

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



LA PSICOPATOLOGIA LABORAL

TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO
DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA PRE-
SENTADA POR RUBEN E. DE LOS -
RIOS GARDUÑO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

I N D I C E

CAPITULO

PAGINA

- | | | |
|-----|---|--|
| I | INTRODUCCION. | |
| II | EL ENFOQUE DE LA PSICOPATOLOGIA LABORAL. | |
| III | EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. | |
| IV | APLICACION DEL ENFOQUE DE LA PSICOPATOLOGIA LABORAL. (INVESTIGACION EN UN GRAN GRUPO DE TRABAJO). | |
| V | SUMARIO Y CONCLUSIONES. | |

CAPITULO I

INTRODUCCION

Una de las características más distintivas y tal vez más importantes de las sociedades actuales es la realización del trabajo organizado en grandes grupos. Casi en todos los países del mundo existen empresas que influyen de manera determinante en las condiciones vitales de las sociedades y de las naciones de que forman parte porque son fuentes de trabajo muy fuertes que afectan con su capacidad económica y su producción de bienes y servicios las posibilidades de realización que en un momento dado encuentran los individuos dentro de su medio ambiente.

Las actividades a que se dedican las empresas son muy diversas, la mayoría persiguen utilidades económicas, pero también existen empresas cuyos fines son únicamente de beneficio social, las propias estructuras de gobierno son de hecho también grandes empresas si bien sus objetivos y características puedan diferir de lo que habitualmente se considera como empresa.

Parece ser que la formación de grandes grupos de trabajo es una consecuencia natural del incremento de la población y de sus necesidades, parece ser también que los logros tecnológicos en la comunicación y en la producción lo facilitan. En cualquier forma las empresas existen y tienden a desarrollarse y su adecuado funcionamiento adquiere una importancia vital para mucha gente, para las sociedades y los países.

No es posible imaginar ninguna empresa que funcione adecuadamente sin la intervención humana, en realidad todos los adelantos tecnológicos sólo vienen a simplificar y abreviar el trabajo en sus elementos más sencillos. No existen máquinas que tomen decisiones, no existe en ninguna computadora la posibilidad de crear, tampoco ambiciones, ni interés por el bienestar de la comunidad. Esto sólo se encuentra en la gente y probablemente en un grado alto en aquellas que son capaces de dirigir grandes corporaciones.

La organización del trabajo en grandes grupos ha requerido del hombre el - -

v

ejercicio de sus facultades de adaptación y ha elaborado muchos modelos intelectuales, casi todos ellos bajo el marco de la Administración, ciencia, arte o técnica de la dirección de las empresas que se preocupa porque éstas sean entidades productivas, teniendo en cuenta su obtención de bienes o servicios y su utilidad social. ✖

El funcionamiento de los grandes grupos de trabajo es complejo porque esencialmente son grandes grupos de gente. Determinar en un grado suficiente el origen de sus manifestaciones es una tarea enorme, porque sus componentes son muchos y muy difíciles de apreciar, la posibilidad de generalización es muy reducida ya que las variables son infinitas tantas como la naturaleza humana y aunque se pueden elaborar conceptos teóricos, nunca se pueden aplicar en algo que pudiera llamarse justificadamente experimentación.

No obstante la observación interesada de los sucesos de las empresas y la intención de obtener mejores resultados de su funcionamiento, ha permitido a los estudiosos de la Administración proponer teorías y diseñar técnicas aplicables y en alguna forma útiles, al grado de que en la actualidad llega a ser imprescindible para los dirigentes el manejo de conceptos administrativos, existiendo en muchos casos una especialización muy alta. ✖

Frecuentemente las teorías se parecen, en ocasiones se oponen entre sí, suelen ser útiles pero siempre difíciles de aplicar y es que las empresas como los individuos son diferentes y dinámicas, un enfoque puede resultar excelente en un caso específico y en muchos otros no.

En cualquier forma la meta de las teorías y de los enfoques del manejo de las empresas es que se pueda lograr un mejor funcionamiento, un incremento de la eficiencia o de la productividad, porque suelen suceder en ellas, en los grandes grupos de trabajo, acontecimientos contrarios a sus objetivos, situaciones no deseables en tanto que no tienden al logro de resultados constructivos ó a la satisfacción de la gente. Tales situaciones no deseables tienen manifestaciones de diversa graduación y en ocasiones llegan al absurdo, el grado de su nocividad individual y social es variable también.

El presente estudio es una aplicación de la orientación psicológica en los grandes grupos de trabajo, es la proposición de un enfoque y de un método de desarrollo para investigar las relaciones laborales. Se basa en la observación de grupos de trabajo, en la manifestación de situaciones no deseables, a las que considera como resultado necesario de procesos de Psicopatología Laboral, operantes en condiciones específicas de dinámica de grupos.

El desarrollo de los conceptos teóricos de la Administración y la experiencia adquirida además de la relevancia que se ha dado a las ciencias del comportamiento en los últimos años han resultado en nuevas orientaciones en el manejo de las empresas, de tal forma que se han agrupado principios y prácticas en una corriente que se ha denominado Desarrollo Organizacional. Tal corriente difiere en algunos aspectos de la Administración tradicional y ha sido implementada en mucho por el trabajo de Psicólogos y especialistas en las ciencias del comportamiento, por ello tiene nexos con el presente estudio y se dedica ~~por~~ atención a este enfoque. Existen diferencias esenciales y se precisan, pero existen también relaciones y semejanzas, es por no ignorarse este hecho que se describe e incluye tal referencia. - S
pues

Se presenta el enfoque de la Psicopatología Laboral como un marco teórico conceptual y de principios prácticos de trabajo para llegar a la comprensión de las relaciones laborales y se presenta así mismo la aplicación de este enfoque, se describen casos, se analizan y se explican por su etiología. Las explicaciones a los casos particulares son válidas sólo para ellos mismos si bien se podría llegar a encontrar situaciones muy semejantes y por tanto el origen de tales manifestaciones ser también similar. Aún así, se evita generalizar, se pretende nada más ilustrar el enfoque y aportar principios metodológicos. L

Se considera por ejemplo como situación no deseable y expresión de Psicopatología Laboral, el que una actividad necesaria en vez de redituar beneficios, provoque daños o pérdidas, como resulta en muchos casos de huelga. Se supone que los trabajadores de cualquier empresa a cambio de sus servicios reciben una remuneración adecuada del patrón, los servicios que prestan deben ser útiles en términos de productividad a la empresa para que ésta pueda solventar -

✓

sus costos de operación y tener un excedente de beneficios para desarrollarse y aportar dividendos. Pero puede suceder que en ciertas condiciones la mayoría de los trabajadores sientan que son explotados, que deberían recibir más a cambio de sus esfuerzos y ciertamente esto puede ser una percepción muy exacta de la realidad, y los patronos no estar de acuerdo con ello y no querer o no poder satisfacer las demandas que les son planteadas.

Al no resolverse el conflicto, en muchos marcos sociales, es posible la huelga, es decir el que los trabajadores suspendan sus actividades y eviten que la empresa trabaje, dentro de un orden social y legal aceptado.

En este contexto muy general de relaciones laborales existen elementos de Psicopatología Laboral, en primer término la manifestación; la huelga, que es simplemente no trabajar y evitar que se trabaje y que en la intención social-legal está conceptuada como un instrumento útil para las adecuadas relaciones obrero-patronales. Se desea que existan empresas que produzcan y que funcionen sin lesionar a las personas que las hacen vivir; las que débiles socialmente ante patronos económicamente fuertes deben poder defenderse legalmente. Pero la manifestación de la huelga conduce a que no haya producción y por ello a que no se obtengan beneficios, los cuales desean obtener tanto los patronos como los trabajadores. Para mejorar las relaciones laborales cuyo fin es el trabajo, se llega a lo contrario, al no-trabajo y se establece una situación absurda necesaria. Si se piensa en una huelga de cien años y sus consecuencias para todos los involucrados el absurdo es más evidente y si bien es cierto que no suelen extenderse por tanto tiempo, la relativa brevedad que observen no disminuye el absurdo esencial.

El conflicto que lleva a la huelga es un desacuerdo entre personas que adoptan posiciones opuestas que en un momento dado no pueden conciliar. El desacuerdo es la explotación y las posiciones la de explotador y explotado, la de patrón y la de trabajador, pero dentro de la empresa productiva es difícil distinguir a las personas en tales posiciones si se atiende a su actuación, pues en cualquier grupo grande de trabajo existen varios niveles de supervisión es decir gente que actúa por el patrón o con más exactitud por la empresa ejerciendo un papel formalmente establecido con esta intención, pero

pues

también existen muchos individuos que sin tener funciones directivas piensan y actúan por el beneficio de la empresa, comprendiendo que es el de ellos - mismos puesto que se sienten y son la empresa, de hecho cualquier individuo que cumple con su cometido de trabajo lo hace. Sin embargo ciertas condiciones pueden provocar que dentro del grupo actitudes e identificaciones por las - res en relación a la explotación se acentúen y generalicen dando lugar al - conflicto. Puede aceptarse que dentro de los grupos grandes de trabajo más que existir patrones y trabajadores existen procesos que permiten que los in - dividuos adopten posturas constructivas o destructivas en relación a la em - presa y en diversos grados. La de explotador y la de explotado son igualmen - te negativas en la medida en que conducen a la huelga, al no-trabajo, son - posturas que conducen a la división del grupo laboral y a su improductividad.

La situación de huelga muy prolongada en un grupo grande de trabajo puede con - ducir a la desaparición de la empresa y es una manifestación extrema de Psico - patología Laboral en la cual la labor de investigación casi correspondería a - la de un médico forense en los casos de autopsia, afortunadamente no son mu - chas las empresas que llegan a esto, si bien en los factores esenciales de -- las relaciones laborales siempre está implícita tal posibilidad. Las empre - sas al existir tienen siempre oportunidad de desarrollo y crecimiento, pero - en su funcionamiento, en la conformación dinámica de los grupos grandes de - trabajo se provocan procesos y condiciones que llevan a situaciones no desea - bles aunque no tan extremas, que son absurdas y necesarias en un momento dado, y que limitan su productividad.

La investigación del comportamiento de las empresas con el enfoque de la Psi - copatología Laboral puede orientar el establecimiento de condiciones labora - les más propicias para el logro de beneficios por la empresa y la propia sa - tisfacción de los individuos que la integran.

EL ENFOQUE DE LA PSICOPATOLOGIA LABORAL

La preocupación principal del interés científico en el momento en que se presentan afirmaciones novedosas o diferentes es el conocer la forma en que se ha llegado a ellas, a través de qué caminos se alcanzó el lugar que ahora se describe y tal vez hasta se ofrece como atractivo y conveniente. Y es que el valor de las investigaciones radica en la metodología, no es posible una buena edificación sin cimientos, la cúspide de una construcción debe guardar proporción con su base para no derrumbarse y un vehículo conducirse correctamente para llegar a la meta.

Si las maniobras conducentes al resultado resisten el rigor científico; esto es, el análisis objetivo de sus características y componentes, se presume que el resultado es válido y se le confiere aceptación. El estudio crítico del método es la manifestación de la actitud científica que consiste en ser impersonal y objetiva y atiende a tres elementos: 1) el modo como se planea la investigación; 2) los procedimientos empleados para obtener los datos, y 3) la interpretación de las conclusiones. (Meneses). La solidez de los resultados depende, pues, de la solidez del método empleado y los métodos dependen también de la naturaleza del objetivo que se investiga.

Por todo lo anterior cualquier estudio con pretensiones de seriedad se cimenta en una planeación adecuada, se conduce objetivamente en la recolección de los datos y guarda la proporción en sus interpretaciones.

Estos principios, de innegable bondad estuvieron presentes en la elaboración del estudio, son principios que permiten afirmar la certeza de los resultados y por cierto también, disminuir la inseguridad y los temores tanto del investigador como de quien recibe la información; ¿se puede aceptar como verdadera tal o cual conclusión? ¿hasta que punto otras personas compartirán una aserción? ¿las ideas expresadas son recibidas y emitidas con una buena dosis de convicción?, y así por el estilo. Los principios de -

la metodología científica forman así un pasamanos que se puede compartir - para asegurar el camino y la dirección, la cual siempre se espera ascendente.

El investigador que aplica el modelo experimental aplica los mismos principios que ~~se~~ han señalado, enfatizando tal vez el control de los elementos, los que al volverse complejos según el objeto del estudio, tienden a salirse ó simplemente a no entrar al laboratorio, a no dejarse medir por metros tan sencillos como los cuantitativos y a suceder antes después y completamente al margen del interés del investigador. Si se piensa en la investigación de una reacción química y en una reacción grupal puede verse que - aunque los principios metodológicos sean iguales, la aplicación deberá ser muy diferente.

En las partes que componen este estudio la aplicación de los principios hubo de ser diferente es por ello que se desea precisar ahora como se consideran éstas y también porque son así presentadas.

A) El enfoque de la PSICOPATOLOGIA LABORAL, tiene un carácter de modelo hipotético, es una serie de postulados teóricos, de valores y conceptos - muy difícilmente demostrables, se cree. Es una elaboración intelectual - que permite la generalización y el manejo de la percepción de situaciones, y de fenómenos manifestables en la dinámica de los grupos de trabajo, es - el establecimiento de conceptos y denominaciones. Tiene un valor como teoría de trabajo para investigar grupos laborales.

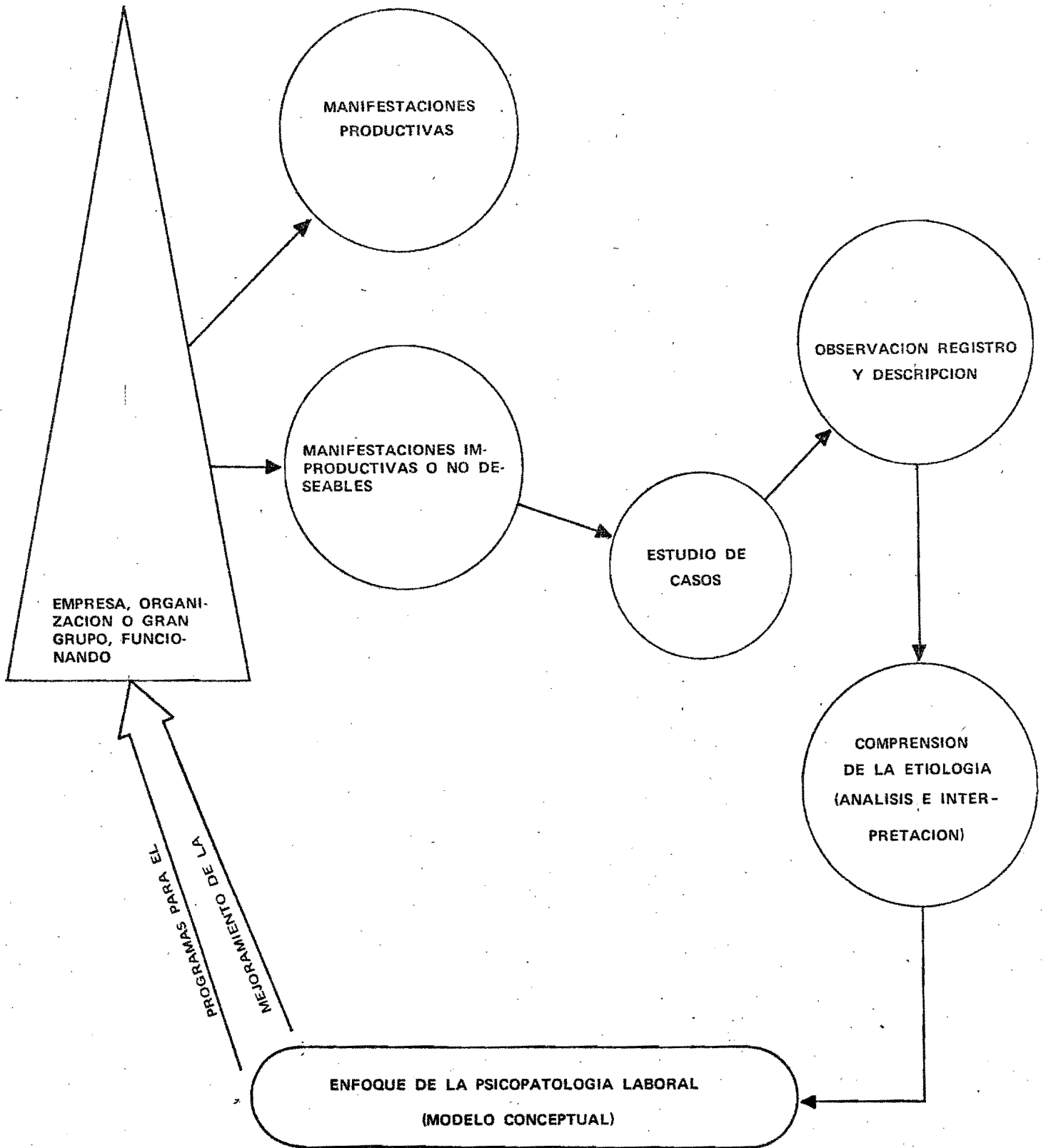
B) Otra parte del estudio, la aplicación del enfoque, es la observación y registro de una serie de datos y sucesos de la vida misma de un gran grupo de trabajo. No son en absoluto todos los datos ni todos los sucesos, - sería imposible. Se da información muy fragmentaria de la vida de la gran corporación y es la información donde mas fácilmente se evidencian los fenómenos no deseables, junto a ellos existen manifestaciones muy constructivas y muy productivas, no preocupan mucho al interés del estudio porque no son las que requieren corrección, desde luego existen en gran medida y hacen de la gran corporación una empresa de primera importancia y muy útil a nuestro país.

Esta parte del estudio son los casos reportados en el capítulo IV, en ninguno de ellos tuvo participación el investigador, fueron referidos y verificados en los registros de la empresa, aquellos en que hubiera podido - - existir duda acerca de la veracidad de la información fueron omitidos. Conviene señalar que en la propia descripción de los casos se advierte que la información por ser sencilla y cotidiana refleja realidades que incluso no sería difícil encontrar en otros grupos de trabajo.

Los casos se presentan en cuatro incisos, en el primero denominado "Observaciones", se describe solamente, no se dá ningún juicio opinión ó valoración simplemente se muestra la información. En el segundo; "Análisis de los datos significativos", se indican las partes de información del suceso que parecen mas esenciales, tampoco se hacen valoraciones, solo se resaltan algunos aspectos por ser más críticos o significativos en la situación.

C) En el tercer inciso, se evalúa la información, pero tal vez mas que ponderarla se trata de comprender y explicar el porqué de las manifestaciones, se hacen referencias al contexto grupo-laboral, a los presupuestos, a las intenciones y a la realidad que se observa, pero sobre todo se explica el origen de las manifestaciones nocivas.

D) Es a partir de la comprensión de cada caso que se elaboran las conclusiones generales; contenidas en el capítulo V, son generales en el sentido de que se refieren a aspectos esenciales de la relación de trabajo del grupo estudiado y por esto trascienden al propio caso, no obstante son válidas únicamente para el grupo estudiado y aunque es posible que en grupos con características esenciales semejantes pudieran ser aplicables, se advierte que se deberá estar seguro de la similaridad, sobre todo en la etiología de la manifestación, para aplicar extensivamente tales conclusiones. El cuarto inciso, "Información complementaria", añade aspectos que refuerzan la situación inicial descrita en el caso, en ocasiones se refiere a - - eventos posteriores o a manifestaciones diferentes en lo externo pero siempre se ha mostrado para complementar la explicación y la comprensión de los casos.



ILUSTRACION GRAFICA DEL DESARROLLO DEL ESTUDIO

Independientemente de la validez de la hipótesis del enfoque y de las muy probables modificaciones que como toda teoría deba sufrir en el futuro, su pertinencia y justificación se da en la medida en que permite acercarse a la realidad de los sucesos y a la posible intervención de quien desee mo dificarlos, para mejorar en un momento dado las relaciones de trabajo. Como todos los sistemas de valores y principios, solo es una postulación, una denominación que se da a ciertos fenómenos para poder acercarse a ellos y manejarlos.

E) Se dedica el capítulo III para ilustrar el enfoque del Desarrollo Organizacional, la orientación mas moderna en la Administración de Empresas y que guarda con el presente estudio cierta relación y por ello se incluye a manera de una revisión de literatura previa. Constituye sobre todo un marco de antecedentes que puede ayudar a configurar una imagen del funcionamiento de las grandes empresas. En esta parte solo se ha recopilado información se evita valorar o interpretar, se respeta íntegramente la comunicación del autor. Posteriormente en las conclusiones si se compara y a lude a los nexos y diferencias con el propio enfoque.

EL ENFOQUE DE LA PSICOPATOLOGIA LABORAL

Para ilustrar suficientemente el concepto de la Psicopatología Laboral, se procede a realizar un análisis de los factores esenciales en las relaciones de trabajo. Estas se inician cuando una persona y una empresa en alguna forma convienen un intercambio, por el lado de la persona se va a dar trabajo y a cambio de éste la empresa dará una remuneración. En principio el asunto es bastante simple, si el trabajador trabaja, de sus esfuerzos se obtienen beneficios y la empresa produce y se desarrolla, llegando incluso a la consecución de resultados positivos en un nivel social amplio.-

Al tener el trabajador la actuación que de él se espera, una aportación ú til y productiva, lo más probable es que la remuneración que recibe se in cremente y se refuerce el vínculo empresa trabajador.

Estamos considerando ya el factor temporal en la relación laboral, la calidad de la actuación y también una de las posibles cualidades de la Administración. Dicho en otras palabras, al pasar el tiempo, una persona puede trabajar bien y la empresa puede reconocer y corresponder proporcionalmente a lo que recibe, esto sería la continuación saludable de la relación laboral, en tanto que responde al propósito que le dió origen.

El supuesto hasta este momento es el de una "buena" actuación por dos partes; la empresa y el trabajador. Siguiendo el camino de un análisis riguroso debiéramos considerar otras tres posibilidades, una actuación mala de las dos partes y las dos combinaciones alternas posibles. Sin embargo sería inútil, porque tendríamos que aceptar la existencia de actuaciones puras ó absolutas y además una distinción terminante que es falsa, la empresa y el trabajador. Es un problema de grados que hay que manejar con cuidado.

Por lo que se refiere a las actuaciones absolutas se sabe que nadie actúa completamente bien ó mal ni todo el tiempo. En cuanto a la distinción empresa trabajador, se encuentra en la práctica que no son entidades fáciles de separar, puesto que la empresa se compone principalmente de personas y sin éstas no podría existir. Por el otro lado, si bien el trabajador actúa por sí mismo como individuo, actúa para la empresa y por la empresa luego entonces es, en alguna forma empresa. Si se acepta que la empresa es un grupo de personas empeñadas en una labor productiva, fácilmente se puede apreciar lo incorrecto de las ideas empresa-trabajador. Probablemente estas palabras denotan más que nada actitudes polares y procesos de identificación generalizados en cierto grado; al hablar de patrón y obrero, ó empleado, esto es más claro, pues si consideramos los diversos grados de supervisión y jerarquías que existen en casi toda empresa, encontramos que muchos individuos piensan y actúan en una forma constructiva que tiene en sí posturas que corresponden tanto a patrón como a trabajador, aún más, ésta posibilidad se manifiesta también en personas que no tienen en sus actividades ninguna tarea de supervisión. No se pretende concluir que no existen patrones y que no existen empleados sino que estos conceptos no son exactos y nos pueden apartar de una apreciación objetiva en nuestro análisis de las relaciones laborales, es preferible pensar que existen personas con actitudes

e identificaciones diferentes dentro de un grupo.

Cuando tales actitudes e identificaciones se acentúan y generalizan dan lugar a las leyes de trabajo, a los sindicatos, a los monopolios y a la explotación, creando en el orden social laboral situaciones absurdas-necesarias-como la huelga; para mejorar la relación de trabajo, los trabajadores dejan de trabajar y evitan que la empresa trabaje. La propia relación laboral - puede determinar que no se trabaje. Podemos dibujar un cuadro completo del absurdo si imaginamos una huelga que dure 100 años.

Volviendo al hipotético concepto de una continuación saludable de la relación laboral, añadiendo ahora el factor de gradación y refiriéndolo a personas con diversas actitudes e identificaciones, (quienes integran un grupo de trabajo), considerándose también que el no trabajar es la muerte o la no existencia de la relación laboral, en la medida en que no se trabaja, una vez iniciada la relación, se puede hablar de patología laboral. Se trata de una cuestión de grado, estrictamente relacionada con las actuaciones de los individuos formando parte de grandes grupos laborales.

Es fácilmente observable que en la actividad de una empresa hay trabajo y no-trabajo y que la distribución por áreas e individuos es variable, se reconoce que existen siempre en un individuo factores saludables ó constructivos y factores destructivos o patológicos, del predominio de unos depende el resultado vital, lo mismo se aplica a los grupos en general y también a los grupos laborales. El origen de los fenómenos más significativos en la patología laboral es psicológico, de ahí el concepto propuesto; Psicopatología Laboral.

Es necesario precisar que se entiende por trabajo todos los factores positivos a la salud laboral y por no-trabajo todos los factores negativos, comprendiéndose no solo actividades sino también valores, ideas actitudes, motivaciones y sus resultantes socio-culturales. La salud y la psicopatología laborales son conceptos hipotéticos o inalcanzables en grado absoluto, el camino a la salud es la continuación saludable de la relación laboral, el camino a la psicopatología es la continuación psicopatológica de la relación laboral.

El distintivo más evidente de la salud es la actividad, el más evidente de la psicopatología es la pasividad.

Dado que la psicopatología y la salud laborales son extremos inalcanzables en un grado absoluto será necesario tratar de encontrar y definir un concepto de normalidad. Esto es posible si se toma como punto de referencia los resultados que se obtienen en las empresas, si se logran los beneficios necesarios para que la empresa crezca se puede hablar de normalidad. Si en alguna forma existe decrecimiento se puede inferir anormalidad. El punto medio, el equilibrio en donde no se avanza ni se retrocede parece no existir, en opinión de muchos administradores cuando esto sucede a una empresa, el caos es inminente, y es bastante lógico, pues cualquier empresa existe en una sociedad que constantemente se desarrolla y si permanece estática en realidad se retrasa, esta imagen correspondería a la de un automóvil que se detiene en una carretera, mientras otros vehículos siguen transitando.

Siempre se encontrará si se observa con cuidado cierto grado de salud y cierto grado de patología, variables en relación a diferentes empresas, también en relación a diferentes sub-grupos dentro de una empresa y así mismo en relación a diferentes individuos.

Obsérvese ahora una recapitulación de los conceptos que se han venido enunciando, ordenados por grado y valor: (Ver ilustración).

Otra consideración conceptual respecto a la Psicopatología Laboral, en cualquiera de los grados definidos es que las actuaciones o lo que conduce a ellas, grupales o individuales, pueden operar en una forma más o menos consciente esto es que en muchas ocasiones lo que puede tomarse como trabajo bien puede no serlo, es decir 1) que las intenciones no conduzcan a resultados positivos, 2) que lo que se enjuicie como productivo no lo sea y 3) que lo realmente productivo no sea valorado así y por tanto no se aproveche.

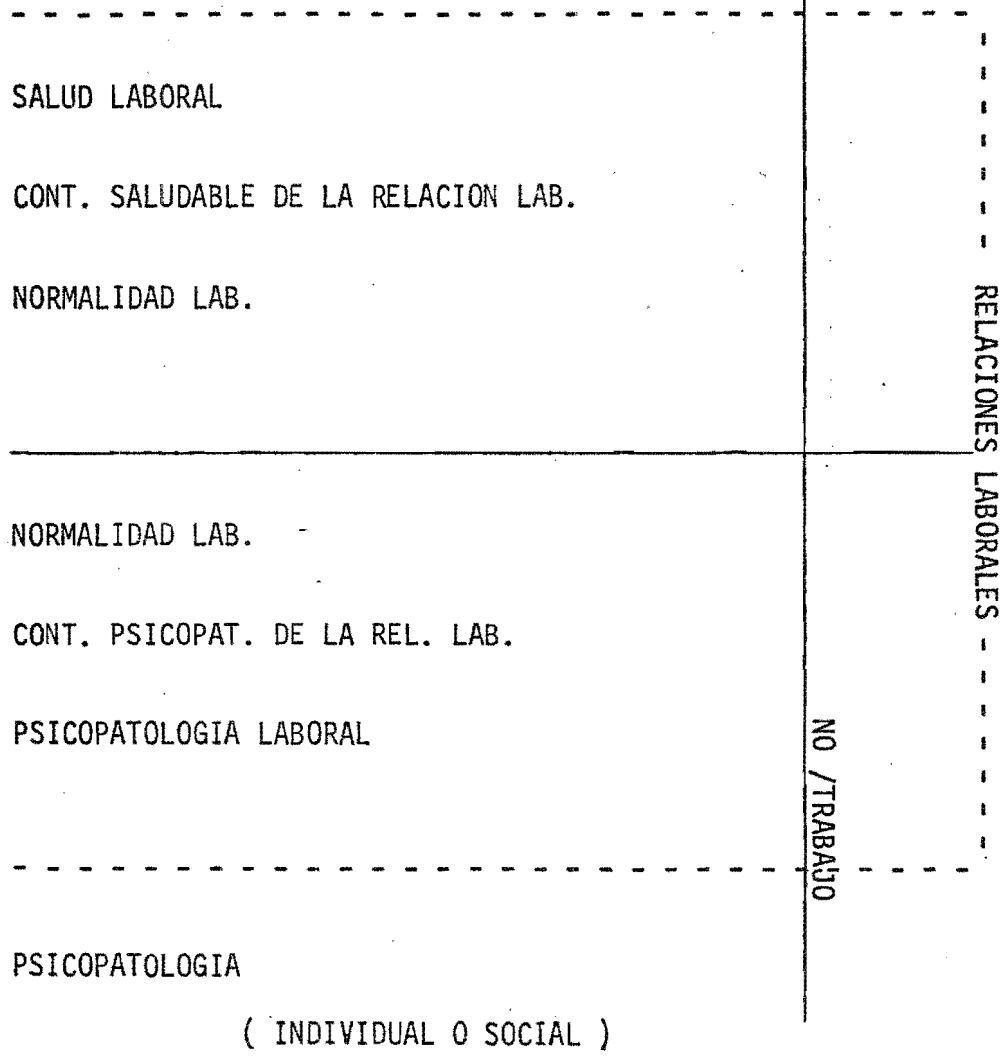
La Psicopatología Laboral en el individuo es la realización de actividades

VALOR POSITIVO

V I D A

(INDIVIDUAL O SOCIAL)

S A L U D



MUERTE

VALOR NEGATIVO

inútiles ó destructivas y significa para él mismo frustraciones o una enajenación de valores. En el grupo es la creación y transmisión de condiciones improductivas y significa el deterioro de los resultados.

Una concepción realista de las empresas es el considerarlas como un grupo de personas empeñadas en una labor productiva, pues el factor esencial que permite que una empresa logre beneficios, no importando la naturaleza de éstos, es la propia gente que en muy diversas formas logra la transformación de materias primas o la orientación de servicios que permiten un mejor funcionamiento de la sociedad en donde existen. No es posible concebir el funcionamiento de máquinas muy complejas, la utilización de computadoras, la aplicación de recursos económicos, la orientación productiva de inversiones y la prestación de servicios sin pensar en que algunos individuos tomen decisiones, den información o ejecuten actividades más o menos críticas para que las empresas realmente produzcan.

Así pues, el grupo de personas que deben cristalizar los objetivos que por su naturaleza misma cada empresa tiene fijados, debe ser un grupo en alguna forma interesado en esos mismos objetivos, los cuales, desde luego deben ser conocidos previamente, después aceptados y compartidos en convicción, pero sobre todo en acciones.

Cuando el grupo de trabajo es pequeño, este problema que viene a ser el meollo de la relación laboral es relativamente sencillo pues en un grupo de ocho ó diez personas se sabe con poco tiempo lo que desea el líder, cómo lo desea y cómo se puede funcionar en el grupo. El líder y los seguidores se conocen y se relacionan cara a cara y por ello necesariamente se comparten los deseos y las diferencias se pueden adaptar y solucionar en alguna forma; al paso del tiempo el grupo podrá transformarse pero lo más probable es que los cambios tenderán a lo positivo y a que el grupo vaya adquiriendo mayor cohesión y otros elementos constructivos, útiles para sus fines.

Cuando el grupo de trabajo es considerablemente más grande que lo anteriormente descrito, las condiciones y las resultantes suelen diferir. Viene -

a suceder que aunque existe lo que se puede considerar un gran grupo, dentro de éste existen muchos subgrupos con características diversas, porque parece ser, no le es posible al individuo relacionarse simultáneamente con mucha gente y no obstante a la empresa le es necesaria una gran fuerza de trabajo y entra a jugar en este punto lo que el enfoque de la administración llama organización, delegación de autoridad y responsabilidades, especialización del trabajo, puestos, secciones, departamentos, estructuras, etc. El líder se vuelve Director o Presidente. Los seguidores se vuelven subordinados y se multiplican entre ellos los líderes, aparece la jerarquía y ahora se llaman Sub-Directores, Gerentes o Jefes. Los deseos son objetivos o metas y se dificulta el que se conozcan y se compartan, también se oscurece el tipo de funcionamiento adecuado y la solución de problemas como la adaptación de diferencias, se ven obstruidas por la magnitud de los tiempos y la distancia psicológica de los individuos, puesto que no es posible la relación cara a cara entre todos los miembros del grupo. El conocimiento de la empresa en un gran grupo tarda porque hay mucho por conocer, la mayor parte de las veces las imágenes que se logran son muy parciales, la aceptación de los intereses y los objetivos por lo tanto viene a ser parcial también y se requiere demasiado tiempo para que la adaptación de los individuos sea realmente constructiva. No es poco frecuente que sucedan muchas distorsiones y que por ejemplo algunos individuos o subgrupos tengan una imagen distinta de las verdaderas intenciones y formas de manejo de situaciones de los líderes, o con más precisión de la Dirección de la empresa, llegando a existir en el funcionamiento de los núcleos productivos (subgrupos ó Secciones, ó Departamentos, ó Divisiones, ó Empresas Afiliadas) condiciones de frustración y desorientación que provocan desperdicio material o de esfuerzos, saboteos, conflictos de relación, apatía, y en última instancia improductividad.

Cualquier individuo está en principio avocado a trabajar, desde el momento en que ingresa a una empresa, lo acepta y lo desea, si efectivamente lo hace, de su comportamiento se obtienen cosas útiles, buenas, esto es una -- fuente de satisfacción muy valiosa para el propio individuo y lo lleva a desarrollarse y a crecer como ser humano, no obstante es fácil observar que el comportamiento productivo, muy deseado por la empresa llega a tener

una gran variabilidad determinada por la diferente capacidad de los sujetos, pero también, y tal vez en forma más importante por sus actitudes -- motivación y disposición hacia el propio trabajo, aspectos en los cuales influye muy significativamente la relación que toda persona tiene con la empresa.

Es fácil observar que algunas personas se sienten como mano de obra contratada por un "patrón" que se aprovecha de sus necesidades y establece con él un contrato mediante el cual él dará su trabajo y recibirá dinero, se siente explotado y por lo tanto tratará a su vez de explotar, dará el mínimo posible y tratará de obtener a cambio lo máximo. También es fácil observar que otros individuos se sienten parte de la empresa y consideran que en la medida en que den su trabajo se beneficiará el grupo y por lo tanto ellos mismos, se sienten integrados a la empresa, comparten los intereses y los objetivos de su grupo, disfrutan del trabajo y contribuyen realmente a la productividad de la empresa.

Este concepto de Integración de Recursos Humanos es bastante más amplio y exigente que la simple admisión de personas con ciertas capacidades. Toma en cuenta las aptitudes, la motivación, la dinámica laboral y la complejidad de condiciones que se dan en un gran grupo laboral.

El extremo positivo de la relación laboral se da cuando ha sucedido dicha integración del individuo, para ello es necesario cierto tiempo, información y un intercambio constructivo de experiencias, en la relación grupo - individuo. Lamentablemente no todas las experiencias son útiles a este fin y el proceso de integración puede ser muy lento en muchos casos, independientemente de que los grados de integración pueden ser muy variables, pues el mismo ambiente de trabajo en los diferentes subgrupos así lo determina.

La relación del individuo con su propio trabajo debería de ser siempre una experiencia muy satisfactoria y provechosa, mediante la realización de cualquier actividad útil o bella o buena, es como puede una persona sentirse así mismo capaz objetivamente. "En la medida en que lo que yo hago es -

útil, yo soy útil, si mis manos logran bellas formas y mi imaginación me encuentra caminos, es porque en mi hay belleza y multiplicidad, si puedo crear y dar es porque en mi hay vida".

Independientemente de las experiencias tempranas, la formación de la personalidad y por tanto la autoestima que cualquier persona puede tener, la posibilidad de trabajo, de cualquier tipo, es una experiencia valiosísima, permite aprendizaje, desarrollo de habilidades, adaptación social, pero sobre todo la manifestación objetiva y evidente de la valía interna, por tanto la aceptación del sí mismo, la propia satisfacción.

Así pues la relación del individuo con su trabajo es la relación con él -- mismo, con sus partes vitales ó productivas en un sentido muy amplio, luego entonces para trabajar se requiere cierto mínimo de vitalidad ó salud - que se deberá externar. El sentido y la variabilidad de las manifestaciones es infinito, en principio, pues si se piensa en las sociedades y sus - requerimientos se observa que la gran mayoría de los individuos existen - dentro de marcos definidos que los limitan, de hecho muy poca gente puede, auténticamente, trabajar en lo que quiere. Algunos, en verdad, nunca llegan a tener la libertad necesaria para saberlo.

El trabajo tiene siempre un fin apreciable, un logro externo, una recompensa. En la medida en que se recibe el beneficio del esfuerzo se experimenta la satisfacción y se disfruta mas del trabajo, cuando se trata de trabajo individual la recompensa es inmediata y generalmente muy visible; por ejemplo en el trabajo de tipo artístico, en el que la aplicación de las capacidades y del esfuerzo se reflejan en seguida en la imagen, en el color o en el sonido. El artista se relaciona directamente con su obra y la disfruta, él tiene el objetivo, le gusta y lo desea, toma el mejor camino, el suyo mismo, decide lo que hay que decidir y actúa como quiere y puede actuar. Al terminar su trabajo lo tiene ante sí y es suyo. Tal vez lo venda, tal vez no lo vuelva a ver, pero siempre habrá sido su obra.

Cuando el trabajo se realiza en grupo, salvo que este sea pequeño y de características poco comunes, los objetivos deben comunicarse, no son pro-

pios hasta que no se comparten intelectual y afectivamente. Aunque todos los miembros toman decisiones, se jerarquiza y se centraliza. Se divide el trabajo y se especializa. Existe mucho que comunicar y mucho que acordar. Los resultados o no se ven o se ven de lejos y aún cuando se vean no son propios. Solo son propios y se disfrutan en la medida en que cada miembro del grupo está realmente integrado. La relación con el propio trabajo es indirecta y compleja, por ello, lamentablemente, es muchas veces poco satisfactoria. Se actúa para lograr cosas que forman parte de otras partes y que en sí mismas tienen escaso sentido y aunque el logro general pueda ser importante está muy lejano y poco ligado a la vida personal, esto es un problema que complica la relación con el propio trabajo, porque difiere la satisfacción que de él se debe obtener.

Cuando una persona ingresa a una empresa acepta dar su trabajo, su actuación productiva a cambio de una remuneración económica, acepta la venta de su trabajo antes de hacerlo y por tanto su futuro trabajo está disminuido en la posibilidad de ser su obra. Su colaboración será subordinada y sus decisiones limitadas aunque también ciertamente, sus necesidades de dependencia y su inseguridad serán atendidas.

Al ingresar a un gran grupo de gente, en la realidad no solo recibe una remuneración económica, recibe afiliación, jerarquía, reconocimiento y casi siempre enseñanzas, recibe también aceptación y amistad. Por ser un grupo de gente recibe y da envidia, rechazo, competencia, hostilidad y agresión, las que al entremezclarse con los sucesos y las situaciones de la empresa a través de un proceso cultural dan lugar a la Psicopatología Laboral.

En la medida en que es difícil preservar una relación satisfactoria con el propio trabajo y en tanto que este no compensa efectivamente porque no es un logro o no pertenece, el individuo y los grupos desarrollan actuaciones y situaciones que distraen o aportan del fin inicial que por ello son absurdas pero también necesarias, porque el grupo tiene que ser grande y tiene que ser dirigido, porque si bien se aprende lo útil y lo cons

tructivo, también se aprenden los vicios y los errores, la naturaleza humana y las demandas de adaptación de la empresa así lo determinan.

Finalmente cabe enfatizar que la relación del individuo con su trabajo - (en los grupos grandes) no es solamente su experiencia con el actuar productivamente, su trabajo no es aislado, tiene que ver con lo que hacen - sus compañeros, con lo que ordena su jefe y con lo que ayudan sus subordinados, tal vez tiene mas que ver con lo que todos ellos piensan y sienten, con lo que no dicen y con lo que quieren, con lo mucho que no se comunica y muy pobremente se maneja. Tiene que ver con mucha mas gente que no se conoce pero que forma parte del gran grupo y que influye en la realidad - empresarial.

CAPITULO III

EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las últimas tendencias en la Administración de las Empresas, se han aglutinado en un enfoque, mas o menos amplio denominado Desarrollo Organizacional. A diferencia de otras posturas, se hace gran énfasis en la aplicación práctica de sus conceptos, es decir en el enfrentamiento de las ideas con la realidad de la vida de las empresas, con los procesos de cambio y de mejoramiento. Si bien como en todos los casos existen conceptos preestablecidos y escalas de valoración, la orientación tiende a ser más pragmática y flexible que la tradicional Administración.

Bennis, describe el Desarrollo Organizacional como "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Considera como actividades típicas del D.O., el desarrollo de equipos, (grupos con metas de trabajo y que reúnan características de comprensión, identificación, confianza y apoyo). El manejo de conflictos entre grupos las reuniones de confrontación, la retroinformación y los programas anuales (revitalización de la empresa). Centra la dirección de tales actividades en un agente de cambio, consultor en D.O. que actúa para averiguar el estado de salud o enfermedad del cliente (empresa) y obtener un diagnóstico a través de diversos métodos (aunque no hay acuerdo sobre el conjunto de instrumentos para "perfeccionar" el diagnóstico), para posteriormente prever y dirigir una serie de profundos cambios en el modo de organizar el trabajo y las relaciones humanas.

Señala respecto a la salud de las organizaciones, que: "Existe un interesante paralelo histórico entre el desarrollo de los criterios para evaluar la salud mental y la evolución de estándares para evaluar la salud organizacional" y postula los criterios de salud organizacional en base a

la definición de Marie Jahoda de personalidad saludable".....activamente maneja y dirige su ambiente, muestra una clara y definida personalidad, y es capaz de percibir al mundo y a él mismo correctamente". Tomando estos e
lementos extrapola al criterio organizacional: Activamente maneja y diri-
ge su ambiente; lo refiere a la habilidad de la empresa en solución de pro
blemas, la que depende de la flexibilidad de la organización, por tanto la
libertad para aprender a través de la experiencia, cambiar con las cambian
tes circunstancias internas y externas. Clara y definida personalidad; el
problema de identidad, es necesario que una organización sepa que es y que
hay que hacer. Hasta que punto las metas son entendidas y aceptadas por -
el personal y hasta que punto la organización es percibida verazmente por
el propio personal. El grado de armonía acuerdo y aceptación de lo que la
empresa demanda, la estructura formal y su percepción. Es capaz de perci-
bir al mundo y a él mismo correctamente; la prueba de realidad, si las con
diciones determinadas para una organización han de ser alcanzadas, la orga
nización debe desarrollar técnicas adecuadas para determinar las "propieda
des reales" del campo en el cual existe.

Si bien puntualiza que "El problema de la medición no ha sido encarado, no
se tienen los detalles concretos para que la práctica organizacional sea -
desarrollada completamente. Sin embargo se ha señalado que el proceso de
solución de problemas de adaptabilidad se sustenta como la única y mas im-
portante determinante de la salud organizacional y que esta adaptabilidad-
depende de una aceptable identidad y una aceptable prueba de realidad.

Germán Herrera, sintetiza las ideas básicas del Desarrollo Organizacional
como sigue:

"El D.O. ha nacido del cambio del punto de vista sobre el papel del hombre
en las instituciones en las cuales va siendo cada día una herramienta más-
eficaz. El D.O. pretende a la vez un veraz enfrentamiento al cambio, un a
provechamiento máximo de todos los recursos y comportamiento humanos, y -
una minimización de una mala operación de los hombres en la empresa.

Puede decirse que en la práctica hay dos enfoques distintos que abarca el
D.O. El primero, que podemos llamar personal, supone que el desarrollo de-

los individuos de la organización sean aislados o como parte de los grupos, considera a los cambios deseados. Es decir, que afectando a las personas en lo más individual, afectaremos eficazmente a la organización. El otro enfoque, el enfoque de sistemas, considera a la organización como una estructura en la cual los individuos son partes integrantes del sistema, y es el desarrollo de éste, con las personas como integrantes incidentales, lo que habrá de dar los resultados.

Una organización también es un sistema. Las organizaciones pueden ser consideradas más o menos enfermas o más o menos sanas, en, en ambos casos la salud actual y futura puede ser siempre mejorada. En la práctica la organización sana o completamente enferma no existe.

No debe olvidarse que el signo, o el síntoma son sólo expresiones del modo de funcionar del sistema, no indica por sí mismo, ni la gravedad, ni la causa, ni el pronóstico. Estas son materias de interpretación de dichos síntomas y signos y están relacionados con el diagnóstico.

Parecería una perogrullada decir que para tomar una medida correctiva deberíamos primero tener un diagnóstico, saber lo más ciertamente posible qué ocurre, por qué, y qué curso probable van a seguir las cosas si las dejamos por sí mismas o si intervenimos en tal o cual sentido.

El tipo de diagnóstico que se requiere en el D.O. es bien distinto del que se aplica a la Medicina. Mientras en esta última ciencia el diagnóstico lo hace el experto, el médico, quien por cierto puede no comunicarlo a su paciente. Es un autodiagnóstico. El "experto", agente de cambio, técnico en D.O., "tercero" o como se le llame, procurará que el grupo llegue a su propio diagnóstico auxiliándole en esta tarea.

Que el grupo y sus miembros "vivan" sus situaciones, las puedan observar, comprender, asimilar y sacar consecuencias de ellas. Así no es raro que en el D.O. sea el grupo el que decida cual es la complejidad de su situación y que además ideé por sí misma la clase de experiencia que necesita para mejorar su condición, lo que podría llamarse su "curación".

El diagnóstico en D.O. es continuo precisamente porque la base de D.O. es la experiencia y la auto-observación.

El diagnóstico en D.O. no pretende encontrar las causas remotas o lejanas del comportamiento. Se da más importancia a la experiencia directa que a la comprensión intelectual del porqué del comportamiento.

Los instrumentos del diagnóstico son:

- La entrevista con el ejecutivo que presenta el problema.
- Las entrevistas con los miembros del grupo.
- Los cuestionarios.
- La escala de evaluación.
- La crítica.
- El escrutinio.
- Las entrevistas de grupo.
- Los collages.
- La observación del grupo.
- Los ejercicios estructurados.
- Los ejercicios de comunicación no verbal.

Una vez que se sabe la condición del grupo u organización, debe decidirse en qué sentido debe ser cambiada (si es que debe ser cambiada), a la vez - que se pondera la factibilidad, la oportunidad, la facilidad o dificultad de realización de las metas.

El diagnóstico en D.O. es perpetuo. El proceso de la organización, querámoslo o no, es cambiante. Debemos tener la sensibilidad necesaria para - percibir que lo que era ayer, es algo distinto hoy.

Chris Argyris explica los:

GRUPOS T para efectividad organizacional.

¿Qué es lo que ocasiona que los equipos de ejecutivos dinámicos, entusias-

tas y flexibles se conviertan apáticos e inflexibles conforme avanza el tiempo? ¿Porqué dejan de disfrutar el reto intrínseco de su trabajo y se encuentran cada vez más motivados por los planes de bonos ejecutivos?

¿Porqué los ejecutivos se vuelven conformistas en tanto que una compañía se hace más grande y vieja? ¿Porqué se resisten a decir lo que realmente opinan, aún cuando puede ser en beneficio de la compañía?

¿Cómo es posible desarrollar un equipo de nivel alto de ejecutivos que esté constantemente presentando inovaciones y tomando riesgos?

¿Es inevitable que hagamos que las cosas se realicen únicamente cuando no nosotros creamos crisis, checamos detalles, infundimos temores, y castigamos y premiamos de manera que inadvertidamente creamos "heroes" y "fracasados" entre nuestro grupo ejecutivo?

Preguntemos a los Gerentes porqué tales problemas existen y su respuesta típicamente será abstracta y fatalista:

Es inevitable en una Empresa Grande.

Es propio de la condición humana.

Maldito sea si yo pudiera, pero todas las compañías tienen estos problemas.

Son parte de la estructura de la Compañía.

Frases como éstas son reales. Tales problemas están incrustados en la vida de la corporación. Pero en años recientes se ha evolucionado una nueva manera de ayudar a los ejecutivos para desarrollar recursos internos que les dan posibilidad de mitigar estas enfermedades organizacionales. Me refiero a la educación de laboratorio, o "entrenamiento de sensibilización" como en ocasiones se le llama. Particularmente en la forma de "Grupos T", rápidamente se ha convertido en una de las experiencias educacionales más controvertidas ahora a disposición de la Gerencia. Aún así, tal como lo referiré en este artículo, si la educación de laboratorio es conducida competentemente, y si las personas indicadas participan, puede ser una experiencia educacional muy poderosa.

¿Cómo es que los laboratorios educacionales remedian los problemas que he mencionado? Atreviéndose a exponer y modificar ciertos valores sostenidos por los ejecutivos típicos.

PONENCIA 1

LOS VALORES PIRAMIDALES

Existen ciertos valores sobre las relaciones humanas efectivas que son inherentes en la estructura piramidal de la organización de empresas a la cual los ejecutivos exitosos (supuestamente) se aferran. Los valores son mandatos aprendidos los cuales, una vez internalizados afectan al comportamiento humano en direcciones específicas. Es por esto que una apreciación de estos valores es básica en la comprensión del comportamiento.

¿Qué son estos valores piramidales? yo los explicaría de este modo:

1.- Las relaciones humanas importantes, las cruciales, son aquellas que están relacionadas con el logro de los objetivos de la organización, por ejemplo, lograr que el trabajo se realice, como por ejemplo:

Nosotros estamos aquí para manufacturar zapatos, este es nuestro negocio, aquellas son nuestras relaciones humanas importantes; si tienes cualquier cosa que puede influenciar aquellas relaciones humanas, bien.

2.- La efectividad en las relaciones humanas aumenta conforme el comportamiento se vuelve más racional, lógico y claramente comunicado; pero la eficiencia disminuye conforme el comportamiento es más emocional. Ilustremos esto citando una conversación típica:

¿Has estado alguna vez en una junta en la que hay gran desacuerdo siempre?

¿Has estado en alguna junta en la que el desacuerdo llegó a ser personal? Bueno, sí, pero no muy seguido.

¿Qué harías si fueras el líder del grupo?

Yo diría, "Caballeros, centrémonos en el hecho," o diría, "Caballeros, va

mos a mantener las personalidades afuera de esto".

Si se pusiera muy mal, desearía que fueran las 5:00 Hrs. para terminar la junta, y entonces hablaría con cada persona individualmente.

3.- Las relaciones humanas son motivadas más eficientemente mediante una dirección control y autoridad cuidadosa y definida, y también con premios apropiados y castigos que enfatizan el comportamiento racional y el logro del objetivo.

Si estos son los valores sostenidos por la mayoría de los ejecutivos, -- ¿Cuáles son las consecuencias? En la medida en que los ejecutivos creen - en estos valores organizacionales, se ha encontrado que suceden los si- - guientes cambios.

- (1) Hay una disminución en recibir y dar información sobre el impacto interpersonal entre uno y otro ejecutivo. Sus dificultades interpersonales tienden o bien a ser suprimidas o a ser referidas como problemas racionales, técnicos e intelectuales. Como resultado pueden encontrar difícil el desarrollar habilidad al tratar con sentimientos y relaciones interpersonales. Hay una disminución correspondiente en su habilidad para tener ideas propias o responsabilizarse con sus - - ideas sentimientos y valores. Similarmente hay falta de experimentación y toma de riesgos ante nuevos valores e ideas.
- (2) A lo largo, con la disminución de propiedad (de ideas y sentimientos), toma de riesgos, hay un aumento en la negación de sentimientos, en ligarse a nuevas ideas, y en la necesidad de estabilidad. Como resulta tado, los ejecutivos tienden a encontrarse en situaciones en donde no - están conscientes en forma adecuada de los problemas humanos, en donde no los resuelven sin deteriorar el proceso de solución de problemas. No obstante definimos la competencia interpersonal como:
 - a) Estar consciente o alerta a los problemas humanos.
 - b) Resolverlos de modo que queden resueltos sin deteriorar el proceso de solución de problemas, estos valores sirven para disminuir-

la competencia interpersonal.

- (3) Como la competencia interpersonal de los ejecutivos disminuye, la conformidad, la desconfianza y la dependencia, especialmente en aquellos que están en el poder, se incrementa. La toma de decisiones, se torna menos efectiva, porque la gente retiene muchas de sus ideas especialmente aquellas que son novedosas y riesgosas y las defensas organizacionales (como la administración por crisis, administración por detalle y a través del miedo) se incrementan. Así como las actividades "protectoras" como "JIC files" (solo por si el presidente pregunta), juntas de información (para averiguar que la oposición es planeada) y la politiquería ejecutiva.

Si este análisis es válido, entonces debemos modificar los valores ejecutivos si queremos hacer mas efectivo el sistema. La pregunta es qué cambios pueden y deberían hacerse en estos valores.

Pero puesto que los ejecutivos están lejos del desconocimiento, ¿porqué tiene que depender de esta pirámide de valores? Primero porque ellos no están necesariamente equivocados. Luego ellos son una parte necesaria, de una relaciones humanas efectivas. La dificultad está en que ellos solos no son eficientes. Por sí mismos tienden a dirigir la consecuencia relativa. Lo que se necesita es una base adicional de valores de los ejecutivos. Específicamente son tres:

- 1) Las relaciones humanas importantes no son solo aquellas que se refieren al logro de los objetivos de la organización, sino también aquellas relativas al mantenimiento del Sistema interno de la Organización y a la adaptación al medio también.
- 2) Las relaciones humanas se incrementan en efectividad en la medida en que todos los comportamientos significativos (racionales e interpersonales) se vuelven conscientes, discutibles y controlables. (La racionalidad de los sentimientos es tan crítica como la de la mente).

- (3) Adicionalmente a la Dirección, controles, recompensas y castigos, - las relaciones humanas son mas efectivamente influenciadas a través de la interrelación auténtica, el comando interno, el logro psíquico, y el proceso de confirmación.

Valores que, salvo que se modifiquen y adicionen, sirven para obstaculizar la efectividad interpersonal. Como la ponencia (1) explica, estos valores están incrustados en la estructura piramidal de la empresa. La presentación resume algunas causas básicas de la ineffectividad administrativa como se muestra en tres estudios en : (1) Una gran corporación 30,000 empleados, incrementando \$500 millones por año, (2) una empresa mediana 5,000 empleados, incrementando mas de \$50 millones al año y (3) una pequeña empresa -- 300 empleados.

CAMBIO A TRAVES DE LA EDUCACION

¿Pero como puede uno cambiar los valores de un ejecutivo? una manera es a través de un proceso de reeducación.

Primero hay un desligamiento de los viejos valores, a continuación el desarrollo de nuevos valores, y finalmente la ligazón con los nuevos.

Para iniciar el proceso de desligamiento, los ejecutivos deben experimentar la verdadera ineffectividad de sus viejos valores. Esto significa que ellos deben tener una fuerte experiencia de qué tan incompletos son sus viejos-valores. Una manera de lograr esto es dándoles a ellos una meta a alcanzar en condiciones donde su poder, control e influencia organizacional están minimizadas. La ineffectividad de sus viejos valores, si nuestro análisis es correcto, deberá hacerse evidente.

Un segundo requisito de la reeducación parte del hecho de que el reducido - número de procesos educacionales disponibles (conferencias, grupos de discusión y otros semejantes) están basados en los valores piramidales. Cada -

conferencia o seminario en la Universidad tiene objetivos claramente definidos y es llevado por un maestro que es capaz de controlar, dirigir y apropiadamente castigar y recompensar a los estudiantes. Pero como acabo de sugerir, esto representa algunas de las causas básicas del problema que se estudia. El educador está en un problema. Si él enseña con los métodos tradicionales, él está utilizando los valores que sostiene son incompletos e inefectivos.

Para hacer el asunto más difícil, si el proceso reeducacional va a ser efectivo, se hace necesario crear una cultura en la cual los nuevos valores puedan ser aprendidos, practicados y protegidos hasta que los ejecutivos sientan confianza en utilizarlos. Una cultura tal debería ser aquella que esté compuesta por personas con la tendencia a desarrollar auténticas relaciones interpersonales y logros psicológicos. Brevemente, las auténticas relaciones interpersonales existen cuando un individuo puede actuar de tal manera que se puede aumentar su auto-observación y estima y, a la vez, proveer la oportunidad para que otros hagan lo mismo. Logro Psicológico, es la experimentación de situaciones reales que prueban las propias capacidades. Ambos son factores clave de la competencia ejecutiva.

La creación de un proceso reeducativo donde se desliguen los viejos valores, se reaprendan los nuevos valores y se ligen los nuevos valores bajo un control primario de los estudiantes, dentro de una cultura que es raramente encontrada en nuestra sociedad, es un logro extremadamente difícil. No obstante un enfoque que satisface estos requerimientos se ofrece por el laboratorio educacional.

Probablemente por su novedad, el laboratorio educacional ha venido a ser del que más se habla, con el que más se experimenta, el más alabado y -- criticado de los métodos educacionales para altos ejecutivos. El interés de los altos ejecutivos ha sido tan grande que el Laboratorio Nacional de Entrenamiento (una organización educacional no utilitaria que imparte la mayoría de los laboratorios) ha tenido que incrementar sus pro-

gramas muchas veces en los últimos 10 años.

Cualquier experiencia educacional tan nueva como el laboratorio educacional está destinada a la controversia, y esto es bueno porque la controversia razonada puede ser la base de las correcciones, refinamientos y expansiones - del proceso.

La investigación (desafortunadamente insuficiente) está siendo conducida bajo los auspicios de Laboratorios Nacionales de Entrenamiento y por varias - universidades como la Universidad de California, el Instituto de Tecnología de Casos, Columbia, Jorge Washington, Harvard, M.I.T., Michigan, Texas.

LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA

El primer paso en un programa de laboratorio es el ayudar a los ejecutivos a enseñarse así mismos tanto como sea posible de su propia conducta. Para hacer esto ellos crean su propio laboratorio en el cual experimentan. Este es el porqué el proceso educacional ha sido llamado "Laboratorio Educacional". La estrategia de un experimento empieza con un dilema. Un dilema -- ocurre cuando en una situación dada no hay bases definidas para elegir en - tre alternativas, o no hay alternativa satisfactoria para elegir, o cuando - las acciones habituales dejan de ser efectivas.

¿Que hace la gente cuando se enfrenta con un dilema?

Su inmediata reacción es el probar con antiguos métodos de comportamiento - con los cuales se sienten seguros, o también el buscar la guía de un "experto". En esta forma, la ansiedad invariablemente asociada con el no saber - que hacer es suprimida. En el laboratorio, entonces, las anticipadas prime ras reacciones de los participantes a un dilema son probar las formas tradi cionales de respuesta.

Solo cuando las convencionales o tradicionales formas de enfrentarse a un -

dilema han sido intentadas, sin éxito, se dan las condiciones requeridas - para su acción inventiva. Ahora la gente está lista para pensar, para desechar las viejas nociones porque no funcionaron, para experimentar, y para - explorar nuevas formas de reaccionar para ver si estas sirven. El período - en que las antiguas conductas son abandonadas y las nuevas aún tienen que - ser inventadas para reemplazarlas, es un período de descongelamiento teniendo a veces algunos de los aspectos de las crisis. Está rodeado de incertidumbre y confusión.

El aprendizaje pleno de la situación dilema-invención ocurre cuando dos tipos adicionales de acción son tomadas.

Una es la retroalimentación, el proceso por el cual se instruyen los miembros con sus propias características modos de sentir y reaccionar en la - - situación de dilema-invención. La retroalimentación ayuda en la evaluación de las consecuencias de las acciones que han sido tomadas como resultado de la situación de dilema. Por retroalimentación "efectiva" yo quiero decir - la clase de retroalimentación que minimiza la probabilidad de que el emisor o el receptor se tornen defensivos y que maximiza la oportunidad de "reconocer" valores, sentimientos y actitudes. Por "reconocer" yo quiero decir el estar alerta y el aceptar la responsabilidad de la propia conducta.

El paso final en el ciclo dilema-invención es la generalización acerca de - la secuencia total para lograr una imagen comprensiva de el "caso común". - Cuando esto se ha hecho, la gente busca ver hasta que punto la conducta observada en condiciones de laboratorio funciona en las situaciones externas. Si la generalización no se intenta, la riqueza del dilema-invención aprendida se "pierde".

Grupo "T" por entrenamiento.

La esencia de la mayoría de los laboratorios es el grupo "T". Este es mas - difícil de describir, en unas cuantas palabras.

Básicamente es una experiencia de grupo diseñada para proveer la máxima - -

oportunidad posible de que los individuos muestran su conducta, dar y recibir retroalimentación, experimentar con nuevas conductas, y desarrollar sin cesar la observación y aceptación de sí mismo y de otros. El grupo "T", -- cuando es efectivo, igualmente provee a los individuos de la oportunidad de aprender la naturaleza del funcionamiento efectivo del grupo. Ellos están aptos para aprender como llevar a un grupo al logro de metas específicas - con el mínimo posible de costo humano.

El grupo "T" viene a ser una experiencia de aprendizaje que más se acerca - a los valores del laboratorio recompensando la utilización del liderazgo, - premios, castigos e información en el Desarrollo de grupos efectivos. Es el grupo "T" donde uno aprende como diagnosticar su propia conducta, como desarrollar conducta del liderazgo efectivo y reglas para toma de decisiones - que realmente protegen al "Pato silvestre"

PAPEL DEL EDUCADOR

En estos grupos, algo del aprendizaje viene del educador, pero la mayor parte viene de los miembros interactuando unos con otros. Las "reglas del juego" que el grupo establece para la retroalimentación son importantes. Con la ayuda del educador el grupo usualmente llega a ver la diferencia entre - dar ayuda y tratar de controlar o castigar a los miembros; entre analizar e interpretar la adaptación de los miembros (lo cual no es útil) y el informarles sobre el impacto que tiene en otros. Usualmente ciertas características de la actividad cotidiana del grupo son borradas o cambiadas. El educador, por ejemplo, no suele proveer el liderazgo que un grupo de "estudiantes" esperarían normalmente. Esto produce un cierto "poder de vacío" y un gran convenio de comportamiento con el que, a su tiempo, se da la base del aprendizaje.

Ahí no hay programa, excepto en tanto que el grupo lo proporcione. Ahí no hay reglas de la operación del grupo salvo las que el propio grupo decide - adaptar. Por algún tiempo la experiencia confunde, provoca tensión, frustra a la mayoría de los participantes. Pero estas condiciones deben encontrarse para ser conducibles al aprendizaje. Naturalmente, algunos individuos -

aprenden mucho, mientras que otros se resisten a todo el proceso. Es raro sin embargo, para un individuo el terminar una experiencia de dos semanas sintiendo que él no ha aprendido nada.

Usualmente el grupo "T" empieza con la explicación del Educador de que está diseñado para ayudar a los seres humanos a: explorar sus valores y su impacto en otros.

Determinar si ellos desean modificar sus valores tradicionales y desarrollar algunos nuevos.

Desarrollar percepción de como los grupos pueden bloquearse tanto como facilitar el desarrollo humano y la toma de decisiones.

Luego entonces un grupo "T" no empieza sin un objetivo, en tanto que el educador está interesado. Tiene un propósito, para el educador, está emocional e intelectualmente claro.

Como sea, el educador entiende que el propósito está, solo intelectualmente claro para los miembros. Así pues, para empezar, el educador probablemente asentará que él no tiene en mente metas específicas para el grupo. Mas aún él no ofrece programa específico ni guías, ni reglas, y así por el estilo. El grupo es creado para que sus miembros puedan determinar su propio liderazgo, metas y reglas.

Hay muy poco que es no-directivo acerca del papel del educador de grupo -- "T". El está muy interesado en el crecimiento, y él actúa en formas que él espera acrecentarán el desarrollo. El es no directivo, como sea, en el sentido de que él no pide a otros acepten condiciones. Como un miembro del grupo "T" él tenderá sincera y abiertamente a ayudar a establecer una cultura que pueda incrementar las auténticas interrelaciones y la adecuación interpersonal.

Como sea, él comprende que puede empujar al grupo hacia esto hasta cierto punto. Si él va muy lejos, caerá en la trampa de inoctrinar su educación.

Esto es una trampa en la cual podría gustarle a los miembros del grupo verlo caer, puesto que podría disminuir su inconformidad y lo colocaría a él - en un sistema social semejante (en valores) al que usualmente tienen. En otras palabras, su silencio; la ausencia de objetivos pre-establecidos, de liderazgo, de programa con reglas, y lo demás, no son propuestos con malicia o para lastimar a la gente. Verdaderamente, estas experiencias pueden lastimar algo, pero la hipótesis es que el dolor está "al servicio del crecimiento".

En este punto permítaseme suponer que usted es un miembro de un grupo "T"- para que yo pueda decirle lo que podría experimentar.

ACCION Y REACCION

Al principio usted estará dispuesto a esperar que el educador lo dirija. Esta espectación es comprensible por varias razones:

- 1).- Un educador en nuestra cultura tiende a hacer precisamente esto.
- 2).- A causa de la novedad de la situación, los miembros pueden así mismo temer el no ser competentes o manejar la situación con efectividad.

Naturalmente ellos se vuelven hacia el educador en busca de ayuda. Es común en nuestra cultura que cuando un miembro del grupo tiene más información que nosotros, así como más habilidad para manejar lo nuevo y las situaciones difíciles, "sea requerido por los otros miembros para que les ayude a manejar la nueva situación, si él se preocupa por ellos". Por ejemplo, si yo estoy en una cueva con otras 10 gentes que están perdidas y yo sé como salir, su punto de vista sería despreocuparse de que yo fallara en ayudarlos a salir.

- 3).- Finalmente, los miembros pueden volverse hacia el educador porque ellos aún no han desarrollado mucha confianza entre sí mismos.

El educador puede creer que es conveniente, durante las primeras etapas de un grupo "T", decirle a usted que él entiende porque usted se siente dependiente de él. Pero puede igualmente añadir que él cree que el aprendizaje puede to-

mar un lugar más efectivo si usted primero desarrolla un creciente sentido de confianza en otros, y un sentimiento de que ustedes pueden aprender -- unos de otros.

En mi caso cuando actúo como educador de un grupo "T" libremente admito -- que el silencio, no es típico de mí, que yo necesito hablar, el ser activo, el participar. De hecho yo puedo incluso sentir una sutil hostilidad si me encuentro en una situación en la cual no puedo participar en la forma que yo deseo. Así pues, cualquier cosa que ustedes "miembros" puedan hacer para ayudarme a "descongelarme" para disminuir su dependencia en mí sería profundamente apreciada. Yo añado que comprendo que esto no es fácil y que yo haré mi parte.

Usualmente, los miembros empiezan por darse cuenta que el educador apoya aquellos individuos que muestran signos tempranos de intentar el aprender. Esto es especialmente cierto para aquellos que muestran signos de estar abiertos, de mente experimentadora y deseosos de tomar riesgos por mostrar su comportamiento. ¿Como són reconocidas éstas cualidades?

Hay varias claves que son útiles. Primero, está el individuo que no es muy alterado por la ambigüedad inicial de la situación y que está listo para -- empezar a aprender. Un signo de este individuo es aquel que puede abrirse -- acerca de la confusión que está experimentando. El dispuesto a reconocer -- sus sentimientos confusión, sin tornarse hostil hacia el educador o hacia -- los otros miembros. Tal individuo está deseoso de mirar su propio comportamiento y el de otros, bajo tensión, diagnosticarla e intentar aprendizaje -- de ella. Algunos de éstos individuos llegan a cuestionar acerca de la in -- sistencia de otros miembros, en cuanto que el educador debería sacarlos de la situación ambigua.

Algunos miembros en otro extremo, reaccionan insistiendo en que el educador ha creado la ambigüedad precisamente para ser hostil. Usted, encontrará -- que el educador los apremiará para expresar su hostilidad al igual que les ayudará a ver el impacto que su comportamiento está teniendo en él. Existen ahí dos razones para la intervención del educador:

- 1).- Para reforzar con sentimientos el hecho de que el no está conscientemente tratando de ser hostil.
- 2).- Para facilitar a otros el explorar su hostilidad hacia él o hacia -- cualquier otro. Tales exploraciones pueden proveer datos valiosos -- para el grupo, para diagnosticar y de los cuales aprender.

EL PROBLEMA DE LA IMITACION

En tanto el grupo continúa, algunos miembros del grupo empiezan a darse cuenta de que el comportamiento del educador ahora puede servir para lo que es. Esto es que puede ser válido como un modelo que el educador puede manifestar acerca de como él podría intentar (a) el ayudar a crear un grupo efectivo y (b) el integrarse él mismo en el grupo en tal forma que él funcione completamente como miembro hasta donde sea posible. El modelo es suyo; él admite poseerlo, pero él no está tratando de "vendérselo" a otros o en ninguna forma presionándolos para que lo acepten.

Usted podría preguntarse si viendo al educador como una fuente de "modelo de comportamiento" no sería dirigido usted simplemente a imitarlo. (En la literatura técnica esto es discutido como identificación con el líder, o modelo de comportamiento del líder).

No obstante- éste podría ser el caso, no debemos olvidar que hasta que usted no empiece a "descongelar" su comportamiento y valores previos usted se encontrará así mismo en la situación de ir dejando lo antiguo sin tener nada nuevo que sea concreto y aplicable. Esto tiende a crear estados de titubeo, confusión ansiedad ambivalencia y por el estilo. Estos estados a su vez pueden inducirlo a "prenderse" a lo antiguo incluso con mayor tenacidad. Para empezar a sustituir con nuevos comportamientos, usted sentirá la necesidad de ver (1) Que usted puede manejar el nuevo comportamiento con efectividad y (2) Que el nuevo comportamiento lo lleva a los resultados deseados.

Bajo estas condiciones usualmente los miembros intentan cualquier muestra...

de comportamiento que represente lo "nuevo". La representación no es solamente confirmada; es compensada. Una forma relativamente segura de experimentar, es "probar el comportamiento del educador". Es en este punto cuando el individuo está imitando, y el debe sentirse libre para imitar y para hablar acerca de la imitación y averiguarlo abiertamente. La imitación es útil si usted está atento y acepta el hecho de que usted no posee el comportamiento, con el que está experimentando es el del educador. Si el educador no está ansioso acerca de la imitación, el miembro puede empezar a averiguar los límites del nuevo comportamiento. El puede empezar - así mismo a ver cuando el comportamiento del educador es para él, realista.

INDIVIDUO VERSUS GRUPO

Al final el educador tiende a ocuparse de que los miembros reciban ayuda - en cuanto a:

Estar alertas de su actual (generalmente) bajo potencial para establecer - auténticas relaciones interpersonales.

Volverse más hábiles para proveer y recibir descripciones de retroalimentación no evaluativas.

Minimizar sus propias defensas y las de otros.

Incrementar su disposición para experimentar y reconocer sus sentimientos.

Luego entonces la ayuda interpersonal es crítica, por ello es igualmente - importante que el grupo "T" no sea limitado en tales intervenciones.

Después que los miembros reciben retroalimentación adecuada de unos y otros así como de su incapacidad para crear auténticas relaciones interpersonales ellos tienden a necesitar ser más efectivos en sus relaciones interpersonales. Es en este punto que ellos necesitan aprender que la estructura del grupo y la dinámica profunda influye en la probabilidad de incrementar la - autenticidad de sus relaciones interpersonales, por ejemplo:

Tan pronto como los miembros se dan cuenta de que deben ser más abiertos con aquellos sentimientos que usualmente han aprendido a ocultar ellos - sentirán la necesidad de establecer normas de grupo para autorizar la expresión de estos sentimientos, esta dificultad tenderá a ser mezclada si ellos sienten que deben "apresurar" su contribución y "decir algo rápido", para que alguien retome los canales de comunicación. Deben desarrollarse formas por las cuales los miembros estén dispuestos a utilizar su participación en los canales de comunicación.

Igualmente, normas de grupo son requeridas para que se justifique silen - cio y pensamiento, de tal forma que los miembros de grupo no se sientan - presionados a decir algo, libres del miedo de que después no tendrán oportunidad de decir algo.

Uno de los problemas frecuentes en las primeras etapas de un grupo "T" es la aparente necesidad de una parte de los miembros de señalar un líder o un encargado. Usualmente, esta necesidad es racionalizada como una necesi - dad del grupo porque "sin un líder señalado", un grupo no puede ser - - efectivo por ejemplo; un miembro dice "miren, yo creo que la primera cosa que necesitamos es elegir un jefe. Sin un jefe nosotros vamos a quedar - nos parados". Otro agrega, "hermano, tienes razón. Sin jefatura esto es un caos. La gente odia tener que tomar responsabilidad y sin un jefe holgazanean".

Hay varias maneras en que un grupo puede enfrentarse a este problema cual - quiera de ellos proporciona importantes pero diferentes clases de aprendizaje.

Un enfoque es el ver esto como un problema del grupo ¿como puede brotar - el liderazgo y mantenerse útil en un grupo?. Este nivel de aprendizaje es importante y debe ser alcanzado.

Otra posibilidad para el grupo es explorar las suposiciones subyacentes - expresadas por aquellos individuos que desean distinguirse como líderes.

Por ejemplo, en el caso ilustrado antes, las dos personas que empezaron - a darse cuenta que ellos estaban asumiendo que la gente necesita un líder definido a causa de que si se les deja solos, ellos no tenderán a aceptar responsabilidad. Esto implica una falta de confianza en la gente. Igualmente implica desconfianza en la gente que está reunida. Estos hombres - están sugiriendo que sin un líder definido el grupo tropezará y se volverá caótico. Entonces alguien tomará la iniciativa y sugerirá que sus comentarios implican una falta de confianza, en la gente reunida. Otro individuo sugerirá que otra dimensión de desconfianza puede estar operando. El estaba interesado acerca de como podría decidir si podría confiar en el hombre que fuera señalado como líder. La discusión que siguió ilustró al grupo acerca del problema de la doble dirección de la confianza. No solo hace a los superiores tener sentimientos de desconfianza de los subordinados, si no también posteriormente puede desconfiarse del guía.

Uno de los defensores de la necesidad del liderazgo dijo después "Mira Sr. "B" ¿porqué has estado tratando de decir algo durante media hora y no lo has hecho?. Si nosotros tenemos un líder, o si alguien se señala como líder temporalmente, el podría imponer su punto de vista". Algunos acordaron con la observación. Como sea dos agregaron algunos comentarios. Uno dijo, "Si nosotros damos autoridad al Sr. B el nunca tendrá que desarrollar su fuerza interna de tal forma que el pueda sostener su punto de vista sin tener poder atrás de él." Aún más agregó el otro. " Si el es señalado como líder, el grupo nunca podrá encarar el problema de cómo ayudar a crear las condiciones para que el Sr. B exprese su punto de vista". Luego entonces podemos ver que el tratar con los problemas básicos de participación del grupo puede llevar a una exploración de los problemas de participación, también como a los requerimientos del funcionamiento efectivo de los grupos.

La interrogante de la confianza no obstante es un problema central de un grupo "T", tan ciertamente, como lo es en cualquier grupo organizacional. Si esto puede ser resuelto, entonces el grupo ha dado un importante paso en el desarrollo de las auténticas relaciones interpersonales. En la medida en que el grado de confianza se incrementa, el liderazgo funcional

tiende a brotar espontáneamente porque los individuos en un clima de confianza mutua tienden a delegar liderazgo en aquellos que son más competentes en la materia que se discute. En esto ellos también aprenden una importante lección acerca del liderazgo efectivo. Otra clase de aprendizaje que usualmente se desarrolla con claridad es que el grupo no tenderá a ser una unidad con metas bien orientadas sin haber establecido medios efectivos para diagnosticar problemas, tomar decisiones, etc. Cuando el grupo llega a unificar la toma de decisiones los miembros pueden probar la fuerza y profundidad de su aprendizaje. La presión y la tensión de la toma de decisiones puede ayudar a mostrar el grado en que la autenticidad es más aparente que real.

Puede también dar oportunidad para aprendizaje posterior, porque los miembros tenderán a experimentar nuevos aspectos de sí mismos, tratar de resolver problemas y tomar decisiones.

C O N C L U S I O N

En tanto que no propongo el laboratorio educacional como una panacea para remediar todos los problemas organizacionales, yo siento que 6 conclusiones pueden configurarse:

1).- El laboratorio educacional es un proceso educacional muy prometedor y seguro.

Los datos de la experiencia sugieren que puede ayudar a algunas organizaciones para iniciar la solución de algunos de sus problemas.

2).- El laboratorio Educacional no es una panacea, no es un proceso que pueda ayudar a toda Organización. Aún más, debería ser seguido por cambios en la Organización, en sus políticas, controles administrativos y aún en su tecnología. No todas las organizaciones pueden beneficiarse de él: No todas las organizaciones necesitan volúmenes semejantes. To

dos estos factores deberían explorarse cuidadosamente antes de involucrarse.

- 3).- No todos los programas de laboratorio son semejantes. Algunos se enfocan más en el aprendizaje interpersonal, algunos en la solución de problemas intelectuales, algunos en grupos pequeños, algunos en intergrupos, y algunos en combinaciones variadas de todo esto. Nuevamente un cuidadoso diagnóstico puede ayudar en la correcta elección para la empresa, tanto como el educador apropiado. Tampoco son todos los programas de laboratorio igualmente efectivos. La competencia de los educadores puede variar tremendamente, también la receptividad de quienes son atendidos. La mejor cosa es tratar de efectuar un programa de laboratorio conducido por profesionales competentes.
- 4).- Apertura, Confianza, Delegación y toma de riesgos se desarrollan solamente cuando el clima es propicio. Un solo programa, aún el mejor, sólo puede iniciar el proceso de descongelamiento del sistema ejecutivo, para óptimos resultados repetir o "empujar" los programas será necesario.
- 5).- No obstante personalmente creo que un programa de laboratorio con actuales grupos de trabajo tiene las mayores probabilidades de beneficio, igualmente tiene los mayores riesgos. Como sea, uno no tiene que empezar el proceso de esta manera. Hay muchas maneras diferentes de "sembrar" una Organización esperando desarrollar el incremento de la confianza y la toma de riesgos. La manera de lograr mayor efectividad puede ser mejor deducida por el apropiado estudio del sistema ejecutivo.
- 6).- Finalmente, si usted platica con un individuo que ha tenido una satisfactoria experiencia en un laboratorio probablemente le intrigará por que parece el tener dificultad en describir la experiencia. Yo se que aún tengo dificultad en describir este tipo de educación a una persona que es extraña a ella.

Estoy empezando a darme cuenta que una razón en la dificultad de comunicarlo es que la significación de la experiencia de un laboratorio varía enormemente en cada persona. Algunos aprenden mucho, algunos aprenden poco. Encuentro que mi aprendizaje ha variado con el éxito del laboratorio. Algunos difícilmente pueden esperar a que termine, otros quisieran que nunca llegara al fin. Cualquiera que entiende un laboratorio se da cuenta que todos estos sentimientos -- pueden ser reales y válidos. Consecuentemente tratar de describir un laboratorio (especialmente un grupo "T") a un individuo que nunca lo ha experimentado es difícil porque él podría ser una de aquellas personas que no hubieran disfrutado el proceso. Aún más, una entusiasta descripción podría sonar hueca.

Otra razón que dificulta la comunicación es que las mismas palabras pueden tener diferente sentido para diferente gente. Así uno de los aprendizajes consistentemente reportados es que las palabras confianza, apertura, igualdad, toma de riesgos y otras toman un nuevo sentido, un sentido que ellos no habían apreciado antes del laboratorio. Esto hace difícil a una persona que encontró el laboratorio educativo, lleno de sentido el describirse a otra. Él podría decir mucho al comunicar los nuevos sentidos de confianza, toma de riesgos etc. y por su propio escepticismo previo al laboratorio, sabe que es difícil hacerlo y que no se logra usualmente.

El punto que todo esto indica es que los resultados del laboratorio educativo son siempre individualistas; se reflejan en el individuo y en la organización. La mejor forma de aprender de ello es experimentarlos por sí mismos.

CAPITULO IV

APLICACION DEL ENFOQUE DE LA PSICOPATOLOGIA LABORAL (INVESTIGACIONES EN UN GRAN GRUPO DE TRABAJO).

Este capítulo es la parte medular del estudio contiene una gran cantidad de observaciones de la vida de una gran corporación, es prudente puntualizar que además de lo descrito existen en ella muchas manifestaciones - que ni se mencionan, que no se abarcan extremos ni en ninguna forma es - una observación total desde un punto de vista histórico, es una recopilación de datos donde se puede ilustrar el enfoque, son muchos sucesos y - casos agrupados en siete presentaciones así separadas para facilitar su comunicación.

La gran corporación existe en nuestro país y tiene una preponderancia - mundial, se compone de muchas empresas y tiene poca historia en relación a su desarrollo y crecimiento; algo más de 30 años, es muy productiva e influye positivamente en la economía nacional.

Se advierte que todos los nombres mencionados son ficticios han sido cambiados los auténticos para respetar ante cualquier eventualidad la privacía de los personajes.

PRESENTACION NUMERO UNO

A) OBSERVACIONES.

Para el grupo de 400 personas que integran una empresa, existe un hora--rio general, el cual debe observarse por casi toda la gente, existen ex--cepciones establecidas y formalizadas para aquellas unidades que por la naturaleza de su trabajo deben disponer su jornada en forma diferente pa--ra lograr mayor productividad, también existen concesiones especiales pa--ra aquellas personas que estudian aunque también se les fija un límite - que deben observar. Puede mencionarse también otra salvedad al apega--miento de tales horarios, esto es que da a algunas personas cierta faci-

lidad para modificarlos eventualmente a favor de realizar parte de su trabajo en otros lugares diferentes del habitual, por ejemplo en labores de representación o promoción.

A pesar de estas variantes siempre existe para toda persona en la empresa un horario establecido que debe cumplir, cuando la conducta corresponde a lo esperado se reconoce que existe puntualidad.

Ahora bien, la observación de diez años de la vida de la empresa informa que el comportamiento del grupo de personas que la componen se aparta de la puntualidad, el índice aritmético establecido por procedimientos confiables ha variado de un 40 a un 50% y aunque puede ilustrar bastante no brinda una imagen suficiente de la realidad de la situación, es posible que algunos sucesos ayuden a esta comunicación:

1.- Existe una recompensa económica a quienes tienen una puntualidad constante por tres meses; solo un 20% del personal llega a tener derecho a ella.

2.- Se han aplicado varios planes para mejorar la puntualidad, desde incentivos de motivación positiva, hasta las sanciones más rigurosas que permite la ley y en ninguna ocasión se han logrado modificaciones significativas.

3.- El establecimiento de controles rigurosos y constantes solo ha servido para incrementar el trabajo administrativo, para conocer en números y gráficas lo que ya se sabía y para que los sujetos impuntuales desarrollen en forma realmente creativa sus recursos para persistir en la impuntualidad.

Es evidente que la empresa, este grupo laboral, tiene el problema de la impuntualidad y que le afecta en una forma amplia. Cabe señalar otro suceso: Un Sub-Director, supervisor de muy alto nivel y de quién dependían cinco departamentos y dentro de ellos cerca de 70 personas, decidió lo -

grar la práctica de la puntualidad en su área, puntualidad por cierto - que él mismo sí observaba. Para ello inició una campaña de control y - corrección consistente en la aplicación creciente, de acuerdo a las fal- tas de cada individuo, de amonestaciones, sanciones leves, sanciones ri- gurosas y de ser necesario despidos. Después de un par de meses, soli- citó a la empresa que eximiera a su personal de las exigencias de hora- rio. Esta conclusión a sus esfuerzos se debió a que la mayor parte de su personal se le presentó en grupo y le pidió que los sancionara o des- pidiera a todos o bien cesara en sus exigencias puesto que se les esta- ba tratando en una forma notoriamente injusta, ya que a los empleados - de otras áreas se les toleraba con mucha mayor holgura la impuntuali- dad que a ellos con tanto rigor se trataba.

Lo expresado por su grupo era cierto, como también era cierto que la em- presa deseaba y exigía la puntualidad, así lo señalan reglamentos, polí- ticas y lo piden frecuentemente los supervisores a los empleados. No - se concedió al Gerente lo que deseaba a pesar de que se comprendió lo - positivo de sus intenciones tanto al iniciar su plan para mejorar la - puntualidad como al tratar de resolver el conflicto a que lo había lle- vado su ejecución. Por que al eliminar las exigencias de horario era - muy dable esperar un incremento en la impuntualidad y porque prácti- camente no era posible que todos los supervisores actuaran como él. Enton- ces el Gerente tuvo que actuar en forma similar a como actúan los super- visores de otras áreas, con mayor tolerancia y sin embargo esperando -- puntualidad.

La perspectiva panorámica de la puntualidad en toda la empresa consiste en que la mitad del personal llega tarde diariamente. Cerca de un 30 % es muy consistente en la impuntualidad, un 30 % tiene un comportamiento variable, un 20% es puntual y el otro 20% es eventualmente impuntual. Lo importante de estas cifras es que la expectación formal de puntualidad- es de un 70-80% como mínimo. Cabe señalar que al considerarse impun- tualidad no se toman en cuenta faltas de menos de 10 minutos o de fre- cuencia reducida; una persona que habitualmente no rebasa 10 minutos -- del horario fijado o no llega tarde más de tres veces al mes, se le con- sidera eventualmente impuntual.

No existen diferencias significativas si se comparan diversas áreas de trabajo, sí las hay, si se confrontan los niveles jerárquicos; conforme se asciende en la escala se incrementa proporcionalmente la impuntualidad y por cierto también la tolerancia con que ésta es tratada; en el nivel inferior de jerarquías, en el personal de servicio, es muy rara la impuntualidad, en los niveles directivos es rara la puntualidad.

La tolerancia se refiere a las necesidades de demostrar la puntualidad y las consecuencias de no observarla, los niveles bajos deben checar tarjetas en relojes marcadores y si no son puntuales pueden ser amonestados y sancionados, de hecho cada mes se sanciona a 10 ó 15 personas de este nivel y se amonestan probablemente a 50 ó 70 . En los niveles altos no existe la necesidad de comprobar la puntualidad y tampoco sanciones, la amonestación es también rara vez aplicada. Periódicamente se realizan esfuerzos por modificar el comportamiento del gran grupo laboral en lo que se refiere a la puntualidad, planes y programas a nivel empresa o intentos individuales para mejorar este aspecto pero no se logran modificaciones significativas y mucho menos que estas perduren, al poco tiempo se vuelve a la misma situación. Esto ha sucedido por más de 10 años de la vida de la empresa.

B) ANALISIS DE LOS DATOS SIGNIFICATIVOS.

- * Existe dentro del grupo laboral la intención de que se observe puntualidad puesto que hay exigencias de horario y por que se hacen esfuerzos por mejorarla.
- * La observación informa que el comportamiento del grupo es deficiente en este aspecto.
- * Los esfuerzos por mejorar no dan resultados positivos.
- * La impuntualidad es tolerada por el grupo puesto que es un comportamiento bastante generalizado entre sus miembros y constante en la vida de la empresa.

- * La tolerancia de la impuntualidad varía en relación a la posición alta en el nivel jerárquico y el comportamiento es directamente proporcional al grado de tolerancia.
- * El grupo laboral presenta una conflictiva acerca de la impuntualidad al manifestar y manejar intereses opuestos, por un lado intenciones explícitas y acciones para lograr puntualidad y por el otro lado tolerancia a la impuntualidad y adaptación a ésta puesto que se sigue manifestando a través de mucho tiempo.

C) ELABORACION E INTERPRETACION.

El grupo laboral desea puntualidad porque es necesaria la presencia simultánea de los individuos para que el trabajo pueda realizarse como se cree se puede realizar mejor y por que la impuntualidad además de impedir la simultaneidad reduce el tiempo en que se va a trabajar. Por cierto esto puede ser común a cualquier grupo con una meta definida. Sin embargo es necesario explicar porque el comportamiento no responde a esta intención. Considérese la existencia de la tolerancia a la impuntualidad como un factor que limita la posibilidad deseada y obsérvese que la amplitud de la tolerancia no se distribuye uniformemente, aquellas personas que gozan de mayor jerarquía disfrutan de mayor tolerancia y su conducta nos muestra que la aceptan y la aprovechan. Es fácil observar casi en cualquier grupo que las personas de mayor jerarquía tienen mayor libertad y autoridad y reciben más beneficios y respeto del mismo grupo y son por tanto figuras que se admiran y se desea imitar, especialmente por quienes están subordinados a sus decisiones. En ocasiones estas figuras no son admiradas pero en cualquier forma se desea ocupar su lugar.

Por lo tanto al constituirse la tolerancia a la impuntualidad que se disfruta en un atributo de la jerarquía, la impuntualidad se hace deseable porque es entonces un privilegio de grado y un símbolo de status social. Ambos son contenidos que no se manejan explícitamente a un nivel de intenciones conscientes pero sí a un nivel de conducta y es por ello que en un plano de comportamiento general se sucede el conflicto de puntuali

dad. Se plantea el valor de la puntualidad en una forma manifiesta y - consciente y se actúa el valor impuntualidad en una forma de adaptación al grupo.

El valor impuntualidad obtiene su fuerza y se generaliza en el grupo laboral porque se liga a la jerarquía y por tanto a las figuras de autoridad, las que serán imitadas. Al actuarse como símbolo sirve para reforzar la imagen de jerarquía de quien la tiene pero también y más frecuentemente para aparentar la de quien no la tiene y la desea. Otros elementos probables en la propagación de la tolerancia a la impuntualidad con sus contenidos son:

a) La culpa que pueden experimentar los niveles altos de la jerarquía al disfrutar algo aparentemente prohibido puede predisponerlos a su vez a la tolerancia y b) el funcionamiento de un proceso de adaptación y aceptación entre los miembros del grupo laboral con un subyacente juego de complidad.

OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA INTERPRETACION DEL CASO.

Bajo el enfoque de la interpretación se evidenció la significación de otros datos que contribuyen a sustentarla:

1).- Las personas que más temprano llegan a la empresa, son los mozos encargados de la limpieza, quienes tienen el mínimo de jerarquía y el máximo de subordinación.

2).- Una práctica frecuente del personal es checar puntualmente sus tarjetas y ausentarse inmediatamente de sus labores, para empezar a trabajar - un lapso de tiempo después. Esto es generalmente tolerado por los supervisores. Esta actuación implica ser impuntual sin serlo.

3).- Las pautas de puntualidad de los supervisores y los subordinados son muy frecuentemente similares, se pueden identificar y diferenciar estilos de puntualidad en diversas áreas o sub-grupos. Parece que la tolerancia -

a la impuntualidad se transmite en la proporción en que se recibe, de hecho los subordinados gozan de una tolerancia un poco menor a la que disfruta su superior inmediato. Puede pensarse también que los subordinados imitan a sus figuras de autoridad, se ha observado que casi invariablemente las personas que cambian de área cambian adaptativamente sus pautas de puntualidad.

PRESENTACION NUMERO DOS

A) OBSERVACIONES.

La empresa para ser productiva debe realizar constantemente una gama muy amplia de actividades y para ello requiere principalmente del elemento humano. Esa amplia gama de actividades se descompone en partes pequeñas y se asigna a personas, las diferentes tareas y las personas que las realizan se agrupan por su semejanza en grupos supervisables y se les denomina usualmente secciones o departamentos, a su vez estas unidades se integran a otras más jerarquizadas y así sucesivamente hasta llegar a la Dirección General. Al separarse las actividades por importancia se crean niveles de calidad de trabajo y por tanto jerarquías, al ser separadas por su naturaleza se crea la especialización. Al conjunto de actividades que una sola persona puede o se establece que debe realizar se llama puesto. Al agrupamiento de puestos en diversas unidades, a la separación de niveles, a la especialización y a la coordinación de todos estos aspectos a través de la fijación de autoridad y responsabilidad en los puestos se le llama Organización.

Así pues existen en la empresa una serie de puestos que deben ser desarrollados por personas. Estos puestos tienen importancia y naturaleza diferentes aunque puede haberlos iguales, cuando así sucede se dice que son varias plazas de un mismo puesto. Entre más importante es un puesto se requieren más aptitudes y conocimientos y se le otorgan mayores responsabilidades, autoridad y retribución.

La empresa tiene casi siempre la necesidad de cubrir puestos porque no hay individuos que los desarrollen, las razones básicas son dos:

- 1) Al crecer la empresa hay más actividades que desarrollar, por ello se crean puestos que hay que cubrir.
- 2) Algunas personas dejan de pertenecer a la empresa y dejan vacantes sus puestos.

Los puestos vacantes sólo se pueden cubrir integrando más personal a la empresa, cuando estos puestos vacantes son de nivel bajo se selecciona una persona interesada en ingresar a la empresa y ocupa directamente el puesto vacante. Cuando la vacante es de nivel medio o alto la política de la empresa es que se realicen movimientos internos promoviendo al personal de niveles inferiores hasta dejar vacante el puesto de mas bajo nivel. Las razones son dar preferencia a los individuos que ya son parte del grupo y premiar su lealtad, al mismo tiempo que dar las posibilidades de progreso que todo empleado desea, otra razón más y no menos importante es el aprovechar los conocimientos y la experiencia que ya ha adquirido un empleado y reducir así los costos y tiempo de entrenamiento en el nuevo puesto, costos y tiempo que por cierto han invertido la empresa y el mismo empleado.

Sin embargo la política establecida no se aplica en muchos casos.

La observación ha permitido registrar muchos casos en que sin existir razones que lo justifiquen ingresa personal nuevo a puestos de nivel alto y--medio, es decir que siendo factible que un puesto sea cubierto a través de movimientos internos no se hace. En la práctica suceden dos cosas, los supervisores solicitan ó exigen les sea contratado personal de nuevo ingreso, o bien al personal contratado para el puesto de nivel bajo lo colocan en otro puesto de nivel más alto. En la primera alternativa se suele aducir que se requieren conocimientos o características especiales, lo curioso es que los supervisores no se preocupan de considerar si entre el personal existen candidatos adecuados y por las dimensiones del grupo casi siempre lo hay. En la segunda alternativa parecen actuar en una forma oculta pa-

ra escapar a la política establecida y sabiendo tal vez que no pueden - justificar su actuación. Es conveniente señalar que los supervisores -- tienen poca injerencia en la selección del personal de nuevo ingreso por lo que queda excluída la posibilidad de que desearan favorecer à algunas personas por amistad o conveniencia, salvo excepciones menores a un 10 % de los casos que en otra parte se explican.

Ante la incongruencia de la política y la actuación de los supervisores así como las situaciones antes detalladas, se investigó para conocer las causas, entrevistándose directamente a los supervisores, las explicaciones que refirieron fueron: Los "nuevos" trabajan mejor porque ponen más empeño y no saben "mañas" para no trabajar, son más disciplinados y aunque hay que enseñarles el trabajo dan mejores resultados. Necesitamos - gente diferente que aporte cosas nuevas, que nos traiga ideas nuevas y - otras formas de realizar el trabajo, los que estamos aquí "ya no nos salimos de nuestro caminito". Se planteó a los supervisores el argumento de que los nuevos con el tiempo dejan de serlo, pero fué rechazado, aduciendo ellos que de cualquier forma lo son por un período y además siempre hay la oportunidad de que no se "echen a perder".

B) ANALISIS DE LOS DATOS SIGNIFICATIVOS.

- * Existe una política de promoción interna que se justifica porque - - tiende a desarrollar al personal, a reducir costos y a incrementar - la eficiencia. Su aplicación es lógica.
- * Se presentan muchos casos en que la política establecida no se a - plica porque los supervisores prefieren personal de nuevo ingreso.
- * La política de promoción interna y la práctica son incongruentes.
- * La preferencia por el personal de nuevo ingreso no es lógica.
- * Se desaprovecha al personal que tiene experiencia en la empresa.

- * Los supervisores reconocen que el personal de nuevo ingreso requiere de mayor inversión y no obstante lo prefieren.
- * Los supervisores explican su preferencia por el personal de nuevo ingreso porque es diferente al ya integrado a la empresa y porque podría ser mejor.
- * Los supervisores manifiestan que el comportamiento laboral de los ya integrados a la empresa tienen aspectos negativos.

C) ELABORACION E INTERPRETACION.

La política de promoción interna resulta deficiente en su aplicación a pesar de contener elementos muy constructivos para la productividad económica de la empresa y también para el propio grupo humano que la integra. Las explicaciones de los supervisores denotan que las personas que tienen experiencia en la empresa adquieren conocimientos y desarrollan aptitudes útiles al trabajo, pero en sus explicaciones y en el rechazo de la política establecida comunican también que asimilan al mismo tiempo probablemente, elementos negativos que disminuyen la bondad de su colaboración, esto es que al tiempo que aprenden a trabajar, aprenden a no-trabajar. Y esta absurda labor didáctica es realizada a fin de cuentas por el mismo grupo de trabajo.

Es obvio que estos aspectos no son señalados nunca en las definiciones de los puestos y que por tanto los supervisores y los individuos ponen su interés y sus acciones en una consideración mucho más amplia del trabajo y que la idea de puestos dentro de las relaciones laborales, aunque tal vez necesaria es muy pobre para comprender y tratar de orientar el comportamiento individual en el trabajo.

La explicación causal de la tendencia de los supervisores de no aplicar la política de promoción interna reside en que los empleados incorporan del grupo aspectos negativos que repercuten en su comportamiento, los cua

les se transmiten a través de un proceso cultural y por ello la experiencia en la empresa toma un carácter negativo y se constituye causa de rechazo.

Al tenerse en cuenta el factor tiempo lo anterior resulta más evidente, si se considera que los empleados con experiencia fueron alguna vez de nuevo ingreso, y que muy probablemente su comportamiento inicial fué como actualmente lo desean los supervisores y cambió al pasar el tiempo hacia lo negativo.

El cambio difícilmente podría atribuirse a la personalidad de los individuos puesto que por la edad de los sujetos y la duración de la relación de trabajo hay poco margen a este tipo de modificaciones. Parece ser -- más bien que el cambio en el comportamiento laboral se debe a la adaptación del empleado a los valores, actitudes y pautas de conducta del grupo al que se integra.

Aparecen pues dos manifestaciones opuestas en la valoración de la experiencia en la empresa por el mismo grupo que la integra, la positiva aceptada que el individuo asimila elementos provechosos al trabajo como es deseable.

La manifestación de la valoración positiva de la experiencia que adquieren los individuos en la empresa se sustenta en la lógica de la relación de trabajo, al asimilar el individuo conocimientos y experiencias puede mejorar su comportamiento laboral. La valoración negativa de la experiencia se sustenta en lo contrario, las experiencias y conocimientos que el individuo asimila en su relación de trabajo pueden afectar negativamente su comportamiento laboral. La conclusión es que al adquirirse experiencias en el grupo laboral, el individuo asimila elementos positivos pero también elementos negativos, si se piensa que el comportamiento laboral positivo es trabajar se puede decir que al tiempo que se aprende a trabajar se aprende también a no-trabajar.

En general se aplica la política de promoción interna pero también no se

aplica, no importa qué tanto, sino por qué no se aplica, en los casos en que no, porque aparentemente se debiera aplicar en todos, aparentemente en todos porque es lógico y es un deseo manifiesto en la política y en la práctica que si corresponde.

OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA INFORMACION DEL CASO.

- 1) Una práctica común entre los empleados es apartar una porción del trabajo y no realizarlo aún cuando dispongan de tiempo en exceso porque al no haber terminado evitan o demoran que se les asignen nuevas tareas y así pueden ampliar sus tiempos de descanso.
- 2) Los nuevos empleados son informados por sus compañeros de los estándares de producción que deben observar y los cuales ellos mismos han fijado, llegan a ser presionados para no rebasarlos aconsejándoles que si terminan rápido les van a dar más trabajo y acabarán haciendo lo que corresponde a otros, también indicándoles que si trabajan mucho van a hacer quedar mal a los antiguos y se ganarán su enemistad.
- 3) Algunos supervisores evitan que los nuevos elementos sean adiestrados por los antiguos y se ocupan personalmente de este aspecto, incluso los ubican en un área muy cercana a su vigilancia y los acompañan a la hora de comer.
- 4) Algunos nuevos empleados evaluados en forma concienzuda a través de estudios psicológicos y por sus antecedentes se llegan a considerar como muy aptos para trabajar y sin embargo no funcionan dentro de la unidad en que se les asigna. Se tiene la seguridad de que poseen las aptitudes necesarias y aún así se tiene que -- llegar a separarlos. La realidad es que en las evaluaciones previas no se considera la posible adaptación del individuo a los factores negativos de la cultura laboral. Algunos casos se han analizado muy rigurosamente sin encontrarse otra explicación.

A) OBSERVACIONES:

Todos los miembros de la organización tienen derecho a disfrutar cada año de un período de vacaciones el cual se ve incrementado en cantidad de días según la antigüedad, el personal más antiguo disfruta por tanto de más vacaciones. Esto va de acuerdo con lineamientos legales y también con la filosofía de la administración, es lógico que después de un largo período, más o menos un año en el cual se han estado observando casi las mismas costumbres, horarios y actuaciones dentro de los mismos grupos, se haga necesario un descanso, y es en estos términos que se plantea. Cabe señalar que tal "descanso" puede referirse y se piensa por muchas gentes a un aspecto físico, no obstante el tipo de trabajo que se realiza y la posibilidad de descanso semanal en realidad nos indican que tal vez las vacaciones sean necesarias por otros aspectos, la demanda de esfuerzo físico del trabajo no es en realidad fuerte, en el 80% de los casos es trabajo de oficina, personas que pueden estar sentadas haciendo registros, revisiones, comunicaciones, atendiendo público en diversos servicios y en el caso de supervisores coordinando trabajo y en mayor o menor grado tomando decisiones. Pero sí en la mayoría de los casos sometidos todos o casi todos a presiones de tipo emocional.

Casi todo el personal espera con mucho interés el período en que va a tener sus vacaciones hace planes y aprovecha ese tiempo para pasear y divertirse. No obstante existe una peculiaridad en este gran grupo la cual llega a disminuir el goce a muchas personas, ha adquirido esta peculiaridad dentro de la cultura laboral incluso un término propio utilizado por todas las personas, comprendido y manejado sobre todo en su significado, esta peculiaridad se denomina: "vacacionazo" consiste en que cuando una persona se aparta por una temporada de su puesto corre el peligro de perderlo, durante 20 o tal vez 30 o tal vez más años se ha observado que los supervisores casi a cualquier nivel, pero sobre todo en los mas altos aprovechan la ausencia de un empleado, que puede -

ser de muy alto nivel para reacomodarlo, para en alguna forma cambiarlo de puesto o responsabilidades.

Es esta una muestra típica de la cultura laboral del grupo estudiado -- que por cierto existe con el mismo nombre en otra gran empresa que es la principal competidora, al igual que muchas otras manifestaciones. Entre el personal, el "vacacionazo" es un hecho muy reconocido, se comentan con mucha frecuencia y se juegan bromas, no es raro que cuando un jefe impopular tome sus vacaciones se rumore como hecho muy cierto que se ha nombrado un nuevo ocupante del puesto y si bien muchas veces solo son rumores, la circulación de este tipo de comentarios a veces llega a constituirse en la interpretación de una realidad que el grupo percibe y aún anticipa. Se han registrado casos en que aún cuando la decisión no ha sido definida y menos comunicada, el rumor ya ha tomado un sentido muy apegado a una realidad próxima.

El cambio que sufre el sujeto del "vacacionazo", no le es positivo, con mas o menos evidencia va en demérito de su posición en la empresa, en primer término, el hecho de que se tome una decisión que le afecta directamente en su ausencia le resulta muy desagradable pues se le comunica de hecho que su opinión no importa o no se desea y que tampoco se desea su participación. Puede existir o no comunicación formal del cambio aunque la modificación es evidente, se han llegado a presentar casos en que al regresar una persona de sus vacaciones, encuentra que su escritorio o privado ya no es suyo y que "sus cosas" están en otro lugar, a veces una caja de cartón, desde luego la autoridad responsabilidades y funciones que realizaba han sido asignadas a otra persona, en ocasiones la situación llega al extremo de que aún cuando el afectado haga gestiones y trate de averiguar quién tomó la decisión que lo deja sin su puesto, no logra enterarse cuando menos en un período largo, que puede ser de tres o cuatro meses. En excepcionales ocasiones, nunca llega a saberlo con certeza. Suelen aducirse ante sus requerimientos, "lo decidió el Comité (cualquiera), es asunto de Personal, fué decisión de arriba" y otras evasivas semejantes. Alguien, algún superior le --- asigna funciones, algún trabajo el cual no le queda más remedio que rea

lizar ante la más desagradable perspectiva de no tener nada que hacer, es decir no tener trabajo.

Ante la práctica del "vacacionazo" se han observado como ante cualquier decisión de una autoridad jerárquica dos posibilidades, la sumisión o el rechazo de tal medida, en el primer caso el empleado absorbe su frustración en alguna forma y se adapta como puede a la nueva situación. En el segundo caso protesta, argumenta, pide ayuda a otros superiores y en ocasiones logra dejar sin efecto el cambio ó ubicarse en otra área donde se sienta más apreciado, llegando en ocasiones incluso a abandonar la empresa.

La práctica de este peculiar fenómeno implica cierta intranquilidad para los miembros de la organización llegando a dar con frecuencia el caso de gente que estando de vacaciones asiste ocasionalmente a la empresa, platica con los amigos, a veces ayudan a trabajar, pero sobre todo establecen cierta vigilancia de sus intereses. Un caso extremo sucedió cuando una persona utilizó todas sus vacaciones en asistir a la empresa, ocupando su escritorio y leyendo todos los periódicos de que pudo disponer. Por cierto se trataba de una persona con más de 25 años de antigüedad en un nivel jerárquico superior al 65% del grupo.

Hechos y situaciones semejantes a las descritas son conocidas por todo el personal, lógicamente influyen en el estado de ánimo de los individuos y vienen a restar los sentimientos de seguridad y pertenencia dificultando por tanto actitudes y motivaciones positivas a la relación laboral.

B) ANALISIS DE LOS DATOS SIGNIFICATIVOS.

- * El "vacacionazo" es una práctica muy establecida en el gran grupo que se estudió.
- * No se encuentra establecida formalmente en ningún manual, circular o instructivo.

- * No obstante sucede, al grado de que todo el personal lo conoce y el grupo incluso le ha dado un nombre propio.
- * Desde el momento en que sucede en alguna forma se acepta.
- * La práctica del "vacacionazo" tiene repercusiones negativas a la relación laboral.
- * El "vacacionazo" siempre está respaldado por decisión de alguna autoridad, pues se producen hechos y modificaciones que así lo requieren.
- * La reacción de los sujetos que sufren el "vacacionazo" difiere.
- * En ocasiones los sujetos que sufren el "vacacionazo" pueden lograr que los efectos les sean menos desfavorables (cambio a otra área) e incluso que las modificaciones que suponían no se realicen.

C) ELABORACION E INTERPRETACION.

Dentro del gran grupo de trabajo y en todas las consideraciones teóricas de la Administración de Empresas recibe un lugar preponderante lo que se refiere a la Administración del Personal, es decir el qué y cómo hacer para el manejo de los Recursos Humanos, para la Dirección -- del Personal. Se piensa y se establece que son responsables de tal aspecto todos los supervisores además de unidades especializadas que reciben gran apoyo de la Dirección, se hacen planes, muchos a largo plazo, se fijan objetivos, se invierten esfuerzos y recursos económicos realmente grandes y se miden constantemente los resultados de las intenciones, intenciones que se han autorizado, formalizado y comunicado en políticas de Personal, Manuales de Supervisión, programas y diversas actividades que generalmente resultan provechosas a los fines laborales que pretenden. Son estos aspectos la actuación del gran

grupo laboral que corresponde a los ideales que se desean alcanzar y por ello se explican, definen, registran y se dan a conocer, ejemplo de ellos son las prácticas de remuneración, de promociones, de capacitación, de admisión, de incentivos y de adaptación al grupo y sus sistemas.

Por ello resalta que la práctica del "vacacionazo", una realidad en las experiencias de las personas que integran el grupo laboral no se encuentra registrada ni descrita en ningún manual, es obvio que no se considera como un aspecto positivo ni deseable a un nivel consciente, pero su existencia, su práctica indica que cuando menos en los momentos en que sucede, sí se llega a considerar por algunas personas deseable o si no al menos útil o necesario. Por tanto probablemente entraña que se experimente por quienes lo aplican como una actuación negativa, pues a pesar de que ha estado presente en la vida de la empresa por muchos años nunca ha sido posible enunciarlo y menos fijarlo como un fin deseable. Dado que no se puede manifestar se infiere la necesidad de ocultar, dado que se producen resultados se infiere la existencia de decisiones que se necesita ocultar porque se perciben negativas, de ahí la insuficiencia de las comunicaciones al sujeto que sufre "vacacionazo" y también en parte la necesidad de aprovechar su ausencia.

Considérese que cuando un supervisor ejerce el "vacacionazo" está actuando con alguna percepción de que lo hace en una forma incorrecta y que si puede hacerlo a pesar de ello es porque tiene autoridad para ello, incluso más que si actuara abiertamente pues en este caso lo haría respaldado por lo establecido y aceptado manifiestamente como deseable. La necesidad de ocultamiento implica que la decisión no es clara, que existe inseguridad respecto a ella y que la autoridad no se utiliza racionalmente para fines deseables y aceptados. Por ello conviene la ausencia del afectado, la cual probablemente también se necesita porque el supervisor no tiene la fuerza y la seguridad necesaria para actuar abiertamente.

Todo supervisor puede remover y aún separar de la empresa a un empleado cuando éste no trabaja adecuadamente, la presencia del "vacacionazo" implica entonces que se está respondiendo a condiciones diferentes, o bien

que el supervisor las percibe diferentes.

La necesidad de ocultamiento, el aprovechar la ausencia, la falta de fuerza en la decisión y la facultad de autoridad presentes en el "vacacionazo" implican la existencia de un compromiso basado en la culpa - por parte del supervisor hacia el subordinado que se desplaza de sus - funciones, puesto que tal suceso exige en realidad una utilización ma - yor de la autoridad del supervisor a cambio de la relativa ventaja de - ocultar sus intenciones. Puede pensarse que en la generalidad de los - casos de "vacacionazo" están presentes intereses de tipo personal y no - directamente laborales del grupo. Estas consideraciones permiten com - prender por qué algunos sujetos que sufren "vacacionazo" pueden rever - tir sus efectos. En los casos en que no es así puede pensarse que - el compromiso de culpa recae con mas fuerza sobre el subordinado más - bien que sobre el supervisor, aunque en cada caso particular habría -- que tener en cuenta que las facultades de autoridad del supervisor fa - vorecen a sus intenciones y a la conclusión del suceso del "vacaciona - zo".

En cualquier forma siempre se observa la manifestación de una pauta de comportamiento transmitida culturalmente en el grupo a mas de ser una - pauta que en su esencia no responde a fines laborales deseables.

OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA INTERPRETACION DEL CASO:

- 1) Se realizó una revisión de registros en donde se pudieran encon - trar datos de "vacacionazos", encontrándose antecedentes en que - jas formuladas por empleados y en entrevistas de salida, se evi - denciaron 62 casos en un período de 15 años, se utilizó una mues - tra que permite inferir que existen registrados 300 casos aproxi - madamente, la revisión exhaustiva resulta casi imposible pues se refiere a 35 años de la vida de una gran Corporación con empresas en todo el país.

- 2) Se interrogó a 100 empleados de la Corporación respecto al "vacacionazo" encontrándose que:
- a) El 92% conocían el significado exacto del término y constituía parte de su lenguaje.
 - b) El 5% tenían una idea aproximada.
 - c) El 3% no lo conocían.
 - d) El 22 % decían conocer casos reales.
 - e) El 13% se encontraba preocupado por la posibilidad de verse afectados por "vacacionazo".
 - f) Del total de preocupados por el "vacacionazo" el 70% era de sus supervisores de diferente nivel.
 - g) A medida que la jerarquía de supervisores es mas alta la preocupación por el "vacacionazo" es mas frecuente.

PRESENTACION NUMERO CUATRO.

A) OBSERVACIONES:

Dentro de la gran corporación existen una gran cantidad de grupos y subgrupos debido a que se integra por más de 20,000 individuos - en todo el país, una gran mayoría en la Ciudad de México, formando legalmente más de 30 personas morales, legalmente diferentes, siendo distinguibles en el 80% de ellas mas de 20 subgrupos, en un 15% mas de 40 subgrupos y en el 5% restante mas de 100 subgrupos. Tal distinción de subgrupos, se refiere a características muy obvias, en primer término distancia física y diferente supervisión, en se-

ce operaciones de caja, recibe o entrega efectivo y valores registrando rigurosamente todas sus operaciones. En general predominan las labores de registro y revisión, deben realizarse cálculos sencillos y la variedad de actividades para cada persona es casi siempre reducida.

Los cuatro departamentos que componen este subgrupo se encuentran ubicados en una planta o piso, por ello y por reportar a una misma autoridad se interrelacionan, también en menor grado por su trabajo.

Las personas que integran esta División hacen comentarios y comparten - tales convicciones respecto a ellos mismos, que llamaron la atención y llevaron a investigar el comportamiento del grupo. Han llamado a su piso "Siberia" pues consideran que es el peor lugar de la empresa y que son ellos la gente que mas trabaja y a quienes menos se les reconoce. - (Esto lo comentan muy frecuentemente).

El personal de otros departamentos ha aceptado la denominación de "Siberia" y se ha llegado a considerar como negativo el traslado a cualquiera de esos departamentos, en concordancia existen mas solicitudes de cambio en esa área que en cualquier otra de dimensiones semejantes en la empresa, pues muchos elementos quieren salir de ahí.

Las formas de comunicación en este subgrupo son diferentes, el uso de lenguaje "vulgar" es mucho mas frecuente que en otras áreas, se les llega a considerar groseros y de poca educación aunque el nivel escolar no difiere del promedio de toda la empresa. Son llamados también, "los -- del segundo" (efectivamente ocupan un segundo piso) sin que los departamentos de otros pisos hayan llegado a recibir una denominación similar. El término "Siberia", fué desplazado temporalmente con la llegada de un nuevo jefe apellidado Sánchez por la denominación para todos los empleados del piso de; "los hijos de Sánchez".

Son frecuentes también las comunicaciones en cuanto a quejas por lo monótono y aburrido del trabajo por no aprender y no tener oportunidades-

de progreso. Suelen aparecer como más sumisos y apegados a las políticas y normas establecidas no obstante hablan más mal que otros de sus jefes a los cuales clasifican entre los más ineptos y rígidos. Entre ellos mismos son más sociables externamente, organizan más actividades entre ellos fuera de la empresa que otros grupos, como fiestas, excursiones, días de campo y equipos deportivos. En cuanto a resultados laborales, ha prevalecido desde hace cuatro años cuando menos, una baja productividad, ya que comparando con el resto de la empresa, se les ubicaría en el 30% menos productivo. El retraso en la entrega de resultados provocado por demoras y fallas de eficiencia es frecuente y determina a diferencia de otras áreas un mayor manejo de ajustes contables y registros provisionales, al igual que reelaboraciones o repetición de trabajo. Otro índice es la necesidad de trabajar en tiempo extraordinario pues las labores nunca se terminan en el horario normal, el cálculo estadístico determinó que en estos departamentos se paga de un 35 a un 45 % más de tiempo extra que el promedio de la empresa, existiendo también áreas con trabajo semejante que no requieren más que excepcionalmente tiempo extra. Las pautas de puntualidad son bastante similares al resto de la empresa, observándose que aún cuando checan sus tarjetas a tiempo, suelen ser más frecuentes que en otras áreas el que los empleados salgan a desayunar (práctica no permitida) se tarden más tiempo para ir a comer y en general se "escapen" de su trabajo (término empleado por ellos mismos). La incidencia de empleados que se reportan enfermos y las faltas injustificadas es un 5% mayor que el promedio.

B) ANALISIS DE LOS DATOS SIGNIFICATIVOS.

- * El subgrupo observado es decir la División compuesta por cuatro departamentos se diferencia del resto de la empresa.
- * Se diferencia por resultados de productividad más bajos.
- * Se diferencia también por una mayor cohesión de sus miembros, y otras pautas de comportamiento grupal.

- * Los cuatro departamentos se asemejan entre sí por sus resultados y comportamiento muchos más que otros departamentos, formando un grupo diferente.
- * En el grupo observado prevalecen sentimientos de discriminación y minusvalía, puesto que los integrantes se identifican así y son identificados igualmente por el resto de la empresa.
- * La productividad menor se refiere a:
 - Demora en resultados
 - Fallas de eficiencia
 - Mayor necesidad de ajustes contables y registros provisionales.
 - Mayor necesidad de tiempo extra (costo y esfuerzo).
- * Las pautas de comportamiento grupal diferentes son:
 - estilo de comunicación vulgar o diferente.
 - Adopción y reconocimiento de un nombre informal.
 - Sentimientos de pocas posibilidades de progreso y reconocimiento.
 - Quejas respecto a rutinización y jefes.
 - Más actividades extra-Empresa.
 - Estilo característico de puntualidad y ausentismo.

C) ELABORACION E INTERPRETACION.

El hecho de que un subgrupo se diferencia del resto de la empresa no ofrece en sí ninguna particularidad, es posible afirmar que esto sucede mas o menos igual en cualquier empresa y en cualquier grupo, pero si se tiene en cuenta que el proceso de diferenciación fué mas visible en relación a un comportamiento productivo menor, la situación reviste el interés de ser explicada.

Se ha separado del resto de las observaciones el hecho de que el grupo observado tiene una productividad menor porque es esta la razón esencial de-

Los grupos laborales, por ello en esta explicación se atiende primero a la consideración de esa manifestación:

La demora de los resultados no debiera presentarse pues no se desea y administrativamente se cumplen todos los requisitos para que logren - resultados oportunos, las cargas especiales o los volúmenes altos de trabajo explicarían atrasos eventuales pero nunca la demora constante. Las fallas en la eficiencia no son atribuibles a la dificultad de las tareas pues en todos los casos son sencillas y repetitivas, en principio debieran efectuarse con toda precisión.

La necesidad de trabajar mas tiempo extra, de efectuar más ajustes -- contables y registros provisionales parecen ser una repercusión de la demora y las fallas de eficiencia.

El tipo de personas que integran el grupo observado no puede en realidad suponerse diferente al de otros grupos de la empresa, de hecho no lo son, el tipo de trabajo no solo no es más difícil sino lo contrario, no obstante su productividad es menor y esto solo es explicable en la medida en que son un grupo diferente. La comprensión de su diferencia explica su productividad.

El nombre que el subgrupo se adjudicó, (y fué reconocido por otros) - Siberia ó los hijos de Sánchez, denota sentimientos de minusvalía, de autodevaluación, pues podrían haber adoptado nombres más optimistas - como "los campeones" o " los triunfadores" y la realidad es que adoptaron el que tienen. Otro índice del mismo fenómeno es la utilización de un lenguaje vulgar o grosero, no por serlo en sí mismo, sino por ser diferente al resto de la empresa y porque ello denota probablemente una mayor frustración que así se expresa. La devaluación - que se hace de los jefes indica lo mismo, no es raro que algunos grupos opinen muy bien de sus jefes, los defiendan y hasta presuman, no en balde son casi siempre individuos mas preparados y con mayor experiencia de quien los subordinados dependen. El menospreciar al guía - y a la autoridad del propio grupo significa necesariamente autodeva -

luación. Es verdad que algunos jefes pueden ser mejores que otros, pero es muy difícil que los 10 o 12 presentes en el grupo observado sean los peores, como se expresa frecuentemente.

Respecto a las manifestaciones de ser los que más trabajan y los que menos reciben, parece ser principalmente un valor afectivo del grupo pues las prestaciones son idénticas, el promedio de sueldos ligeramente inferior al resto de la empresa y la frecuencia de los aumentos mayor, efectivamente trabajan más tiempo, aun que desde luego cobran mas tiempo extraordinario. La estabilidad en un solo puesto es mayor que en otras áreas.

Posiblemente los sentimientos de autodevaluación y minusvalía operen en las fallas de eficiencia y demora, puede ser una forma del grupo de desquite y de tomar lo que se siente debiera dársele y no recibe.

Con los datos obtenidos de la información no parece posible determinar el origen de los sentimientos de autodevaluación y minusvalía que el grupo experimenta y manifiesta en productividad y pautas peculiares de comportamiento, no obstante sí se advierte que el funcionamiento mismo del grupo propicia que perduren y se repitan pues al ser la División que más tiempo extraordinario trabaja, percibe que son los que mas trabajan, pero el tiempo extraordinario es para resolver demoras o fallas de eficiencia, por tanto son menos (eficientes ó rápidos o tienen peores jefes) que otros y se identifican con el propio grupo, desafortunadamente en lo negativo, y se autodenominan habitantes de "Siberia" ó "hijos de Sánchez", el resto de la empresa los reconoce y diferencia, obtienen mayor cohesión y diferencian su estilo de comunicación, utilizan un lenguaje grosero (dirigido tal vez en lo profundo a los otros) y toman lo que sienten que no les dan, (porque son menos) propician las horas extraordinarias escapando de su trabajo y fallando en lo sencillo y repiten sucesivamente sus pautas negativas, ó cuando menos durante cuatro años que abarca el período de observación. Cabe señalar que en este tiempo han salido del grupo no menos del 60% de los individuos y las --

pautas generales de comportamiento se han conservado.

Una posibilidad del origen de este tipo de funcionamiento es la necesidad de realizar tareas sencillas y rutinarias, tal vez demasiado. Considérese que un individuo dedica mucho de su tiempo a trabajar y que esa actividad es en la mayoría de los casos lo más valioso de sus experiencias vitales ya que le permite adaptarse socialmente y además le es necesario para sobrevivir, es en muchos casos la única actividad que no puede rechazar pues no puede prescindir de ingresos económicos. Así pues trabajar le es muy importante y cuando el trabajar es una tarea monótona y rutinaria, difícilmente puede valorarse y si no se valora aquello en lo que un individuo invierte su vida, no puede valorarse el mismo individuo. Cualquier tarea es monótona y rutinaria en la medida en que requiere toda o parte de la capacidad de una persona, también en la medida en que dicha tarea está sujeta a normas y señalamientos, más abundantes entre mayor el grupo a que se pertenece.

D) OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA INTERPRETACION DE CASOS.

- * En otra empresa de la gran corporación, con más de 7,000 empleados y una mayor formación y distanciamiento de subgrupos se encontraron dos casos semejantes: dos departamentos con resultados de productividad significativamente más bajos que el resto de la empresa, uno con 120 empleados y el otro con 76, coincidían con el caso inicialmente descrito, la autodenominación del subgrupo e identificación por otros miembros de la empresa, los nombres en estas unidades eran "Los murciélagos" y "Los operativos". La utilización de un lenguaje menos cuidadoso que en otros departamentos y las quejas sobre lo repetitivo del trabajo y su excesiva sencillez. La sensación de poco reconocimiento al igual que escaso progreso.

- * Se evidenció también un dato antes no advertido, la percepción de los jefes como muy autoritarios y rigurosos en los controles. Al evaluarse en el subgrupo inicial este factor parecía tener un grado menor---

aunque también presente.

- * La necesidad de mayor tiempo extra fué muy ostensible, al igual que los retrasos en resultados y las fallas de eficiencia.

PRESENTACION NUMERO CINCO

A) OBSERVACIONES:

Cada miembro del gran grupo de trabajo debe contribuir al logro de ciertos objetivos y en términos generales a la productividad de la empresa, por ello, se han definido propositivamente muchas diferencias en las posibilidades de actuación de cada persona a través de los papeles que cada trabajador debe desempeñar, papeles que son llamados puestos. Formalmente se establece lo que deben realizar y las facultades y responsabilidades que tienen. Como fácilmente se puede percibir es imposible que todas las actuaciones que tienen los individuos se predeterminen pues nadie es capaz de prever todas las posibilidades siquiera de una persona, menos aún determinarlas, no obstante para los fines productivos y de funcionamiento del grupo se establece lo mejor que se puede en descripciones y manuales lineamientos que orientan la actuación, normas que se deben respetar y tipos de papeles de acuerdo a jerarquías consecuentes a capacidad mas o menos reconocida a ciertas personas. La distinción más básica en este sentido es la de supervisores y subordinados, la capacidad que se reconoce es la de dirigir unos a otros, dentro de una gran pirámide de niveles. De hecho todo supervisor tiene a su vez alguien que lo supervisa, puede decirse que aún el Director General es supervisado por un consejo y por los resultados concretos de la Corporación, la cual también es "supervisada" en un ámbito nacional por -- autoridades oficiales, en cualquier forma se observa como en todas las empresas que a medida que la supervisión se ubica en un nivel mas alto de la pirámide jerárquica, se disfruta de más libertad para actuar y tomar decisiones respecto al trabajo y se está sujeto a menos normas, políticas (decisiones tomadas previamente y formalizadas) y decisiones de otras personas.

El tipo de trabajo que una persona puede realizar y se acepta realiza dentro de la empresa, lo ubica en cierto subgrupo especializado en -- ese tipo de labor, así se conforman áreas de registro, de atención de clientela, de promoción de servicios, de finanzas, de planeación, de información, de personal y muchas otras más. La ubicación de cada individuo en la pirámide sucede verticalmente por la capacidad reconocida para el tipo de trabajo que debe realizar.

Existen pues, descripciones de puestos, normas, políticas, manuales -- de supervisión, de operación y procedimientos además del reconocimiento de capacidades que determinan en mucho la actuación de los individuos en la empresa, pero obviamente esta nunca se determina completamente, influyen también las características personales y la interacción, que se origina en lo esencial por los sentimientos y actitudes -- que se han formado hacia la empresa y el propio trabajo, en el individuo y en el grupo por la relación laboral.

A continuación se describen algunos sucesos observados en los cuales -- se advierten diversos elementos de la determinación de la actuación -- en la empresa:

1. Un empleado ubicado en un nivel de subordinación muy alto, ocupando el puesto de mozo, se dirigió al Gerente de su área para solicitar un préstamo en efectivo, como ya tenía adeudos, no acudió a su jefe de sección ni a su jefe de departamento pues ellos en este caso no podían autorizarle el crédito personal que deseaba. El Gerente se encontraba ocupado resolviendo problemas de trabajo con -- otras personas, el mozo interrumpió para solicitar su préstamo, el Gerente le negó el préstamo pues sabía que este empleado debía ya mucho dinero y un nuevo préstamo se apartaba de las políticas. El mozo argumentó: "Pero Sr..... es que lo necesito mucho y..."fué interrumpido por el Gerente quien le dijo: "no se te puede autorizar y ya no me quites más tiempo", el mozo salió del despacho llorando, otros empleados se enteraron de lo que le sucedía al mozo ; había fallecido una hija suya y carecía de recursos para efectuar-

el funeral. Indignados los empleados que se enteraron iniciaron una colecta, para ayudarle al tiempo que se quejaban amargamente del Gerente y de la Empresa. Otro funcionario se enteró de la situación y preocupado por el problema del mozo y por las repercusiones para el grupo, autorizó olvidándose de políticas y formalidades el préstamo que el mozo solicitaba.

El Gerente al enterarse después de la situación lamentó que hubiera sucedido al igual que haber actuado como lo hizo, si bien le había faltado información.

2. Para el 95% del personal es decir para más de 19,000 personas, casi todos los empleados en casi todas las empresas, existen 14 grados diferentes de sueldos que conforman la escala de sueldos del personal, es decir las posibilidades de remuneración que se fijan para cada individuo de acuerdo a cuidadosos programas de valuación de puestos que identifican la ubicación en la gran pirámide. Existe otra escala de sueldos para los que se consideran funcionarios y miembros de la Dirección tiene 8 grados y otras alternativas de remuneración que permiten cuando menos 20 variaciones. Esta escala se aplica a menos de 1,000 personas. Los supervisores aseguran que los 14 grados de la escala de empleados son insuficientes pues no se dispone de una variabilidad adecuada en la retribución del trabajo independientemente del monto que esta pudiera tener. Han tratado en todas las revisiones de los programas de sueldos de lograr la modificación y no obstante la escala de 14 grados ha persistido durante seis años por decisión de la Dirección General, asesorada por ciertos especialistas (internos) en Administración de Personal.
3. Un SubDirector, funcionario de muy alto nivel en una de las empresas de la Corporación, tenía dentro de sus facultades y responsabilidades la toma de decisiones por lo que se refiere a la Administración de Personal de toda la empresa debiendo señalar objetivos y la forma de llegar a ellos en todo lo no establecido en normas, políticas y programas precedentes.

Así se formaron por ejemplo un Comité de movimientos de personal - donde se definían procedimientos para que estos fueran lo más productivos para la empresa, es decir útiles a los fines de trabajo, - al desarrollo individual y a la moral del grupo. Se desarrollaron también programas de valuación de puestos y administración de sueldos al igual que programas de reorganización. Todas estas actividades con los fines e intenciones anteriormente citadas. Por ello el SubDirector debió tomar decisiones fijar procedimientos y políticas para toda la empresa en aspectos muy importantes para su funcionamiento. Tales decisiones fueron tomadas cuidadosamente considerando sus repercusiones y representaron una considerable cantidad de trabajo para él y sus colaboradores. Parece que fueron buenas - decisiones pues cinco años después se encuentran vigentes.

Se observó no obstante que al margen de sus propias decisiones y lineamientos cada mes se presentaban casos particulares en los que tomaba decisiones (apoyado en sus facultades) que iban en contra de lo establecido, como fueron excepciones frecuentes en movimientos de personal (cambio de puestos) aumentos de sueldo, salvedades en los procedimientos, al igual que concesión de prestaciones y privilegios en exceso a lo establecido. Se observó que en todos estos casos se trataba de empleados que acudían directamente a plantear sus deseos y que en algunos casos obtenían lo que solicitaban, aún cuando se planteara divergencia con lo establecido. Algunos casos, los menos ciertamente podían atribuirse a cierto favoritismo del SubDirector, la mayoría no.

Es posible que este incidente sea observable en la mayoría de las empresas y respecto a cualquier área de trabajo.

4. Existe en la empresa mas grande de la Corporación la que incluye a más de 6,000 personas y multitud de instalaciones, un departamento que tiene como responsabilidad el cuidado de la imagen física de las instalaciones, la presentación de las oficinas y el equipo necesario, además de otras funciones semejantes.

A este departamento y específicamente a su jefe, un arquitecto de capacidad muy reconocida, le fué fijado el objetivo fundamental - por lo que se refiere a la presentación de las oficinas y se refiere a lograr uniformidad. Hasta donde sea posible todos los escritorios, muebles, espacios, cancelas, plantas y accesorios de - ben ser iguales o semejantes, la imagen general de una parte de la empresa debe ser agradable e identificarse como parte de ella. Este objetivo se refiere básicamente a un edificio de grandes dimensiones, a casi 100 sucursales y a muchas construcciones que constantemente se proyectan.

Los problemas que se suscitan ante esta situación son múltiples; - algunas instalaciones resultan absurdas, provocándose desperdicios, costos excesivos y demoras. Muchos empleados, supervisores y funccionarios se oponen a ser uniformados (y algunos logran sus deseos) provocándose fuertes fricciones. Frecuentemente la presentación de las oficinas es poco práctica y poco estética.

B) ANALISIS DE LOS DATOS SIGNIFICATIVOS.

Suceso Dentro de la empresa independientemente de la capacidad perso-
1 nal que se tenga, se pueden tomar decisiones equivocadas, aún-
 cuando éstas sean aparentemente sencillas.

- * La falta de información limita grandemente la bondad y la --
efectividad en la toma de decisiones.
- * Se pueden tomar decisiones equivocadas (o acciones) muy negati
vas por falta de información aun cuando la capacidad de juicio
requerida sea pequeña.

Suceso Los sueldos de 19,000 personas se administran con 14 variacio-
2 nes. Las personas que se consideran empleados.

* Los sueldos de 1,000 personas se administran con 20 variaciones. Las personas que se consideran funcionarios y miembros de la Dirección.

* Dentro de la Empresa muchas gentes piensan que esto no es lo mas adecuado.

Suceso 3 Dentro de la empresa, una misma persona toma decisiones opuestas en los mismos aspectos, llega a decidir y actuar contra su propio criterio.

* No se manejan igual las decisiones cuando estas atañen a lo general o a lo particular.

Suceso 4 Se desea lograr uniformidad en la presentación de las oficinas y se actúa de acuerdo a este deseo.

* El logro de uniformidad no es congruente con la optimización de costos, funcionalidad de las instalaciones ni con rapidez de acondicionamiento. Muchas personas de la empresa rechazan la idea de uniformidad.

C) ELABORACION E INTERPRETACION:

En este caso, se describen cuatro sucesos diferentes en sus circunstancias externas: el primero es un hecho muy particular, la toma de una decisión equivocada en perjuicio de un empleado. El segundo ilustra una diferencia muy evidente en el manejo de sueldos. El tercero describe la aparente falta de lógica en la actuación de un Administrador. El cuarto el deseo de lograr uniformidad dentro de la empresa.

El Gerente que negó el préstamo al mozo en condiciones tan especiales, -

en realidad no tenía intención de ser excesivamente riguroso, ni de provocar problemas en el grupo de trabajo. Se vió precisado a actuar de acuerdo a los procedimientos generales y con la información que tenía. El no conocía el fallecimiento de la hija del mozo, como no puede conocer oportunamente ningún supervisor todos los problemas de todos sus subordinados. Actuó el Gerente como le fué posible en ese momento. La cantidad de supervisados y la jerarquización determinan que la cercanía entre dos personas sea insuficiente, si el Gerente hubiera tenido una interacción más cercana con el mozo hubiera podido tener más información del problema o bien una mejor percepción del empleado y tal vez la posibilidad de actuar diferente.

La decisión del Gerente puede tomarse como errónea en tanto que resultó muy desagradable para el mozo y perturbadora para el grupo, sin embargo no puede atribuirse a una falla de juicio pues la solución era sencilla, la explicación reside en la distancia afectiva entre dos individuos.

La administración de sueldos en la Corporación es determinada por la Dirección General, si bien casi siempre influida por sus mas cercanos colaboradores, lo cual es el resultado lógico en cualquier empresa. En este aspecto la situación de la Corporación es que en la parte mas alta de la pirámide existe una mucho mayor posibilidad de variaciones en sueldos para menos de 1,000 gentes; 20 variaciones y, para más de 19,000 solo 14 variaciones. En estos hechos se expresa la necesidad de controlar que experimenta la parte directiva de la empresa preocupada siempre de prever el futuro comportamiento del grupo en sus distintas manifestaciones y en este caso específico de los sueldos. Un número reducido de variaciones (14) permite calcular todas o casi todas las alternativas, en alguna forma los 19,000 empleados son clasificados en 14 grupos iguales y no es necesario manejar mas que tales diferencias. Manejar 19,000 diferencias no es posible para ninguna gente. Esto es completamente cierto en un sentido de información, ponderación de alternativas y costos administrativos, pero es probablemente mas cierto en un sentido afectivo, de relaciones humanas, en que se advierte por un lado la necesidad ineludible de tratar con una cantidad demasiado grande de personas y por otro

la imposibilidad individual de una relación de tal multiplicidad.

Así pues el establecimiento de un tabulador de 14 grados responde a las necesidades del Administrador de controlar aún cuando a la experiencia del grupo resulte incorrecto; el hecho de que la parte superior de la pirámide tenga mucho mas posibilidades de variación, es decir un tabulador mas grande y por tanto menos exigencia de control no hace sino confirmar lo expuesto, ya que los miembros mismos de esta área de la empresa la obtienen para sí, pueden hacerlo por tener mas injerencia en el proceso decisorio del grupo, por estar mas cerca de la Dirección General, lo que les permite ser mas conocidos y mas oídos a la vez que probablemente también mas confiables permitiéndoseles más flexibilidad. Algunas personas al estar más próximas de la gente que influye en el proceso decisorio del grupo se tornan menos clasificables y controlables - que otras y por su propia interacción influyen más en lo que las afecta, la relación laboral es mas interpersonal en este caso.

Cabe señalar que lo incorrecto ó correcto del control de los colaboradores de una empresa no se cuestiona, solo se indica que la necesidad e intención de controlar la empresa y el grupo de individuos que le dan realidad propenden al nivel directivo a simplificar su administración.

El caso de un directivo que aprueba autoriza o define ideas que deben aplicarse dentro de un grupo de trabajo después de investigar y considerar cuidadosamente situaciones y alternativas es lo mas frecuente de observar, de hecho es la sustancia misma de su propio trabajo. El que posteriormente autorice y hasta proponga salvedades a las disposiciones generales también es frecuente, pero tan frecuente que en ocasiones lo formalizado y establecido solo llega a existir como una intención con un mínimo de respaldo de hechos. Es cierto que la previsión nunca puede cubrir todas las posibilidades de la realidad y por ello es conveniente hacer excepciones a lo establecido para facilitar a fin de cuentas la inicialmente deseada consecución de objetivos. Pero también es cierto que muchas salvedades se efectúan sin considerar los objetivos y a veces en contra de ellos.

El caso del SubDirector se explica en relación a que autorizaba salvedades cuando alguna persona se acercaba a él y le pedía algo. Y es que -- cuando se toman determinaciones generales no se hace con toda la información conveniente, se utilizan muchos datos obtenidos de la mejor manera posible, pero necesariamente se carece de la información y la comprensión que de esta se puede obtener cuando es planteada al individuo que decide, en una relación cercana, cara a cara.

Existe una diferencia significativa en la decisión ejecutiva cuando los efectos van a ser cercanos y cuando los efectos van a ser distantes.

Se fijó en la Corporación el deseo de uniformidad en la apariencia de las oficinas e instalaciones al grado de integrar un departamento responsable de tal función. El logro de tal objetivo reviste muchos problemas, es - repudiado por muchos individuos, dificulta el trabajo e incrementa costos, sin embargo se persiste en lograrlo,

La existencia y el funcionamiento de grupos muy grandes determina que entre los individuos que los forman se den distancias que dificultan y trastornan sus resultados. Tal distancia existe físicamente pero sobre todo existe en términos de relación interpersonal.

La capacidad individual de interacción es limitada y dentro del gran grupo laboral por la necesidad de funcionamiento de la Corporación y a través de la jerarquización de los puestos y sus ocupantes, muchas gentes -- quedan sujetas en su comportamiento y en su relación laboral a decisiones de otras de las cuales están muy distantes. No es posible la relación interpersonal entre 20,000 individuos. Tampoco es posible la relación interpersonal entre un directivo y 200 subordinados.

No obstante la gran empresa exige un funcionamiento productivo en tales -- condiciones y los individuos responsables de dirigir al grupo laboral, acuden en un intento de solución a la división en partes mas pequeñas, a los controles y a las excepciones e incurren frecuentemente sin desearlo en -- actuaciones improductivas, algunas se generalizan y dan lugar a comporta -

mientos y situaciones grupales nocivas.

La uniformización al igual que la exageración en los controles es la tendencia a simplificar la relación con los individuos del grupo laboral y - si en alguna forma permite reducir la distancia, también propicia la despersonalización en la interrelación. Las excepciones a lo establecido - son intentos también de reducir la distancia y pueden ayudar en lo particular pero propician el desorden y la inconsistencia de los marcos de referencia del grupo, socavan muchos valores aceptados. Si se uniformiza - la imagen de las oficinas se logra control y cercanía porque se parecen - todas y no resultan extrañas ni distantes, si se uniformizan las diferencias del personal en 14 grados de sueldo también se logra cierto control - y reducción de distancia; el empleado de más bajo sueldo está a menos de 14 (ó 20 ó 34) grados del supervisor y esto es una dimensión más asible que 20,000 diferencias. El problema es que al uniformar, clasificar o - controlar ignoran diferencias individuales y se despersonaliza.

La división del grupo en partes más pequeñas permite que el número de individuos en cada una sea menor y por tanto que la distancia entre ellos - se reduzca, al tiempo que la distancia entre las partes se amplía pues -- las divisiones del grupo "dividen" y separan.

El material observado y la interpretación posible tienen referencias mucho más amplias de lo señalado, el fenómeno de la distancia no es toda la explicación de los sucesos, ni es nada mas en sucesos de este tipo donde operan sus consecuencias, fué utilizada esta información para ilustrarlo.

OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA INTERPRETACION DEL CASO.

- A) El Director General de la Corporación eventualmente acude al comedor de empleados y se comporta como cualquiera de ellos. En cada turno se encuentran en este servicio entre 300 y 400 empleados. Pocos lo reconocen y él platica con ellos acerca de la empresa, en una ocasión desde luego sin haberlo identificado una empleada le aconsejó que "se

fuera de la empresa porque ahí no tenía muchas posibilidades de pro
gresar.

La actuación del Director es un evidente intento de reducir la "dis
tancia", de personalizar su relación con la gente que integra la em
presa. Algunos directivos de la mas alta escala jerárquica del gran
grupo lo imitan.

- B) En muchos subgrupos de la Corporación, Empresas, Divisiones y Depar-
tamentos, se realizan fiestas, comidas y reuniones de tipo social. -
Son muy aceptadas por los empleados y los supervisores, se opina que
son muy necesarias para poder conocerse y relacionarse. Se eviden--
cia la intención del acercamiento.
- C) La Corporación procura medios para que sus integrantes puedan sentir
se parte del gran grupo a pesar de la imposibilidad de relación in -
terpersonal, estos medios son revistas informativas, presentes de an-
tiguiedad, emblemas (símbolos), actividades deportivas,
- D) Uno de los fines mas reconocidos de las actividades de Capacitación-
y Desarrollo del personal es que los participantes en cursos de todo
tipo, puedan relacionarse entre sí. En ocasiones este solo objetivo
satisface a los Directivos.

PRESENTACION NUMERO SEIS

A) OBSERVACIONES:

Dentro de todas las empresas de la Corporación existen muchos subgru-
pos formalmente integrados, al frente de cada uno de ellos se encuen-
tra un jefe o supervisor que a su vez reporta a otro y éste a otro y
así sucesivamente, configurándose la pirámide organizacional que se -
dibuja a través de la jerarquía que a cada individuo se le otorga y -

se le reconoce, así según el diferente nivel se supervisa a más personas, se percibe una mayor remuneración, se toman decisiones en mayor cantidad o costo y se disfruta de más privilegios en relación a otros miembros del grupo. Se requiere también generalmente de una mayor capacidad en cierto tipo de trabajo, de una mejor percepción y coordinación a los objetivos generales del trabajo y del funcionamiento del grupo. Todos o casi todos los integrantes de la empresa buscan escalar la jerarquía pues representa el progreso y el desarrollo personal, obviamente existe mucha competencia, hay mucho menos puestos de jefes aún considerando el mínimo nivel, que de subordinados. Por las dimensiones del grupo y por la diversidad de actividades la jerarquización es indispensable para la empresa, ni tratándose de trabajos sencillos puede una sola persona supervisar a 100, tampoco puede supervisar cercanamente aspectos muy diversos. Por ello existen secciones, departamentos, subgerencias, gerencias y subdirecciones en varios niveles, existen también auxiliares de primera, segunda y tercera, analistas junior y senior, asesores "A" y "B" y otras clasificaciones semejantes.

Los supervisores se distinguen de los subordinados en su trabajo, esencialmente por la toma de decisiones y por la responsabilidad que asumen o deben asumir por el subgrupo ante el resto de la empresa. También por que califican el trabajo y el comportamiento general de sus subordinados, autorizan o recomiendan promociones y aumentos de sueldo, pueden dar permisos y permitir algunas excepciones, pues interpretan y aplican políticas establecidas.

Por lo que se refiere a comunicación, tienen más acceso a los niveles superiores y horizontales que sus propios subordinados, sus ideas y mensajes son mejor escuchados y valorados, porque en general pueden tener mas calidad e importancia, pero sobre todo porque están en una jerarquía mas alta. El 80% de los supervisores utiliza la forma de "usted" en la comunicación con los subordinados, forma que se estila mucho menos con los miembros de la empresa que están a un nivel horizontal. En las partes mas bajas de la pirámide es muy frecuente encon

trar el tuteo, en las partes altas es mas raro. A medida que se asciende en la escala jerárquica, predominan más la formalidad, la cortesía y las comunicaciones escritas, al igual que las llamadas telefónicas y el número de aparatos de intercomunicación. Es más frecuente la comunicación - previa cita aún en relaciones a nivel horizontal, porque hay mas gentes - que desean hablar con los supervisores que con los subordinados y porque la relación es mas formal.

Las diferencias individuales de los jefes plantean situaciones distintas - en los subgrupos y algunas pautas de funcionamiento se determinan principalmente por sus actuaciones pero siempre dentro del contexto dinámico de la relación del grupo, los valores, actitudes y formas de interacción realmente operantes.

Se observó que un SubDirector de un área asesora, es decir un sub-grupo - cuyo trabajo se ubica en las necesidades de funcionamiento de la empresa - y no en la producción misma de los servicios, acostumbraba solicitar la elaboración de planes y proyectos a sus jefes de Departamento, para una fecha determinada; "Debemos entregar a la Dirección el proyecto "A" dentro de un mes". El jefe del Departamento decía a su jefe de Sección; "el proyecto "A", debemos entregarlo a nuestro jefe dentro de tres semanas". El jefe de Sección decía a sus ayudantes, debemos elaborar y entregar el Proyecto "A" dentro de dos semanas, así me lo pidió nuestro jefe. En cada nivel, se regateaba el tiempo fijado arguyéndose la necesidad de más tiempo para investigar y reunir información así como para ponderar alternativas, elaborar planes y presentar resultados. El contraargumento final era, yo te daría más tiempo pero nos ha fijado este plazo nuestro jefe, pues para esa fecha es necesario. En cualquier forma cada jefe procuraba disponer para sí una holgura de tiempo respecto a la meta fijada, no requiriéndola mas que como un margen de seguridad pues el trabajo efectuado por el último eslabón de esta cadena, se presentaba tal como lo habían terminado en la sección a la Dirección, tres niveles arriba.

Cuando los supervisores advirtieron que la práctica de ganar holgura era común en cada nivel, surgieron conflictos y algunos exigieron que se diera

a la realización de las actividades productivas todo el tiempo disponible, otros se reafirmaron en la obtención de holgura. Esta forma de coordinar el trabajo, es observable en la actualidad en muchas áreas de la Corporación, si bien varían las modalidades de su expresión.

B) ANALISIS DE LOS DATOS SIGNIFICATIVOS.

- * Los jefes determinan tiempos para la realización de las actividades del trabajo.
- * Los jefes procuran obtener holguras de tiempo para tener márgenes de seguridad en la entrega de resultados.
- * Para que el trabajo se efectúe puede y a veces debe solicitarse a través de varios niveles de supervisión.
- * La obtención de holguras limita el tiempo disponible para la actividad básicamente productiva.
- * La coordinación del trabajo a través de niveles puede duplicar el tiempo de entrega de resultados.
- * Se procura obtener las holguras para asegurar la oportuna consecución de resultados.
- * La coordinación del trabajo a través de niveles puede reducir la calidad del mismo.
- * La dimensión total de las holguras se incrementa proporcionalmente al número de niveles que utiliza la coordinación del trabajo.
- * El número de niveles está dado por la pirámide organizacional, es decir la estructura jerárquica de la empresa.

C) ELABORACION E INTERPRETACION.

La formación de niveles y jerarquías es indispensable para la supervisión y coordinación del gran grupo laboral que es la Corporación, al igual que para cualquier empresa de ciertas dimensiones. No obstante la formación de la escala jerárquica la cual generalmente se respeta para transmitir comunicaciones y coordinar trabajo, puede afectar seriamente la productividad pues el deseo lógico de un jefe de disponer de un margen de tiempo que le dé seguridad en la entrega de resultados puede multiplicarse por la jerarquización y reducir las posibilidades de eficiencia. En un momento dado sucede que el grupo actúa más en consideración a lo que los jefes desean que a lo que el trabajo requiere. La preocupación de los jefes de obtener cierta holgura no es injustificada, no es raro que los presupuestos de las metas fallen y se presenten demoras, por haberse estimado incorrectamente los requerimientos del trabajo ó por que las personas se esfuerzan menos en ocasiones, por ello tal preocupación es hasta juiciosa y prudente, mas cuando tal inquietud se transmite y suma en muchos niveles se trabaja con un presupuesto irreal de tiempo. Sucede en la práctica que casi siempre se cree disponer de márgenes y no se respetan ni se desean las metas, el propio grupo y su estilo de supervisión propicia la demora. La desconfianza en la responsabilidad de la ejecución provoca que se prevean y fijen holguras y se irresponsabilice la ejecución, el primer efecto en la comunicación y la coordinación de actividades es útil porque permite flexibilidad, pero cuando los efectos se transmiten a través de una amplia escala jerárquica la desconfianza y la irresponsabilidad se multiplican. Imagínese, como es posible, y llega a suceder que la comunicación y la coordinación requiera de 25 niveles de supervisión.

El efecto descendente de la coordinación del trabajo a través de varias jerarquías provoca desconfianza porque el compromiso personal de responsabilidad se diluye, mas entre mas lejana esté la ejecución de la presentación de resultados. La desconfianza motiva la obtención de holguras (éstas referibles a tiempo ó a cantidades) y a la fijación de metas inexactas, al igual que a la reducción de posibilidades materiales para la ejecución del trabajo. El efecto ascendente determina que no se crea en las metas y no

se respeten porque se sabe que no son ciertas y que se reduzca la calidad del trabajo porque no se le concede todo el tiempo posible aunque se regatea y manipula en ambas direcciones. Opera en esta situación -- una ecuación absurda a los fines productivos:

Mas niveles= Mas desconfianza = Mas holguras =

MENOS TIEMPO PARA EL TRABAJO =

Mas demoras = Menos eficiencia = Mas desconfianza

(No se respetan metas) (Se dispone de menos tiempo) (No se reciben los resultados deseados)

La solución es aparentemente sencilla, eliminar o reducir los niveles de la escala jerárquica entre el deseo del resultado y la ejecución de las actividades productivas. El problema es que la jerarquía se ha formado históricamente, principalmente en atención a la dimensión de la empresa y debe respetarse, pues si bien en casos como el presente funciona nocivamente en otros es indispensable. Surge ahora la solución alterna; "En este tipo de casos ignorar la jerarquía", el problema es que los subordinados funcionarían igual que sus propios jefes y se restaría solidez a la gran pirámide en una de cuyas partes todo individuo se apoya.

A la seguridad personal conviene siempre la solidez de la pirámide pues cada escalón jerárquico es una meta del progreso individual, es un camino futuro definido y cierto que hay que preservar (aún a costa de la productividad) pues evita la incertidumbre y permite posibilidades de superación. Ocupar un escalón en una gran jerarquía implica dar subordinación pero también recibirla, además de estar en un camino de mejoramiento personal.

En este mismo caso se puede observar que la posición jerárquica recibe un valor por sí misma, pues al concederle la empresa mayor reconocimiento de capacidad en la toma de decisiones da al propio individuo mayor valor, cuando menos en el grupo laboral. La fijación de las metas de tiempo por los jefes es posible en base a su jerarquía y aún en contra del fin que le da origen; la productividad, pues el argumento decisivo en la

creación de holguras es el deseo del jefe: "nuestro jefe dijo que debemos entregar el Proyecto "A" en tal fecha".

OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA INTERPRETACION DEL CASO.

- * Es muy usual que al emitirse una comunicación autorizada por un jefe, se aluda a una jerarquía superior a la propia, como por ejemplo: "Por instrucciones de la Dirección General"
"El Comité de Finanzas ha acordado"
"..... en acuerdo con los objetivos fijados...."

Al igual que comunicar a subordinados que, "a Don Enrique no le gustaría, debemos pensar en otra cosa" ó "Dijo nuestro SubDirector que debemos esperar....." Cuando en muchas ocasiones todas estas formas podrían suplirse por: "he decidido que"

- * Las secretarías de los altos funcionarios hacen muy pocas solicitudes a título personal generalmente las refieren a deseos de sus jefes (aún cuando sean estrictamente personales) pues su jerarquía impresiona mucho menos a otros funcionarios que la de su jefe. El grupo fácilmente ha percibido este juego y las identifica a ellas con su nombre y el apellido del jefe, así la secretaria del SubDirector P. Ramírez pasa a ser identificada como "Lupita Ramírez" aunque su apellido sea Ibarguen. Este fenómeno no es exclusivo de las secretarías, se llega a observar en otros subordinados.
- * El acondicionamiento de oficinas en la empresa mas grande de la Corporación es mucho más tardado y costoso que en otras empresas menos grandes, se observó que una oficina de 100 metros con el mismo equipo e instalaciones requiere el doble de tiempo por lo general. La disposición de recursos y capacidad técnica es la misma de hecho, pero obviamente las pirámides jerárquicas son muy diferentes, en la empresa mas grande existen mucho mas niveles.

PRESENTACION NUMERO SIETE

Las características de la empresa se determinan en gran parte por sus objetivos, por la finalidad que persiguen, también por la sociedad en que existen, por sus dimensiones y sus antecedentes históricos, así -- una empresa que produce zapatos será por este solo hecho, en alguna -- forma diferente de otra que produce maquinaria. Se pueden esperar diferencias si el capital social o los recursos financieros son distintos y sobre todo como siempre sucede, cuando existen diferencias en la gente que las integra. Así como se puede decir que no existen dos personas iguales, se puede afirmar que no existen dos empresas iguales, la complejidad que resulta en un individuo por sus condiciones biológicas, sociales y psicológicas permite gran variabilidad. En una empresa, la cual no es más que un gran grupo de individuos la variabilidad se multiplica, por ello todas las empresas tienen rasgos que las diferencian. No obstante pueden tener características semejantes, sobre todo en lo esencial.

Probablemente una de las características más esenciales es la jerarquía, es decir el hecho de que dentro de un grupo algunas personas jueguen papeles más o menos matizados por la subordinación y la guía. Tal vez la dirección y por tanto la jerarquía sea indispensable a cualquier empresa y en la mayoría de las situaciones sea muy útil a la productividad, pero en ocasiones puede resultar en efectos inadecuados.

SUCESO 1

El Sr. Santos Hernández es en la actualidad uno de los Sub-Directores Divisionales más prestigiados de la Corporación, aún no ha cumplido 50 años de edad y tiene más de 30 años de antigüedad en la empresa pues ingresó muy joven. Su experiencia muy amplia y sus capacidades para manejar el tipo de las operaciones propias del negocio, además de su prepa-

ración académica le han redituado una pericia excepcional en sistemas ad ministrativos, por ello ha ocupado puestos directivos en esta área y se le ha designado para resolver problemas críticos en algunas empresas, ha sido muy reconocida su capacidad.

Inició su colaboración en uno de los puestos más bajos de la Corporación y creció y se desarrolló con ella, su trayectoria fué mas brillante que el 95% de la gente que él conoció y trató en la empresa. Escaló prácticamente toda la jerarquía desde el nivel máximo de subordinación, hasta casi el máximo de dirección.

Relata el Sr. Santos Hernández que hace aproximadamente 17 años, cuando él colaboraba en las líneas de atención directa de servicios al público, se dedicó a observar cómo trabajaban las cajeras, (quienes se ocupan de efectuar operaciones con efectivo, pagos, cobros, cambios, etc.) y encon tró que el manejo de dinero ocupaba mucho tiempo el cual podía abreviarse en gran volumen mediante la preparación de fajillas, para tener dinero contado y preparado en el momento de atender al cliente. Obviamente esto redituaba ventajas en el servicio. El estaba ubicado entonces en una Sucursal (En la actualidad existen más de 500 y en esa época eran más de 100) y como quería que su idea se aplicara estudió todos los detalles de implantación y costo encontrando la forma de que cantidades exactas de dinero quedaran enfajilladas y no obstante pudieran contarse sin romper la fajilla, de tal forma que al cliente que debiera entregársele una cantidad cerrada se le pudiera atender en un mínimo de tiempo y a la vez responsabilizarse de la cantidad entregada ya que su exactitud quedaba asegurada por la fajilla.

La idea fué aceptada de inmediato por el Gerente de la Sucursal y se puso a la práctica de inmediato para tener una "prueba piloto" y verificar sus ventajas. Los resultados fueron ampliamente satisfactorios, se ahorra tiempo, costos, se incrementaba la eficiencia y sobre todo se mejo raba el servicio. Para que el sistema pudiera implantarse definitivamente era necesaria la aprobación y la emisión por el Departamento de Aseso

ría (El cual funcionaba en la oficina central) y la autorización del Sub-Director del Area Metropolitana (Prácticamente el Jefe de todas las Sucursales), por ello el proyecto y los datos de la "prueba piloto" fueron sometidos a tal consideración. Se estudió, se analizó, se ponderó y pasó - el tiempo, el Sr. Santos Hernández, nunca llegó a saber por qué su idea y su sistema no llegaron a implantarse, trató de averiguar y nunca pudo saber quién había decidido que no se hicieran cambios, se entrevistó con muchas personas pero aparentemente la decisión había sido más arriba y los fundamentos no se conocían.

Este relato surgió diecisiete años después de sucedido, porque en esos -- días se acababa de comprar a una firma americana en una suma considerable, un novedoso sistema para enfajillar dinero y que constituía la base de funcionamiento de la "caja rápida". Sistema casi igual al que había propuesto el Sr. Santos Hernández, quien agregó a lo anterior, "cosas como ésta - no son tan raras, a cualquiera le pasa, en ese entonces no podía hacer valer mis ideas, cuando fui ocupando posiciones más importantes en la Corporación y pude haber implantado yo mismo el proyecto, ya no me interesó, -- porque me ocupaba de cosas más importantes, ya ni pensaba yo en las cajas.

SUCESO 2

Existe una distinción básica en las unidades que componen la Organización - en relación al tipo de trabajo que hacen, las unidades que ejecutan la actividad central productiva que son llamadas de línea y las que realizan actividades necesarias para la existencia del grupo, las que son llamadas -- staff. En una de estas últimas, un departamento de tipo técnico se encontraba ubicado un Ingeniero de apellido Moreno, bien calificado en su propio trabajo el que por diversas circunstancias había visto muy reducido, -- su carga de trabajo había amenguado al grado de que no se le exigía que hiciera nada con tal que así no lo aparentara, pues constituye falta grave - para un supervisor el tener un subordinado sin nada que hacer. A pesar de que el Ing. Moreno al principio disfrutaba la holganza, después de dos semanas, encontró que disfrutaba más si trabajaba y se dió a la tarea de en-

contrar algo útil que realizar, por supuesto dentro del área de su especialización. Encontró, que la Corporación a pesar de contar con avances muy grandes en el área de computación adolecía de cierto sistema de teleproceso para aprovechar mejor su equipo. Así pues como disponía de tiempo, libertad y desde luego su propia capacidad, elaboró un sistema que -redituaba una productividad adicional. Terminó su programa después de -investigar, analizar y codificar durante varios meses y muchos esfuerzos, pero al terminar había completado él solo una tarea que generalmente requiere la colaboración de un equipo de especialistas. Presentó el trabajo a su jefe y este empezó a estudiarlo para ver si lo proponían. Por este tiempo, se había solicitado a una firma de asesores externos el mismo programa el cual fué presentado para su aprobación a un nivel jerárquico muy alto, se presentó en inglés porque los asesores no dominan el español. Se aceptó el programa de los asesores extranjeros y se pagaron por él 70,000 dólares. Por cierto, quien autorizó la erogación no conoció el estudio del Ing. Moreno, que aunque estaba en español era esencialmente idéntico al comprado.

SUCESO 3

Un grupo de 5 amigas, ocupando puestos de cajeras, adquirieron gran experiencia y se distinguieron por sus resultados, se trataba desde luego de personas capaces preocupadas por mejorar su trabajo y por ello encontraban muchos aspectos de la práctica diarias que podían ser modificados para incrementar la eficiencia. Como tales modificaciones serían útiles - para otras cajeras y también porque existen en la Corporación premios en efectivo por sugerir "iniciativas" decidieron presentarlas para su posible implantación. Nunca fué aceptada ninguna de sus sugerencias, llegaron a tener la impresión de que "no les hacían caso".

En la Corporación se inició un plan de entrenamiento para cajeras, las personas que se pensó eran las más adecuadas para enseñar eran las más - capaces en el propio trabajo, precisamente el grupo de amigas antes refe

rido. Fueron cambiadas de puesto y de departamento, pasaron a la unidad de Personal para hacerse responsables del entrenamiento. La primera sugerencia que hicieron fué la de integrar un manual donde se describiera la forma óptima de realizar el trabajo encontrando que todas las sugerencias que antes habían propuesto tenían vigencia y debían implantarse, como ahora tenían acceso al Sub-Director, se lo plantearon directamente -- obteniendo de él la promesa de que si resultaban iniciativas constructivas no sólo se adoptarían sino que recibirían incluso la gratificación correspondiente. Integraron su manual y presentaron todas sus aportaciones (más de 100) siendo aceptadas por otros departamentos y premiadas el 90% de ellas. El manual y el entrenamiento que en base a éste dieron -- fué de tal calidad que se instruyeron a más de 900 cajeras durante 8 años, sin que se modificaran los procedimientos definidos.

B) ANALISIS DE LOS DATOS SIGNIFICATIVOS.

- * Los sistemas y procedimientos de trabajo de la empresa casi siempre ofrecen la posibilidad de ser mejorados, tanto en un sentido de eficiencia como de costo y productividad y también en un sentido de servicio.
- * Las personas que ponen interés en observar la finalidad y la mecánica de las actividades del trabajo pueden con cierta capacidad personal encontrar aspectos mejorables, simplificando o abreviando las operaciones para incrementar los resultados.
- * En la Corporación se observan individuos que desean modificar los procedimientos para mejorar los resultados y presentar sugerencias.
- * Puede aceptarse que la Corporación desea modificar constructivamente sus procedimientos. De hecho existen premios establecidos para quien presente iniciativas aplicables.

- * La aplicabilidad de las iniciativas o sugerencias no es determinada por los individuos que las presentan. Tal aprobación o implantación depende de unidades técnicas que evalúan su utilidad y coordinan su implantación. Esto se debe a que se piensa que los procedimientos - deben ser uniformes y por tanto los cambios en ellos, cuando se efectúan, deben generalizarse.
- * Algunas iniciativas y sugerencias que pueden ser aplicables llegan a ser rechazadas, a pesar de su bondad, como se vé en la práctica.
- * Existe incongruencia entre la política y los deseos de efectuar modificaciones constructivas y el rechazamiento de iniciativas viables.
- * La implantación de modificaciones útiles se determina entonces no solo por la calidad de las ideas o de los procedimientos sugeridos. Necesariamente existen otros elementos de influencia.

C) ELABORACION E INTERPRETACION.

Los tres sucesos referidos tienen elementos comunes, aún cuando se dieron con lugares, tiempo y personas diferentes. Se observa en todos los casos que individuos deseosos de ayudar a su empresa y de mejorar el trabajo, actuaron dentro de la Organización para lograr modificaciones constructivas, aportando ideas útiles que inicialmente no fueron implantadas y por tanto no aprovechadas. La bondad y la utilidad de tales aportaciones queda demostrada evidentemente, por su posterior aplicación, en dos de los sucesos ésta se afecta cuando intervienen elementos ajenos a la Corporación. En el procedimiento de enfajillado para la caja rápida y - en el programa de teleproceso, la Corporación acudió a los servicios de asesores externos, erogando incluso cantidades para aceptar e implantar modificaciones que personas del propio grupo laboral habían aportado con anterioridad.

En el tercer suceso las mismas personas logran que las modificaciones ó sus iniciativas sean aceptadas e implantadas, pero lo logran hasta su posterior presentación, cuando ha cambiado su ubicación en la Organización. Queda también demostrado por los hechos que desde el principio - las sugerencias debían haberse aplicado.

¿Ahora bien por qué tales cambios en los sistemas y procedimientos no se aceptaron y aplicaron desde un principio, ahorrándose costos y obteniéndose beneficios mayores por mejorar antes el rendimiento, además de probablemente evitar frustraciones a algunos individuos, si la intención de la Corporación es precisamente esa?

Debe observarse en los tres sucesos, que la inicial presentación de las sugerencias fue realizada por personas con un mínimo de jerarquía y que cuando los cambios se aceptaron intervinieron personas con un nivel alto en la escala jerárquica. Las sugerencias tornáronse aplicables y -- factibles cuando tuvieron un respaldo de jerarquía. En el suceso de -- las cajeras esto es más evidente pues se lograron cuando intervino un - SubDirector y cuando ellas mismas incluso habían cambiado su posición a Instructoras y eran ya responsables de entrenamiento.

En los otros sucesos intervinieron SubDirectores, quienes atienden a los asesores externos a quienes se supone y generalmente son, peritos en alguna especialidad, lo cual aunque no están dentro de la empresa, les dá jerarquía, al igual que el trato que tienen con los directivos internos, también tal vez el hecho de ser extranjeros viene a influir en su valoración.

En cualquier forma parece ser que los directivos quienes tienen poca jerarquía por encima de su posición, la encuentran muy decorosamente en - los expertos y mejor todavía si éstos son caros, aspecto este último que afecta la valoración de las aportaciones de los empleados con poca jerarquía (y bajo sueldo), pues sus sugerencias cuestan en realidad muy poco a la empresa, son un gasto ya realizado y que por tanto no puede "valer" mucho.

Sucede pues que dentro de la Corporación, cuando se presentan ideas por personas de poca jerarquía, independientemente de la aplicabilidad que pudieran tener, son devaluadas y en muchos casos desechadas, llegándose al extremo de que como en dos de los sucesos descritos se llegue a pagar a asesores externos por lo que internamente se desperdició.

Tal situación parece operar también en el sentido contrario; cuando personas de alta jerarquía presentan ideas ó proyectos, estas son supervaloradas independientemente de su aplicabilidad, es en realidad fácil observar la multitud de acciones que se llegan a efectuar en cualquier empresa porque Don X dijo o comentó algo, que fué tomado muy en cuenta -- por algunos subordinados.

Podemos ver así como los individuos son valorados por el grupo laboral, dentro de su cultura por la jerarquía que tienen y que aún la calidad de sus ideas y su trabajo se vé influida por este fenómeno. La cultura laboral observada enuncia que los subordinados de mas baja categoría -- tienen ideas malas ó inútiles mientras que los de alta categoría las -- tienen muy aprovechables.

Tal enunciación puede ser muy válida en términos generales, el problema crítico como se ve en este caso, es que la enunciación se aplica previamente a cualquier valoración, es decir como prejuicio.

CAPITULO V

SUMARIO Y CONCLUSIONES.

SUMARIO.

El estudio presenta inicialmente un enfoque teórico; "La Psicopatología Laboral", el cual viene a ser una serie de proposiciones conceptuales y de valores presupuestos necesarios para la observación y comprensión de ciertos fenómenos no deseables pero presentes en el funcionamiento de las empresas, en los grandes grupos de trabajo. El enfoque tiene carácter de hipótesis y se propone como teoría de trabajo, como modelo intelectual para acercarse a estos problemas peculiares.

El enfoque es un intento de estructura metodológica, se originó de la observación de la vida de una gran Corporación, de muchos sucesos y manifestaciones no productivas y que fueron agrupadas en siete presentaciones. Esta parte contenida en el capítulo IV, constituye en realidad la base del estudio, en ella se cuidó especialmente el separar lo que son observaciones o información de lo que pudiera significar cualquier valoración o interpretación, para garantizar la objetividad en la comprensión de las situaciones.

Existe también una referencia al Desarrollo Organizacional con el cual se compara el presente enfoque.

Las conclusiones respecto a la Psicopatología Laboral, obligan a realizar algunas recomendaciones que parecen viables, las que de hecho se ha intentado aplicar en la gran Corporación y que habiendo resultado en experiencias muy satisfactorias, aun se encuentran en proceso de desarrollo respecto a su forma de implantación y manejo. La observación de los grandes grupos de trabajo y su comprensión a través del enfoque permiten determinar el origen de las manifestaciones nocivas; el mismo

interés que lleva a explicarlas exige el intentar soluciones constructivas.

EL ENFOQUE DE LA PSICOPATOLOGIA LABORAL.

La relación del individuo con su trabajo significa la relación con sus propias partes constructivas, es el deseo de producir algo y en alguna forma darlo, el sacar de sí mismo su riqueza interna para crear o transformar, es el externar y entregar sus posibilidades vitales. En la medida en que existe capacidad y compromiso con el propio trabajo se obtienen logros; la capacidad aunque puede desarrollarse está determinada biológicamente, en la formación del compromiso influyen preponderantemente las relaciones grupales.

Cualquier individuo está en principio abocado a trabajar, desde el momento en que ingresa a una empresa lo acepta y lo desea, si efectivamente lo hace, de su comportamiento se obtienen cosas útiles, buenas, esto es una fuente de satisfacción muy valiosa para el propio individuo y lo lleva a desarrollarse y a crecer como ser humano. "En la medida en que lo que yo hago es útil, yo soy útil, si mis manos logran bellas formas y mi imaginación me encuentra caminos, es porque en mí hay belleza y multiplicidad, si puedo crear y dar es porque en mí hay vida".

Así pues la relación del individuo con su trabajo debería ser siempre intensa y satisfactoria, pero esto no sucede, porque se requiere un mínimo de salud o vitalidad y porque al establecerse la relación laboral en un grupo grande, puede desvirtuarse la relación con la actividad productiva. El artista quien generalmente trabaja aislado, se relaciona directamente con su obra y la disfruta, él tiene el objetivo, le gusta y lo desea, toma el mejor camino, el suyo propio, decide lo que hay que decidir y actúa como quiere y puede actuar. Termina su obra y dispone de ella. Cuando el trabajo se realiza en grupo, salvo que este sea pequeño y de características poco comunes, los objetivos deben comunicarse, no son propios hasta que no se comparten intelectual y a-

fectivamente. Pocas decisiones se toman personalmente, el trabajo se divide y no termina, los resultados no se ven o se ven de lejos y solo --son propios en tanto que se está integrado al grupo.

La relación con el propio trabajo es indirecta y compleja, por ello lamentablemente, es muchas veces poco satisfactoria.

Al ingresar a un gran grupo de trabajo el individuo encuentra exigencias que debe satisfacer para seguir perteneciendo al mismo grupo, para recibir aceptación y para ascender en la escala jerárquica. En este proceso de adaptación aprende muchos aspectos productivos, pero puede asimilar --también elementos improductivos, elementos de Psicopatología Laboral, --los que si bien permiten su adaptación individual pueden determinar que su comportamiento y sobre todo el del grupo sea nocivo. Las actitudes, --los valores, la forma de manejar la autoridad, la dependencia, la competencia y la hostilidad por ejemplo, en el funcionamiento dinámico del --gran grupo determinan pautas no constructivas y situaciones no deseables.

El enfoque postula como conceptos básicos el trabajo y la salud laboral--en contraposición al no-trabajo, la pasividad y la Psicopatología Labo--ral.

La relación de trabajo puede ser mas o menos saludable y variable en diferentes áreas de las empresas, se postula pues el problema de la gradación. Puede referirse a contenidos o a comportamiento por tanto pueden existir aspectos inconscientes, no obstante la importancia se ubica en --las manifestaciones, sobre todo en las grupales.

El enfoque busca siempre la etiología, el origen de los fenómenos no deseables, los que a pesar de ser necesarios no dejan de ser absurdos e inevitables en tanto no se comprendan y expliquen.

LA REFERENCIA AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En muchos aspectos el enfoque del D.O. y el de la Psicopatología Laboral coinciden, el lenguaje para describir fenómenos y sobre todo la forma de abordarlos suele ser similar, probablemente porque existen principios y valores comunes. Se refieren los nexos en cuatro puntos que aparecen como fundamentales.

Difieren los enfoques también en cuatro formas de abordar y valorar el objeto común; la vida de las organizaciones, estas se precisan igualmente.

Podrían encontrarse además de lo incluido multitud de relaciones afines y divergencias, no obstante se considera que lo más relevante se ha atendido.

En ambos enfoques se considera; 1) Que las organizaciones tienen posibilidades de salud y de enfermedad y que en cualquier caso se pueden encontrar grados, que no llegan a existir empresas completamente sanas ó enfermas. Se relacionan estas manifestaciones con la productividad, el logro de metas y la satisfacción tanto individual como grupal. 2) Es común el interés por el cambio, por la modificación de aquellos aspectos que en el funcionamiento de las organizaciones no se aceptan como positivos. 3) La actitud de investigación en tanto que se enfatiza la necesidad de interpretar síntomas y signos para llegar a un diagnóstico ó comprensión de las situaciones. 4) La orientación central en la gente como esencia de las organizaciones.

En cuanto a las diferencias, se desea resaltar que: 1) el enfoque de la Psicopatología Laboral funda su hipótesis en la consideración de la relación de trabajo como un factor básico, estableciendo la diferenciación en la relación de trabajo individual y la relación de trabajo grupal. La capacidad vital, el grado de compromiso y las posibilidades de satisfacción. 2) Plantea y aplica en sus explicaciones el concepto de cultura -

laboral, la transmisión de elementos positivos y negativos que los individuos asimilan adaptativamente, y por tanto ubica los aspectos enfermos o de Psicopatología Laboral como procesos grupales. 3) La orientación en la investigación es mas amplia en tanto que recopila información histórica, analiza registros de todo tipo y refiere cualquier manifestación al contexto gran grupal, el D.O. se orienta preferentemente al trabajo de consultoría en grupos pequeños. 4) Postula el concepto de Integración como proceso de adaptación positiva en la relación de trabajo en los grandes grupos, como proceso que facilita la participación genuina en la empresa, esto es, la relación saludable entre el individuo y el gran grupo.

Cabe señalar también que es raro encontrar en la literatura de D.O. información y explicaciones de situaciones concretas de trabajo, casos reales ó reportes como los que se describen en las "Presentaciones" de este estudio.

PRESENTACION NUMERO UNO.

Describe la forma en que una empresa maneja la puntualidad, la conflictiva que existe al respecto en el grupo, deseos y acciones para que se observen ciertas normas que no logran modificar el comportamiento, porque existen al mismo tiempo intereses opuestos a nivel grupal, al establecerse el privilegio de ausencia ligado con la jerarquía. Se señala el manejo simbólico del comportamiento y la transmisión cultural como pauta adaptativa, el papel de la imagen de autoridad y los factores no conscientes en la situación. Los valores deseados, intelectualmente aceptados, pero que no se actúan y los valores ocultos no enunciados, pero que se respaldan con el comportamiento del grupo.

PRESENTACION NUMERO DOS.

Se refiere a la incongruencia que representa el ingreso de nuevos empleados en niveles medios y altos, pues aunque sucede va contra políticas y objetivos lógicos y muy claramente establecidos, esto es promover al personal interno a los puestos vacantes superiores. Se explica por los supervisores en el sentido de que los nuevos son mejores porque no han aprendido cosas negativas, ni saben "mañas" para no trabajar. Se prefiere a los "nuevos" a pesar de que no tienen por este mismo hecho conocimientos de la misma empresa que les son necesarios. Esta situación evidencia que si bien se aprenden e integran elementos constructivos también asimilan los individuos aspectos negativos que disminuyen la bondad de su colaboración. Se aprende a trabajar y también a no-trabajar.

PRESENTACION NUMERO TRES.

Expone ciertas prácticas de la Corporación que no son formalmente manejadas pero no obstante aplicadas en lo que se refiere al reacomodamiento del personal, cuando toma sus períodos de vacaciones. Se trata de reacomodos forzados en los que se aprovecha la ausencia del afectado y se le cambia o simplemente se le quita el puesto. En el lenguaje interno se le llama "vacacionazo". Se comentan algunas reacciones y las desfavorables repercusiones en el grupo.

Se resalta que es una práctica real que no está formalizada ni autorizada pero que influye en los individuos en sus actitudes y motivaciones. Las decisiones a medias y el ocultamiento implícito, los fines no declarables y la inseguridad respecto a lo correcto de la acción, por parte de los jefes.

PRESENTACION NUMERO CUATRO.

Se expone la formación de subgrupos con características especiales en áreas de la Corporación, subgrupos que tienden a identificarse fuertemente y a diferenciarse negativamente, son los "Del segundo", "Los hijos de Sánchez", los de "Siberia". Son grupos devaluados por ellos mismos y por el resto de la empresa, son también menos productivos, tienen más retraso en sus funciones y en general presentan más problemas de trabajo que otros grupos.

Se explica la autodevaluación del subgrupo, por la existencia de niveles de frustración más altos que en otros grupos, existen muchos índices de comportamiento que así lo denotan. Por lo que se refiere al origen de esta situación, se deriva de la necesidad de realizar tareas demasiado rutinarias y sencillas que constituyen su trabajo, y que por ello mismo no pueden valorarse y si no se valora aquello en lo que se invierte la vida, no puede auto-valorarse el individuo, ni el grupo.

PRESENTACION NUMERO CINCO.

Se plantean cuatro casos, el primero narra un mal trato (no intencionado) a un mozo, mal trato porque se le niega ayuda económica para el funeral de una hija. Una decisión apresurada, falta de información y una aplicación rígida de políticas motiva el problema. En el segundo caso se relata un hecho muy general, la existencia de 14 grados en el tabulador de sueldos para el 95% del personal y la existencia de un tabulador con 20 variaciones para una parte menor del 5% del personal, aquel que ocupa la parte más alta de la escala jerárquica. El tercer caso refiere la actuación de un SubDirector que habiendo implantado normas, políticas y programas para toda una empresa que hacía respetar en lo general, pero que no obstante incurría en demasiadas excepciones cuando la gente

acudía directamente a él, actuando entonces en contra de su propio criterio y decisiones.

El cuarto caso describe la existencia de un departamento que tiene como objetivo el lograr uniformidad en la presentación de las oficinas, el obtener hasta donde sea posible semejanza, a pesar de los múltiples problemas de orden práctico y estético que esto provoca.

Se observa así una decisión errónea ante un problema de muy poca complejidad, falla debida por tanto a razones muy distintas de cierta capacidad de juicio. Se debió la "nefasta" decisión, a que el Gerente se encontraba afectivamente lejos del mozo, a que no conocía sus problemas -- ya que actuó en la dirección que las políticas señalan, despersonalizando la situación.

La forma de manejar los sueldos, en dos escalas que determinan comparativamente, muchas variaciones para pocas gentes y pocas variaciones para muchas gentes, se explica en razón de la necesidad de controlar a -- los que están lejos y en la imposibilidad de controlar o ser rígido con los que están cerca; es decir la parte alta de la escala jerárquica.

El caso del SubDirector que hace salvedades y demasiadas excepciones -- contra sus propias decisiones cuando ocurre la relación personal, ejemplifica también la diferencia entre la relación lejana de tipo administrativo y la relación interpersonal.

El fijar en la Corporación el deseo de uniformidad en la apariencia de las oficinas al grado de integrar un departamento responsable de tal -- función, es también un reflejo de la necesidad que existe de controlar y simplificar ante la imposibilidad de relacionarse y comprender grupos humanos muy grandes.

PRESENTACION NUMERO SEIS.

Se refiere la situación de un SubDirector que pedía proyectos para un plazo determinado a sus colaboradores, guardando un plazo extra, un -- margen de tiempo para la realización de la actividad. Lo mismo hacía el subordinado inmediato con sus colaboradores y así sucesivamente, al grado que cualquier proyecto requería mas tiempo para su realización -- por las holguras que por su ejecución real. Situación que ilustra la necesidad de invertir mas en los miedos y en la preservación de la jerarquía que en el propio trabajo, incrementándose obviamente costos y reduciéndose eficacia y productividad. Se precisa que el grupo puede actuar en un momento dado mas en relación a lo que los jefes requieren que a lo que el trabajo en sí mismo exige.

PRESENTACION NUMERO SIETE.

Se relacionan tres sucesos el primero, el del Sr. Santos Hernández -- quien relató que después de diecisiete años de haber presentado un -- proyecto que no se implantó, vió a la Corporación comprarlo a una firma asesora para mejorar los sistemas actuales. El asentamiento de -- que al haber ocupado posiciones jerárquicas mas altas que cuando lo -- propuso lo hubiera podido implantar.

En el segundo, se trata el caso del Ing. Moreno quien disponiendo de -- mucho tiempo libre decidió ocuparlo en un trabajo útil y elaboró un -- programa que debía resultar muy aprovechable en los sistemas de computación. Investigó, analizó, codificó durante varios meses para completar un muy buen trabajo que presentó a su jefe. Su trabajo no se -- aprovechó porque se decidió comprar el programa, esencialmente igual, a unos asesores extranjeros.

El tercer suceso narra lo acontecido a cinco expertas cajeras quienes por facilitar el trabajo a sus compañeras decidieron presentar "iniciativas" para que se modificaran los sistemas de trabajo, sin que hu

bieran logrado les fuera aceptada una sola idea. Posteriormente al ser cambiadas de unidad y teniendo acceso a un nivel jerárquico mas alto, lograron implantar sus modificaciones y cambiar las prácticas de trabajo, recibieron incluso muchos premios adicionales en efectivo.

Se señala que el solo estudio y hallazgo de procedimientos mejores así como su presentación, no determinan su aprovechamiento, que el carecer de jerarquía hace que las ideas y las sugerencias sean devaluadas. La jerarquía en sí puede tornar en el funcionamiento de la empresa una su gestión en mas o menos util y aplicable. La cultura laboral observada enuncia que los subordinados de mas baja categoría tienen ideas malas o inútiles mientras que los de alta categoría las tienen muy aprovechables.

Existe prejuicio en la valoración de las cualidades de la jerarquía.

C O N C L U S I O N E S .

En forma paralela o al margen de las intenciones, los objetivos y la -- productividad de la Corporación, suceden manifestaciones negativas en tanto que obstaculizan la obtención de beneficios al igual que provocan niveles nocivos de frustración e insatisfacción personal. En la medida en que no son deseadas y están presentes en la vida de la organización, son absurdas, en cuanto tienen realidad y se constituyen por actuaciones, son lamentablemente necesarias.

De la comprensión de los fenómenos incluidos en las siete presentaciones se han derivado ya algunas conclusiones directamente, a partir de su significado en la relación laboral se elaboran otras de carácter mas general, por esta cualidad, podrían eventualmente referirse a otras em-

presas, por el momento solo se consideran válidas para la Corporación investigada.

LA DISTANCIA.

El hecho de formar parte de un gran grupo de personas cuyas acciones, decisiones, actitudes y valores repercuten en el individuo, crea una situación muy compleja, pues aunque todos los miembros son reales y se aceptan recíprocamente, la relación que entre ellos existe adolece sobre todo en el aspecto afectivo de elementos que sustenten una realidad psicológica. Por ser tan grande el número de personas. Cada una se encuentra distante de muchas, además de la distancia física, existe una distancia psicológica que determina que muchas personas no sean experimentadas como tales, se tiende a despersonalizar la relación aun cuando pudiera no desearse hacerlo, porque las circunstancias lo obligan. Así los subordinados en alguna forma dejan de ser personas para convertirse en elementos materiales de trabajo, en la medida en que las figuras de autoridad, los supervisores ven o tratan a la gente en este sentido, facilitan que su respuesta es decir su comportamiento en la empresa sea impersonal, por tanto indiferente e irresponsable. Esta reacción, cuando se maneja conscientemente, puede operar como un desquite, como una venganza, en lo general no es así. el mecanismo es mas sencillo aunque tal vez mas dañino; si no se reconoce que "yo, Juan, José, etc." participo y actúo para bien o para mal, que importancia tiene como lo haga o siquiera hacerlo.

La relación interpersonal con los subordinados es difícil, en razón del número tan grande que puede existir, pero es difícil también porque si se les percibe como personas iguales a uno mismo la jerarquía otorgada por la empresa pierde fuerza, porque si se les conoce de cerca se conocen sus problemas y se comparten, esto dificulta manejarlos pues los objetivos de la empresa pueden contraponerse a los fines individuales, pueden diferir considerablemente el tiempo, las demandas, los planes y los deseos.

La Administración provee un concepto que propicia la despersonalización, es el concepto de puesto; "conjunto de actividades relacionadas que una sola persona puede desempeñar", así la empresa se compone de puestos y - estos se valúan (se ponderan en rangos para determinar la retribución económica), se controlan, se cambian, cancelan y crean casi a voluntad, a diferencia de las personas quienes por su naturaleza complican su manejo o administración. Es mas sencillo y por ello preferible tratar con pues tos que con gentes.

La distancia se dá inicialmente por la magnitud del grupo, se sostiene - por los supervisores, por el temor al compromiso y repercute en ellos -- mismos aislándolos en mayor o menor grado, el trato hacia ellos es mucho mas formal y entre mas alto lugar ocupan en la escala jerárquica los con tactos interpersonales son mas raros y mas difícilés, esto provoca que - en ocasiones apersonalicen en exceso, realizando juntas o reuniones que mas que fines de trabajo tienen fines de contacto, manejando asuntos per sonales en lugar de asuntos de trabajo y ejerciendo favoritismos con al- gunos para lograr mas que otras cosas aceptación personal, cercanía y -- contacto.

La distancia equivale a la magnitud de la Corporación, debido al tamaño, las decisiones se reflejan en realidades apreciables a veces mucho tiempo después de lo que el individuo quisiera ver, por ello , por la ansiedad que suscita el no apreciar los efectos del propio comportamiento sur- ge la exageración en las necesidades de control y verificación, la pro- liferación de normas, la uniformización y el registro absurdo, nada debe ser distinto, las comunicaciones deben ser por escrito y se debe prever- cualquier variación. En ocasiones se actúa y decide en asuntos intras- cendentes a la propia responsabilidad pero cuyos resultados se verán de inmediato.

La despersonalización en la relación laboral es un esfuerzo intelectual- por abarcar una dimensión o una distancia que no se puede abarcar afecti vamente, es la sobre simplificación que permite contener sino a muchos - individuos, sí a muchos puestos, aunque la uniformización no hace las co

sas iguales, cuando menos les da parecido, el control no reduce ni disminuye pero ordena y clasifica.

LA CULTURA LABORAL.

Las experiencias y la forma de enfrentarse a ellas se transmiten en el gran grupo a través del proceso de adaptación natural a las relaciones entre los individuos, los valores constructivos y los psicopatológicos se aceptan e introyectan puesto que se desea y se necesita pertenecer al grupo. Las figuras de autoridad tienen un papel preponderante puesto -- que los subordinados se identifican con ellas, quieren escalar la jerarquía para ocupar su lugar o un lugar igual, por tanto deberán ser como ellas, el proceso puede ser mas o menos consciente y referirse a contenidos o a formas de comportamiento, en todos los casos influye en la relación laboral e implica actitudes, valores y pautas de adaptación.

Fenómenos particulares operan y se propagan mas allá de la experiencia y de los sucesos en sí mismos, el lenguaje con significado especial es frecuente al igual que ciertos prejuicios y simbolizaciones.

La necesidad de adaptación, la pertenencia y la cohesión con el grupo llevan al individuo a asimilar y actuar valores y pautas negativas a veces a su pesar, porque en un momento dado llega a ser mas relevante el seguir normas y tolerar situaciones que el lograr resultados pues de lo contrario se puede incurrir en desadaptación y por lo tanto rechazo y apartamiento del grupo.

LA JERARQUIA.

La existencia de una escala de posiciones a las cuales se les confiere mayor autoridad y responsabilidad para el trabajo y sobre todo para la dirección de los grupos que forman la organización es indispensable, por

el tamaño y por la especialización de actividades, no obstante por su amplitud y por la forma en que funciona se dan situaciones que contribuyen a la Psicopatología Laboral.

Los temores y la desconfianza se ven multiplicados por la escala y se crean holguras, reservas de tiempo en la realización de proyectos que llegan al absurdo, pues representan un volumen mayor que el que requieren la ejecución de las actividades involucradas.

La jerarquía implica autoridad y esta necesariamente subordinación, cuando se exagera, se llega a la dependencia y a la pasividad pues si no se permite al subordinado decidir se limita su acción, cuando funcionan muchos niveles, las posibilidades de acción se limitan proporcionalmente, si no se decide no se es responsable de los resultados.

La escala múltiple de jerarquía no obstante es un elemento que integra fuertemente al grupo pues si hace que para la mayoría de la gente esté lejos la cúspide permite al tener un jefe cerca, la visibilidad de un escalón, el tener siempre una realidad de superación asible. Quien ingresa a la empresa tiene resuelta en muy buena parte su ansiedad respecto al futuro, ya no tiene que elegir un camino, está en él, lo que hace es útil y siempre podrá progresar, deberá subordinarse, pero habrá quien se le subordine.

El ocupar un lugar en la escala jerárquica es un logro muy visible, en lo económico y mas que nada en lo social, pues según se asciende, se tiene poder para autorizar p misos, gastos, cambios y aumentos de sueldo. Se tiene ascendiente sobre otros y se reconoce capacidad y prestigio.

Las proposiciones y las ideas que tiene alguien dotado de mucha jerarquía casi siempre son consideradas como brillantes y atinadas, son muy comentadas - revisadas y ponderadas, las que pudiera emitir un empleado de poca jerarquía son poco escuchados y muy rara vez aplicadas, independientemente de su valor esencial, pues su repercusión en el gran grupo es muy pequeña. No es tan raro por ello que se confieran cualidades mágicas a la jerarquía, el jefe tiene la razón, no puede equivocarse porque esto iría en demérito de su figura - y su figura debe ser y "es (en la cultura laboral) superior".

EL COMPROMISO LABORAL.

Las carencias de satisfacción en la relación de trabajo conducen a la frustración vital y disminuyen las posibilidades del individuo de tener un comportamiento productivo. Al formar parte de un gran grupo que le impone distancias, dimensiones y magnitudes que no puede manejar ve dificultada su relación laboral pues esta se vuelve compleja e indirecta. Por ser demasiada gente y por estar lejana puede ser considerada como un elemento material mas del complejo empresarial y ser sujeta a exageraciones en el control y en la uniformización es decir dirigida en un proceso de despersonalización en la relación gran grupal propiciándose que la posible satisfacción de logro se diluya aún más. El aprendizaje negativo por las exigencias psicopatológicas de adaptación a la cultura laboral llevan al individuo a experiencias frustrantes que inhiben sus aptitudes y deseos de productividad, facilitan y provocan su pasividad. En otras palabras esto es que se ingresa a una gran empresa para trabajar, para demostrarse a sí mismo que se es útil y productivo , pero la tarea es una pequeña parte de algo que no se ve, que nunca se termina y no se posee, pues no se reconoce lo que se aporta ni quien lo aporta; en la medida en que prevalecen condiciones de Psicopatología Laboral.

Por ello los subgrupos que tienen tareas menos satisfactorias que otros, tienden a autodevaluarse y a presentar una incidencia mayor de problemas, la rutina, la monotonía y la parcialidad de la colaboración resultan en el incremento de la psicopatología.

Si existe satisfacción con y por el trabajo existe responsabilización y genuina participación, creatividad y productividad, para que esto suceda en un gran grupo se requiere Integración es decir que la relación laboral se continúe saludablemente, que aunque ciertas condiciones lo dificulten, se actúe en un sentido grupal a favor del reconocimiento personal y la ampliación del ámbito experiencial, es decir que el individuo conozca realmente y se adapte mejor a su trabajo..

RECOMENDACIONES.

Para intervenir y mejorar el funcionamiento del gran grupo laboral, al igual que el de cualquier organización, el elemento básico es la comprensión dinámica de sus manifestaciones, la identificación y explicación causal de su Psicopatología Laboral. A partir de tal comprensión es posible desarrollar programas que modifiquen las pautas culturales y el funcionamiento del gran grupo.

- A) Algunas condiciones deben ser modificadas a nivel dirección porque la solución puede ser mas expedita, por ejemplo en la existencia de rigidez en los controles, la jerarquización excesiva y la uniformación exagerada, donde las modificaciones pueden implantarse por la vía de la autoridad funcional. En algunos casos, el soporte directivo formal es indispensable.
- B) Tal vez en la mayor parte de las situaciones está indicado el trabajo con grupos de diverso tamaño y condiciones. El modelo de grupo T y el de sensibilización son muy indicados, de hecho constituyen el modelo esencial en donde se persigue la formación de núcleos que desarrollen y propaguen formas de relación interpersonal y valores propios a la continuación saludable de la relación laboral.

De acuerdo al problema identificado se pueden configurar modelos de trabajo grupal diferentes, en la gran Corporación se han desarrollado algunos de aplicación específica. En un nivel general se realizan continuos esfuerzos en el área de capacitación.

Finalmente cabe señalar que el principal obstáculo a vencer es que todos los esfuerzos para solucionar la Psicopatología Laboral están orientados al individuo y que una de las raíces primarias es precisamente que las empresas tienden a sobre simplificar su consideración a querer manejar ó administrar una dimensión compleja: la naturaleza humana. Es pues una solución que por principio se opone a la costumbre a lo ya aceptado y a lo establecido.

B I B L I O G R A F I A

- Allen, L. A. The Management Profession. New York, McGraw Hill book Company, 1964.
- Argyris, C. Management and Organizational Development. New York, McGraw Hill book Company. 1971.
- Argyris, C. Personality & Organization. New York. Harper & Row. 1965.
- Athos, G. A. y Goffey, R. E. Behavior in Organizations. New Jersey; Prentice Hall, Inc., 1968.
- Barnard, Ch. The Functions of the executive. Cambridge, Harvard University Press. 1968.
- Baumgarten, F. Psicología de las Relaciones humanas en la empresa. México, Editorial Labor, S. A. 1971.
- Bellows, R., Gilson, T., Odiorne G. Habilidades del Ejecutivo. México. Compañía Editorial Continental, S. A. 1969.
- Bennis, W. Desarrollo Organizacional. México, Fondo Educativo Interamericano, S. A. 1973.
- Berne, E. Juegos en que participamos. México, Editorial Diana, 1966.
- Brion, A. S. y Ey. Psiquiatría Animal. México Siglo XXI Editores S. A., 1968.

- Craig, R. L. y Bittel, C. R. Training and Development Handbook. New York Mc. Graw Hill book, 1957.
- Dalton, G. Lawrence P. and Greiner, L. Organizational Change and Development. Homewood, ILL. Dorsey Press. 1970.
- Dunnette, D., Kirchner, W. Psicología Industrial. México, Editorial - Trillas. 1972.
- Fernández, J. A. El proceso Administrativo. México, Herrero Hnos. Sucesores, S. A. 1965.
- Harris, T. A. I'm ok yo'ure ok. New York. Harper and Row Publishers. 1967.
- Hall, T.A. La dimensión oculta. México Siglo XXI Editores, S. A. 1972.
- Herrera, G. ¿Porque es tan importante el diagnóstico de los problemas de la organización?. Revista-Mexicana de Recursos Humanos. México. 1975.
- Jay, A. Corporation Man. New York. Random House. - 1971.
- Jay, A. La Dirección de Empresas y Maquiavelo. México. Ediciones Destino. 1967.
- Kadis, A. L., Drasner, J.D., Winick, Ch. Foulkes, S. A. Marcial de Psicoterapia de Grupo. México Fondo de Cultura Económica. 1959.
- Kellog, M. What to do about performance appraisal. New York. American Management Association. 1965.

- Lifton, W. M. Trabajando con grupos. México. Libreros Mexicanos Unidos. 1965.
- Lorenz, K. Evolución y modificación de la conducta. México. Siglo XXI Editores, S. A. 1971.
- Maier, N. Psicología Industrial. Madrid, Ediciones Rialp, S. A. 1973.
- Malcolm y Knowles, H. Introducción a la dinámica de grupo. México - Editorial Letras. 1965.
- Margulies, S. A. Organizational Development. New York, McGraw - Hill book Company. 1972.
- Marrow, A. J. Behind the executive mask. New York, American Management Association. 1964.
- Mc. Gehee, and Thayer, P. W. Trining Business and industry. New York, John Wiley and Sons, Inc. 1961.
- Meneses, M. E. Psicología General. México, Editorial Porrúa, S. A., 1967.
- Pardinas F. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México. Siglo XXI Editores, S.A.
- Pigors, P., y Miers, Ch. A. La Administración de Personal. México, Compañía Editorial Continental. 1966.
- Proctor, J.H. and Thornton, W.M. Training. New York American Management Association. 1961.

- Reyes Ponce, . Administración de Personal. México Editorial
Limusa-Willey, S. A. 1971.
- Selltiz, C. Métodos de Investigación en las relaciones so-
ciales. Madrid. Ediciones Rialp, S. A. 1965.
- Strauss, G. y Sayles, Personal. México, Herrero Hermanos, Sucesores,
L. R. S. A. 1961.
- Siguan, M. Problemas Humanos del trabajo Industrial. Madrid,
Ediciones, Rialp, S. A. 1960.
- Tannenbaum, A. S. Psicología de la Organización Laboral. México , -
Compañía Editorial Continental, S. A. 1968.
- Tinbergen, N. El estudio del Instituto. México, siglo XXI edi-
tores, S. A. 1969.