesto por industriales y hombres de negocios, quienes aplican su entusiasmo y experiencia al progreso del departamento.

Los ejecutivos que llevan a la práctica los acuerdos de este patronato, son:

Sr. Lic. Edgardo Reyes Salcido, Ing. Eliot Camarena y Prof. Eduardo Hovelman, A. N.

Sus actividades, desde el año de 1947 a la fecha, se han extendido y consolidado en sus diversas metas. El boletín "Relaciones Industriales", ha continuado apareciendo desde su iniciación en agosto de ese mismo año. Su primera investigación se publicó en forma de cuaderno monográfico, la cual lleva el título "El Escalafón y sus efectos". En el año de 1949, tuvieron lugar las primeras conferencias de Administración de Personal Industrial, las cuales se han venido efectuando cada año con mayor amplitud y con la asistencia de un mayor público cada vez.

En el año de 1952, se organizó el primer ciclo de conferencias de Administración de Personal Bancario, que se celebró en el país, reuniendo a 34 jefes de personal y sub gerentes de diferentes Instituciones de Crédito, en un intercambio de conocimientos y uniformización de técnicas. En el año de 1953, la asistencia al curso fué de 62 funcionarios.

Desde 1949, el departamento ha participado en convenciones de Centros Patronales de la Confederación, en el primer Congreso Mexicano de Derecho del Trabajo, ha participado junto con la Confederación en diversas actividades en algunas ciudades importantes de la república.

Los resultados numéricos de todas estas diversas actividades, se pueden resumir de la siguiente manera:

60 alumnos asistentes a los cursos generales de Administración de Personal, 150 alumnos asistentes a los cursos especiales, 124 participantes en conferencias de Administración de Personal, 2,000 suscriptores del Boletín Mensual de Relaciones Industriales, 29,000 Instructivos sobre conferencias de Personal han sido distribuidos, 22 conferencias impartidas fuera de la ciudad de Monterrey.

Estos resultados han sido alcanzados a través de una organización que cada vez se ha ido perfeccionando más. A 7 años de fundación, el departamento tiene horizontes prometedoros, derivados de los proyectos y programas de expansión de actividades. Se propone la publicación de libros de texto de administración de personal, la estandarización de pruebas psicológicas, la organización de cursos intensivos sobre temas concretos y monográficos de administración de personal, el ataque a la Administración de Personal, de Comercio. Las miras finales no serán per-



didadas de vista, sobre todo en lo que se refiere al logro de una mejor colaboración entre los factores de la producción, de un incremento de los índices de productividad y de una mayor armonía social y un mayor beneficio y prosperidad para México.

## H) EDITORIAL ACROPOLIS

La Editorial Acrópolis, al igual que otras muchas empresas, por sus necesidades y por haber organizado su experiencia de trabajo, ha realizado en nuestro medio un movimiento encauzado a formar agentes vendedores técnicamente preparados. Hasta hace algún tiempo, en la economía mundial el problema era la producción ya que los consumidores exigen continuamente mercancías mejores y de más variedad. El problema actual es el de la distribución, ya que existen gran número de ofertas que tientan al consumidor a invertir en ellas su tiempo y su dinero.

El proceso económico anterior, cuando el mundo se enfrentaba al problema de la producción, se multiplicaron las oportunidades para la sólida, eficiente y científica preparación de los elementos nuevos que en esa producción debían intervenir. En el actual problema de la distribución apenas se está comenzando a fijar la atención en la necesidad imperiosa de dar una formación también científica, eficiente y sólida, al elemento primordial de la distribución que es el agente vendedor.

El vendedor es actualmente una necesidad económica, un engranaje vital en la compleja máquina de los negocios. Es la fuerza motriz en el complicado sistema de la distribución y da vida y energía al proceso. La mayoría de los negocios prósperos se establecen y se mantienen, gracias al arte de vender personalmente y, por lo tanto, gracias a la actividad del vendedor. Sin embargo, aun siendo el vendedor tan importante, el productor ha descuidado la tarea de formarlo debidamente.

Es, pues, una necesidad del momento, en un país como el nuestro, en el que se están sentando rápidamente las bases de una fuerte industrialización, el prever la formación técnica de vendedores expertos que tengan su trabajo como una profesión y que esta formación técnica se lleve a cabo no sólo a la par de la in-

dustrialización del país, sino antecediendo a ella si esto fuera posible.

Estamos en la era de la industrialización. Y esto constituye un motivo de análisis. Sin acertada, eficiente y científica distribución, la producción se ahoga dentro de su propia vitalidad. Se han establecido centros productores que necesitan canales de distribución basados en principios fundamentalmente prácticos y técnicos. El vendedor o distribuidor requiere, en el momento actual, ser preparado en forma especializada. Necesita estudios, prácticas determinadas, dirección específica y, por lo tanto, aptitud profesional.

El 25 de septiembre de 1953, quedó constituida la "Escuela Técnica de Vendedores Especializados Acrópolis", según acta que firmaron su fundador y Director General Don Luis Alvarez Pastor, el cuerpo docente que imparte las enseñanzas, connotadas personalidades de la Banca y del Comercio de esta ciudad y los vendedores de iniciación que concurrieron al acto.

Este hecho ha venido a colocar a la Editorial Acrópolis a la vanguardia, pues la "Escuela Técnica de Vendedores Especializados Acrópolis", es la primera que se establece en nuestro país para preparar al vendedor de una manera efectiva, ya que la enseñanza que imparte no sólo abarca el terreno de la teoría, sino también el de la práctica.

No obstante el corto tiempo que lleva funcionando esta Escuela, ya se han hecho sentir de un modo contundente los beneficios que una enseñanza especializada reporta.

La Escuela para Vendedores Técnicos "Acrópolis", tiene por objeto la formación, instrucción y preparación técnica de sus Agentes Vendedores, para lo cual se ha fijado en dos objetivos:

PRIMERO.—Selección y preparación de Agentes Vendedores de nuevo ingreso.

SEGUNDO.—Capacitación y mejoramiento de los Vendedores prácticos actuales.

Para ello, cuenta con la siguiente organización técnica y psicopedagógica.

El personal de nuevo ingreso pasa una preselección inicial. Después pasa por las siguientes fases:

### 1.—*Solicitud de Ingreso.*

De la que se obtienen datos económicos sociales, familiares, personales, de instrucción y antecedentes de trabajo.

### 2.—*Instrucción Mínima.*

Se exige para el ingreso en la escuela de preparación, la posesión del Certificado de Instrucción Primaria como mínimo, dándose prioridad y preferencia para la inscripción a todos aquellos que puedan demostrar haber cursado la Secundaria u otros estudios superiores.

### 3.—*Información.*

A través del Departamento de Información de Crédito y por medio de expertos investigadores se lleva a cabo una averiguación minuciosa de los antecedentes, solvencia, moralidad, etc., del solicitante. Una vez pasados y aprobados los dos puntos anteriores, el solicitante es objeto de una:

### 4.—*Exploración Psicológica.*

Psicólogos especializados en Psicología Industrial y de Ventas, realizan un estudio de las cualidades y posibilidades del solicitante, tanto en cuanto a probabilidad de poder aprovechar las enseñanzas que van a impartírsele, cuanto a las probabilidades de éxito, en el desempeño del tipo de trabajo que ha solicitado.

Se investigan los conocimientos, la experiencia y las aptitudes. Para esta última se emplean baterías de Tests para la exploración del grupo instintivo, del intelectual y del profesional.

En el grupo instintivo se emplean Tests para determinar:

- A.—Capacidad de discriminación.
- B.—Capacidad de aprendizaje y de anticipación
- C.—Decisión y tiempo reaccional.
- D.—Resistencia a la fatiga.

En el grupo intelectual, Tests para la medida de la:

- A.—Capacidad de adaptación.
- B.—Del razonamiento lógico.
- C.—De la agudeza mental.

Dentro del grupo profesional, Tests para medir:

- A.—La imaginación.
- B.—La capacidad para la resolución de problemas.
- C.—La capacidad para la venta.
- D.—La capacidad para juzgar la solvencia.
- E.—La capacidad comercial del cálculo.

Aparte de esto, se hace una clasificación funcional del vendedor como psicofísico variable, verboabstracto y percepto reaccional.

Aprobados estos pasos previos, es aceptado y pasa a formar parte de la Escuela, en donde recibirá la preparación Teórico-práctica, que lo capacite para el posterior desarrollo de sus actividades.

#### METODOLOGIA EN LA ESCUELA DE PREPARACION

La orientación de la Escuela de Vendedores, es eminentemente Teórico-práctica, contándose para ello con elementos, material pedagógico y personal docente, idóneamente preparados.

La preparación de las materias, se hace con:

##### 1.—*Enseñanza Auditiva.*

Por medio de Conferencias de 50 minutos, que son dadas por el Personal Docente correspondiente a cada materia, 10 minutos adicionales en cada sesión, se destinan a exponer un breve resumen de lo expuesto, cambiando impresiones y aclarando posibles dudas. B.—Por medio del ejemplo, supuestas entrevistas, scrips especialmente elaborados, etc., que son pasados en el salón de conferencias por medios electromecánicos (cinta magnética, grabadora y bocina).

##### 2.—*Enseñanza Audio Visual.*

- A.—Gráficas, dibujos, etc., especialmente elaborados (1.22 mts.

x 0.77 mts.), expuestos en caballete, como objetivo de la conferencia o complemento de la misma. Estos cartones tienen la condición de visualidad y coloridos necesarios, para la perfecta comprensión pedagógica de su contenido. B.—Exhibición de películas de 16 mm. sobre temas especializados, con duración de 12 minutos cada una.

### 3.—*Prácticas Dirigidas.*

Son las que se llevan a cabo en la clase, simulando ventas, entrevistas, etc., entre los mismos alumnos ante toda la clase. Son tomadas por la maquina grabadora, son objeto de estudios y crítica y se lleva a cabo por medio de un análisis de errores u omisiones, bien sea con la ayuda de los asistentes o por la audición, de lo anteriormente expuesto en la grabadora.

### 4.—*Prácticas Orientadas.*

Son las constituídas por salidas en compañía de un Agente experimentado y en las que se realizan entrevistas a clientes reales y se llevan a cabo ventas efectivas, bien sea presenciado el trabajo que realiza el Agente Orientador, o efectuándolas bajo la vigilancia del mismo.

### 5.—*Prácticas Libres.*

Son las que poco antes de obtener el Certificado de Capacitación, se llevan a cabo, de una forma personal y espontánea poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso de preparación y en las que los resultados obtenidos dan el índice de su capacidad.

## MATERIAS DE LA CARRERA

Se imparten veinticinco materias, en trescientas cuarenta y siete horas colectivas, de las cuales un 70% se dedica a materias técnicas, un 20% a materias culturales y un 10% a materias ético-sociales.

El curso tiene una duración de un año, dividido en cuatro ciclos de tres meses.

#### PRIMER CICLO

Estrategia de Ventas.  
Biotipología temperamental del cliente.  
Conocimiento del fondo editorial.  
Oratoria de ventas.  
Eficiencia personal.  
Temas complementarios (cultura general).

#### SEGUNDO CICLO

Táctica de ventas.  
Biotipología caracteriológica del cliente.  
Psicología aplicada a la venta.  
Propaganda y publicidad.  
Temas complementarios (cultura general).  
Conversación.  
Ética Profesional.

#### TERCER CICLO

Análisis del mercado.  
Historia del comercio.  
Artes del libro.  
Psicología aplicada a la venta (segunda parte).  
Cálculo comercial y nociones de estadística.  
Civismo y relaciones humanas.

#### CUARTO CICLO

Economía.  
Organización. Relaciones Interdepartamentales y Bancarias.  
Nociones de Derecho Civil y Mercantil.  
Gramática y Correspondencia Comercial.  
Geografía comercial de México.  
Nociones de higiene.

## OTROS GRUPOS

Queremos citar aquí, también, en este estudio, la aparición de otros grupos de reciente formación que representan la solución que en México se está dando a las necesidades de organización de trabajo. Las asociaciones a que nos estamos refiriendo aparecen casi al mismo tiempo (1954-55).

El grupo N.O.M.A.<sup>o</sup> de México, es una asociación civil cuya sede está en la ciudad de Filadelfia, formada por funcionarios de importantes empresas mexicanas y norteamericanas que encuentran en ésta un medio de mejorar sus sistemas de administración. Sus propósitos, en términos generales, son los siguientes:

1.—Buscar la aplicación de medidas científicas en el comercio y la industria, con el objeto de aumentar la productividad bajando costos y mejorando calidad.

2.—Estimular y participar en los diversos campos especializados de la administración.

3.—Asistir a Instituciones en el campo educativo para interpretar las necesidades del comercio y la industria, desarrollando programas de entrenamiento y cursos de estudios adecuados.

4.—Promover sólidas relaciones entre empresas y empleados.

5.—Promover un medio para un libre intercambio de ideas entre sus miembros.

EL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD C. I. P., recientemente creado, es también una Institución de servicio, formado por la asociación de varios centros, tanto de la iniciativa privada como del Gobierno. El fin de este centro es aumentar la productividad, ayudando a las empresas y a los sindicatos en sus problemas de organización, de información, de eficiencia y de capacitación. Para lograr estos objetivos, este centro ofrece los siguientes servicios:

Información Técnica.

Mesas redondas.

Cursos de capacitación.

---

<sup>o</sup> (National Office Management Association).

Demostración en plantas.  
Ayuda administrativa.  
Publicaciones.  
Películas Técnicas.  
Viajes de Productividad.

Las siguientes organizaciones colaboran en el funcionamiento de este centro:

Confederación de Cámaras Industriales.  
Confederación Patronal de la República Mexicana.  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Asociación de Banqueros de México.  
Banco de México.  
Secretaría del Trabajo.  
Secretaría de Economía.  
Oficina de ayuda técnica del gobierno de los E. U. (F. O. A.).  
Diversas Confederaciones de trabajadores.  
Comité Mexicano Norteamericano de Hombres de Negocios.

La O.I.T. La Oficina Internacional del Trabajo es una dependencia especializada, asociada a las Naciones Unidas, fundada en 1919. Su objeto primordial consiste en introducir normas racionales del trabajo que determinan a su vez una elevación de los niveles de vida. "La pobreza en cualquier lugar es un peligro para la prosperidad en todas partes", este es uno de los lemas de la O.I.T., y otro no menos importante, aconseja: "Si anhelas la paz, trabaja por la justicia".

En la sede de la O.I.T., situada en Ginebra, trabajan alrededor de 700 funcionarios provenientes de 57 nacionalidades distintas —su mayoría, experta en cuestiones de trabajo—. Sus actividades cubren campos diversos como la seguridad social, los problemas de la mano de obra, la productividad, la cooperación y artesanía, la higiene y seguridad industrial, la fijación de salarios mínimos, estadísticas del trabajo, legislación del mismo, con-



diciones de los trabajadores agrícolas, trabajo de mujeres y niños, etc.

Una de las actividades recientes de la O.I.T., es la de asistencia técnica. En 1955, la O.I.T. proporcionará dicho tipo de ayuda a más de 50 países, la mayoría de ellos, situados en Asia, América Latina, el Cercano y Medio Oriente. En 1954, la O.I.T. prestó asistencia técnica a 45 países y ejecutó 105 proyectos. En la actualidad, 88 expertos se hallan en plena acción en diversas regiones del mundo y se han concedido becas a 113 personas, trabajadores en su mayoría.

La asistencia técnica es un programa de cooperación mutua entre los diversos países. Por gestión de la O.I.T., México, por ejemplo, acogió el año pasado un grupo de obreros bolivianos que efectuaron un aprendizaje técnico de 6 meses en Petróleos Mexicanos; otro grupo de obreros metalúrgicos colombianos estuvo en las fundiciones de acero de Huachipato, en Chile; las escuelas industriales del SENAI en Brasil, hospedaron en años pasados más de un centenar de aprendices de América Latina. Podrían ser citados otros numerosos ejemplos semejantes.

El Centro de Acción que la O.I.T. acaba de establecer en México, está destinado a impulsar la acción que dicha entidad lleva a cabo, no sólo en este país, sino también en las repúblicas de América Central y del Caribe. La finalidad esencial de los entros de Acción consiste en cooperar con los gobiernos en el planeamiento y ejecución de los programas de asistencia técnica. Esta labor se desarrolla mediante el envío de misiones técnicas, expertos, conceción de becas y equipos, seminarios, difusión de publicaciones, etc.

Ahora que en México se acentúa una justificada inquietud por la solución de los problemas sociales, la presencia de una oficina de la O.I.T. es más que oportuna. Se puede utilizar la experiencia de esta entidad, no sólo en asuntos directos atingentes a los problemas laborales, sino también en otros que les son conexos. El de la productividad, tema actual en México, ha enviado, últimamente, misiones de expertos en productividad a Pakistán, India, Israel y Egipto. Su acción en México, coordinada con los planes en proyecto puede ser benéfica.

Es intención de la O.I.T. hacer de México el centro nuclear del cual se imparta asistencia técnica a todos los países de Amé-

rica Central y el Caribe. Es posible que en el futuro, se establezcan proyectos de tipo regional que permitan a trabajadores de dichas regiones venir a México a aprovechar la experiencia industrial alcanzada por este país. Se establecerá así un intercambio no sólo entre los países de esta región, sino también de otras del mundo, que necesariamente tendrá que ser de común utilidad.

Estos diversos grupos o asociaciones que han formado en México, recientemente, demuestran la necesidad que hay de una organización más técnica que es necesaria para un mayor aprovechamiento de los recursos, tanto materiales como humanos en nuestro país. Queremos, finalmente, mencionar a la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales, institución fundada hace 10 años, cuyo objeto es, principalmente, la comunicación y el intercambio sobre los problemas de relaciones bajo un punto de vista técnico profesional. Cuenta esta asociación entre sus miembros, a las empresas más grandes de México.

La casa Sears Roebuck de México, que en los últimos años ha logrado una notable expansión, cuenta también con un sistema técnico de selección a base de Tests psicológicos, el cual está dando resultados muy satisfactorios. Por ser estos informes de última hora, sentimos no incluir más datos al respecto.

CAPÍTULO IV

BANCO DE COMERCIO, S. A.

## I ANTECEDENTES

El trabajo en el Banco de Comercio, representa para nosotros nuestra primera y mayor experiencia, y es por esto que le dedicamos un lugar especial dentro de este estudio. La historia del desarrollo del Banco es interesante y sorprendente por muy diversos motivos, dignos, algunos de ellos, de consideración de nuestra parte. Por estar ligado este desarrollo a su organización de personal, vamos a hacer una breve referencia a este respecto por creerlo así necesario, para una mayor apreciación de conjunto. La crisis financiera ocurrida en los Estados Unidos y que tuvo grandes repercusiones en otros países, acababa de terminar en el año de 1932. Los bancos que operaban en México, durante los años posteriores a la Revolución, eran, en su mayoría, sucursales de bancos extranjeros que operaban el crédito y las finanzas con un criterio muy conservador, el cual no se ajustaba ya a las necesidades del país en esa época y al nuevo impulso que nacía entonces. Desde el año de 1925, aproximadamente, se comenzó a consolidar, poco a poco, el régimen revolucionario y esto se tradujo en una mayor estabilidad que estimuló a formar mejores programas de gobierno, a reformar las leyes fiscales, a modificar el sistema de presupuestos, a establecer una ordenada jerarquía de obras públicas y servicios, a tomar medidas para hacer accesibles a la economía nacional, los recursos naturales del país. Se aceleró el proceso de capitalización y se inició la formación de un mercado de valores, restaurándose la confianza interior y exterior en la capacidad económica de México. Junto con todo esto surgió la posibilidad de reorganizar un sistema bancario susceptible de ser vinculado y subordinado en todo momento a las necesidades y a los requerimientos de la economía nacional.

Hubo un reconocimiento por parte de los piñeros del Banco, de esta situación a que estamos haciendo referencia. Se palpaba ya la existencia de inmensas posibilidades de desarrollo económico de nuestro país, ignoradas, entregadas a extraños o parali-

zadas por la falta de un instrumento adecuado a su aprovechamiento. Había ya la necesidad inaplazable de substituir el régimen anárquico y arbitrario que existía en el manejo de los elementos de la economía, por otro, armonioso y compensado, con un conjunto de normas e instituciones capaces de responder a una orientación inteligente de esfuerzo económico.

Durante sus 24 años de vida, el Banco ha colaborado a consolidar nuestra economía, que tiene como fin último lograr un mejoramiento para todos, un bienestar para la comunidad. Ha jugado un papel importante en el restablecimiento de la confianza y el equilibrio, ha sido un factor de competencia sana y de estímulo en la evolución del trabajo bancario. Aún en nuestros días, para un gran número de personas, el banquero y el agio son sinónimos. Todavía no se dan cuenta de que en la actualidad la banca es todo un sistema técnico complejo que juega un gran papel en la economía de los países y, además, está llamado a desempeñar una función social de enorme trascendencia. Muy por encima de intereses particulares o de grupo. En otros tiempos se decía, en tono de broma, el banquero es un hombre que le presta a usted un paraguas en tiempo de secas, para reclamárselo apenas se inicia la temporada de lluvias.

El Banco fué una de las primeras instituciones que llevó el servicio al público en contraposición con la antigua idea de que era éste el que debía buscar a la empresa. La idea de servicio no sólo indica organización, sino cortesía y eficiencia, se admite tácitamente, que el público es parte activa de la empresa. A la idea de servicio hay que señalar otro punto importante que es este: la confianza depositada al público al abolir las rejas en sus cajas pagaderas. Estos dos hechos, tan simples a primera vista, muestran un nuevo espíritu animado de un gran deseo no sólo de innovación, sino también de progreso.

Una de las instituciones que más se ha destacado en la aplicación de técnicas de administración de personal en México es, sin duda, el Banco de Comercio. La adopción de estas técnicas obedeció a su rápido desarrollo y a la necesidad de resolver los complejos problemas de personal, que normalmente se presentan en toda empresa que crece.

El Banco sienta precedentes únicos en nuestro medio, por lo

que toca a sus métodos modernos de trabajo y su política de personal en algunos aspectos. Su personal actual consta de 1,750 personas, incluyendo las 27 sucursales y las 5 agencias, que están situadas en diversos puntos de la ciudad.

A este sistema local de servicio hay que agregar el de los 21 Bancos Afiliados con sus respectivas sucursales en los diversos estados de la República. El total de personal en todo el sistema alcanza la cifra de 5,000 personas en números redondos y el volumen de fondos manejados alcanza la cantidad de \$2,000 millones de pesos. Por los datos anteriores es fácil advertir la magnitud de las operaciones del sistema y su importancia en el movimiento de la economía del país.

El manejo y la habilidad para administrar tal cantidad de dinero requiere un material humano de gran calidad, no sólo de directivos sino, también de personal de línea, y es el reconocimiento tácito de esto, si se quiere, lo que ha movido a buscar el mejor personal para administrar un mecanismo económico de tanta responsabilidad.

## II. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Una empresa de la magnitud del Banco, fundada hace escasos 23 años y con un nuevo espíritu, es natural que haya incorporado nuevas técnicas en la administración de su personal. Conforme se ha ido desarrollando, se ha visto en la necesidad de modificar sus sistemas de trabajo ya sea, por ejemplo, instalando una estación de radio, o bien estableciendo una oficina de Estudios Técnicos de Personal, en donde se han realizado análisis y valuación de puestos.

El incremento en el volumen de las operaciones bancarias creó la necesidad de un aumento notable de personal, el cual ha seguido con un ritmo acelerado desde su fundación. Este crecimiento de personal, los problemas que se planteaban, el deseo de superarlos y el reconocimiento de que el asunto dejaba de ser un problema empírico para transformarse en un problema técnico, fué lo que motivó crear la Dirección de Personal. El Sr. Herman Hitz, técnico de organización, que contribuyó en la planación de muchos servicios y sistemas del Banco, fué una vez más comisionado por

la Dirección, para que en unión del Sr. Antonio Obregón, miembro fundador y actual Sub-Gerente Director de Personal, estudiara y planeara un programa de personal en el año de 1944. Este programa ha sido, sin duda, uno de los primeros realizados en México y es todavía muy completo en algunos aspectos. Abarca una serie de prestaciones que fueron un adelanto en su época y en especial en relación con otros bancos. Incluía ya un servicio de comedores gratuito para los empleados con objeto de no interrumpir la jornada de trabajo, o sea, que facilitaba un horario cómodo para otras actividades, en especial, tiempo para estudiar. Una selección técnica cuyo fin es obtener el mejor material humano de acuerdo con unas normas establecidas. Una biblioteca con libros técnicos y de esparcimiento para el personal, al cual le está permitido llevarse los libros a su casa. Un sistema de incentivos que consiste de premios en efectivo por iniciativas para mejorar y modificar alguna parte del trabajo, o bien señalar críticas de sistemas, becas en el Instituto Tecnológico y en la Universidad Ibero Americana, cursos de capacitación permanente de materias afines al trabajo bancario. Un programa de festejos anuales en donde están incluidos un seminario de teatro, concursos literarios, una novillada, fiestas sociales, una ceremonia religiosa y una fiesta infantil. Los festejos anuales van precedidos de una selección y votación para elegir una reina de los festejos. Además, una revista mensual para el personal, incluyendo el de Bancos Afiliados. Cabe, además, las publicaciones hechas para el personal tales como: los folletos de "La Personalidad", "El Manual de Secretarías", "El Trato Personal" y "La Conversación Telefónica". Todo esto unido a las prestaciones otorgadas por ley para instituciones de Crédito, por el gobierno del Gral. Lázaro Cárdenas, y en las cuales está señalada la gratificación anual de mes y medio de sueldo como mínimo, 20 días al año de vacaciones, servicio médico con medicinas y el pago de horas extras, constituye uno de los grupos de trabajo con más prestaciones en México.

No es nuestra intención describir con detalle el funcionamiento del departamento de personal ni las técnicas de administración, pues esto nos llevaría lejos de nuestro objetivo que es el de dar a conocer los resultados de la investigación realizada sobre el personal ingresado en el año de 1953. Sin embargo, que-

remos hacer referencia a una innovación hecha por el departamento de personal del Banco, la cual es aplicada hoy en día también en otras empresas. La innovación a que nos referimos es la "entrevista de ajuste". Esta es efectuada al finalizar el período de prueba y es fundamentalmente una apreciación de méritos hecha por el jefe inmediato del empleado, el cual califica la labor desempeñada, guiándose por unas instrucciones dadas por el departamento de personal. Los aspectos que califica este trámite son los siguientes:

CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO
PERSONALIDAD PARA EL TRABAJO	CONOCIMIENTOS PARA EL TRABAJO
LABORIOSIDAD	COOPERACION
RESPONSABILIDAD	INICIATIVA
CAPACIDAD PARA TRATAR AL PUBLICO	POSIBILIDADES DE ASCENSO
ADAPTACION SOCIAL A COMPAÑEROS	ADAPTACION SOCIAL A JEFES
APRENDIZAJE DEL PUESTO	DOMINIO ACTUAL DEL PUESTO
EXISTENCIA DE PROBLEMAS DE TRABAJO	EXISTENCIA DE PROBLEMAS DE OTRA INDOLE

Después de haber sido calificado el empleado, éste es entrevistado por la Oficina de Admisión, la cual investiga su adaptación, sus problemas de trabajo; reitera los deseos del Banco en asistirlo, inclusive en sus problemas personales y le proporciona una felicitación, en la mayor parte de los casos, como un estímulo para asimilarlo mejor a su nuevo medio de labor.

Lo anterior y la plática de bienvenida, inducen a preparar una buena disposición para el futuro compañero de trabajo. Las normas y trámites que sigue el Banco en su rutina de admisión, junto con los puntos señalados dentro del programa de personal forman un sistema altamente educativo.



## III. LA SECCION DE ADMISION

La Oficina de Admisión, dependiente del Departamento de Personal, es la encargada de hacer la selección desde el año de 1947. Su primer jefe fué el Dr. Germán Herrera, quien planeó su funcionamiento basándose en la oficina similar que existe en el Banco de México y ajustándola a las particularidades del Banco. Poco a poco fué esta oficina renovando sus sistemas de trabajo. Inicialmente se aplicaron los mismos Tests del Banco de México o sea la batería del Dr. José Gómez Robleda, en gran parte, y que abarca los siguientes Tests:

- Test de Sugestión-Percepción.
- Test de Atención.
- Test de Memoria (forma verbal)
- Test de Inteligencia (Kohs)

Posteriormente, se vió la necesidad de un Test de Personalidad y se hizo la traducción del "Inventario de la Personalidad" de Benreuter. A fines de 1951, se introdujo el Test de Raven (capacidad intelectual) de Matrices Progresivas y el Test de Aprendizaje de Rey, gracias a la cooperación del Psicólogo Gabriel Galvis. Estas actividades de la Oficina de Admisión fueron complementadas posteriormente con los Análisis y Valuación de Puestos. Estos trabajos a que hacemos referencia fueron realizados por la Oficina de Estudios Técnicos de Personal a cuyo cargo estuvo el Sr. Alexander Cloner, Técnico Analista del Instituto de Personal quien fué contratado por el Banco para este fin. Igualmente se estableció un contacto permanente con las Fuentes de Abastecimiento, las escuelas comerciales y algunas Facultades de la Universidad de México.

Un buen programa de personal siempre debe incluir la investigación, la cual no sólo permite renovar la organización, encontrar los errores y aquilatarlos debidamente, sino, lo que es más importante, señala las soluciones científicas y; por lo tanto, correctas.

Con frecuencia se habla de aprender de los acontecimientos por la experiencia que éstos dejan; pero los hechos no se llegan a

comprender y asimilar mientras no se les observe científicamente, en tanto no se lleve de ellos un registro, es decir, mientras la experiencia no se organice. El constante estudio debe ser la base y el punto de partida de toda solución de los problemas de trabajo. Debemos señalar que existe el común error de considerar, por parte de muchas empresas e instituciones públicas, el estudio como una actividad de lujo, superflua o inútil, sin ninguna utilidad práctica. Con frecuencia se señala a las personas dedicadas a estas actividades como unos simples teóricos alejados de la realidad. Son los hombres prácticos y los gerentes autodidactas los que ven despectivamente los sistemas científicos y la actitud profesional en los negocios. Hay que considerar y valorar esta actitud en parte, como una defensa pero, también, en parte, como verdad. Nuestra escuela de Psicología es centro de teóricos debido a la falta de una correcta planeación de estudios, prácticas, servicio social y orientación profesional. Las escuelas siempre deben de tener en cuenta el mercado de trabajo, el acomodo de sus egresados y las especialidades requeridas por las necesidades de la sociedad. Hay, pues, la urgente necesidad de establecer una revisión periódica de los planes de estudio de nuestra escuela.

El volumen de trabajo de la oficina de admisión es de una gran proporción, no sólo por lo que toca a exámenes psicotécnicos (50 exámenes mensuales como promedio), sino por la gran cantidad de solicitudes presentadas, las cuales son consideradas de acuerdo con las necesidades del Banco, para pasar a entrevista inicial, y si está considerada favorable, pasan después a estudio psicotécnico. El volumen de solicitudes es siempre superior a la cantidad de plazas disponibles. En promedio existen unas 300 solicitudes mensuales y es fácil, por lo tanto, comprender que de este cúmulo de entrevistas, exámenes psicotécnicos y estudios sociales, surge amplio contacto con una gran variedad de problemas y situaciones de trabajo. Es el contacto personal, los datos obtenidos, el criterio adquirido y la madurez, lo que permite apreciar una serie de fenómenos por demás interesantes. El Departamento de Personal viene manteniendo desde hace ya algunos años sus investigaciones propias, tales como motivos de separación, edades, número de exámenes psicotécnicos efectuados, número de estudios sociales, entrevistas de ajuste, renunciadas, etc.

Fué el deseo de ampliar estos datos y el de estudiar algunas características psico-sociales del personal ingresado en el año de 1953 lo que motivó a investigar el estudio aquí presentado.

Los problemas de personal del Banco no son de su exclusividad, sino que forman parte de la problemática de otras instituciones similares y en una forma más general, son problemas de trabajo de México, y en esto radica su importancia.

Existen una serie de datos que son únicamente de interés particular para el Banco, tales como: motivos de rotación, faltas de probidad, reportes de errores, etc., que son la manifestación de problemas de deficiencia de organización, de moral de personal (entendiéndose esto en términos técnicos) de políticas de salarios, etc. Pero por ser estos aspectos de carácter privado no son incluidos en este estudio por razones obvias.

Son tan bastas y tan diversas las funciones de un departamento de personal que no es posible que todas sean modificadas globalmente, habiendo algunas que, por exigirlo así las necesidades, han aventajado a las otras, pero esto no quiere decir que se deban olvidar las restantes, pues por interrelación de unas con otras, siempre tienen que ser tomadas en cuenta todas en forma integral para que funcione eficientemente el sistema. Por ejemplo: el problema de selección entra en relación con otros aspectos más, de gran importancia, como son: normas de admisión, fuentes de abastecimiento, estímulos e incentivos y, en general, las políticas de trabajo. Es tan grande esta relación de unas partes con otras que siguiendo el proceso de integración, podemos ver que si una buena selección no va acompañada de un adecuado entrenamiento y de una correcta supervisión, la primera carece de un valor realmente efectivo. Cada una de las funciones de personal tiene su papel, el cual debe estar en conexión con el siguiente para que el funcionamiento se mantenga en unidad coordinado como un todo. Queremos hacer referencia al principio de integración por ser tan ilustrativo de lo que acabamos de decir. Una máquina cualquiera, por ejemplo: un automóvil, debe tener una distribución apropiada de sus partes y éstas deben estar fabricadas de un material adecuado y tener un diseño especial. Además de esto, las diferentes partes deben estar combinadas y funcionar en una relación apropiada. O sea, que este automóvil debe tener un

mecanismo integrado, de lo contrario no funcionará si su mecanismo y sus partes no están coordinadas. Cada parte debe ser considerada como una unidad integrada a su mecanismo total, y todas las partes deben cooperar de acuerdo con el papel que les corresponde. Esto mismo es válido para el hombre en lo individual, y en lo social. Si los individuos van a funcionar, sus atributos físicos y psicológicos deben estar integrados efectivamente. Este principio de la integración es aplicable a varios campos y a diversos aspectos de la sociedad. El principio de integración debe ser observado, desde luego, también en el mantenimiento y en la adaptación al medio. Una maquinaria debe ser lubricada con frecuencia, pero esta lubricación debe ser adecuada en calidad, cantidad y método. Cuando las partes están gastadas, éstas deben ser renovadas o reemplazadas. Y cuando se echan a perder se debe estudiar y analizar las causas de su mal funcionamiento sobre las bases y principios de la mecánica o de la ingeniería. Todo esto es aplicable a los problemas humanos de trabajo, relaciones, etc. Esto es, la maquinaria debe ser mantenida en una relación adecuada a su medio, para lo cual es necesario efectuar un ajuste continuo. Este proceso es, desde luego, interminable. Siempre habrá conflictos con más o menos frecuencia porque los factores que intervienen en cada caso o situación son dinámicos. Los conflictos no son necesariamente destructivos en sus consecuencias, por lo contrario, bien pueden ser constructivos, pero esto depende de cómo se les comprenda o aborde. Es decir, de una manera inteligente, pero esto implica y demanda una madurez intelectual y emocional de aquellos a quienes les concierne señalar las políticas de trabajo<sup>(45)</sup>.

Hasta ahora las empresas de México, en sus problemas de trabajo, han resuelto sus dificultades individualmente a base de ensayos y errores, sin ninguna visión panorámica que les permita apreciar causas y relaciones, sin ningún control o estudio que oriente mejor sus soluciones. El Banco de Comercio, por la experiencia en administración de personal y la visión de algunos de sus funcionarios, siempre ha contribuido a fortalecer y estimular todas aquellas actividades que vienen a reforzar el núcleo inno-

(45) R. Carter Nyman Foundation for Constructive Industrial Relations. Fund Wagnells Comany, N. Y., New York, 1949. Págs. 56-58.

vador de los nuevos sistemas de trabajo técnicos, el cual representa un intento de renovación total. El Banco se ha dado cuenta que los problemas de trabajo que afectan al mismo y a México, no pueden ser solucionados por un esfuerzo particular aislado, sino que tiene que ser por la integración de fuerzas y el reconocimiento de la situación a que hemos hecho referencia desde las primeras páginas de este estudio. La frustración del trabajo y de hombres que padece México entero, debido, en parte, a la defectuosa organización del mismo, se convierte en un derroche de energía humana acusado al mal encauzamiento de ésta. Urge el reconocimiento y el apoyo oficial con todos sus elementos para acelerar la reorganización total, no sólo de las propias Secretarías de Estado, sino lo que es más necesario, la formación de técnicos especialistas. Ha sido el reconocimiento de toda esta situación lo que nos ha estimulado a iniciar el trabajo que a continuación comentamos.

#### IV. ESTUDIO DEL PERSONAL INGRESADO EN 1953

Este estudio fué iniciado con el objeto de conocer algunas de las características del personal ingresado, el cual tendrá que ser ampliado y mejorado con el estudio de muchos otros aspectos más. Para algunas personas, desde luego, tendrá un valor sugestivo y estimulante. Para nosotros representa una iniciación en el estudio, una familiarización y un reconocimiento de la necesidad de contar con técnicas precisas y conocimientos.

Hay un conocimiento poco preciso por parte de las empresas sobre sus recursos reales humanos, las capacidades, características y las actitudes de su personal. Existe una rigidez sobre la creencia de determinados rasgos. Hasta ahora no ha habido un intento de análisis o de estudio. Esto está, desde luego, justificado por la ausencia de técnicos especialistas y por la presencia de las resistencias psicológicas a toda innovación. Nuestros primeros intereses estuvieron enfocados al iniciar este estudio, hacia el material de que era objeto la selección, o sea, poder realizar un análisis cuantitativo y cualitativo para poder apreciar mejor causas y relaciones, que nos orientarán, desde luego, en la selección y

en estudios posteriores. Cabe citar, desde luego, la ausencia de investigaciones en México sobre problemas de trabajo y, en especial, el de temas relacionados con selección de personal bancario. Esto es fácil de comprender por la falta de técnicos especialistas y por la falta de conocimientos apropiados, de los que nos iniciamos en estos problemas. Debido a la falta de fuentes de consulta de estudio de este tipo, los defectos de este trabajo son justificables.

Nuestro grupo de estudio estuvo formado por 4 subgrupos, que son los siguientes:

SUB GRUPO I	Servidumbre y Agentes de Seguridad.
SUB GRUPO II	Empleados Mujeres.
SUB GRUPO III	Empleados Hombres.
SUB GRUPO IV	Funcionarios.

El total del grupo estudiado fué de 421 personas: 170 mujeres y 251 hombres que ingresaron en el año de 1953.

Los aspectos estudiados fueron los siguientes:

- a) Grado de Escolaridad.
- b) Capacidad Intelectual.
- c) Intereses de Trabajo.
- d) Antecedentes de Trabajo.
- e) Condiciones Económico-Sociales.
- f) Problemas Emotivos.

#### A) GRADO DE ESCOLARIDAD.

Para poder apreciar el aspecto de escolaridad que deseamos realizar, tenemos antes que hacer una breve referencia a las normas de admisión fijadas por el Banco para la contratación de nuevo personal.

Toda empresa, al crecer normalmente, se ve en la necesidad de reorganizar continuamente su estructura en diversos aspectos, en asimilar la experiencia positiva y en apreciar los errores cometidos de tal modo que éstos sea cada vez menores. La experiencia recogida por el Banco desde su fundación y su política de trabajo, han dado por resultado lo que llamamos normas de admisión, que consisten en puntos convenientemente señalados para

encauzar la selección de personal, ya que de otra manera ésta sería hecha arbitrariamente. Las normas de admisión del Banco abarcan varios aspectos, pero el que a nosotros nos interesa por ahora, es el de escolaridad. La escolaridad es un aspecto que consideramos de gran importancia, ya que indica la preparación y los conocimientos que trae consigo la persona al solicitar trabajo. La escolaridad requerida como mínima es variable, para los diversos grupos de que está formado el personal total del Banco. Para el sub-grupo I que está compuesto por servidumbre y agentes de seguridad, se ha establecido para los primeros, de ser posible, 6 años de primaria y para los segundos (policías) es requerido sin excepción el haber terminado el 6o. año de primaria. Para los sub-grupos II y III, empleados mujeres y hombres, se ha establecido la escolaridad mínima de 9 años de estudio: primaria y 3 años más, de preferencia comercio. Para el sub-grupo IV, funcionarios, no hay una norma establecida como mínima pero, desde luego, se comprende que es deseable una escolaridad superior a la del sub-grupo empleados.

Por la representación de los datos de escolaridad se pueden apreciar los siguientes porcentajes encontrados:

	80.95%		2 a 5 años de primaria.
SUB-GRUPO	9.52%	7 años	Primaria y 1 año de Secundaria.
I	4.76%	8 años	Primaria y 2 años de Secundaria.
	4.76%	9 años	Primaria y 3 años de Secundaria.

A través de la Selección que desde hace 7 años viene proporcionando personal al Banco, se ha intentado promover un grado de escolaridad mayor cada vez. Así, de 100 personas de servidumbre y agentes de seguridad, hay 4.76% con segundo y tercero de secundaria, respectivamente.

Durante la selección, siempre se ha dado preferencia a aquellos solicitantes que tienen mayor escolaridad por ser esto un índice, indirecto si se quiere, de mayor capacidad, empuje y afán de progreso.

Del sub-grupo II y III, empleados, tenemos los siguientes datos:

GRUPO FEMENINO			GRUPO MASCULINO	
16 años	0.61%		16 años	0.61%
15 años	———		15 años	1.54%
14 años	0.61%	PROFESIONAL	14 años	———
13 años	1.23%		13 años	3.06%
12 años	5.25%		12 años	4.63%
11 años	3.78%	BACHILLERATO	11 años	12.36%
10 años	17.16%		10 años	15.96%
9 años	34.33%		9 años	28.84%
8 años	29.42%	SECUNDARIA	8 años	26.06%
7 años	5.52%		7 años	8.24%
6 años	1.84%		6 años	2.06%
	———			———
	100.00%			100.00%

Se puede observar que de la parte femenina del sub-grupo empleados, más de la cuarta parte tienen 9 años de estudio, o sea, lo que el Banco señala; un 30% tienen 8 años, un 6% entre 6 y 7 años; un 26% tienen una escolaridad superior a la señalada como mínima. Concluyendo, podemos decir que la escolaridad del personal femenino ingresado en 1953, está dentro de las normas consideradas como convenientes. Siendo la media aritmética de 9.7.

En los datos del grupo masculino podemos observar una tendencia hacia una mayor escolaridad. Un porcentaje muy grande de este grupo continúa haciendo un esfuerzo por hacer una carrera, generalmente de tipo comercial. Al hablar de intereses de trabajo tendremos ocasión de comentar este aspecto nuevamente.

Del grupo funcionarios obtuvimos los siguientes datos:

PROFESIONAL	BACHILLERATO	SECUNDARIA
16 años 0.20%	11 años 0.08%	9 años 0.12%
15 años ———	10 años 1.16%	8 años 0.16%
14 años 0.08%		7 años 0.08%
13 años 0.04%		6 años 0.04%
12 años 0.04%		



## MEDIA EN AÑOS DE ESTUDIOS

10.96

(La edad media total del personal del Banco en el año de 1953, fué de 23 años).

## B) CAPACIDAD INTELECTUAL

El segundo aspecto que pasamos a analizar ahora, es la capacidad intelectual. Esta la estudiamos en los sub-grupos II, III y IV. Aplicando el Test de J. C. Raven, de Matrices Progresivas. En el sub-grupo I servidumbre y agentes de seguridad, aplicamos el Test de Kohs por las conveniencias de éste para dicho grupo.

Nos apartaríamos de nuestro objetivo al explicar la técnica de aplicación, pero sí debemos hacer una breve referencia al concepto general de inteligencia por considerarlo así necesario. Como sabemos, la corteza cerebral preside la organización y el control de las formas superiores de la conducta. El funcionamiento de la corteza se expresa en lo que llamamos comúnmente inteligencia. La inteligencia es, por supuesto, un término sintético abstracto usado para simbolizar la eficacia de las adaptaciones hechas mediante el funcionamiento y el control cerebral. La inteligencia es el más importante de todos los poderes del individuo, ya que contribuye a la adaptación del organismo a su medio. Es, pues, un sistema muy complejo de fenómenos, que abarca toda clase de capacidades y técnicas de adaptación<sup>(46)</sup>. Es fácil de advertir por todo esto que cualquier Test sólo puede abarcar algunos aspectos funcionales de la inteligencia. Como sabemos, los Tests resultan ser el producto de toda una aplicación y elaboración estadística compleja. El Test de Matrices Progresivas no es un Test de inteligencia general como se cree comúnmente, es un Test que mide la capacidad presente de una persona para establecer comparaciones, razonamientos por analogía y el desarrollo de un método lógico de pensamiento en vista de una información previamente adquirida. Dentro de cada una de las 5 series de

---

(46) L. L. Bernard. Psicología Social. Fondo de Cultura Económica. México, D. F., 1946. Pág. 187.

que consta, hay un sistema organizado de pensamiento o sea una matriz<sup>(47)</sup>.

Para poder apreciar mejor los datos y la forma de distribución de los resultados obtenidos, vamos a aclarar brevemente la nomenclatura del Test.

El percentil 95, Rango I, es equivalente a capacidad superior y es la más alta calificación que se puede obtener en el Test. Existen dos calificaciones que son consideradas como superiores al término medio y éstas son: percentil, 90 y 75, respectivamente. Rango II + y II. Encontramos también la calificación término medio con 3 variantes, término medio superior con percentil superior a 50, con percentil 50 y menos de 50. Encontramos dos Rangos inferiores al término medio con percentil de 25 y 10. Y, finalmente, percentil 5 con diagnóstico de capacidad deficiente. Es claro entender después de esto, el significado de los Rangos. Sin embargo, presentamos el siguiente cuadro para mejor apreciación:

	Percentil	Rango	Diagnóstico de Capacidad
	95	I	Superior.
Igual o Superior a . . .	90	II+	Superior al Término Medio.
	75	II	
Superior a . . . . .	50	III+	Término Medio.
Igual a . . . . .	50	III	
Inferior a . . . . .	50	III—	
	25	IV	Inferior al Término Medio.
Igual o menor a . . . .	10	IV—	
	5	V	Deficiente.

(Ver cuadro de comparación de los 3 grupos).

Es fácil de advertir las diferencias entre los dos primeros grupos de empleados hombres y mujeres, las cifras superiores son más altas en este último. Fácil es de advertir, en general, una

(47) Revista. The British Journal of Psychology. Cambridge University. London. Sept. 2948. Artículo de J. C. Raven. The Comparative Assesmente of Intellectual Ability. Pág. 13.

muy buena capacidad intelectual del personal ingresado en 1953. De los tres grupos, las diferencias de sexo en el grupo empleados es marcada. Sería aventurado hacer cualquier conclusión sobre la superioridad de un grupo sobre otro.

En nuestros 3 grupos de estudio encontramos los siguientes porcentajes:

## E M P L E A D O S

GRUPO II				GRUPO III			
MUJERES				HOMBRES			
PERCENTIL	95	RANGO		PERCENTIL	95	RANGO	
"	90	"	I 2.01%	"	90	"	I 5.88%
"	75	"	II+ 5.37%	"	75	"	II+ 5.35%
"	50	"	II 20.13%	"	50	"	II 35.29%
"	50	"	III+ 19.46%	"	50	"	III+ 21.39%
"	50	"	III 16.78%	"	50	"	III 23.54%
"	50	"	III- 17.45%	"	50	"	III- 5.35%
"	25	"	IV 14.77%	"	25	"	IV 2.67%
"	10	"	IV- 4.03%	"	10	"	IV- 0.53%

## F U N C I O N A R I O S

PERCENTIL	95	RANGO		
"	95	"	I	14.29%
"	90	"	II+	23.81%
"	75	"	II	42.86%
"	50	"	III+	—
"	50	"	III	14.29%
"	50	"	III-	—
"	25	"	IV	4.75%
"	10	"	IV-	—

Otro aspecto que quisimos considerar fué el investigar el grado de correlación que pudiese existir entre el grado de escolaridad e inteligencia, pues probablemente correspondiese a un mayor grado de escolaridad un mayor grado de capacidad intelectual.

Por nuestras observaciones personales en la aplicación del Test, se pensó en que habría una correlación positiva entre estos dos aspectos.

Otras investigaciones semejantes realizadas con el mismo fin, hechas en México por los psicólogos Gabriel Galvis y Luz Ma. S. de Galvis, corroboran nuestros resultados. En el medio escolar de

nuestras escuelas en donde fué investigado, no fué hallada ninguna correlación debido, probablemente, a las deficiencias de calificación en las pruebas pedagógicas de promoción.

La correlación fué calculada en los grupos II, III y IV, respectivamente.

### C) INTERESES DE TRABAJO

Los intereses de trabajo abarcan un aspecto muy importante dentro del complejo campo de los intereses particulares de la persona. El término se usa tanto vulgarmente, como psicológicamente con varios significados. Se emplea para determinar una condición o causa de la atención derivada de las necesidades y de la experiencia. Se usa también para connotar el sentimiento de placer que resulta de prestar atención a algo. Dewey, nos dice que el verdadero interés es el acompañamiento de la identificación a través de la acción del yo con algún objeto o idea, debido a la necesidad de ese objeto o idea, para el mantenimiento de una actividad espontánea. Utilizamos el término para connotar los gustos del individuo en contraposición con sus aversiones. El individuo tiene dos clases de intereses: los innatos y los adquiridos, estos últimos son muy numerosos y tienen una gran importancia en la conducta de las personas. Son elaborados por la experiencia, el aprendizaje y la valoración<sup>(48)</sup>.

En nuestro caso particular consideramos que la motivación que traen consigo las personas al solicitar trabajo en el Banco, es de suma importancia, ya que nos aclara sus deseos, su manera de pensar y de actuar con respecto al trabajo. Es indudable que la definición de los intereses está en íntima conexión con el desarrollo de la personalidad, con el grado de madurez, la educación y la experiencia de la persona. Es, pues, por todo esto, de gran importancia conocer los intereses de trabajo en las empresas. Nosotros, por ahora, sólo hemos considerado el interés que nos han citado en primer lugar, por creer que es el que consideran como más importante. Cabe decir que es poco frecuente el que una persona tenga un solo interés de trabajo, siempre hay una cons-

(48) Fowler O. Brooks. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina. 1943. Pág. 274.

telación de intereses, algunos poco definidos o subconscientes. En íntima conexión con la adaptación al trabajo y con el progreso de la persona están, pues, los intereses. El fomentar los intereses adquiridos es, en determinados aspectos, un punto importante para las empresas dentro de su programa de personal.

En el sub-grupo I servidumbre, agentes de seguridad, nosotros encontramos los siguientes datos:

83.33%	Sostenerse.
16.67%	Mejorar.
<u>100.00%</u>	

Un 83.33% busca una seguridad económica, fundamentalmente, o sea más de las tres cuartas partes del sub-grupo. Un 16.67% entran al Banco mejorando sus condiciones de trabajo. Esto se refiere, principalmente, a un mejoramiento económico. Esto se explica, en parte, por las prestaciones que proporciona el Banco, las que añadidas al sueldo y a la gratificación son de considerarse, si se toman en relación con las ofertas de trabajo de otras instituciones.

La servidumbre tiene un sueldo de \$435.00, más la gratificación de fin de año, servicio médico con medicinas para la persona y sus familiares, esposa e hijos menores de 16 años. Los agentes de seguridad gozan de las mismas prestaciones, pero con un sueldo de \$500.00 mensuales.

Es notable la escasa movilidad de este sub-grupo I, en especial la servidumbre, y esto es fácil de comprender por las mismas prestaciones y sus propios rasgos culturales.

En el sub-grupo II de la categoría empleados, encontramos los siguientes datos: sexo femenino (170).

46.99%	Ayudar a su casa.
21.68%	Por gusto.
10.24%	Sostener sus gastos.
9.04%	Mejorar.
4.82%	Practicar sus estudios.
4.22%	Sostener sus estudios.
3.01%	Para aprender trabajo bancario.
<u>100.00%</u>	

Es fácil de advertir que casi un 50% del personal femenino ingresado en 1953 cita tener como interés de trabajo, principalmente, el ayudar a su casa, contribuir a los gastos del hogar. El porcentaje que ocupa el segundo lugar se refiere a trabajar por gusto (21:68%), se trata de un grupo pequeño en relación con los restantes; este grupo trabaja, por decirlo así, por "sport", por falta de otros intereses, por ejemplo, de tipo cultural. Carecen de una meta definida, esto se puede deber en parte, posiblemente a una falta de maduración y a la carencia de estímulo y orientación educativa por parte de nuestras escuelas. A este grupo hay que añadir un 4.82% de mujeres que trabajan por practicar sus estudios, o sea, que en total hacen una cuarta parte. Un pequeño porcentaje: 9.04%, solicitan trabajo buscando una mejoría. Existe una necesidad económica patente que motiva que la mujer trabaje. Existe, además, una cuarta parte en nuestro personal femenino que busca sólo distraerse. El trabajo bancario tiene un prestigio adquirido por su naturaleza, la magnitud de la empresa, las prestaciones, el ambiente de trabajo, las facilidades del horario, el medio decente, la preparación y experiencia que proporciona. Encontramos un pequeño porcentaje de 4.22% de personas para quienes su principal interés es sostenerse una carrera superior y sólo un 3.01% de personal femenino a quienes interesa en sí el trabajo bancario.

Con respecto a la categoría empleados, sub-grupo III, hombres, encontramos los siguientes datos:

26.62%	Sostener sus estudios.
24.49%	Ayudar a su casa.
18.37%	Mejorar.
15.25%	Sostener sus gastos.
5.01%	Hacer una carrera.
5.01%	Aprender carrera bancaria.
4.06%	Practicar sus estudios.
3.57%	Por gusto.

Podemos observar por los datos anteriores, que un poco más de la cuarta parte tienen como interés fundamental el sostenerse sus estudios. Una cuarta parte, ayudar a su casa. Han citado,

en primer lugar el factor económico, por exigirlo así, posiblemente, las necesidades del hogar. Creemos interpretar todo esto como una mayor actividad, empuje y ambición económica en contraposición con los intereses del grupo femenino para quienes el matrimonio consiste no la meta principal, sino la exclusiva. Nuestro grupo de adolescentes empleados, podemos decir que tiene una constelación de intereses más amplios. Observamos que hay un 15.25% que citan como interés principal el sostener sus gastos o sea, independizarse, esto estambién se puede interpretar y de hecho equivale a proporcionar en cierta forma una ayuda en los gastos de su casa. A este grupo podemos aumentar un 3.57% de quienes trabajan por gusto o sea, que hay un 18.28% de jóvenes sin una orientación profesional definida. Encontramos también un 5.01% que especifican hacer una carrera aún no definida, lo que sumado a lo anterior, nos da la cifra de 23.92% o sea, aproximadamente, una cuarta parte con problema vocacional patente. Esto se corrobora por nuestra **experiencia de trabajo en** donde encontramos constante el problema de la falta de orientación. Se puede decir, en general, que éste es más agudo y acentuado en el grupo de varones.

Observamos también en nuestros resultados un 4.06% de quienes consideran su trabajo como campo para practicar sus estudios. Hacen referencia a los estudios que están llevando en la escuela. Existe, finalmente, sólo un 5.01% de quienes tienen ya una orientación marcada hacia la actividad bancaria.

Los datos del sub-grupo IV, funcionarios, son los siguientes:

63.64%	Mejorar.
18.18%	Sostenerse.
9.08%	Hacer una carrera.
4.54%	Practicar sus estudios.

Como podemos observar, el mayor porcentaje de funcionarios ingresados buscan en el banco un mejoramiento en sentido general no sólo económico, sino de status, representación social, relaciones, prestigio, etc. (63.64%).

Un 18.18% que buscan su sostén económico, el cual podría interpretarse también como falta de interés de trabajo definido, una

cierta desorientación. Hay un mínimo como en el grupo anterior que manifiesta interés por el trabajo bancario (4.34%). Un pequeño porcentaje de quienes desean practicar sus estudios, se trata de personas cuya economía es desahogada.

#### D) ANTECEDENTES DE TRABAJO

Hemos considerado importante saber de qué fuentes proviene el nuevo personal ingresado al Banco, suponiendo que esto podría tener un valor de orientación. Los siguientes porcentajes nos aclaran la pregunta que nos hicimos hace ya algún tiempo al iniciar este estudio. Estos porcentajes son globales o sea, de los cuatro sub-grupos estudiados y son los siguientes:

0.53%	Con antecedentes de trabajo comercial.
0.12%	Oficinas Públicas.
0.10%	Trabajo Industrial.
0.09%	Banccs.
0.08%	Independientes.
0.04%	Fábricas.
0.02%	Transportes.
0.02%	Agricultores.

Por lo anterior, se puede apreciar que un poco más del 50% del personal ingresado proviene de trabajos de tipo comercial. Hasta hace algún tiempo, el personal ingresado, en su gran mayoría, por lo que se refiere a empleados, carecían de antecedentes de trabajo. En nuestro grupo de estudio de 423 personas que ingresaron en 1953 (99.05%) hay 419 con antecedentes de trabajo. Esto apoya nuestras observaciones que ya hemos apuntado en otras páginas. En México hay una gran rotación de personal que busca constantemente mejores condiciones de trabajo. Con frecuencia, algunas compañías, debido a su política de trabajo poco consistente y a la falta de estímulos y organización adecuada, se convierten en verdaderos centros de preparación o de capacitación.

La interpretación que podemos dar a esta cifra es, que las empresas comerciales no satisfacen las demandas de su personal, no sólo en salarios, sino también en prestaciones.



El siguiente porcentaje en importancia es el que se refiere a antecedentes burocráticos (12%). Las oficinas públicas no guardan un prestigio atractivo de trabajo, por razones suficientemente conocidas por todos. El resto de los porcentajes son pequeños y están repartidos en empresas industriales y fábricas. A este respecto, podemos señalar que el mejoramiento que se busca no sólo es económico, sino lo que es también muy importante, de status. Con respecto a las personas con antecedentes bancarios (0.8%), cabe hacer la siguiente observación: El empleado bancario al pasar de un banco a otro, generalmente pierde su antigüedad o sea, su grado de escalafón, lo cual va en perjuicio del empleado. Encontramos como dato digno de aclarar, los antecedentes de trabajos, de transportes y de campo. Estos antecedentes se refieren al grupo servidumbre y a agentes de seguridad. Ya otros autores han señalado desde hace tiempo la emigración del campo hacia la ciudad, por razones económicas. En el caso de nuestros mozos se trata de jóvenes campesinos de los alrededores del Distrito Federal: Xochimilco, Tláhuac, etc., que buscan trabajo en la ciudad bajo mejores condiciones. Ha sido interesante para nosotros, observar que en este núcleo de personas encontramos jóvenes campesinos de los alrededores con estudios de secundaria. Esto ya lo hemos comentado en el aspecto de escolaridad. Se puede decir, en términos generales, que la rotación de personal es, en parte, un índice de insatisfacción.

## E) CONDICIONES ECONOMICO-SOCIALES

### Ocupaciones de los padres de los solicitantes.

Con objeto de tener una idea lo más aproximada sobre las características del hogar tipo del personal, se consideró importante conocer este aspecto, ya que esto indica indirectamente una determinada economía, status, intereses, educación, ambiente familiar, actitudes, etc. Esto nos permitiría, al final, considerar los demás aspectos del estudio en conjunto.

39%	Independientes.
26%	Oficinas Públicas.
14%	Empresas Comerciales.
08%	Empresas Industriales.
05%	Empleados Bancarios.
05%	Fábricas.
02%	Agricultores.
01%	Transportes.

---

100.00%

(Los datos son globales de los 4 sub-grupos).

El mayor porcentaje lo encontramos en el grupo denominado independientes. Agrupamos bajo esta denominación, todas aquellas actividades ejercidas sin ninguna relación directa de empresas o negociaciones; se trata, pues, de un grupo de personas dedicadas a un negocio propio o bien a una profesión de tipo liberal. El segundo porcentaje en importancia corresponde a ocupaciones en Oficinas Públicas.

### 2.—Número de miembros del hogar.

Los siguientes datos nos muestran el número de miembros de la familia para los diferentes sub-grupos.

SUB-GRUPO I	Servidumbre y agentes de seguridad.	M. 5.96
SUB-GRUPO II	Empleados Mujeres.	M. 5.90
SUB-GRUPO III	Empleados Hombres.	M. 5.49
SUB-GRUPO IV	Funcionarios.	M. 4.10

Es fácil de advertir que el hogar más numeroso en miembros es el sub-grupo I y es el que seguramente tiene menores ingresos.

### 3.—Ingresos mensuales.

Otro aspecto que por considerarlo importante se investigó también, fué el promedio de ingresos mensuales familiares (sin incluir el sueldo del solicitante). Las cifras obtenidas en los estu-

dios sociales realizados por nuestros investigadores, tenemos que aceptarlos con ciertas reservas. Son datos que no son fácilmente comprobables en su exactitud. Por otro lado, frecuentemente hay resistencias a informar sobre el monto de las verdaderas entradas de dinero. Posiblemente en muchos casos hay también la idea de causar lástima y entonces hacen aparecer a éstos como inferiores a lo que realmente son. Otras veces, por el contrario, estos son exagerados por un cierto orgullo y, finalmente, algunas veces no se conocen con toda exactitud.

Las cifras calculadas de acuerdo con los datos que se nos proporcionaron, fueron los siguientes

SUB-GRUPO II	Mujeres	\$1,483.66
SUB-GRUPO III y IV	Hombres	\$1,530.93

Cualquier conclusión que se pretenda deducir de estas cifras es muy arriesgada. Hay, desde luego, otros índices que nos demuestran que las necesidades económicas de las familias son críticas. Los préstamos solicitados por los empleados, las peticiones de anticipos y algunas de las causas de rotación indican esta situación. Se puede decir, en general, que en la determinación de un fenómeno excepcionalmente no ocurre un solo factor, sino que lo más frecuente es la concurrencia de varios de ellos. Así que tenemos que ir con precaución para no asentar afirmaciones categóricas y radicales. Así, por ejemplo, sobre las causas de rotación no se puede afirmar rotundamente que sean las determinantes exclusivamente los bajos salarios; pueden ser muchas veces otras causas que se suman, problemas de moral en diferentes aspectos, falta de estímulos, horarios no adecuados, prestaciones, intereses, etc. Hay que ser siempre muy cautos en los hallazgos obtenidos, éstos requieren interpretaciones de diferentes tipos. Un problema económico, por ejemplo, tiene aspectos psicológicos y viceversa. Hay, pues, necesidad de afinación de técnicas para obtener una mayor confiabilidad en los datos obtenidos.

#### F) PROBLEMAS EMOTIVOS

Bajo esta denominación hemos considerado todas aquellas manifestaciones de problemas de personalidad que motivan un

desajuste en las situaciones de trabajo o sea, en su adaptación. El origen de estas perturbaciones obedece a diversas causas, pero en el caso de nuestras observaciones particulares, sobre selección de personal, encontramos con frecuencia como motivo principal, una deficiente constitución del hogar ocasionado por diversas circunstancias, como por ejemplo: divorcio de los padres, abandono de hogar, una gran variedad de otros problemas de este tipo.

Al leer los estudios socio-económicos del personal ingresado en 1953, se consideró importante tomar en cuenta estos aspectos emocionales que intervienen con suma frecuencia, condicionando personalidades inadecuadas que en las situaciones de trabajo producen una serie de trastornos debidos a una adaptación deficiente, lo que ocasiona frecuentemente los llamados empleados problema. Es de desearse, hasta donde es posible, un personal con una buena salud mental, ya que esto asegura, en parte, eficiencia.

En relación con estos aspectos de problemas de emotividad están las causas de rechazamiento. Se presentan muchas combinaciones de unos factores con otros. Se puede decir, en términos generales, que casi siempre se rechaza a un solicitante por diversas causas, no por una sola. Si nosotros tomamos en cuenta que para la aceptación de una persona son valorados diferentes aspectos, resaltarán entonces las causas de rechazamiento, las cuales se deberán a la ausencia de algunos de estos rasgos.

Los factores que se toman en cuenta para la aceptación, son los siguientes:

- |                               |                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1.—Edad.                      | 6.—Rasgos de personalidad adecuados. |
| 2.—Apariencia y presentación. | 7.—Economía familiar equilibrada.    |
| 3.—Escolaridad.               | 8.—Medio familiar.                   |
| 4.—Experiencia.               | 9.—Intereses.                        |
| 5.—Grado de inteligencia.     | 10.—Antecedentes de trabajo.         |

Todos estos datos son valorados al hacer el estudio de selección y referidos al análisis de puestos, hecho con anterioridad por la Oficina de Estudios Técnicos. Por lo anterior, se podrá apreciar que la labor de selección, es un trabajo de criterio psicológico, fundamentalmente, adecuado a las necesidades de la institución en

donde se es auxiliado por todas las técnicas enumeradas en otras páginas y por las normas de admisión y las demandas del mercado de trabajo.

Hasta la fecha no se ha estudiado sistemáticamente el grupo de solicitudes rechazadas, pero este dato puede ser ilustrativo: en el año de 1953 se realizaron 615 exámenes psicotécnicos; 401 hombres y 214 mujeres. Si a este número restamos las 421 personas que entraron, nos encontramos con 194 personas que fueron rechazadas. Además, se presentaron aproximadamente 2,600 solicitudes o sea, que de más de 3,000 solicitudes se aprovecharon únicamente 421, un 14.03%.

En nuestro grupo de estudio encontramos un 38.11% con problema emotivo, clasificado de la siguiente manera:

- |                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1.—Huérfano de padre y madre. | 2.—Huérfano de madre.      |
| 3.—Huérfano de padre.         | 4.—Padres divorciados.     |
| 5.—Padres separados.          | 6.—Padre casado dos veces. |
| 7.—Madre casada dos veces.    | 8.—Padre en amasiato.      |

Queremos hacer la aclaración de que los casos tabulados y considerados como problema emotivo, fueron así considerados cuando después de la lectura de toda la encuesta socio-económica se podía llegar a tal conclusión. No por el hecho que una persona carezca de padre se puede concluir que esta persona tenga problema emotivo familiar necesariamente.

Todo lo anterior se podrá juzgar como poco sólido, sin embargo, fué punto de partida para modificar en parte el año siguiente en 1954, el sistema de selección al implantar el Test de Benreuter (inventario de la personalidad). Los resultados y conclusiones sobre la aplicación de este Test están por elaborarse aún.

Nuestro sistema de selección se puede decir que consiste en una serie de filtros que van eliminando candidatos paulatinamente. El primer paso consiste en obtener materias primas, un caudal de solicitantes. Siempre se debe procurar que este caudal sea encauzado y dirigido a través de una relación y contacto con las fuentes de abastecimiento. La primera eliminación es la revisión de documentos; la segunda, es la entrevista inicial; la tercera, el examen psicotécnico; la cuarta, el examen médico y la quinta, el

estudio social. Por los datos anteriores se podrá apreciar que para poder aprovechar y colocar a 421 personas, se han tenido que considerar en números redondos cerca de 3,000 solicitudes, de las cuales fueron examinadas 615. Si se hiciera un estudio del personal rechazado sería sorprendente ver las causas y las proporciones de estos factores. Cabe citar unas cuantas, no en orden de importancia, sino al azar: baja escolaridad, o escolaridad deficiente, inestabilidad en trabajos, problemas de personalidad, referencias de trabajo no satisfactorias, etc.

El hecho de que una empresa tenga un alto porcentaje de su personal con problema emotivo, tiene gran importancia en varios aspectos, tales como: producción, accidentes, relaciones, supervisión, etc. No es aventurado apuntar que la mayoría de los trabajadores en México tienen problemas emocionales graves, ocasionados por diversas causas, y que no han sido aludidos y valorados en la contratación. En el caso de nuestra muestra, un 38% de personal ingresado tiene problema emotivo. Este índice es de considerarse y debe tomarse en cuenta dentro de la planeación y desarrollo de la parte psicológica del programa de personal. A esto se puede añadir el dato obtenido en el aspecto de intereses de trabajo sobre orientación profesional, la cual nos ayudará a interpretar las cifras de rotación, faltas de probidad y el porcentaje de ingresados con permanencia menor a un año.

Son varias y muy diversas las conclusiones que se podrían sacar del conocimiento de estos problemas; pero dado lo reducido de nuestro estudio y el enfoque provisional que se le ha dado, sería arriesgado hacer afirmaciones. Aún aplicando técnicas más complejas y sobre abundante material, se debe obrar siempre con gran cautela y prudencia en cuanto a las afirmaciones finales.

## RESUMEN

La finalidad de este estudio estuvo regida, principalmente, por la idea de realizar una labor de difusión de aquellos temas íntimamente ligados con la Psicología del Trabajo y que consideramos necesarios para su mejor apreciación. Se ha intentado también, situar a esta disciplina en el lugar que le corresponde dentro de la reorganización de nuestros actuales sistemas de trabajo. En segundo lugar, se ha procurado dar a conocer las labores iniciadas en México por algunas instituciones y sus resultados. El interés que despierte esta difusión, puede proporcionar las bases para estudios e investigaciones mejor organizadas, las cuales deberán ser el punto de partida para la correcta aplicación de los sistemas de trabajo más adecuados a México y a sus necesidades. Creemos que la denominación de Psicología del Trabajo, en lugar de Psicología Industrial, es más propia y correcta, ya que abarca un campo más amplio que el de la actividad manufacturera y condiciona una aceptación más adecuada. El problema de la Psicología del Trabajo es, indirectamente, la productividad, ya que influye en ésta a través del personal. Sus técnicas estarán encaminadas, principalmente, a estos problemas, en lo que respecta a selección, adaptación, entrenamiento, relaciones y estímulos. La Psicología del Trabajo contribuye a una mejor organización, lo que debe ser siempre el ideal de toda institución auténtica. Nuestras proposiciones deberán estar siempre basadas en el conocimiento de las propias circunstancias. El estudio de las diferencias étnicas y psicológicas del trabajador mexicano, deben ser la base para el estudio o la aplicación de los sistemas de trabajo más adecuados a él. El papel de la Psicología en el Trabajo es, fundamentalmente, recalcar que los sujetos que producen, son seres humanos, con habilidades, preparación, intereses, problemas y rasgos de personalidad que intervienen indiscutiblemente en la producción y la calidad de ésta. El trabajo siempre debe ayudar al hombre en su desenvolvimiento, tanto en el orden intelectual como en el moral. Debemos considerar que el trabajo es un medio

de lograr o asegurar la subsistencia, pero es también un medio para adquirir prestigio. El trabajo es una satisfacción básica, que constituye una parte esencial del sistema de seguridad del individuo. El fenómeno llamado Revolución Industrial del siglo XVIII, no fué sólo un cambio en la actividad manufacturera, significó, fundamentalmente, una revolución de ideas. La estructura social y la valoración humana sufrieron profundas modificaciones. A partir de la Revolución Industrial ha habido un gran cambio en las relaciones sociales, en especial las del trabajo. Los factores que intervinieron en este cambio, han sido muy diversos, pero, sobre todo, ha ocurrido un cambio de status. Con frecuencia observamos que la falta de seguridad y reconocimiento social, ocasionan fuertes conflictos de trabajo. El trabajo industrial trajo consigo una división más acentuada del mismo, lo que cimentó las bases de lo que hoy es la ciencia de la organización. Los sistemas de status dentro de la industria, juegan un papel de gran importancia, no sólo en lo individual, sino también en la conducta de los grupos. Su correcta interpretación es, pues, de suma importancia en la organización laboral. Los status adquiridos son mucho más importantes a partir de la Revolución Industrial. Los status condicionan en gran parte, la conducta, proveen un medio de seguridad y prestigio, aseguran la participación y son, ante todo, un control social. La cultura, en su sentido antropológico, juega un papel muy importante en la modificación de las relaciones sociales y es un factor que siempre debemos considerar. Es patente que en México existe una deficiente organización de trabajo, en lo que respecta al factor humano, pero hasta ahora no nos hemos esforzado por determinar por medio de la investigación del estudio, el origen real de esta falla. Las deficiencias de nuestros sistemas de trabajo tienen hondas raíces que se remontan, sin duda, a nuestro pasado colonial, habiendo intervenido fuerzas sociológicas, económicas e históricas. La insuficiencia de salarios, el impulso social de elevar el standard de vida y de adquirir nuevos status, hacen que el mercado de trabajo en México tenga grandes movimientos. Las empresas sufren actualmente una gran rotación en su personal, acarreado con todo esto, no sólo enormes gastos de costo y mantenimiento, sino también engendrando problemas sociales que se traducen en desajustes psicológicos,



desmoralización y pérdidas valiosas. El cohecho, el soborno, la lentitud y otras características de nuestras instituciones que minan al trabajo y al hombre, no podrán ser desterradas sino con la apreciación de la utilidad de los nuevos sistemas de organización de trabajo. En estrecha relación con los problemas de la industrialización en México, están los de naturaleza social y la movilización de los recursos humanos. Hay que formar, estimular y preparar a los técnicos que van a orientar hacia nuevas metas a nuestras instituciones. Toda organización humana genera problemas que necesitan no sólo una comprensión y un criterio, sino también un conjunto de técnicas para su resolución y canalización. Las empresas tienen la gran responsabilidad social de contribuir al mejoramiento colectivo, a través de una mejor reorganización interna en sus propios sistemas de trabajo. La implantación de técnicas en los problemas de trabajo, ya sean selección, relaciones, salarios, etc., tienen por objeto reorganizar nuestras instituciones sobre bases más científicas, más económicas, más humanas y eficientes. Los trabajadores siempre deben ser tomados en cuenta en la dirección de las empresas. La relación obrero-patronal, presenta características de unidad indisoluble. La productividad del hombre está determinada, en gran parte, por sus sentimientos con respecto a su trabajo, a sus compañeros y hacia la empresa. El sujeto que está ajustado dentro de sus labores, será un hombre sano y productivo para la sociedad. Un problema de trabajo de cualquier índole, no puede ser comprendido aisladamente, sino refiriéndolo a un todo. Por perfecta que sea una máquina, ésta sólo puede ser usada ventajosamente cuando es manejada por manos expertas. Ha habido una gran preocupación e interés por el perfeccionamiento de las máquinas, pero, en cambio, se ha descuidado notablemente el mejoramiento del trabajador mismo. Los negocios y las industrias no sólo se deben enfocar desde un punto de vista económico-técnico, sino que también deben ser considerados en su aspecto psico-social. El mercado de trabajo, la mejor preparación técnica, el nivel de vida de los empleados y trabajadores están íntimamente ligados a factores sociales, económicos y técnicos que no pueden ser ignorados. Las relaciones humanas son punto clave de los conflictos de trabajo, la producción y las ventas. El papel de la ética, en cuan-

to a la valoración de metas y de conducta, es algo que no debe ser ignorado por la Psicología. En el fondo de todo problema de relaciones, hay un juicio de valor moral que no debemos eludir. No es posible comprender al hombre y sus perturbaciones emocionales y mentales, sin comprender la naturaleza de sus conflictos de valor y moralidad. Una política de personal es, sin duda alguna, el punto básico sobre el cual descansan las buenas relaciones industriales y éstas, a su vez, son la base para poder realizar una auténtica comunidad de trabajo. El problema básico de personal de cualquier institución es, sin duda, su política de trabajo, es decir, las normas que van a guiar todas sus actividades. Es conveniente y provechoso estudiar todas aquellas manifestaciones de problemas de trabajo para revelar su origen real y poder señalar las medidas necesarias para su resolución. Hay que probar científicamente que al resolver los problemas de organización deficiente, ya sea de locales, de equipo, de selección, de salarios, de falta de estímulos, etc., se aumenta la producción, la eficiencia y las ganancias. Todo personal que se sienta plenamente identificado con su empresa, tendrá un alto rendimiento en su capacidad de trabajo. Las empresas ocultan con frecuencia, los datos confidenciales sobre los que van a trabajar los técnicos de trabajo, por temor de dar a conocer el monto de sus ganancias reales. Las empresas conocen sus problemas de organización sólo parcialmente, debido a la falta de un criterio técnico-profesional. Es labor de los técnicos de trabajo, no sólo estudiar y plantear soluciones a estos problemas, sino dirigir una labor educativa, tan necesaria para el empresario, como para el trabajador, a través del sindicato. Es necesario que en México se forme un organismo adecuado que unifique a la iniciativa privada y al Estado, para una mejor planeación, estudio y resolución de toda esta problemática de trabajo. La planeación y la resolución de esta problemática, no puede ser obra de un grupo determinado, deberá ser una tarea en común de los técnicos de trabajo, desde luego, psicólogos, técnicos en relaciones, antropólogos, economistas, etc., contando, naturalmente, con el decidido apoyo del gobierno.

\* \* \*

Las aplicaciones de la Psicología del Trabajo en México, que hemos visto en las páginas anteriores, ofrecen un panorama va-

riado, pero que nos permite observar las tres corrientes que existen actualmente. Un primer grupo, quizá el más antiguo, es el dedicado a la selección de personal. Un segundo, cuya labor principal ha sido la difusión de las técnicas de Administración de Personal y que de una manera indirecta está auspiciando la introducción de la Psicología como auxiliar en la reorganización de los sistemas de trabajo. Y, finalmente, un tercero, cuyas actividades están encauzadas a capacitar técnicamente a los agentes vendedores, o sea una Psicología de las ventas. Estas son las tres direcciones que actualmente tiene la Psicología del Trabajo en México. El núcleo formado por estas corrientes, es de considerable extensión e importancia y día a día se ha ido desarrollando más. Hemos visto ya, que ha sido la necesidad el principal motivo que ha obligado a iniciar y a impulsar estas actividades. En relación con las funciones de selección, están los entrenamientos, la organización de las fuentes de abastecimiento y la orientación profesional; aspectos sobre los cuales muy poco se ha realizado en México. Hay indicios ya, de una organización de este último tipo, pues por su importancia ha llegado a constituir un verdadero problema social; mientras no se cuente con un personal técnicamente preparado, sólo se harán improvisaciones tan costosas como improductivas. Hay que formar a los psicólogos de la educación, así como ya se están formando, actualmente, técnicos en relaciones. Para poder realizar esto, se necesita no sólo planeación e inversión, sino, fundamentalmente, visión y responsabilidad de los centros educativos superiores que sepan apreciar la magnitud del problema y la necesidad de restituir el mismo. Por la falta de previsión del mexicano, éste no es dado a emprender tareas a largo plazo. La selección de personal efectuada en el Banco de Comercio, encuentra constantemente como problema importante en el grupo de adolescentes, la falta de esta orientación profesional mantenida y organizada por nuestras instituciones educativas. Las empresas privadas, en especial aquellas cuyo personal es el elemento joven, deben contribuir a la fundación y mantenimiento del organismo encargado de realizar esta tarea. Hay una gran necesidad de un Instituto Nacional de Orientación Profesional. Ya hicimos referencias en páginas anteriores, al papel tan importante del entrenamiento como complemento de la selección,

no sólo en el aspecto técnico-profesional, sino en la adaptación y disposición psicológica del empleado para poder mantener y conservar la moral; hecho de interés fundamental al que se ha aludido también en otro lugar. La falta de organización de las fuentes de abastecimiento, es otro de los problemas que está relacionado con la selección. Hace falta una decidida colaboración entre las empresas y las escuelas sobre las necesidades de ambas. Las escuelas hacen sus planes de estudio sin tomar cabalmente las necesidades de las empresas, con una orientación poco sólida, como si el reconocer las mutuas dependencias, les restase prestigio. Las empresas necesitan de las fuentes de abastecimiento, para cubrir sus necesidades de material humano y las escuelas, a su vez, necesitan de la orientación sobre las necesidades reales requeridas por los diversos trabajos. Esto, en parte, se debe a la falta de unas Relaciones Públicas encauzadas y dirigidas con un criterio profesional. Al hacer el estudio sobre las empresas que utilizan métodos técnicos de selección, hemos podido constatar la falta de un criterio uniforme. Se estima que esto es debido a la falta de comunicación y relación de las personas que trabajan estos problemas. Es por la razón anterior, que deseamos promover esa unificación, la cual no sólo beneficiará en lo individual a todos los psicólogos en su labor, sino que también se traducirá en un mejoramiento de métodos, comprensión e investigación de aquellos aspectos psicológicos que traen consigo la administración de personal. Una de las causas de este aislamiento de las personas se debe a la falta de una orientación profesional sólida, por parte del departamento de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras; la formación profesional de la escuela es insuficiente debido, en gran parte, a la falta de autonomía del propio departamento y también a la carencia de especialidades definidas, dentro de la carrera, en la actualidad. Es necesario, además de una unificación de criterio de trabajo, estudiar los tests que son aplicados, de tal manera que éstos sean standarizados, para que funcionen como instrumentos científicamente válidos. Hay ya el intento por parte del Instituto Nacional de Pedagogía, dependiente de la Secretaría de Educación, de agrupar el personal dedicado a hacer psicometría, pero desafortunadamente este trabajo es muy lento y poco coordinado, ya que falta el apoyo decidido de las dos es-

cuelas de Psicología: la de la Universidad Nacional y la de la Universidad Iberoamericana. Falta madurez al plan, y adecuado enfoque del trabajo; es decir, en una palabra, "organización". Una de las instituciones que más se ha destacado en la aplicación de técnicas de administración de personal en México, es el Banco de Comercio. La adopción de estas técnicas, obedeció a su rápido desarrollo y a la necesidad de resolver los complejos problemas de personal, que normalmente se presentan en toda empresa que crece. Un buen programa de personal siempre debe incluir entre sus partes, la investigación, la cual no sólo le permite reorganizar, encontrar los errores y aquilatarlos debidamente, sino lo que es más importante, señalar las soluciones científicas y, por lo tanto, correctas. El constante estudio debe ser la base y el punto de partida de toda solución de los problemas de trabajo. Los problemas de personal del Banco, no son de su exclusividad, sino que forman parte de la problemática de otras instituciones similares y en una forma más general, son problemas de trabajo de México; en eso radica su importancia. Los conflictos no son necesariamente destructivos en sus consecuencias, por lo contrario, bien pueden ser constructivos, pero esto depende de cómo se les comprenda o aborde, es decir, deberán ser tratados de una manera inteligente y emocional por parte de aquellos a quienes les concierne señalar las políticas de trabajo. Hasta ahora, la empresas de México en sus problemas de trabajo, han resuelto sus dificultades individualmente, a base de ensayos y errores, sin ninguna visión panorámica que les permita apreciar causas y relaciones; sin ningún control o estudio que oriente mejor sus soluciones. La frustración de trabajo y de hombres que padece México entero, causada en parte, por la defectuosa organización del mismo, convierte en un derroche la energía humana, que como consecuencia, se encuentra mal encauzada. De las características del personal ingresado en 1953, al Banco de Comercio, podemos decir lo siguiente: su escolaridad, en general, es suficiente y está dentro de las normas consideradas como convenientes. Con respecto a su capacidad intelectual, considerando los tres sub-grupos II, III y IV, obtuvimos altas calificaciones destacándose, sin embargo notablemente el sub-grupo II de empleados. La distribución de sus intereses de trabajo, aclara actitudes y motivaciones muy diferentes para los

diversos sub-grupos. El sub-grupo I, señala intereses circunscritos, principalmente, a lo económico en su mayor parte y a obtener mejores condiciones de trabajo. Es notable la escasa movilidad de este sub-grupo, lo cual es fácil de comprender, si tomamos en cuenta las prestaciones otorgadas, además del salario. En el sub-grupo II, empleados del sexo femenino, se advierte casi un 50% que cita como interés principal, contribuir a los gastos de su casa; una cuarta parte, que trabaja por gusto o por practicar sus estudios. Fácil es advertir, desde luego, una relación entre los intereses de trabajo y el llamado nivel socio-económico. El sub-grupo III, empleados del sexo masculino, muestra aspectos diferentes al anterior. Una cuarta parte, aproximadamente, tiene como interés principal, sostenerse sus estudios; otra cuarta parte, ayudar a su casa; 15%, sostenerse sus gastos, lo que también equivale a una ayuda en los gastos del hogar. Encontramos en nuestro estudio, aproximadamente, un 23% de este sub-grupo, expresando un problema de orientación profesional. Existe una mayor amplitud de intereses de trabajo en este sub-grupo, en comparación con el anterior. En los sub-grupos II, III y IV, se encontraron porcentajes muy pequeños, que manifestaron interés por el trabajo específico del Banco. No es arriesgado ni exagerado, afirmar que no hay un interés por el trabajo bancario por parte del personal. En el sub-grupo IV, de funcionarios, se encontró un 63% de personas cuyo interés principal, es obtener una mejoría, aclarando que dentro de esta mejoría no sólo está considerado el aspecto económico, sino que también se incluyen los aspectos que se refieren a conocimientos, relaciones, experiencia, status, etc. El 99.05% del personal ingresado en 1953, tiene antecedentes de trabajo. En México hay una gran rotación de personal que busca constantemente mejores condiciones de trabajo. Con mucha frecuencia, algunas compañías, debido a su política de trabajo poco consistente, y a su falta de estímulos y de organización adecuada, se convierten en verdaderos centros de capacitación. Poco más del 50% del personal ingresado, proviene de trabajos de tipo comercial. El segundo porcentaje en importancia, 12%, proviene de Oficinas de Gobierno. Se puede decir, en términos generales, que la rotación de personal es, en gran parte, un índice de insatisfacción. Las condiciones económico-sociales del grupo total, considerando las acti-

vidades de los padres de familia, están principalmente repartidas en tres direcciones: trabajos por su cuenta o independientes, oficinas públicas y Empresas Comerciales. El número de miembros del hogar para los diferentes sub-grupos, es el siguiente: I, 6 personas; II, 6 personas; III, 5 personas; IV, 4 personas. Los promedios de ingresos mensuales familiares, fueron considerados sin incluir los suelos de los empleados. Para las mujeres fué de \$1,483.66 y para los hombres \$1,530.93 (en estas cifras no está incluido el sub-grupo I, servidumbre). Estas cifras tenemos que aceptarlas con ciertas reservas, ya que no son datos fácilmente comprobables. Cualquier conclusión que se pretenda deducir, es arriesgada. El hecho de que una empresa tenga un alto porcentaje de personal, con problemas emotivos, tiene importancia en varios aspectos, tales como: producción, accidentes, relaciones, supervisión, etc. El estudio realizado en el Banco de Comercio, nos ha brindado la oportunidad de ampliar nuestros conocimientos sobre selección y, además, nos ha permitido llegar a conocer algunos de sus problemas de trabajo. La experiencia dada por este estudio, es de un gran valor para nosotros como orientación y como estímulo. Al hacer el balance final de este estudio, podemos afirmar que la ganancia más valiosa para nosotros, ha sido la adquisición de un criterio que, sin duda, nos orientará en esta amplia problemática de trabajo en estudios futuros.



FILOSOFIA  
Y LETRAS

## BIBLIOGRAFIA

- 1.—T. S. ASHTON.—“*La Revolución Industrial*”. Trad. Fondo de Cultura, México, D. F., 1950.
- 2.—L. L. BERNARD.—“*Psicología Social*”. Trad. Fondo de Cultura, México, D. F., 1946.
- 3.—BETHEL ATWATER Y DEMÁS.—“*Organización y Dirección Industrial*”. Trad. Fondo de Cultura, México, D. F., 1952.
- 4.—F. L. BROOKS.—“*Psicología de la Adolescencia*”. Trad. Ed. Kapelusz, Argentina, 1948.
- 5.—R. CARTER.—“*Foundations for Constructive Industrial Relations*”. Fund Wagenells Company. New York, 1949.
- 6.—S. CHASE.—“*Men and Machines*”. The Mac Millan Company. New York, 1929.
- 7.—V. FRANKL.—“*Psicoanálisis y Existencialismo*”. Fondo de Cultura, México, D. F., 1950.
- 8.—E. FROMM.—“*Ética y Psicoanálisis*”. Trad. Fondo de Cultura, México, D. F., 1953.
- 9.—J. GÓMEZ ROBLEDA.—“*Biotipología*”. Talleres Gráficos de la Nación, México, D. F., 1947.
- 10.—L. GULICK Y DEMÁS.—“*Papers on the Science of Administration*”. Institute of Public Administration, New York, 1937.
- 11.—G. D. HALSEY.—“*Hand Book of Personnel Management*”. Harper Brothers, New York, 1947.
- 12.—J. ITURRIAGA Y DEMÁS.—“*La Estructura Social y Cultural de México*”. Fondo de Cultura, México, D. F., 1951.
- 13.—A. KARDINER.—“*El Individuo y su Sociedad*”. Trad. Fondo de Cultura, México, D. F., 1953.
- 14.—H. KAR.—“*Readings in Industrial Bussiness Psychology*”. Mac Graw Hill, New York, 1952.
- 15.—R. LINTON.—“*Estudio del Hombre*”. Trad. Fondo de Cultura, México, D. F., 1950.
- 16.—J. MALLART CUTO.—“*Organización Científica de Trabajo*”. Editorial Labor, España, 1942.
- 17.—A. MOSK.—“*La Revolución Industrial en México*”. Revista “Problemas Agrícolas e Industriales de México”, México, D. F., 1951.
- 18.—E. NICOL.—“*Historicismo y Existencialismo*”. Ed. del Colegio de México, D. F., 1950.
- 19.—M. VITELES.—“*Industrial Psychology*”. Norton Company, New York, 1932.



- 20.—L. RECASENS SICHES.—“*Lecciones de Sociología*”. Ed. Porrúa, México, D. F., 1948.
- 21.—R. STANGENER.—“*Psychological Aspects of Industrial Conflict*”. Revista “*Personnel Psychology*”, Vol. 5, Washington, 1950.
- 22.—J. C. RAVEN.—Revista “*The British Journal of Psychology*”. Cambridge University, London, Sept. 1948.
- 23.—G. WYTHE.—“*La Industria Latinoamericana*”. Trad. Fondo de Cultura, México, D. F., 1947.
- 24.—D. YODER.—“*Economic and Labor Problems*”. Mac Graw Hill, New York, 1950.

