

113
2 ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**OPINION DE LOS EMPLEADOS DE CONFIANZA SOBRE
HORARIOS LABORALES, EN EMPRESAS DE
TLALNEPANTLA Y NAUCALPAN.**

260631

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

IRMA MARIA ELENA GORDILLO JIMENEZ

**DIRECTOR DE TESIS: DR. JAIME GRADOS ESPINOSA.
ASESOR METODOLOGICO: LIC. RAUL TENORIO RAMIREZ.**



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.

*A mamá
Mi primer ejemplo de perseverancia,
entrega y amor por lo que se emprende.*

*Al Dr. Jaime Grados
Por su estupenda dirección,
su tiempo, su actitud siempre dispuesta
y por el entusiasmo que me motivó para
realizar este trabajo.*

*Al Lic. Raúl Tenorio
Por su dedicación
y paciencia, su disposición
al mayor apoyo posible, por ser
un maestro de gran corazón.*

..+

*A los maestros Elda Sánchez y Celso Serra
por sus estupendas recomendaciones
para hacer mejor este trabajo*

*A Greg
Por su maravilloso amor,
su absoluto apoyo en todo
cuanto emprendo y las
valiosas aportaciones para
este proyecto.*

*A mi pequeño Luis Greg
por quien he conocido
la más infinita ternura
y me impulsa a crecer
día con día.*

*A Mario
Por su gran amistad, su
enseñanza y la invaluable ayuda
que agradeceré por siempre.*

*A Olga
Un vivo ejemplo de amor
a la vida y de lucha por superar
las propias limitaciones.*

*A mi hermana Ana
Por el inmenso cariño y la
incondicional amistad que
nos une. Leo, mil gracias
por las ilustraciones.*

*A mis amigas Claudia e Hilda
De quienes siempre he recibido
muestras de verdadera amistad
y unión.*

*A Fer
que tanto me impulsó, me orientó
y contribuyó en todos sentidos a
mi formación.*

INDICE DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCION	01
I EL APREMIO POR EL TIEMPO Y SU RELACION CON EL TRABAJO	06
El primer reloj	06
Reloj nocturno	06
Relojes de agua	06
Relojes de arena	06
Relojes mecánicos	07
Relojes de pesas	07
Relojes de cuerda y de péndulo	07
El apremio por el tiempo	07
La necesidad del reloj	08
La dimensión del tiempo	08
Administración del tiempo	09
La semana de siete días	09
El "sabbath"	09
La división del tiempo	10
II ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMPARADO	
Japón	11
Hong Kong	12
China	13
Francia	13
Alemania	13
Estados Unidos	13
III ADMINISTRACION DEL TIEMPO ANTES DE LA COLONIA	
LOS INCAS	15
El rudimentario calendario Inca	15
El tiempo y la Agricultura	16
El ritual para la siembra	16
Tiempo de fiestas y celebraciones	16

LOS MAYAS	18
El Haab y el Tzolkin	18
Organización del tiempo	19
Aspectos sociales	19
LOS AZTECAS	
El calendario	21
Un día común en la sociedad Azteca	22
Actividades festivas y ceremoniales	23
IV LA COLONIA EN MEXICO	24
La Encomienda	24
Los Llamamientos	25
Modificaciones a la Encomienda	25
Legislación laboral de 1549	25
Los Repartimientos y el Peonaje	26
Intentos para regular los Repartimientos	26
Decaimiento del Repartimiento	27
Condiciones laborales del peonaje	27
Las Haciendas	28
El papel de la Iglesia en la economía	28
V MOVIMIENTO LABORAL MEXICANO	
Regulación Constitucional	31
Primeras organizaciones laborales	31
Organizaciones ferrocarrileras	31
El trabajo en la época de Díaz	32
La huelga textil	32
La huelga de Cananea	33
Regulación legal de la jornada	34
Intentos de reforma laboral en materia de jornada	34
Postura del Partido Liberal	35
El gobierno de Madero	35
La Casa del Obrero Mundial	36
Surgimiento del Departamento del Trabajo	37
Madero y los problemas laborales	37
La Casa del Obrero Mundial y sus relaciones con	
Huerta y Carranza	38
La Constitución de 1917	39
La estrategia de Obregón	39

Nacimiento de la Ley Federal del Trabajo	40
Sistemas de relaciones de trabajo	40
Tipos de jornada	41

VI TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD	43
Duración de jornada y productividad	44
Efectos de la duración de jornada	44
Jornadas cortas	44
Jornadas de 40 horas semanales	45
Horarios brutos de trabajo	45
Horas nominales y reales	46
Descansos durante la jornada	46
El descanso y el sueño durante las horas de trabajo	47
La función fisiológica del sueño	47
Pausas durante las horas laborales	48
Tipos de pausas	48
Planificación del descanso	49

VII FATIGA	
La fatiga	50
Factores determinantes de fatiga	51
Fatiga física y fatiga mental	52
Estudios sobre fatiga mental	52
Clasificación del trabajo muscular	52
Medición de la fatiga	53
Cansancio real y subjetivo	54
Fatiga y Motivación	54
Beneficios de las pausas	55

VIII ESTRES Y TRABAJO	
El Estrés y la Productividad	56
Distrés y Eutrés	57
Origen del Estrés	58
Tipos de desajustes por Distrés	58
Reacciones provocadas por distrés	59
reacciones emocionales	59
reacciones de comportamiento	60
reacciones fisiológicas	60

IX MOTIVACION	
Teoría de la Escala de Necesidades	63
Teoría de la Expectación y la Valencia	63
Motivaciones del Ser Humano	65
Necesidades de conservación	65
Necesidades de afiliación	65
Necesidades de autoestima	65
Necesidades de desarrollo integral	66
Motivaciones del mexicano	66
Temor al desempleo	66
Motivación económica	66
Necesidad de la propia estima	67
Necesidad sexual	68
Necesidad de diversión	68
Mejoría técnica del trabajador	68
Necesidad de salud física	68
Necesidad del desarrollo integral o de <i>Self actualization</i>	68
Necesidad de seguridad personal	69
Amor y Ternura	69
Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica	69
Necesidad de alimento	69
Necesidad de pertenencia	69
X EL APRENDIZAJE SOCIAL Y SU RELACION CON EL TRABAJO	
La función de los modelos	71
Procesos de Atención	71
Procesos de Retención	72
Procesos de Reproducción Motora	72
Procesos motivacionales	72
<i>Importancia del refuerzo en el aprendizaje</i>	72
<i>El aprendizaje vicario en el ámbito laboral</i>	73
Los modelos en las oficinas	73

XI LA SOCIEDAD CONTEMPORANEA	
Feudalismo del siglo IX	75
Capitalismo del siglo XX	75
Cuantificación y Abstractificación	76
Enajenación	76
Enajenación y Rutina	77
Enajenación y Sentido de Realidad	77
Conformidad	77
Consumismo	78
Trabajo y Desarrollo Humano	78
Trabajo y Enajenación	79
XII METODOLOGIA	
Justificación y Planteamiento del Problema	80
Hipótesis	80
Variables	81
Control de Variables	84
Muestreo	84
Tipo de Estudio	84
Diseño de Investigación	85
Instrumento	85
<i>Descripción, Aplicación y Calificación</i>	85
Procedimiento	86
Análisis Estadístico	86
RESULTADOS	87
CONCLUSIONES	97
ALCANCES Y LIMITACIONES	99
PROPUESTAS	100
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	111
ANEXO "A"	
ANEXO "B"	
ANEXO "C"	

INTRODUCCION

Las sociedades contemporáneas han alcanzado un desarrollo industrial extraordinario y una calidad de vida que supera en mucho la de siglos pasados. Aunque tal parece que esa calidad comienza a convertirse en todo lo contrario. Creo que el ritmo acelerado con que vivimos y el enorme deseo de superación económica, se ha traducido en un olvido del Ser y un apremio por el tener, sobre todo en la población de clase media y alta. Los valores más íntimos del ser humano se han ido perdiendo; aspectos como el amor, la convivencia con la familia, o el enriquecimiento cultural y de sí mismo, están pasando a segundo plano en aras de conseguir un "mejor nivel de vida".

Es cierto que hoy en día resulta difícil obtener una posición económica digamos, aceptable. Para vivir con ciertas comodidades es necesario trabajar mucho y compartir la responsabilidad del sustento doméstico con la pareja u otros miembros de la familia. Sin embargo, nos olvidamos que esa calidad tan buscada, también involucra factores muy poco relacionados con el dinero o la posición. Me refiero a las áreas del Ser. Y a ello hay que dedicarle tiempo, pero carecemos de él para enriquecer nuestro espíritu, nuestra cultura, convivir con la pareja y los hijos, los amigos; o hacer deporte.

Ciertamente, también el trabajo es una de las actividades que enaltecen al Ser. Pero si comparamos las horas que un buen grupo de personas le dedicamos con las que le brindamos a las demás áreas de la vida, la distribución parece poco equitativa. Es muy probable que ese desequilibrio esté muy relacionado con los problemas de soledad, depresión y ansiedad tan frecuentes en nuestra sociedad. Lo paradójico del caso, es que se luchó durante siglos por reducir la jornada con el fin de proteger la integridad física y mental de los trabajadores, pero sentimos que ese derecho es sólo para quienes poco les importa "crecer", es decir, la gente de funciones muy operativas.

Pienso que se puede seguir progresando no sólo laboral y económicamente, sino como seres humanos. Quizás sea el momento para reflexionar si se aprovecha el tiempo con armonía, si se brinda a cada aspecto de la vida su justo valor, si en realidad se trabaja con orden y efectividad, o se mal emplea el tiempo que pasamos en nuestras oficinas.

A nivel empresarial, valdría la pena analizar si los esquemas actuales de trabajo están dando los resultados deseados al menor costo económico y humano; y por supuesto, si los horarios usualmente establecidos aseguran la mayor productividad individual y general.

Es factible que el empleado o el ejecutivo cumpla con las responsabilidades de su puesto en menos tiempo, si logra evitar los desperdicios de horas hombre y trabaja con planeación y organización, esto es, si cambia su cultura laboral.

Cuando comencé a trabajar, primeramente fue en una entidad gubernamental y luego ingresé en un banco, en el cual tenía un horario muy cómodo que me permitía estudiar la licenciatura, salía a las 16:00 hrs. y lo hacía puntualmente para llegar a tiempo a la Universidad. Curiosamente, cuando terminé la carrera, comencé a alargar mi jornada, no sé si fue coincidencia, pero se incrementó mi carga de trabajo, aún así, trataba de apurarme para salir máximo una hora después, aunque no siempre fue posible. Luego cambié de empleo, en esta nueva empresa el horario era de 8:00 a 17:30, pero la mayoría del personal salía mucho más tarde, de lo cual se quejaban de vez en cuando. Ahí fue cuando me percate de que con frecuencia, el tiempo rinde de acuerdo al horario de trabajo y que la digestión luego de la hora de comida, me provocaba somnolencia y pesadez; por lo que en esos momentos me resultaba difícil retomar la tarea que había interrumpido.

Actualmente mi horario de trabajo es de 08:00 a 18:00 , pero casi no salgo antes de las 19:30, y hay gente que se queda hasta las 21:00 hrs. o más tarde. Por supuesto, entre semana convivo muy poco con mi pequeño hijo y mi esposa, quien también tiene un horario similar; y debo optimizar lo mejor posible mi tiempo para cumplir con otras actividades. Lo mismo le sucede a la mayoría de la gente que trabaja en empresas privadas y más si ocupan puestos ejecutivos. Cuando hablo con compañeros y amigos sobre el tema, todos coincidimos en que esto es desagradable pero inevitable, todos deseáramos contar con un poco más de tiempo por la tarde, ya que el fin de semana nos vemos saturados de actividades que no se pueden realizar entre semana (compras, visitas al médico, a familiares, clases de inglés o estudios de postgrado). Preferiríamos, sobre todo las mujeres, entrar y salir del trabajo mucho más temprano para contar con mayor tiempo disponible para actividades extralaborales. es decir, trabajar en horario continuo, o al menos un discontinuo cuya hora de salida sea máximo a las 16:00 hrs., para que en caso de necesitar alargar la jornada, todavía quede parte de la tarde libre.

Lo anterior motivó el presente estudio; y pretende conocer la opinión de los empleados de confianza en relación a los horarios de trabajo continuo y discontinuo, así como proponer alternativas de horarios laborales que permitan establecer mayor armonía en la distribución del tiempo sin perjudicar los intereses de la empresa en que se labore. Para ello, es preciso ubicarnos en un marco histórico, legal, cultural y teórico; conocer cómo se llegó a los horarios laborales actualmente establecidos y qué pautas marca la ley a este respecto; cómo se trabajaba en el pasado y cómo surgió la sociedad actual; cómo se trabaja en otros países; de qué manera se relacionan la jornada de trabajo con la productividad, el rendimiento, el estrés, la fatiga, la motivación. Y finalmente, destacar el papel que juega el aprendizaje en los esquemas de trabajo, dado que son aspectos de la cultura que se aprenden por imitación de modelos.

DURACION DE JORNADA EN LA ANTIGÜEDAD

En la antigüedad las labores se desempeñaban dentro del solar común, un pequeño taller que satisfacía las necesidades de la familia, agregados y clientes, por lo tanto no existía el problema del agotamiento por la duración de la jornada; su valorización estaba en manos del jefe patriarca y este lo estipulaba en función de que se trabajaba para subsistir no para vender o lucrar. Más adelante, surgió un nuevo régimen de trabajo al incorporar al esclavo como elemento sustantivo de la producción. Ahora el patriarca era dueño de este "instrumento de trabajo" que impulsaba el trabajo hacia fines lucrativos. Sin embargo, aún no aparecía una legislación u orden para la duración de la jornada. Como no se necesitaba una producción intensa, se trabajaba de sol a sol pero sin urgencia; y no se realizaban labores durante la noche por carecer de alumbrado adecuado. En Europa, la jornada variaba de acuerdo a la época del año y el país. Por lo general duraba de 8 a 9 horas diarias en el invierno, sobre todo en la parte norte y de 12, 14 ó 16 horas cuando lo permitía la prolongación de la luz solar.

A fines del siglo XVIII la producción se intensificó y la duración de la jornada se alargó. En las hilanderías inglesas se llegó a trabajar hasta 17 horas por día, pero normalmente, en las industrias se trabajaba en promedio 12 horas diarias (Cabanellas, 1946).

IDEAS A FAVOR DE LA JORNADA EXTENSA

Con la aparición de las máquinas en la producción se hizo patente la necesidad de hacer más y a menor precio, con lo cual se intensificaron los salarios bajos y las jornadas extensas, de 12, 14, ó 16 horas diarias (Despontin).

Bajo estas circunstancias nació un nuevo pensamiento en lo político y en lo económico encaminado por ingleses como Petty, y franceses como Quesney, Gournay y Turgot, conocidos como "fisiócratas", quienes afirmaban que no era el comercio como se pensaba en la época, la fuente de la riqueza, sino la producción que deja un excedente y que se transforma en capital acumulado, ideas que favorecieron la permanencia de las jornadas extensas y los salarios limitados.

También el individualismo y el liberalismo apoyaron en cierta forma la consecución de las jornadas extensas al afirmar que el hombre es libre de trabajar las horas que desee y que limitar la jornada reduce la posibilidad de ganancia (Zaba, 1975).

PRIMERAS LEYES SOBRE JORNADA

Entre las primeras leyes para normalizar la jornada en el mundo fueron:

La Legislación Fabril Inglesa de 1833.

La Ley Fabril Adicional de 7 de Junio de 1844, reducía la jornada a 12 horas.

La Ley Fabril de 8 de junio de 1847, reducía la jornada a 11 horas.

La Ley de 1848 implanta la reducción de la jornada a 10 horas. (Marx Carlos, El Capital, citado en Bello, 1978).

En los Estados Unidos de Norteamérica, no podía darse una unificación en cuanto a los horarios de trabajo mientras en medio país todavía existía el esclavismo. Durante la Guerra de Secesión tuvo lugar la primera campaña de agitación por la jornada de ocho horas. El Congreso General de Baltimore (16 de agosto de 1866), declaró la primera y más importante exigencia de aquellos tiempos: la promulgación de una ley fijando en ocho horas para todos los Estados Unidos la jornada normal de trabajo (Bello, 1978; Despontin, 1953).

INICIATIVAS PARA REDUCIR LA JORNADA

Uno de los primeros intentos por reducir la jornada fueron propuestos por Robert Owen al Parlamento Inglés, sin embargo, su iniciativa fue rechazada en virtud de que con ello se mermaría la producción. Hubo quienes abogaban por la reducción de la jornada argumentando que quien trabaja 14 o 15 horas diarias rinde trabajos de mediana calidad; lo que se gana se pierde en intensidad y calidad. Un reducido número de empresas del tejido limitaron la jornada a 11 horas.

El tratado de Versalles surgido de la Gran Guerra, creó la Oficina Internacional del Trabajo y gracias a esta se adoptó, la jornada de 8 horas y el descanso dominical para asigntarios y adherentes al pacto (Despontin).

Pocos años después se llevó a cabo la convención de Washington (1919) convocada por la Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.), en donde prácticamente triunfó la propuesta de la jornada de 8 horas diarias y 48 semanales, aunque con algunas modificaciones para Japón, India Británica y otros países. Así mismo, quedaron excluidos los empleados de confianza, dirección y vigilancia. Incluso los países no afiliados a la Organización Internacional del Trabajo se vieron presionados a dictar poco a poco leyes en favor de este concepto (Zaba).

Después de ésta, hubo otras convenciones de importancia para la unificación de la jornada laboral y otros aspectos del trabajo, cuyas propuestas han mejorado las condiciones de los trabajadores. Alemania, por ejemplo, superó a la Convención de Washington en tanto que incluyó a los empleados⁽²⁾ en la jornada de 48 horas, algo que muy pocos países consideraron (De la Cueva, 1973).

En el año de 1935, la O.I.T. adoptó el convenio No. 47 que establece en la mayoría de los países, la semana de 48 horas a razón de 8 horas diarias de trabajo. En la práctica se llevan a 44 e incluso en algunos sectores tiende a decrecer a 40 horas. El convenio fue aceptado en 14 países de Africa, en Canadá, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia y algunos sectores de Europa, en Australia y en Nueva Zelanda. En Oceanía el convenio entró en vigor en 1957 (Vázquez, 1970).

REGULACION DE LA JORNADA EN MEXICO

En México, fue el nacimiento del artículo 123 en la Constitución de 1917, lo que dio por sentada la regulación de la jornada diaria y semanal, quedando como límite máximo ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales. Pero tuvieron que pasar muchos años y un sinnúmero de proyectos y legislaciones regionales para llegar a desarrollar lo que hoy es la Ley Federal del Trabajo.

No obstante la amplia legislación mexicana en materia de trabajo, en la actualidad, la jornada laboral establecida sólo se respeta rigurosamente cuando se trata de personal sindicalizado, pues siempre que se les solicita la prolongación de la jornada, se pagan horas extras. Hablando de empleados de confianza⁽³⁾ y sobre todo de puestos ejecutivos y de mandos medios, es común el extender la jornada diaria sin exigir remuneración y generalmente sin que exista coacción explícita.

Esta situación ocasiona estrés por carga de trabajo, por la escasa convivencia familiar, la fatiga, etc., repercutiendo finalmente en el rendimiento y la productividad, tanto de la empresa como del empleado.

(2) Empleado. (Persona que trabaja a sueldo en una oficina pública o privada.) La palabra empleado proviene del francés *employer*, derivado del latín *implicare*, compuesto con *plicarse* (plegar, usar, utilizar, hacer, servir para algo una cosa) (Moliner, 1981).

(3) Empleado de confianza. "La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le dé al puesto.

Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento" (Art. 9º, L.F.T., 1972).

A) *Altos empleados*: Gerentes, administradores, directores, representantes del patrón, y

B) *Empleados de confianza en general*: son los propiamente hablando trabajadores de confianza en razón de sus funciones, esto es, que para que tengan este carácter se requiere que la actividades que desempeñen en la dirección, inspección, vigilancia y fiscalización dentro de la empresa o establecimiento sean de carácter general...(Trueba A. y J., 1972).

"Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores" (Art 11º, L.F.T., 1972).

*I EL APREMIO POR EL
TIEMPO Y SU
RELACION CON EL
TRABAJO*

CAPITULO I

EL APREMIO POR EL TIEMPO Y SU RELACION CON EL TRABAJO

EL PRIMER RELOJ



*E*n tiempos muy remotos, el hombre utilizó la posición del sol en el firmamento para deducir el momento del día, digamos que éste fue el primer reloj del que se valió la humanidad para medir el tiempo hasta el año 1500 a. de C., cuando los egipcios idearon la manera de medir exactamente la posición del sol, dado que al recorrer el cielo produce sombras que varían en cada instante. Clavaron una estaca en el suelo y trazaron en éste el recorrido de la sombra proyectada, al amanecer, al medio día, al crepúsculo y en otros nueve momentos.

RELOJ NOCTURNO

Para saber la hora durante la noche, los egipcios trazaron mapas de la situación de las estrellas. Dividieron el período de oscuridad en doce partes iguales, como el período diurno, cada una se indicaba con la salida de una estrella dada llamada *decana*.

RELOJES DE AGUA

Hacia el año 1440 a. de C., los mismos egipcios crearon la clepsidra, conformada por dos grandes vasijas de lados inclinados y agujeros en el fondo. En la parte interna tenían marcados doce niveles, de modo que podía medirse en cualquier momento la cantidad de agua que quedaba.

Los relojes de agua, de este y otras géneros, fueron comunes en Grecia, Roma, y se usaron en Europa hasta el siglo XV.

RELOJES DE ARENA

En el siglo XIV, los relojes de arena empezaron a sustituir a los de agua en Occidente. Consistían en dos recipientes de vidrio unidos por un delgado tubo. El tiempo se calculaba por el que invertía la arena en pasar de un contenedor a otro.

RELOJES MECANICOS

Se ignora quien inventó el reloj mecánico, se sabe que se utilizó desde fines del siglo XIII. Se usó en los monasterios, donde señalaba las oraciones y el principio y el fin de las ocupaciones de los monjes.

RELOJES DE PESAS

Los primeros relojes mecánicos se movían mediante pesas, las cuales, al descender lenta y rítmicamente, hacían girar un tambor que a su vez ponía en movimiento los engranajes. Dado el gran tamaño de las pesas, este tipo de relojes se albergaban en torres y campanarios.

RELOJES DE CUERDA Y DE PENDULO

La cuerda sustituyó a las pesas a fines del siglo XV, para el siguiente siglo, este tipo de relojes se perfeccionó bastante y su uso se fue generalizando.

Hacia el año 1582, Galileo Galilei, descubrió que un péndulo empleaba la misma cantidad de tiempo en desplazarse de un lado a otro, y gracias a ello este principio fue empleado para fabricar relojes aún más exactos (Gutiérrez-Larraya et al, 1982).

Los relojes perfeccionaron su exactitud como respuesta a las necesidades del ser humano, para fines científicos, tecnológicos, laborales y sociales. Actualmente existen relojes cuya exactitud para medir el tiempo es prácticamente insuperable, algunos tan precisos que se retrasan un segundo en treinta mil años.

EL APREMIO POR EL TIEMPO

Prácticamente todas las actividades de las personas en la actualidad se atienen a horarios fijos. Hay actividades humanas, como la astronáutica, cuyas necesidades de precisión son tales, que un movimiento con diferencias de fracciones de segundo, puede poner en peligro la vida de un ser humano, al desviar de su órbita la nave.

Esta breve reseña de la historia del reloj nos habla de la necesidad apremiante del hombre por saber el momento preciso en que se encuentra. A medida que la civilización se desarrolló, la vida humana se fue complicando y exigió inventar formas cada más precisas de medir el tiempo.

A partir de la Revolución Industrial, el uso del reloj se generalizó y se convirtió en algo imprescindible, los trabajadores del campo emigraron a las ciudades y se convirtieron en obreros, trabajadores pendientes del reloj que debían cubrir jornadas de doce a dieciséis horas diarias, vigiladas celosamente por sus patrones. Aunque tiempo después se redujo la jornada laboral, el reloj checador continuó existiendo para el mismo fin: registrar el tiempo trabajado por cada empleado.

Así mismo, desde hace varias décadas, en las fábricas se requiere de los estudios de tiempos y movimientos para realizar la producción en el menor tiempo posible y reducir costos. No en balde la trillada frase "el tiempo es dinero".

LA NECESIDAD DEL RELOJ

El precio de la industrialización y la modernización ha sido muy elevado, sobrepoblación, contaminación y un ritmo acelerado y casi caótico de vida, entre otras muchas cosas. En las grandes ciudades, la gente ocupa la mayor parte del día en el trabajo y los traslados, quedando, por consiguiente, un mínimo de tiempo libre. Vivimos como esclavos del reloj, todo tiene una hora precisa para ser realizado y de todos modos, parece que a todas partes llegamos tarde.

Por eso, hoy el tiempo es un artículo de primera necesidad. La vida moderna implica gran variedad de estímulos, compromisos, prisas, interrupciones, desplazamientos y distancias que se recorren con cotidiana frustración. Nos sentimos agobiados por la enorme desproporción entre las muchas tareas bajo nuestra responsabilidad y el tiempo con que contamos para cumplirlas; y peor aún mientras mayor es el estatus de la gente; "ser ejecutivo significa no tener tiempo" (Grados, 1996).

LA DIMENSION DEL TIEMPO

Y a todo esto, ¿Qué es el tiempo?, San Agustín contestó "Si nadie me lo pregunta, lo sé; si deseo explicarlo a alguien que me lo pregunte no lo sé. No obstante me atrevo a decir que sé que si nada pasara, no existiría el pasado; y si nada adviniera, no existiría el tiempo por venir; y que si nada fuera, el presente no sería" (San Agustín, *Confessions*, citado en Elliot, 1982). Existen varias definiciones, pero en resumidas cuentas, el tiempo no existe en sí, como no existe el kilómetro o el litro, sino únicamente la cosas que son medidas por tales patrones.

La percepción del paso del tiempo está determinada por la expectativa personal que formamos ante diferentes eventos, así, cuando estamos viviendo momentos desagradables o esperando fuera del consultorio médico, el tiempo parece transcurrir lentamente, mientras que cuando nos encontramos en situaciones placenteras, tenemos la impresión de que el tiempo se va muy rápido.

Pero, ¿Cómo es que el tiempo es el mismo para todos y en cambio hay personas que parecen carecer de él?. Si ésta dimensión no existe en sí, cuando se habla de administración del tiempo en realidad se trata de la administración de sí mismo. La tan sonada "falta de tiempo" es un engaño que nace de organizarlo mal, confundiendo prioridades, ignorando objetivos y obsesionándose por hacer más cosas de las que son posibles.

En la labor cotidiana existen varias situaciones que menoscaban el rendimiento real del tiempo, tales como:

La verborrea como estilo de comunicación

Las repeticiones inútiles

El desorden

La indecisión

La ejecución de trabajos sin reflexionar en las intenciones, propósitos y objetivos.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Las pérdidas de tiempo pueden deberse a factores externos, como las interrupciones, las llamadas telefónicas o las urgencias; pero la gran mayoría son causadas por nosotros mismos, por no planear, aplazar el cumplimiento de tareas, no saber decir "No", no saber delegar, o sobrestimar nuestras propias capacidades (Grados, 1996). Si bien es innegable la enorme cantidad de trabajo que se ha suscitado en las oficinas, también vale la pena reconocer que podría realizarse con mayor oportunidad si administráramos mejor nuestro tiempo.

LA SEMANA DE SIETE DIAS

La historia y el desarrollo del hombre están íntimamente ligados al trabajo⁽¹⁾ y éste a la cultura, así como los días y horarios de trabajo, que a menudo se rigen por las costumbres religiosas. El hecho de que se descansa en domingo, obedece a una imposición de índole religiosa, cuyo propósito es dedicar ese día a fines superiores de contemplación y adoración. Dios crea el cielo y la Tierra en seis días y descansa el séptimo, según testimonio del Antiguo Testamento (Gen., Cap. II, vers. 2). También se habla en la Biblia de guardar el sábado "... porque santo es para vosotros: el que lo profanare, muerte, morirá: quien hiciere en él obra perecerá su ánima en medio de su pueblo..." (Ex., Cap. XXXI, vers. 14). Cabe destacar que "...el día séptimo es el día sábado, esto es de descanso del Señor, Dios tuyo. Ninguna obra harás en él, tú ni tu hijo, ni tu hija, ni tu siervo, ni tu sierva, ni buey, ni asno, ni ninguna de tus bestias, ni el extranjero que está dentro de tus puertas: para que descansa su Siervo y tu Sierva como tú también" (Deuteronomio, Cap. V, vers. 14).

(1) Trabajo (del latín *tripálium*, aparato para sujetar las caballerías) de *tripalis*, de tres palos (Reader's Digest, 1986).

EL "SABBATH"

El séptimo día, es de acuerdo a la religión cristiana, destinado a descanso, es el sábado que los judíos conocen como "Sabbath" -descanso en hebreo-. Por tal motivo, para el israelita la semana comienza en domingo. Sin embargo, el cristianismo, en memoria de la resurrección, traslada este día de tregua del último de la semana al primero, es decir, el sábado se lleva a domingo y así la semana

comienza en lunes, en recuerdo de que Jesús fue crucificado en jueves y resucita en las primeras horas del domingo siguiente (Despontin, 1953).

LA DIVISION DEL TIEMPO

Aunque su origen se debe a motivos religiosos, la iniciativa de emplear tal sistema en los reglamentos de trabajo, surgió del Congreso de las Alianzas Evangélicas celebrado en Ginebra en 1870, que dio origen a la Federación Internacional, promotora del fomento del descanso dominical, no sólo con un propósito religioso, sino también humano y social (Antokoletz, citado en Despontin).

La semana de siete días, es una división del tiempo usada universalmente, impuesto no por razones astronómicas o climáticas como es el año, sino por cuestiones religiosas como ya lo hemos descrito. Pero antes no existía uniformidad en el mundo. Para los persas, la semana tenía cuatro días; los griegos primero y los egipcios después dividían el mes en décadas, y los romanos en calendas - primer día del mes- (Despontin, 1953). En América, los aztecas dividían el año en dieciocho meses y estos en quindenas (Tena Martínez, 1985).

Así pues, el descanso dominical es una costumbre añeja en el mundo. Incluso los esclavos tenían derecho a él. No obstante, la duración de la jornada fue un tema tratado posteriormente.

*II ADMINISTRACION
DEL TIEMPO
COMPARADO*

CAPITULO II

ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMPARADO

En los países industrializados encontramos una clara tendencia a la reducción de jornada, de hecho, la semana laboral es menor de 48 horas, sólo que no tienen tantos días feriados y periodos vacacionales como nosotros. Es probable que esto tenga relación con su notable desarrollo empresarial.

El modelo laboral alemán resulta muy interesante, sobre todo en el aspecto de la duración de jornada y de los horarios de trabajo, en general, los empleados respetan tanto la hora de entrada como la de salida, sin embargo, para emularlo es necesario un cambio cultural importante, comenzando por ejemplo, con la puntualidad, que me parece en México representa una de las pérdidas de tiempo y de horas hombre más apremiante. No deberían existir las tolerancias ni los premios de puntualidad y asistencia puesto que es una responsabilidad del trabajador, pero en la gran mayoría de las empresas, es una práctica común. Como veremos, los países a que se refiere este tema, tienen una cultura organizacional bien definida que se respeta y se asume por todo el personal.



JAPON

En 1986, un grupo de consultores privados presentó al Primer Ministro de Japón el informe Maekawa, cuyo contenido clamaba por una distribución de beneficios de desarrollo económico en la forma de aumento de salarios, más días de fiesta y menos horas de trabajo. Una de las razones del por qué el horario de trabajo seguía siendo largo en Japón, es que las compañías mostraban tendencia a elevar o reducir la cantidad de horas extras de trabajo en respuesta a las fluctuaciones de los negocios, dado que tradicionalmente se había tratado de evitar a toda costa la dimisión de trabajadores permanentes.

La cuestión de la reducción de jornada, atrajo la atención en Japón y el Ministerio de Trabajo realizó esfuerzos para promover este cambio. Específicamente defendía

la reducción de horas, de las 2,116 horas anuales de trabajo en 1984 a 2,000 para 1990. Abogaba por la adopción de cinco días de trabajo semanales, conservando el nivel actual de salarios.

Además del periodo de vacaciones de Año Nuevo y vacaciones de verano, la Dieta Nacional recomendó ya en 1985, que la "Semana de brillo del Sol y del Verdor" o "semana dorada" se declarara semana completa de fiesta, en función de que tres días son respetados como fiestas nacional. Muchas compañías aceptaron esta recomendación (Tatsuhito, N s/f).

Actualmente, la semana de trabajo es de cuarenta horas y generalmente se descansa sábado y domingo. Tienen un periodo vacacional llamado "Semana Oro" que corresponde al que aquí conocemos como "semana Santa". El horario de trabajo más usual entre los "cuellos blancos" es de 8:30 a 17:30 Hrs., pero la mayoría de los empleados prolongan la jornada de manera voluntaria con frecuencia, a tal grado que las empresas han optado por cerrar sus puertas a las 20 hrs. y de este modo obligar a los empleados a retirarse.

Acostumbran comer a las 13:00 hrs. y para ello cuentan con 45 min. o una hora, según la empresa.

*(Comunicación verbal proporcionada por el Sr. Kenia Uno, empleado-residente temporal por parte de la embajada de Japón en México.

HONG KONG

En Hong Kong la semana laboral consta de cuarenta y cinco horas, se descansa los domingos y el horario más común es de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 con una hora para comer. El sábado se trabajan cinco horas. El personal ejecutivo acostumbra alargar la jornada. (Comunicación verbal proporcionada por la Srita. Cristina González, secretaria de la Representación de Hong Kong en México)

CHINA

En China también respetan la semana laboral de cuarenta horas, esto a partir del primero de mayo de 1995. Trabajan de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Hrs., en el receso pueden tomar una breve siesta después de la comida. Las actividades laborales, comerciales y de servicio se realizan en horarios muy similares a los de México y el mundo occidental en general.

Antes de esta reforma a la ley del trabajo, se laboraban 48 horas semanales, de lunes a sábado.

(Comunicación verbal proporcionada por la Srita. Yang Chang Quing, operadora de conmutador de la embajada de China en México.)

FRANCIA

En Francia se trabaja de lunes a viernes de 08:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00 Hrs. y se descansa sábado y domingo. (comunicación verbal proporcionada por la Srita. Verónica Alcérrea, secretaria y recepcionista de la embajada de Francia en México).

ALEMANIA

En Alemania, la mayoría de los trabajadores, aún de oficina, están afiliados a sindicatos independientes. La semana laboral es de 38.5 horas y la tendencia es reducirla a 35.5 para disminuir los sueldos y evitar las liquidaciones masivas de personal. Por ejemplo, recientemente la Volkswagen redujo la semana laboral a 35 horas y los sueldos en un diez por ciento, con el fin de no liquidar a 50 mil empleados.

Por lo general, los empleados trabajan de 7:00 u 8:00 a 16:30 o 17:00 hrs. realizando una pausa corta al medio día de treinta minutos como máximo y se descansa sábado y domingo. Salvo los ejecutivos de alto rango, el personal debe salir a su hora, se piensa que si alguien no es capaz de terminar su trabajo en el tiempo establecido, tiene un problema personal de organización o desempeño.

En la actualidad se están estudiando programas de flexibilización del tiempo laborable. Cuando la empresa solicita a los empleados que trabajen horas extras, estas no se pagan en efectivo, se acumulan en un "banco de horas" y al llegar a determinado número se acredita un día extra de descanso.

También existe un programa llamado "Job Shering" para las mujeres que son madres. Se utiliza en empleos de baja jerarquía y consiste en relevos cada cuatro horas. Así, una mujer trabaja cuatro horas de la mañana y entrega el puesto a otra y así sucesivamente hasta completar el turno. Esto permite que la mujer se integre a la actividad económica sin descuidar sus funciones domésticas.

Otra modalidad de horario es el Flexible, que obliga a todo el personal a estar presente en el lugar de trabajo determinado periodo del día (por ejemplo de 9:00 a 15:00 hrs.) pero puede entrar a las 7:00 y salir a las 15:00, ó de 8:00 a 16:00 o bien si así se desea, de 9:00 a 17:00. (Comunicación verbal proporcionada por Miguel Berger, Consejero de Prensa de la embajada de Alemania en México).

ESTADOS UNIDOS

La semana laboral consta de cuarenta horas y la jornada diaria de ocho, en las oficinas no existen horarios corridos porque la ley lo impide, este tipo de horarios sólo se permite en plantas de producción o trabajos de servicio. Los horarios más comunes son de 8:00 a 17:00 y de 9:00 a 18:00, con una hora para el almuerzo. que se efectúa a las 12:00 hrs. Todas las oficinas, privadas y de gobierno descansan

sábado y domingo. La mayoría de las personas salen a su hora, Al igual que aquí, los empleados de confianza no exigen pago de horas extras.

Los ejecutivos de alto rango son quienes extienden su permanencia en la empresa. Cuentan con una semana de vacaciones al año y se va incrementando con la antigüedad. Algunas empresa han optado por reducir el número de horas de trabajo y los sueldos para no recortar personal. (Comunicación verbal brindada por María Inés Manzo, residente de San Antonio Texas).

*III ADMINISTRACION
DEL TIEMPO
ANTES DE LA
COLONIA*

CAPITULO III

ADMINISTRACION DEL TIEMPO EN AMERICA ANTES DE LA COLONIA

Las culturas prehispánicas no dividían los meses en semanas y días como nosotros, ni tenían el equivalente a sábado y domingo. Casi todas estas civilizaciones regían su tiempo por dos aspectos fundamentales: la agricultura y la religión. No sabían de jornadas máximas pero sí de días de fiesta, que por cierto eran bastante frecuentes.

Sin embargo, cuando se trataba del trabajo en la siembra o la cosecha, le dedicaban prácticamente todo el tiempo de luz solar. Esto nos demuestra que la administración del tiempo se determina por las costumbres y necesidades de cada sociedad y que puede ser cambiado para beneficio de la misma.

Hoy en día la regla en las grandes ciudades es el descanso obligatorio en domingo y con mucha frecuencia, en sábado. No obstante, en las zonas agrícolas, cuando es temporada de siembra, riego o cosecha, no es posible hacer un alto de dos días a la semana, las tareas del campo no distinguen los días de asueto.

Así pues, sería factible trabajar un sábado o domingo al mes a cambio de un día hábil, esto permitiría a los empleados realizar trámites, compras, visitas al médico o asistencia a juntas escolares, sin necesidad de solicitar permisos. Además, al trabajar cuando las oficinas disminuyen sus actividades al mínimo, se propicia una mayor concentración y dedicación a las labores, dado que no hay interrupciones y el ambiente se encuentra libre del ruido cotidiano.

LOS INCAS

Los conocimientos de los antiguos peruanos sobre astronomía resultan inferiores a los obtenidos por los mayas y los aztecas. Siendo un pueblo básicamente agricultor, su interés por las fechas se circunscribía a las fases recurrentes de las temporadas para la siembra. Sin embargo, aunque se carece de pruebas -debido a la inexistencia de códices o registros-, es probable que los incas conocieran la duración del año y del mes lunar, así como del periodo de Venus, en un grado considerable de exactitud. A su llegada a estas tierras, los españoles utilizaron desde el primer momento su propio calendario, así que ambos se fusionaron y se confundieron, lo cual se hace evidente a través de las crónicas de la época.

EL RUDIMENTARIO CALENDARIO INCA

Los incas no tenían un interés particular en las fechas ni en los calendarios. Su calendario básico parece haber sido de naturaleza lunar, es decir, contaban de una

luna nueva a otra, siendo de 12 meses la duración de cada año. Pero la duración de las doce lunaciones no coincide con la del año solar, existe una diferencia de unos 10.9 días, de modo que en poco más de 3 años se acumulaba un mes lunar. Algunos autores consideran que cada mes era contado del 22 al 22, un sistema basado en los solsticios y los equinoccios, pero esto supone que la luna llena aparecía con regularidad el 15 de enero. Otros suponen que había doce meses de treinta días y que algunos tenían un día extra, o que se añadían 5 días al final de cada año, lo cual habría sido incompatible con una secuencia de periodos lunares. En la práctica no existía una relación precisa entre los meses lunares y el año solar, seguramente el Sumo Sacerdote y el Emperador conocían esta discrepancia y ordenaban un ajuste al respecto (Mason, 1969).

Según Mason, no se sabe con certeza cual era el primer mes del año inca, pero se supone que se iniciaba cuando ocurría el solsticio de junio o el de diciembre, puesto que éste coincidía con la esperada temporada de lluvias. No obstante, Poma de Ayala afirma que el primer mes del año comenzaba el 21 de diciembre y que se dedicaba a la luna (citado en Baudin, 1976). De acuerdo a una tradición, los incas comenzaban la siembra guiados por el florecimiento de una variedad de cacto, luego, el emperador Viracocha estableció el calendario "anual" de doce meses (lunaciones), el emperador Pachucuti al advertir que en pocos años se desfasaban los meses, las estaciones y las festividades, hizo construir unas torres en la línea del horizonte para poder observar y medir con exactitud la sucesión de las estaciones e indicar los momento oportunos para la siembra (Mason).

EL TIEMPO Y LA AGRICULTURA



De cualquier modo, prácticamente cada mes se dedicaba a un producto o fase de la agricultura. Así, en diciembre y enero se aporcaban las papas, el maíz, la oca y se limpiaban los campos. Febrero era el mes de la esperanza, pues las cosechas estaban próximas. El tercer mes era el de la maduración, el maíz salía de la tierra y los niños debían esforzarse por espantar a los pájaros para defenderlo, así mismo era una temporada fructífera para la pesca. Abril aportaba la abundancia en flores y frutos, y se dedicaba al soberano de esa fiesta. Mayo era considerado el mes más

importante, la familia recogía el maíz, lo desgranaba y separaba las semillas en actitud previsor, también era época de caza. Junio era el turno para las papas y las ocas que se extraían del suelo. En julio todavía se recolectaban vegetales; agosto y septiembre eran nuevamente temporadas de siembra de maíz y papa, en este último

mes se celebraba la fiesta de la emperatriz. Si había sequía se realizaban ceremonias religiosas para conjurarla.

Octubre era el mes de los preparativos: irrigación de las sementeras, búsqueda de maderas, trenzado de cuerdas, labrado de los rastrojos, y si la lluvia tardaba en venir las plegarias se hacían más apremiantes y las ofrendas más numerosas.

Noviembre se dedicaba a los muertos y Diciembre al sol, en ambos meses había que alimentarse con las reservas, aún cuando en este último mes, los frutos abundaban.

Antes de terminar el año todavía se sembraba papa, oca y legumbres (Baudin).

En cada época los trabajos se realizaban en común y participaba toda la familia, en la estación de lluvias se cuidaban con afán los campos, y se laboraba prácticamente día y noche, no era raro que la mujer relevara al hombre durante las noches (Mason).

EL RITUAL PARA LA SIEMBRA

El día de inicio para la siembra, desde el alba, el trompetero subía a las faldas de la colina que dominaba el pueblo y soplabá su caracol marino para invitar a los habitantes a reunirse. Todos llegaban con sus mujeres, la azada al hombro y en traje de fiesta. Hasta el emperador trabajaba el suelo en homenaje al Dios de la luz.

Luego de la ceremonia comenzaban las faenas, nadie debía terminar antes que los demás, si así fuera tendrían que ayudar a los demás y esto los haría perezosos. Se colocaban en línea, cada uno en su franja de terreno y con su mujer delante de él, comenzaban a cantar y laborar rítmicamente (Baudin).

TIEMPO DE FIESTAS Y CELEBRACIONES

Si para el trabajo no había momentos de ocio, los días de fiesta, en cambio, eran numerosos: había regularmente tres cada mes, pero muchos se agregaban y a veces duraban muy largo tiempo, tanto que J.D. Von Tshudi ha estimado en ciento cincuenta y ocho su número total por año; aunque ciertas fiestas quedaban reservadas solamente para la nobleza. Por citar un ejemplo, en mayo se celebraban las fiestas del maíz. Los indios cantaban y velaban durante tres noches seguidas una pequeña cantidad de granos colocados en una manta (De la Vega, 1976). Casi todas las fiestas tenían relación con algún motivo agrícola-religioso y las más importantes en junio y diciembre, con la adoración al sol (Mason).

LOS MAYAS

Pese a que carecieron de instrumentos perfeccionados, los mayas lograron precisar con exactitud los ciclos solares, lunares y venusinos, así como las conjunciones de varios cuerpos celestes. Observaron que el ciclo de la luna era de aproximadamente 29 días y medio (tablas del Códice Dreste, Ruz Lhullier, 1981). Se interesaron en la repetición cíclica y previsible de los fenómenos celestes, el ritmo del día y de la noche, las estaciones y su influencia en las diversas fases de la agricultura (Gendrop, 1980).

EL HAAB Y EL TZOLKIN

El sistema calendárico de los mayas comprende varios tipos. Los primeros son el solar y el lunar; los demás son de carácter religioso, como el ciclo de los nueve acompañantes y el de 819 días. El calendario *tzolkin* (cuenta de los días), de 260 días de duración, era el más antiguo utilizado por los pueblos mesoamericanos y ya lo conocían los pueblos que habitaban Oaxaca y la costa del Golfo Atlántico varios siglos antes que los mayas. Este calendario era el resultado de la combinación de 20 nombres de días con los numerales del uno al trece, una cifra de contenido mágico. Su función fue exclusivamente de carácter esotérico y con su ayuda el sacerdote daba nombre a los niños recién nacidos y pronosticaba su probable temperamento y suerte. El *haab*, calendario de 365 días se basaba en el ciclo solar y también era conocido por los pueblos de Oaxaca y del Golfo antes que por los mayas. Se dividía en 18 meses de 20 días, más 5 días que se consideraban sobrantes y de mal agüero. La combinación del *tzolkin* y del *haab* determina lo que se ha llamado la Rueda Calendárica, que abarca 73 *tzolkines* ó 52 *haabes*, es decir 18 980 días, después de los cuales un día determinado del calendario religioso vuelve a coincidir con otro día preciso del calendario civil. Los mayas no efectuaban la intercalación del año bisiesto, pero al registrar una fecha, corregían el error acumulado con su calendario civil de 365 días (Ruz Lhullier).



ORGANIZACION DEL TIEMPO

Pero si algo era importante conocer, eran las temporadas propicias para la siembra del maíz, alimento básico del pueblo maya; y su éxito en el cultivo dependía de las precipitaciones. Entre enero y febrero preparaban las tierras, de marzo a mayo recolectaban los troncos de árboles derribados, quemaban algunos y utilizaban el resto para las empalizadas que protegerían su cultivo; de junio a agosto caían las lluvias, momento ideal para sembrar. Durante los meses siguientes procuraban los sembradíos y para noviembre y diciembre cosechaban. Por supuesto que cada etapa era iniciada con el correspondiente ritual o fiesta, según la fecha; y sus dioses eran invocados y ofrendados para que las cosechas no sufrieran percances y fueran abundantes (Hagen, 1974).

Por más que algunos mayistas estimaron en sólo 48 días anuales el tiempo que un campesino maya dedicaría hoy a sus labores agrícolas, en realidad y tomando en cuenta lo rudimentario de sus instrumentos, se calcula que las dos terceras partes de su tiempo se dedicaban a estas ocupaciones antes de la llegada de los españoles.

Según Steggerda (citado en Ruz Lhullier), la milpa, con todo y el cultivo primitivo con que se trabajaba, aseguraba la abundancia alimenticia; y su producción en nuestros días requeriría de 576 horas o 72 días de 8 horas de trabajo para generar la cantidad de maíz que una familia necesitaba -vale decir que constaba de 6 ó 7 miembros por lo menos-. En consecuencia, el tiempo que les quedaba libre era bastante, más o menos doscientos noventa días al año. Cuando no era temporada de siembra, los mayas pagaban tributo mediante mano de obra en la construcción de templos, edificios públicos, plazas, palacios, pirámides, juegos de pelota, etc., lo cual realizaban gustosamente puesto que era un bien que gozarían todos (Hagen, 1974). Aparte de la agricultura, los mayas complementaban su economía con la caza, la pesca, la recolección y la domesticación de algunos animales como el guajolote, el perro y la abeja, hacían trabajos artesanales y comerciaban a través del trueque (Ruz Lhullier).

ASPECTOS SOCIALES

La sociedad maya estaba dividida en clases; una minoritaria compuesta por la nobleza, a la que pertenecían los sacerdotes y los señores. El estrato intermedio estaba formado por los mercaderes y luego estaba la gente común o masa trabajadora. Un nivel aún más bajo estaba constituido por los esclavos, principalmente prisioneros de guerra o delincuentes a quienes sometían a trabajos forzados y se empleaban en los sacrificios para los dioses (Ruz Lhullier).

La vida cotidiana de este pueblo giraba al rededor de la agricultura y la religión, sus fiestas se efectuaban cada mes y honraban a varias deidades y dioses, algunas duraban hasta 5 días y se gozaba de las danzas, abundante comida y bebida. En

época de siembra, la mujer se levantaba a las tres o cuatro de la mañana para preparar el fuego -si en la casa había esclavos les encargaba esta tarea- y los alimentos, que los hombres del campo llevaban para comer al mediodía. Regresaban al atardecer para tomar un baño caliente que su mujer o sus hijas ya tenían preparado (Hagen, 1974).

LOS AZTECAS



Al final de cada siglo indígena (de 52 años de duración) se celebraba la gran fiesta del "Fuego Nuevo", en la cual se "ataban los años", la última tuvo lugar en 1507 bajo el reinado del emperador Moctezuma II Xocoyotzin "el joven". La civilización mexicana estaba en pleno auge. Había transcurrido apenas un siglo desde que el primero de los grandes soberanos aztecas, Itzcoatl (1428-1440), había fundado la triple alianza que después se establecería en el

inmenso valle central dominado por volcanes y a las orillas y sobre las mismas aguas de las lagunas.

En 1507 nadie en la Gran Tenochtitlan, se imaginaba que una raza de piel blanca ya estaba acampada desde 1492 en las islas del Caribe y muy próxima a derrumbar el imperio. Pasaron 27 años desde que Colón llegó por vez primera a nuestro continente hasta el arribo de Hernán Cortés a las costas mexicanas. (Soustelle, 1992).

El Calendario

Los aztecas se regían por dos calendarios uno que computaba 365 días llamado *Xiuhpohualli* y otro ritual o mágico de 260 días, el *Tonalpohualli*. El Xiuhpohualli, trataba de los meses, los días, las semanas y las fiestas fijas de todo el año. El Tonalpohualli servía para dar un nombre propio a cada uno de los días y adivinar los destinos de los recién nacidos, que sólo sabían descifrar los sacerdotes especialistas. El Xiuhpohualli o "cuenta de los años" estaba formado por dieciocho meses o veintenas de días. Cada uno de los dieciocho meses estaba dedicado a celebraciones religiosas especiales y se sabe con certeza que las festividades veintenales ocurrían el día último de cada mes.

Los veinte días de cada mes se dividían en cuatro semanas o "quintenas" y con base en esta subdivisión "de cinco en cinco días echaban los mercados o ferias". Al final de las dieciocho veintenas que daban un total de 360 días, se intercalaban cinco días llamados *nemontemi* "en vano están ocupando un lugar", los cuales no pertenecían a ningún mes, aunque si recibían el nombre que les correspondía en el Tonalpohualli, con lo que el Xiuhpohualli se convertía por su duración, en un verdadero año solar, agrícola y festivo. 52 Xiuhpohualli formaban un *Ximolpilli* y se cumplía el ciclo para la renovación del fuego (Tena, 1985).

Los mexicanos no disponían de relojes, clepsidras, o cuadrantes solares, no podían dividir sus días de una manera exacta. Sin embargo, una vida ritual y social intensa suponen algunos puntos de referencia, lo que Muñoz Camargo llama "las horas y

momentos (fijados) por el gobierno de la República". Desde la cumbre de los templos de Tlaxcala se hacían oír las trompetas y caracoles seis veces en el transcurso de cada 24 horas: al aparecer Venus, a "las ocho del día", a medio día, a mitad de la tarde, al comienzo de la noche y a media noche (Muñoz Camargo, 1892, citado en Soustelle).

La noción de un tiempo abstracto, divisible y calculable no había aparecido aun, pero los días y las noches tenían un ritmo, y este se marcaba desde los templos. El ruido de los tambores y caracoles marcaba las etapas del curso del sol y de los astros; en cada una de ellas los sacerdotes ofrecían incienso al sol o a los señores de las tinieblas.

UN DIA COMUN EN LA SOCIEDAD AZTECA

El trabajo cotidiano comenzaba al despuntar el alba, cuando la mujer trabajaba en el metate y el hombre en la tierra o en los canales, todos se apresuraban camino al trabajo diario, llevando su *itacatl* o colación.

El tiempo se ocupaba de acuerdo al tipo de actividades que desempeñaban. Existían sacerdotes, militares, agricultores, artesanos, mercaderes, etc., y un *Tlatoani* (Emperador), rodeado de sus consejeros y altos funcionarios. Esta clase dirigente se subdividía en varias categorías de acuerdo a sus funciones y se distinguían de los *macehualtin*, quienes no ejercían ninguna autoridad (Soustelle).

La clase dirigente se dedicaba a los asuntos del Estado (*tlatoacayotl*) y absorbían la mayor parte de su tiempo. Los jueces, por ejemplo, trabajaban desde el amanecer hasta dos horas antes de que se pusiera el sol y sólo interrumpían sus actividades para tomar una comida ligera y descansar una breve siesta (Motolinía, 1903). Los maestros dirigían la educación de los jóvenes en los colegios de los barrios y dedicaban al servicio del Estado todas sus horas y todas sus fuerzas.

Cuanto más se elevaba en jerarquía una persona, menos podía disponer de su tiempo. El Palacio de Moctezuma siempre estaba lleno de una multitud de funcionarios y de guerreros que allí pasaban todo el día. Se llevaban a cabo audiencias generales llamadas *nappualtlatolli* ("la palabra de los ochenta días") durante los cuales, cada cuatro meses del calendario indígena, se liquidaban desde el amanecer hasta la noche todos los negocios pendientes, así políticos como judiciales (Motolinía, 1903). En cuanto a los sacerdotes, su vida entera le era ajena ya que el servicio de los dioses no se interrumpía.

Los Tianguis colocados en las calles, eran los lugares donde los mercaderes ofrecían sus mercancías. Los agricultores trabajaban desde el amanecer y no regresaban a casa sino hasta el ocaso del día.

ACTIVIDADES FESTIVAS Y CEREMONIALES

Gran parte del tiempo se destinaba a las celebraciones y ceremonias para honrar a sus dioses. Todos participaban en multitud de fiestas y de ritos, ceremonias de sacrificios, danzas, cantos, procesiones y desfiles que tenían lugar no sólo en la ciudad sino al rededor de la laguna. A cada veintena le correspondía una nueva serie de manifestaciones ceremoniales (Códice Florentino, citado en Soustelle).

Durante los siete primeros días del mes llamado "la gran fiesta de los señores", el Emperador mandaba servir comida y bebida a toda la población. Todas las noches, al ocultarse el sol, comenzaban las danzas y los cantos y no cesaban hasta muy entrada la noche.

Para los aztecas, nada tan vitalmente importante como estas ceremonias y rituales que trataban de asegurar la marcha regular de las estaciones, el regreso de las lluvias, la germinación de las plantas alimenticias, la resurrección del sol.

Y sin embargo, esta intensa actividad religiosa no interfería en la realización de las actividades normales para el sostenimiento de cada familia (Soustelle).

*IV LA COLONIA
EN MEXICO*

CAPITULO IV

LA COLONIA EN MEXICO

La historia del trabajo en México ha sufrido grandes transformaciones a través del tiempo. Con la llegada de los españoles, la organización del trabajo cambió radicalmente, los antiguos mexicanos se vieron esclavizados y obligados a laborar de sol a sol, sin pago y mediante un trato inhumano.

Desde entonces comenzó la lucha por la reducción de la jornada, los caciques indígenas y algunos clérigos pedían al Rey o Virrey un trato más justo para los trabajadores, pero a pesar de las nuevas ordenanzas declaradas no hubo mejoras durante esta época.

A la caída de México-Tenochtitlan, los vencedores junto con otras modificaciones culturales, impusieron a este pueblo la adopción del calendario europeo, una nueva religión y una distinta forma de organización del trabajo. Tiempo atrás, los jefes indígenas locales *tlatoque*, lideraban a grupos de trabajadores para realizar labores comunales, quienes mostraban un gran sentido de contribución, trabajando con júbilo y sin recibir un pago por ello (Motolinía, 1902, citado en Soustelle, 1992). Los españoles pronto se aprovecharon de la disposición de los indígenas hacia el trabajo dirigido. Al controlar a los *tlatoque*, Cortés y otros manipularon fácilmente las masas de trabajadores, quienes perdieron su ánimo de participación jubilosa y adoptaron una actitud resignada.

LA ENCOMIENDA



Los españoles no necesitaron esclavizar en masa a los indios en el valle de México, la esclavitud ya existía antes, sólo que ahora los esclavos pasaban a manos de los colonizadores (Zavala, 1951). Las instituciones indígenas de trabajo masivo fueron controladas mediante las Encomiendas más que por la esclavitud. Tal sistema consistía en el compromiso adquirido por los colonizadores para cristianizar a los indios que a ellos se encomendaran y protegerlos a cambio de tributos y servicios de estos últimos en las tierras y minas (Cue Cánovas, 1961).

En la práctica, tanto la esclavitud como la encomienda operaban de igual forma, pues los trabajadores en cualquiera de los dos sistemas podían ser vendidos o alquilados a otros patrones (Gibson, 1967).

El origen legal de la encomienda fue la ley 1ª Título 8 de la recopilación de Leyes de Indias, que instituyó el reparto de los indios entre los colonizadores para que se encargaran de su defensa y administraran los sacramentos, guardando el real patronazgo y enseñándoles a vivir en orden (Cartas de Indias, 1877, citado en Cue Cánovas).

LOS LLAMAMIENTOS

Los españoles denominaron "llamamiento" al acto por el cual un Tlatoani convocaba a los trabajadores para la construcción, el trabajo agrícola, el servicio personal u otras labores. Hasta este momento los trabajos se realizaban en largas jornadas, prácticamente de sol a sol y sin un pago de por medio. Por muchos medios la Corona intentó crear una fuerza de trabajo que tuviera libertad de escoger sus propias tareas y que por ello recibieran un pago (Gibson).

MODIFICACIONES A LA ENCOMIENDA

En el año de 1520, Cortés ordenó un sistema rotativo para la encomienda, por el cual los indígenas trabajarían para sus encomendadores en turnos de veinte días con intervalos de treinta entre los periodos de labores de cada trabajador. Así mismo prohibió que se empleara a mujeres y niños, dispuso el pago de tiempo extra y el sustento; y limitaba el trabajo diario al lapso comprendido entre el alba y una hora antes de la puesta del sol (Alamán Lucas, 1873, citado en Gibson). En 1523, por Real Cédula se prohibió en forma terminante la encomienda de indios. A pesar de ello se siguió empleando, y poco más tarde la Corona autorizó la primera Audiencia Gobernadora, para que perpetuase entre conquistadores y pobladores las encomiendas con la limitación de que a ninguna se le asignaran más de trescientos indios, lo cual no fue respetado, dado que se llegaron a otorgar hasta diez o doce mil indios (Cue Cánovas).

LEGISLACION LABORAL DE 1549

Aunque no fueron muchos sus logros, para 1549, la Corona resolvió eliminar el trabajo de las listas de tributos. Se propuso un sistema rotativo de alquiler, con trabajo moderado, pocas horas, distancias limitadas de viaje y asignación de salarios. Una vez más, los funcionarios de la Nueva España acataron las órdenes reales a su propia conveniencia (Puga, 1945, citado en Gibson).

La legislación laboral de 1549 provocó entre otras cosas, una modificación importante en las condiciones de empleo indígena hacia mediados del siglo, pues la encomienda no bastaba para satisfacer las necesidades de la clase creciente de no encomendadores, ya no había suficientes trabajadores y muchos terratenientes reclamaban la mano de obra.

LOS REPARTIMIENTOS Y EL PEONAJE

A partir de 1551 la encomienda entró en decadencia debido a la liberación de más de 150,000 trabajadores de las minas otorgada por el Rey, y se comenzó a pagar salario a los trabajadores de éstas, suceso que atrajo a multitud de indios exencomendados (Cue Cánovas). Así, la encomienda fue perdiendo gradualmente su importancia como régimen de trabajo, y fue siendo sustituida por el "repartimiento" o *quatequitl*; la palabra significa distribución o prorrato, y se aplicaba a una serie de diversos procedimientos coloniales que implicaban la asignación de encomiendas, tierras, distribución de tributos, venta forzada y trabajo reclutado. Este sistema otorgó beneficios a una clase de patronos mucho más amplia que lo que había sido posible a través de la encomienda (León Pinelo, 1630, citado en Gibson). En realidad no llenaba las aspiraciones de pocas horas, tareas moderadas o trabajo voluntario por salario, pero satisfizo las necesidades de los nuevos patronos coloniales (Gibson).

INTENTOS PARA REGULAR LOS REPARTIMIENTOS

Aún cuando se intentaron establecer reglas y limitaciones para el empleo de los indios, los abusos siguieron siendo la costumbre entre encomendadores y repartidores, prueba de ello nos brindan las ordenanzas del trabajo dictadas durante el siglo XVI y XVII. En 1606 el Conde de Monterrey dispuso que a los indios trabajadores de las minas recibieran seis reales por semana y que la duración de la jornada fuera de un día. Aproximadamente por el mismo año, el Virrey Luis de Velasco ordenó que la jornada para los trabajadores de las minas fuera de sol a sol, dando un tiempo para almorzar y una hora para comer y recibiendo un real y medio cada tercer día, por cada día de trabajo. En 1610, Don Luis de Velasco viendo que a los trabajadores de los repartimientos no se les pagaba la "ida y vuelta" ni se les daba de comer, ordenó mediante Real Cédula entre otros beneficios: "... que a los trabajadores que han de ser repartidos, entren los miércoles de cada semana y sirvan sólo los días que no fueren festivos, de sol a sol, hasta otro miércoles, dándoles tiempo para almorzar y una hora para comer, sin obligarles a trabajar de noche...", otra ordenanza de la época reza: "que no se les mande a trabajar antes de que amanezca y después de ser anochecido, ni días de domingo, ni fiestas..." (Zavala, 1947). Sin embargo, no siempre se siguió al pie de la letra las disposiciones de las ordenanzas. En una carta dirigida al rey Felipe II en 1570 por los caciques indígenas, se quejaban en los siguientes términos "... (a los trabajadores) los encierran en una cámara en la cual duermen en el suelo sin petate y se echan de puro cansancio y trabajo como puercos; y en toda la semana de trabajo los hacen levantar o despertar a las dos o las tres de la noche y los envían y los llevan a las

obras, hasta las siete u ocho de otra noche ... y cuando hace luna los hacen trabajar casi toda la noche, con el aguacero y heladas y calor del sol..." (Cue Cánovas).

Entre las limitaciones que se respetaron de acuerdo a las ordenanzas, fueron los días de descanso que siempre se dieron en domingo, lo cual hasta la fecha se realiza por ley constitucional.

DECAIMIENTO DEL REPARTIMIENTO

A consecuencia de la necesidad de cada vez mayor número de trabajadores para satisfacer las necesidades de los cultivos, la construcción y el suministro de materias primas y alimenticias a las ciudades, las condiciones del repartimiento se volvieron más pesadas y las comunidades indígenas más presionadas a aportar la cantidad requerida de trabajadores, en consiguiente, se tomaron medidas coactivas. Como en el tributo los gobiernos indígenas eran considerados responsables, cuando no podían cubrir sus cuotas eran amenazados con arresto y sentencias de prisión (AGN general de Parte, citado en Gibson). Al mismo tiempo, la competencia entre los españoles por los trabajadores indígenas los incitaba a cometer actos ilegales, como golpearlos, negarles el pago, embargar sus alimentos y ropa para impedir que se escaparan. El repartimiento de fines del siglo XVI fue un sistema de imposición y abuso que recibió constantes críticas del clero (Gómez de Cervantes, 1944, citado en Gibson).

El repartimiento entró en decadencia hacia los años 1601-1609 mediante la Orden Real de reforma que establece que dicho sistema debía limitarse a la agricultura, la construcción y la minería. Los indios deberán escoger a sus patronos españoles voluntariamente, se aboliría el cargo de juez repartidor y los corregidores sólo podrían exigir que los indios se ofrecieran en determinados lugares para ser alquilados. No obstante, las órdenes daban discreción al virrey con respecto a los jueces repartidores, quienes asumieron nuevos títulos, a saber, el de *juez comisario de alquileres* (Gibson). De cualquier modo, todos los intentos por suprimir estas prácticas fueron efímeros. No fue sino hasta 1632 que se prohibió en forma definitiva el repartimiento. Aunque no se abolió por completo, sí dio paso a una nueva organización laboral: el trabajo a jornal o "peonaje". Indios de encomienda o de repartimiento fueron convirtiéndose en jornaleros, representados por trabajadores asalariados llamados gañones, naborios, laborios, tlaquehuales y peones, que resultaron adscritos al trabajo por anticipos, deudas hereditarias y pago de tributos y de obvenciones parroquiales.

CONDICIONES LABORALES DEL PEONAJE

El peonaje fue consecuencia, principalmente de la expansión de la propiedad privada de españoles, que casi siempre se logró a costa de la propiedad privada o

comunal de los indígenas, quienes despojados de sus tierras no tuvieron más remedio que quedarse a servir a los patronos a cambio de un salario y un lugar donde vivir. Pero las condiciones de trabajo seguían siendo desoladoras; largas jornadas y pagos míseros (Cue Cánovas). Estos trabajadores eran materialmente encerrados en los obrajes, a menudo desde niños, y pasaban su vida entera dentro de ellos. En ocasiones se consideraban "prisiones" y los criminales estaban obligados a trabajar en estos como castigo. La sentencia de los indígenas a este tipo de trabajo estuvo prohibida todavía en el siglo XVIII, pero el obraje persistió hasta fines de la colonia (AGN, publicaciones, IV-V, citado en Gibson).

LAS HACIENDAS

En contrapartida, las haciendas no tenían necesidad de la atmósfera de prisión de los obrajes, ésta ofrecía, con todo y sus rigores, algunas ventajas positivas para los trabajadores indígenas, ya que al menos en cuestión de salario, recibían un poco más que en cualquier otro tipo de contrato y a menudo contaban con alimentación aunque no siempre adicional al salario; además, las labores suponían menos esfuerzo que las de los obradores, aún cuando los horarios de trabajo se extendían desde el alba hasta el anochecer, se descansaba en domingo para que acudieran a sus obligaciones eclesiásticas (Gibson).

Estas son las condiciones que imperaban, cualquier esfuerzo por mitigar el dolor de los indígenas al trabajar de este modo, resultaba infructuoso. Todavía en 1773, el rey Carlos III ordenó a los funcionarios de la Nueva España "que los indios no trabajen sino de sol a sol y que les den dos horas de descanso, desde las doce a las dos, como previenen las leyes ... y puedan ir a dormir a sus casas con sus mujeres..." (Cue, Cánovas). Una vez más, no hubo respeto exitosa a tal orden.

EL PAPEL DE LA IGLESIA EN LA ECONOMIA

Así transcurrieron los años en la Nueva España, la agricultura, la minería y los talleres se expandieron; y el clero fue tomando importancia vital en la economía. A principios del siglo XIX, el clero poseía fuertes capitales impuestos sobre propiedades rústicas. Aseguraba el dinero mediante hipotecas hasta que el propietario se hundía, de tal modo que la iglesia era la fuente principal del crédito agrícola, que en gran parte se basaba en el cultivo de caña de azúcar para los ingenios azucareros trabajados en su mayoría por hombres libres.

Pero la fuente principal de impuestos descansaba en la minería, más de dos terceras partes de la población total del país trabajaba en las minas, por supuesto, mediante un sistema de explotación; bajos salarios y extenuantes horarios de trabajo (Zavala, 1951).

La industria tenía menor importancia, existían obrajes y telares que trabajaban como ya lo hemos descrito, además de un sinnúmero de talleres organizados por gremios (Cue Cánovas). Las condiciones de los indígenas, los mestizos, naborios y demás trabajadores y las ideas de la clase media intelectual -formada principalmente por eclesiásticos-, contribuyeron al levantamiento que daría independencia a México.

*V MOVIMIENTO
LABORAL
MEXICANO*

CAPITULO V

MOVIMIENTO LABORAL MEXICANO

No podríamos realizar un estudio sobre horarios de trabajo sin abordar los sucesos que precedieron al movimiento laboral mexicano, del cual surgió una legislación laboral completa, aplicable a toda la nación y que sigue vigente: la ley federal del trabajo, expedida en 1931, que a la fecha se le sigue modificando y mejorando.

En materia de jornada, quedó claramente asentada la duración máxima diaria y semanal. Aunque la ley marca obligaciones y derechos para todos los trabajadores, en la práctica hay aspectos que se aplican de modo distinto a obreros y empleados. Mientras los sindicalizados exigen la jornada de ocho horas y el pago de las horas extras, los empleados de confianza suelen permanecer en la empresa más allá de su horario e implícitamente se ha establecido que no merecen pago por ello, puesto que ya está compensado con otro tipo de beneficios y prerrogativas.

La ley establece la duración máxima de la jornada, pero permite libertad para determinar los periodos de trabajo. Así, observamos que la planta de producción tiene dos o tres turnos y las oficinas uno, que suele ser discontinuo para abarcar parte de los dos primeros horarios de la planta.

Es obvio que los empresarios han optado por este tipo de horario para sus corporativos y oficinas administrativas, con el fin de aprovechar al máximo la capacidad instalada de las oficinas y contar con los empleados la mayor cantidad de tiempo, con la idea de que a mayor presencia en el trabajo, mayor productividad, pero, realmente ¿Así sucede?

El 6 de diciembre de 1810, Miguel Hidalgo y Costilla abolió la esclavitud. En el año 1813, en los Sentimientos de la Nación, Morelos, determinó que los empleos fueran sólo para los americanos capaces de instruir y libres de toda sospecha (Briceño, 1985), el mismo Morelos, al año siguiente, en la Constitución de Apatzingán, proclamó aumento de jornales y vida humana para los jornaleros. Pero ninguno de estas proclamas tuvo efectos prácticos. (Bello, 1973).

El 13 de julio de 1824, finalmente fue abolida la esclavitud en México. Tres millones de indios analfabetos y miserables quedaron incorporados al derecho común, adquiriendo ante la ley una igualdad teórica en relación con los otros sectores de la población.

En materia económica, México vivió durante sus primeros cincuenta años de independencia, bajo un régimen basado en la agricultura. Su producción industrial era raquítica y se realizaba principalmente en talleres familiares diseminados en

todo el territorio. Había también infinidad de telares que daban empleo a unas cinco personas por telar, aún no se tenía idea de la maquinaria moderna de hilados y tejidos (Cue Cánovas, 1961).

REGULACION CONSTITUCIONAL

La Constitución de 1824 fue la primera en regir la vida independiente de México y en ella se plasmaron los ideales del individualismo liberal, cuya lucha se encaminaba hacia los derechos del hombre de la libertad, la igualdad, la propiedad, el respeto a la persona humana y la abstención del Estado para intervenir en las relaciones económicas que entre los gobernados se establecieran. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, citado en Bello) .

El proyecto de Constitución del 16 de junio de 1856 proclamó la libertad de ejercer cualquier género de industria, comercio o trabajo que fuese útil y honesto; la justa retribución para la prestación de servicios y la imposibilidad de celebrar contratos que por causa del trabajo se implicara la pérdida de la libertad. Luego surgió la Constitución de 1857 durante la presidencia de Comonfort, que estableció modestas garantías para los trabajadores, como en su artículo 4o. que faculta al individuo "a abrazar la profesión, industria o trabajo que le acomode siendo útil y honesto, y para aprovecharse de sus productos" (Briceño, 1985).

PRIMERAS ORGANIZACIONES LABORALES

El 16 de septiembre de 1872, las diversas corporaciones de obreros constituyeron por primera vez un organismo central de carácter nacional denominado Círculo de Obreros de México, que sesionó su primer Congreso Nacional el 6 de marzo de 1876, en el que quedaron representados más de 10 mil obreros de toda la República. su manifiesto contenía demandas de interés tales como instrucción obligatoria para los hijos de los obreros, garantías políticas y sociales para el obrero, autonomía, fijación de salarios, jornadas más justas, etc. Sin embargo este grupo no tenía una organización definida ni una doctrina u orientación que seguir; y para el Segundo Congreso el choque de ideas creó divisiones que desintegraron la agrupación.

Más tarde resurgió el movimiento con una franca tendencia hacia el socialismo. El objetivo no era sólo aumentar los salarios y reducir las jornadas, sino un cambio radical en la estructura de la sociedad burguesa, con la consecuente desaparición de la propiedad privada. Tampoco esta vez se logró mucho (Ruiz, 1978).

ORGANIZACIONES FERROCARRILERAS

Los ferrocarrileros comenzaron a organizarse en 1890 formando las primeras sociedades mutualistas, cuya base de operación estaba en San Luis Potosí. Diez años más tarde los empleados del Ferrocarril Interoceánico organizaron en Puebla la

Unión de Mecánicos Mexicanos, cuyas ramas pronto se extendieron a los talleres ferroviarios de toda la República. La Unión de Caldereros, fundada en México en 1903, y la Unión de Forjadores, establecida en Coahuila en 1906, tuvieron un éxito semejante. Los ferrocarrileros de Chihuahua se unieron constituyendo la Sociedad de Obreros, y en 1907, la Gran Liga de Empleados de Ferrocarril unificó bajo una sola bandera a 15,000 obreros. Cuando al fracasar la huelga de 1908 se disolvió la Gran Liga, un sector de los trabajadores del ferrocarril, celebró dos años después una reunión en Monterrey, donde se fundó la Unión de Conductores Maquinistas, Garroteros y Fogoneros que sobrevivió al régimen porfirista y al caótico periodo que le siguió. Estas asociaciones de ferrocarrileros patrocinaron en una u otra ocasión alguna huelga, ya que prácticamente eran sindicatos, pero el régimen de Díaz siempre intervino para sofocarlas (Ruiz, 1978).

EL TRABAJO EN LA EPOCA DE DIAZ



En la época porfirista, tanto los campesinos como los obreros vivían en condiciones miserables; la cultura, la técnica y los estudios profesionales eran privilegios de la clase burguesa. Los obreros de la industria sufrían muchos atropellos; la jornada de trabajo en las fábricas y en las minas comenzaba antes del alba y terminaba después de la puesta del sol, por citar un ejemplo, los mineros de Cananea pasaban hasta doce horas bajo tierra; y el obrero

textil llegaba a la fábrica a las seis de la mañana y no salía hasta las ocho o nueve de la noche, salvo el sábado, día en que la jornada terminaba a las seis de la tarde. Tenía dos periodos de descanso de cuarenta y cinco minutos, uno para el almuerzo y otro para la comida, de manera que pasaba catorce horas diarias en la fábrica (Ruiz, 1978).

En las fábricas de hilados y tejidos de Veracruz, un tejedor manejaba dos telares a la vez de la seis de la mañana a las nueve de la noche recibiendo siete pesos de salario semanal y rebajando la media hora que se concedía a los trabajadores en general para tomar sus alimentos. Además, se les obligaba a comprar en la tienda de raya, y si se les rompían piezas de su material de trabajo se les descontaba de su salario.

LA HUELGA TEXTIL

En el mes de septiembre de 1906, los propietarios de las fábricas de Hilados y Tejidos de los estados de Puebla y Tlaxcala se unieron formando una sociedad denominada "Centro Industrial Mexicano", quienes impusieron a sus trabajadores un reglamento que les imponía una serie de prohibiciones, entre ellas cumplir

estrictamente con la jornada diaria y su horario de seis de la mañana a ocho de la noche con derecho a disfrutar tres cuartos de hora para la comida (Araiza).

Los obreros textiles comenzaron a organizarse impulsados por el movimiento del Partido Liberal Mexicano, creando el Gran Círculo de Obreros Libres, quizá, el primer sindicato mexicano (Ruiz). El cual comunicó a los industriales el descontento ante el reglamento mencionado, que lesionaba sus derechos y su dignidad. Aunque obreros y patronos se reunieron en tres ocasiones, no llegaron a ningún acuerdo. Los obreros estallaron en huelga abarcando 30 fábricas y parando casi en su totalidad la industria textil del país. A instancias del Arzobispo de Puebla, los obreros en lucha visitaron al Presidente Porfirio Díaz, quien al escuchar sus quejas y peticiones expresó su deseo de hablar con la contraparte para dar su laudo. José Ives Limantour jefe de los llamados "científicos" del gabinete porfirista, propuso a los industriales imponer el recurso que en otros países ha dado resultado: el Lock-Out o Paro Patronal. Los industriales aceptaron entusiasmados la idea y decidieron no reanudar las labores hasta el día en que terminara la huelga en Puebla y Tlaxcala, con lo que quedaron sin salario más de 50 mil trabajadores (Araiza).

LA HUELGA DE CANANEA

Un evento se destaca en la historia del movimiento obrero mexicano: la huelga de Cananea, gestada desde enero de 1906 por los trabajadores de "The Cananea Consolidated Copper Co.", al constituirse la Unión Liberal Humanidad bajo los ideales del Partido Liberal Mexicano. El 5 de mayo del mismo año, celebraron un gran mitin que reunió a miles de trabajadores, de las minas y de otros oficios, profesiones y actividades (Araiza). Existía un efervescente descontento en relación a las jornadas, los salarios y las notables preferencias hacia la contratación y las prestaciones otorgadas a extranjeros (Ruiz).

La problemática se desencadenó el 31 de mayo, al anunciarse la reducción de personal en la mencionada compañía, incrementando el trabajo sin un aumento de salarios y exigiendo mayor rendimiento de los obreros. Con la nueva situación se trabajaría de 06:00 a 18:00 hrs. un turno y de 18:00 a 06:00 hrs. el otro, por un jornal de 3 pesos. Ante la noticia, el primero de Junio de 1906 estalló la huelga bajo la petición de cinco pesos de salario y jornada de ocho horas. La noticia se esparció rápidamente por toda la región y la secundaron todos los trabajadores de la Fundición, la Concentradora de Metales y las minas "El Capote" y "La Democrática" (Araiza). El desenlace fue dramático y los logros fueron escasos, pero este hecho marcó trascendentalmente la evolución del movimiento obrero en nuestro país.

REGULACION LEGAL DE LA JORNADA

En los decretos, leyes y proclamas de 1906 a 1916, se puso de manifiesto el deseo de realizar reformas económicas y sociales para mejorar el nivel de vida de los trabajadores. En materia de jornada de trabajo, se propusieron o instauraron un máximo de ocho horas en los siguientes programas o eventos: el programa del Partido Liberal, la huelga de Cananea, el Plan de San Luis Potosí, el decreto de 23 de agosto de 1914 de Alberto Fuentes D., gobernador y comandante militar del Estado de Aguascalientes. El decreto de Pablo González del 15 de septiembre de 1914 en el Estado de Puebla, y el decreto tabasqueño de Luis F. Domínguez, entre otros (Patiño, 1975).

También se redactaron varias legislaciones estatales o regionales en materia laboral; como la de Manuel M. Diéguez en Jalisco que estableció el descanso dominical obligatorio excepto para los servicios públicos, alimentos, boticas, baños, peluquerías, espectáculos y otros; marcó varias fechas festivas de descanso obligatorio, determinó un periodo vacacional de 8 días al año y ordenó que la jornada diaria quedara comprendida de las ocho a las diecinueve horas con dos horas de descanso al medio día. Un mes después, en el mismo estado de Jalisco, Manuel Aguirre Berlanga expidió su ley y determinó una jornada máxima de nueve horas diarias, prohibió el trabajo a los menores de nueve años y dispuso que el salario se pagara en moneda de curso legal cada semana.

En las mismas fechas, pero en el estado de Veracruz, se estableció la ley de Cándido Aguilar, de contenido similar a las ya mencionadas (Briceño).

INTENTOS DE REFORMAS A LA JORNADA

En 1915, el Departamento de Trabajo formuló un proyecto de Ley sobre contrato de trabajo. En su artículo 26 fijó en ocho horas la jornada de trabajo, que empezaría desde el ingreso del obrero al taller y terminaría con la salida, debiendo descontarse de la jornada el tiempo dedicado a las comidas y a los descansos (De la Cueva, 1970).

En el decreto del 19 de enero de 1915, Venustiano Carranza manifestó que el sistema industrial en México había consistido en obtener de un ser humano la mayor suma de trabajo útil, pagando al precio más bajo y no con la justa retribución al esfuerzo y el desgaste. La jornada inhumana, afirmaba Carranza, no permite al trabajador la necesaria y constante renovación de la energía.

En el Congreso Constituyente de 1916 a 1917 se expresó que las jornadas excesivas degeneran la raza humana, que la limitación de la jornada responde al deseo de preservar la libertad, la vida y las energías de los trabajadores, así como facilitarles que se instruyan mejor. En el texto original del artículo 5o. menciona que la duración de la jornada máxima será de ocho horas (Patiño, 1975).

La Declaración de Derechos de 1917 puso de manifiesto el orden para las jornadas de trabajo en sus fracciones primera y segunda: *la duración de la jornada máxima será de ocho horas en el día y de siete en la noche* (De la Cueva, 1984).

POSTURA DEL PARTIDO LIBERAL

En el Programa del Partido Liberal publicado el primero de julio de 1906, se expresaba que "... el trabajador mexicano ha sido reducido a la condición más miserable; en donde quiera que preste sus servicios es obligado a desempeñar una dura labor de muchas horas por un jornal de unos cuantos centavos... el trabajador mexicano acepta labores de doce o más horas diarias por salarios menores de sesenta y cinco centavos, teniendo que tolerar que los patrones les descuenten todavía de su infeliz jornal diversas cantidades para médico, culto católico, fiestas religiosas o cívicas...una labor máxima de ocho horas y un salario mínimo de un peso, es lo menos que puede pretenderse para que el trabajador esté siquiera a salvo de la miseria, para que la fatiga no lo agote y para que le quede tiempo y humor de procurarse instrucción y distracción después del trabajo... El establecimiento de ocho horas de trabajo es un beneficio para la totalidad de los trabajadores aplicable generalmente sin necesidad de modificaciones para casos determinados.."

En su artículo 21 se propuso e establecer un máximo de ocho horas de trabajo y un salario mínimo de un peso para la generalidad del país, y en proporción, más de un peso para las regiones en que la vida era más cara (De la Cueva, 1970).

EL GOBIERNO DE MADERO



Cuando Madero ascendió al poder, las industrias básicas de toda la república estaban afectadas por una ola de huelgas; tan sólo de enero a septiembre de 1912 hubo un total de cuarenta. Se exigían mayores salarios, jornadas más breves y que en las ciudades el domingo fuera día de descanso (El Imparcial, 16 de enero de 1911, De la Cueva, 1970).

Ante tantos conflictos obrero-patronales el gobierno de Madero ofreció dejar de lado su actitud neutral e intervenir para resolver estos problemas (Decreto del Congreso de la Unión, Secretaría y Estado y del

Despacho de Fomento Colonización e Industria, México 15 de diciembre de 1911, AGN, citado en Ruiz 1978), las huelgas serían tratadas con firmeza y rapidez para evitar problemas económicos en el país (Ruiz, 1978).

En el año de 1912, el Partido Socialista y el Partido Popular Obrero realizaban actividades al margen de la lucha sindical de las agrupaciones obreras. En una

conferencia celebrada por el Partido Socialista el domingo 23 de junio del mismo año, por divergencias ideológicas surgió una polémica que dividió a los asistentes e impulsó a los idealistas de corte anarquista a formar su grupo con hombres afines a su ideología. El día 30 del mismo mes, Eloy Armenta, Luis Méndez, Juan Francisco Moncaleano y varios más, constituyeron el Grupo Anarquista "Luz".

LA CASA DEL OBRERO MUNDIAL

A iniciativa de Juan Francisco Moncaleano, se aprobó la edición de su propio periódico libertario, "¡LUZ!" y el establecimiento en México de la Escuela Racionalista. Sin embargo, la escuela nunca se abrió, pues su precursor Juan Francisco Moncaleano que era extranjero, fue deportado por agitador. También encarcelaron a otros miembros de la Unión de Canteros y al ser puestos en libertad se reunieron con otros dirigentes de agrupaciones de trabajadores, resolviendo destinar el local de la frustrada Escuela para la Casa del Obrero -lo de mundial se lo agregaron después-, la cual abrió sus puertas el 22 de septiembre de 1912. Su misión era la de dirigir e imprimir al proletariado mexicano las modalidades de su lucha y las corrientes de su ideología, y ser intérprete de su pensamiento, de sus anhelos y de su acción. La Casa del Obrero emitía un semanario llamado "Lucha" escrito por trabajadores y contaba con allegados de varios oficios y actividades; obreros, profesionistas, empleados, intelectuales, diputados, mujeres trabajadoras de diversas especialidades, y gentes de muy variadas ideologías, desde anarquistas hasta masones y políticos (Araiza, 1975). El gobierno maderista y su órgano informativo "Nueva Era" repudiaba a los integrantes de la Casa del Obrero, a quienes denominaban anarquistas. Incluso el clero comenzó a infundir temor entre los feligreses.

En 1913, mientras preparaban el programa conmemorativo para el Primero de Mayo, decidieron agregar la palabra Mundial en homenaje al principio de solidaridad internacional de los trabajadores; y utilizar los colores negro y rojo para su bandera como distintivo de la lucha y aspiraciones de la Casa del Obrero Mundial (COM).

Ese mismo año, se conmemoró por primera vez en México el Primero de Mayo, día elegido por los Congresos celebrados por la Primera y la Segunda Internacional para rendir homenaje a los mártires de Chicago, que sacrificaron sus vidas en aras de la Jornada de Ocho Horas de Trabajo en 1887, cuando cuatro obreros fueron llevados a la horca, acusados de delito de huelga por reclamar la abolición de las jornadas de 14 y 16 horas (Araiza, 1975).

SURGIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DEL TRABAJO

En septiembre de 1911, el presidente interino Francisco León de la Barra pidió al Congreso que estableciera el Departamento del Trabajo, lo cual fue aprobado quedando bajo la autoridad de la Secretaría de Fomento, cuyos fines principales eran: recoger y publicar todos los informes relativos a los problemas de trabajo en toda la República y hacerlos del conocimiento del gobierno y los patronos; mediar en las negociaciones de contratos de trabajo y procurar que en todo conflicto obrero- patronal se llegara a una solución de carácter voluntario. De manera más sutil se proponían evitar las huelgas y paros laborales (Prida, 1958).

MADERO Y LOS PROBLEMAS LABORALES

En enero de 1912, Madero convocó una reunión con empresarios y trabajadores del ramo textil, para solventar la problemática. Los obreros solicitaban reducción de jornada y aumentos salariales, también un trato digno y sin explotación a mujeres y niños trabajadores, así como la libertad de afiliarse a sindicatos.

Hernández -el entonces ministro de Fomento- propuso a los empresarios tres medidas urgentes para satisfacer las demandas de los trabajadores: una jornada máxima de diez horas, un pago mínimo de 1.25 pesos diarios y un aumento general del diez por ciento. Gustavo A. Madero dueño de empresas y hermano del presidente, propuso una medida conveniente, reducir la jornada sin aumentar los salarios (Rafeal Hernández, Ministro de Fomento. "Junta de industriales, 20 de enero de 1912". 20 de enero de 1912, AGN, F,4,23, citado en Ruiz, 1978)

Los representantes obreros no aceptaron ni la propuesta de Gustavo Madero ni el aumento sugerido. Presentaron su propio proyecto de tabulador uniforme de salarios para la industria textil. Pero éste no fue aprobado.

Finalmente algunos de los empresarios acordaron reducir la jornada y aceptar el plan de Gustavo A. Madero, pero ninguna de las demás demandas fueron remediadas. La mayoría de los industriales ignoraron las peticiones y continuaron pagando los mismos salarios por las mismas jornadas.

Nuevamente surgieron las huelgas. La propuesta de uniformar los tabuladores fue rechazada. Los obreros se quejaban de que el Secretario de Fomento estaba aliado con los empresarios y por eso no había marcha a sus peticiones, por lo que los trabajadores de Puebla y de Cholula suspendieron labores (José de la Luz Sánchez, delegado del Departamento del Trabajo a Antonio Ramos Pedrueza, estación Panzacola, Tlax. 5 de agosto de 1912, AGN, F8, 12, citado en Ruiz 1978).

En virtud de tales reproches, el gobierno aprobó un reglamento que marcaba como jornada máxima diaria 10 horas, limitaba a las empresas para despedir a los trabajadores sólo en casos de "desobediencia, insubordinación, faltas de orden,

ineptitud y demostraciones estrepitosas", disponía que la semana de trabajo fuera de 6 días con descanso los domingos y 15 días de vacaciones al año.

Los empresarios aceptaron conceder dichas sugerencias, pero se abstuvieron de reconocer el derecho a organizarse en sindicatos (circular No. 14 del Departamento del Trabajo, a Ramos Pedrueza. México, 14 de agosto de 1912, AGN, F7.1 citado en Ruiz).

A pesar de tantas reuniones y comités los industriales no otorgaron los beneficios que habían aceptado ceder de acuerdo al reglamento citado, y pronto el descontento generalizado entre los obreros hizo estallar huelgas en distintos estados. El gobierno maderista acabó por clausurar la COM y disuadir a los huelguistas encerrándolos presos o enviándolos a otros estados (Salazar, 1923).

LA CASA DEL OBRERO MUNDIAL Y SUS RELACIONES CON HUERTA Y CARRANZA

Al gobierno de Huerta se le tachaba de neoporfirista, pero demostró más entusiasmo por el movimiento obrero que el de Madero, incluso aprobó algunas reformas laborales, también pidió al Congreso que decretara la igualdad jurídica al sector empresarial y el obrero (Proyecto de exposición al Congreso para que la Secretaría se denomine de Industria, Comercio y Trabajo, Méx. s.f. 1913, AGN F14,18, citado en Ruiz).

Como parte de una política contradictoria, Huerta ordenó la clausura de la reabierta COM y en compensación nombró nuevos jefes para el Departamento del Trabajo. Sin embargo, el régimen de Huerta cayó antes de que esto se hiciera realidad.

La COM resurgió con la llegada al poder de Carranza, pero él mostraba desconfianza y este sentimiento era recíproco. En medio de las pugnas entre Carranza y la alianza Villa-Zapata, los allegados de la COM se afiliaron a Obregon, impulsados por uno de sus más importantes dirigentes, Gerardo Murillo (el Dr. Atl) y lanzaron a los obreros contra los campesinos, pero una vez que estas tropas abandonaron la ciudad, Carranza ordenó cerrar la COM (Ruiz op. cit.).

La lucha entre Carranza y la COM duró de 1915 a 1916 (Salazar, op. cit.). El primero de agosto de 1916, Carranza lanzó un manifiesto en el que decretó la pena de muerte por cualquier acto de sabotaje (dentro de lo cual quedaba comprendida la participación en huelgas, la presidencia de juntas con ese fin, etc.) y ordenó a su ministro de Guerra, Alvaro Obregón, su cumplimiento. Esto y el cierre de la COM debilitaron el movimiento obrero mexicano (Ruiz, 1978).

LA CONSTITUCION DE 1917



El 19 de septiembre de 1916, el primer jefe expidió la convocatoria para el Congreso Constituyente. Carranza presentó a la consideración del Congreso varias reformas al artículo 5o de la constitución vigente hasta el momento (Araiza, 1975), gracias a lo cual se propuso entre otras cosas, la limitación de las horas de trabajo y el establecimiento de un día de descanso forzoso en la semana, sin que fuera precisamente el domingo (Briceño, 1985).

Así comenzó la creación del artículo 123, que fue aprobado el 23 de enero de 1917 y forma parte de la nueva Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada oficialmente el 5 de febrero de 1917 (Araiza, op.cit).

El artículo 123 contenía 30 disposiciones específicas a favor de los trabajadores, entre ellas la jornada máxima de 8 horas, la limitación del tipo de trabajo realizado por mujeres y niños, el descanso dominical obligatorio, el salario mínimo, el seguro contra enfermedades y accidentes de trabajo, etc. (Ruiz, 1978)

Poco tiempo después, las entidades estatales crearon sus propias reformas laborales, que aunque basadas en la Constitución, diferían de un estado a otro; así, las empresas se establecían en donde las leyes les fueran más favorables; hasta que en 1929 los estados perdieron el derecho de legislar en materia de trabajo (Clark, 1934, citado en Ruiz).

LA ESTRATEGIA DE OBREGON

Cuando Obregón subió al poder, el sector obrero creía que su destino mejoraría, pues supuestamente él estaba a favor de la clase trabajadora. Sin embargo, la actitud de Obregón era ambivalente, si bien apoyó a los constitucionalistas en la formación e instauración de la Constitución de 1917 y la inclusión en ella del artículo 123, cuando se suscitaban conflictos obrero-patronales, evadía la intervención y pedía a las autoridades locales que resolvieran los problemas. Incluso, varias veces cuando se le pidió su intervención personal, no lo hizo argumentando que el poder ejecutivo carecía del derecho legal de interceder en los conflictos de trabajo y que los trabajadores debían resolverlos a través del artículo 123. En contadas ocasiones abogó en favor de los obreros (Ruiz, 1978).

Aún cuando el artículo 123 era ya una realidad, los problemas laborales no terminaron, faltaba una reglamentación que regulara correctamente su aplicación. Tal reglamento surgió gracias a las Juntas de Conciliación y Arbitraje que al

intervenir en los conflictos laborales, fueron elaborando una serie de normas y costumbres a partir de las cuales surgió la Ley Federal del Trabajo.

NACIMIENTO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

En 1925, Luis N. Morones, líder de la CROM y secretario de Industria y Comercio durante el periodo presidencial de Calles, elaboró el primer proyecto de Ley del Trabajo, sin embargo, no tuvo éxito. En julio de 1929 Emilio Portes Gil presentó un proyecto similar, pero tampoco fue aprobado.

Fue hasta 1931 que el proyecto de Ley Federal del Trabajo presentado por Aarón Sáenz, fue aprobada por el Congreso de la Unión y expedida el 18 de agosto de 1931, misma que en sus generalidades todavía sigue vigente (Araiza, op. cit.).

Mario De la Cueva (1984), indica: "Entendemos por condiciones de trabajo las normas que fijan los requisitos para la defensa de la salud y la vida de los trabajadores en los establecimientos y lugares de trabajo y las que determinan las prestaciones que deben percibir los hombres por su trabajo".

SISTEMAS DE RELACIONES DE TRABAJO

El derecho laboral mexicano contempla tres sistemas básicos:

A) De fijación especial, por acuerdo entre el trabajador y patrón, para cada relación individual de trabajo, utilizada comúnmente en la pequeña y mediana industria.

B) De fijación en los contratos colectivos, donde se igualan las fuerzas del trabajo y del capital, teniendo como fin la superación constante de las condiciones de trabajo.

C) En caso de huelga, cuando esta no termina victoriosamente o no conviene a los trabajadores, suspender labores.

En las fracciones I y II del artículo 123 de nuestra Constitución se distingue entre jornada de ocho horas y nocturna de siete, pero no determina ni el principio ni el fin de cada una, lo que ha permitido cierta flexibilidad y la creación de la jornada mixta. La fracción III del artículo 143, establece como obligación de los trabajadores: "Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo." y la fracción IV del mismo artículo señala el deber de "Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

La jornada se iniciará cuando convengan las partes que el trabajador comience a estar a disposición del patrón para prestar su trabajo y terminará cuando deje de estar a su disposición con el mismo fin. Casi nunca, el tiempo que emplea el trabajador para trasladarse de su casa al centro de trabajo y viceversa, forma parte

de su jornada diaria, sin embargo desde ese momento la finalidad de trabajar va implícita.

"Esto nos hace pensar que los elementos y el tiempo que usa el trabajador en torno a la prestación del servicio personal subordinado, convengan a la misma finalidad, debiendo considerarse como "parte proporcional" de la jornada (De la Cueva, 1984).

TIPOS DE JORNADA

Néstor de Buen (s/f citado en Carmona 1992), interpreta las diversas especies de jornada señaladas en nuestra legislación laboral).

a) Jornada diurna. Es la comprendida entre las seis y veinte horas (art. 60). El máximo legal de duración es de ocho horas (art. 61).

b) Jornada Mixta. Comprende periodos de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el lapso nocturno sea menor de tres horas y media. Si comprende tres horas y media o más, se refutará jornada nocturna (art. 60). Su duración máxima es de siete horas y media. (art. 61).

c) Jornada nocturna. Sus límites son entre las veinte y las seis horas (art. 60) y tiene una duración máxima de siete horas (art. 61).

d) Jornada reducida. Los menores de 16 años no pueden trabajar mas de seis horas diarias (art. 177).

e) Jornada especial. La ley permite una jornada diaria mayor si con ello se consigue el reposo del sábado en la tarde o cualquier otra modalidad equivalente (art.59).

f) Jornada ilimitada. Parece poco congruente con los principios constitucionales, pero tratándose de trabajadores domésticos la ley sólo exige que disfruten de reposo suficiente para tomar sus alimentos y descansar durante la noche (art. 333).

g) Jornada extraordinaria. De acuerdo al concepto del artículo 66. la jornada extraordinaria es la que se prolonga más allá de sus límites legales por circunstancias excepcionales. No podrá excederse de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

h) Jornada continua. La Ley no la define, aunque la menciona en el artículo 63 a propósito del descanso de media hora. En realidad es un concepto que expresa la

idea que desde la hora en que se inicia la jornada y aquella en que concluye el trabajador se encuentra a disposición del patrón. Continuo no significa aquí ininterrumpido, ya que el trabajador tendría derecho a un descanso de media hora, por lo menos.

i) Jornada discontinua. Su característica principal es la interrupción de tal manera que el trabajador pueda, libremente, disponer del tiempo intermedio. Implica dos momentos diferentes de iniciación de jornada.

Es importante hacer hincapié en la jornada especial, establecida en el artículo 59 de la LFT, señalando en su párrafo segundo que: "Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Como puede observarse, las modificaciones de horarios no requieren de cambios en la legislación laboral, basta con que se negocien en los contratos individuales o colectivos en función de una mejora para los trabajadores que reditúe en beneficios de productividad, rendimiento y generación de utilidades para las empresas.

***VI TRABAJO Y
PRODUCTIVIDAD***

CAPITULO VI

TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

Finalmente ha quedado demostrado que las jornadas cortas aportan mayor productividad y una considerable reducción de errores. A través de varios estudios se ha llegado a la conclusión de que la producción puede ser la misma tanto en jornadas de seis horas como en las de ocho.

En las empresas mexicanas, el personal de confianza suele ampliar a nueve horas diarias la jornada, con el fin de compensar las del sábado y convertirlo en un día más de descanso. No obstante, muchos empleados y ejecutivos prolongan aún más el día laboral, con el argumento de una excesiva carga de trabajo, lo cual es cierto en muchos casos, pues con las reestructuraciones y despidos, hay más que hacer, con menos gente.

Pero también es cierto que durante el día se pierde mucho tiempo efectivo de trabajo, incluso hay evidencias experimentales de que los empleados de oficinas llegan a perder hasta el 50 por ciento del día; entre la impuntualidad, las prolongadas conferencias telefónicas, las juntas, las charlas informales entre compañeros, la hora de la comida y el aseo bucal. Tal parece que al saber que se quedarán por la tarde, inconsciente o conscientemente dosifican la cantidad y ritmo de trabajo a realizar.

Noto en especial, que los ejecutivos tienen su propio estilo de trabajo, es frecuente que lleguen una o dos horas tarde, ocupan dos horas o más para comer y cuando regresan, es cuando parecen sentirse en óptimas condiciones para dedicarse concentradamente al trabajo. El problema es que desean que sus colaboradores cercanos también estén presentes y estos a su vez, esperan lo mismo de sus subalternos, aunque haya concluido el horario formal.

Yo creo que si bien es cierto que en la actualidad hay grandes volúmenes de trabajo en las oficinas, también existe desorganización y hábitos nocivos para el desarrollo de la compañía. La extensión de la jornada, puede ser más que un hecho necesario, un problema cultural. Aún los ocupados directivos podrían organizar su tiempo de manera que terminen sus actividades más temprano y tengan la oportunidad de realizarse en otros aspectos de la vida. No pretendo que todo mundo cierre su escritorio rigurosamente a la hora de la salida, pero si que se trabaje efectivamente el tiempo que se permanece en la oficina, para que no sea tan frecuente y necesaria la prolongación de la jornada.

Desde hace 50 años aproximadamente, existe la tendencia a reducir el número de horas de trabajo por semana y la longitud de la jornada diaria, esto se debe en gran parte al convencimiento de los empresarios de que los trabajadores no logran mayor eficiencia cuando exceden el número de horas laborales.

DURACION DE JORNADA Y PRODUCTIVIDAD

Se han realizado numerosos estudios para determinar la relación entre las horas de trabajo y la producción, con lo que la reducción de la jornada diaria ha quedado plenamente justificada. Miles y Angles (1925), encontraron que al reducir las horas de trabajo en una fábrica productora de cajas, de 48 a 36 por semana, el rendimiento medio por hora aumentó de 793.5 unidades de producción a 834 (citado en Tiffin y McCormick, 1974).

Mayer menciona que en un estudio realizado con mujeres dedicadas al trabajo de dar la vuelta a cuerpos fusibles, la reducción de 66 horas a 48 y 6 décimas por semana se tradujo en un 68 por ciento de aumento de rendimiento de trabajo por hora y en un aumento de 16 por ciento en la producción total (Mayer, 1942, en Tiffin y McCormick).

Murray (1942 citado en Tiffin y McCormick), indica que a una reducción de las horas de trabajo a menos de 48 por semana siguieron aumentos en la producción por hora y por semana, así como una disminución del ausentismo.

Naturalmente durante periodos de emergencia es difícil reducir la longitud de la jornada, a menudo se hace lo contrario, pero cabe cuestionarse si esto realmente significa una solución, puesto que se sacrifica la eficiencia.

EFFECTOS DE LA DURACION DE JORNADA

Durante los años de depresión en los Estados Unidos, en 1930, la Waverly Press estableció una jornada de seis horas diarias. Los empleados podían elegir entre trabajar dos periodos de tres horas o seis horas seguidas. El primer efecto del cambio de ocho a seis horas fue un descenso del 5% en la producción y la duplicación del número de errores. Sin embargo, cuando los empleados se acostumbraron al nuevo horario de trabajo, la producción por hora se elevó en un 15% y el número de errores fue algo menor del que se producía antes de la reducción de la jornada. De aquí se deduce que la producción de una jornada de seis horas es aproximadamente la misma que la de una jornada de ocho (Maier, 1955).

En un estudio posterior, se compararon semanas de trabajo de treinta y seis, cuarenta y cuarenta y ocho horas. La producción por hora de una semana de cuarenta fue la más elevada (868 unidades). Con la semana de cuarenta y ocho bajó a 793.5, con la semana de treinta y seis la producción fue de 834 unidades (Miles y Angles, 1925, citado en Maier).

JORNADAS CORTAS

La jornada de trabajo de seis horas, sin interrupciones para la comida, pero con un breve intervalo para consumir refrescos, no constituye una imposibilidad para la industria. Un estudio efectuado por el Departamento de Trabajo de los Estados

Unidos (1933) describe las experiencias de una fábrica que pasó los turnos de trabajo de 8 horas a los de 6 horas. Esto produjo una disminución de las ganancias de casi todos los empleados. Se entrevistó a 420 mujeres, de las cuales 265 habían trabajado bajo los dos sistemas y el 77% del grupo prefería los turnos de 6 horas porque "les daba más tiempo para estar en la casa", "más tiempo libre" y "menos fatiga" (Blum, 1976).

En un estudio realizado durante un periodo de tres años, Scheidtt (1937, citado en Blum) informó que una jornada de seis horas de trabajo hacía que la eficiencia de los empleados aumentara del 15 al 30% por encima de lo equivalente a una jornada de 8 horas, que incluía dos horas de tiempo extra. Los empleados eran 17 mujeres que componían tipográficamente a máquina y 52 hombres que se encargaban de la composición a mano.

JORNADAS DE 40 HORAS SEMANALES

Una encuesta realizada por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos en 1944, en 12 plantas metalúrgicas, dio como resultado que la semana de 40 horas y la jornada de ocho daban la producción más alta por cada hora de trabajo. Una semana de más de 40 a 48 horas daba como resultado una mayor producción pero con una eficiencia constantemente decreciente y con faltas cada vez más numerosas a medida que aumentaba el número de horas de trabajo. Este tipo de estudios indican que los empleados se ajustan a una jornada más larga bajando su ritmo de trabajo (Blum). Comparando la producción en países que tienen diferentes semanas de trabajo y comparando la producción antes y después de reducir la semana laboral en el mismo país, se ha encontrado que con semanas de trabajo más cortas se logra una mayor producción (Maier, citado en Tiffin y McCormick).

Es indiscutible el efecto de las jornadas largas en el bienestar general y la calidad de vida. No todos los problemas de fatiga desaparecen acortando las horas de trabajo. El ritmo creciente de algunos procesos o trabajos intelectuales puede causar tensión en pocas horas, similar a la que origina una jornada más larga a ritmo más lento. Un número considerable de individuos a quienes se ha reducido las horas de trabajo, prefieren emplear su tiempo libre en una ocupación secundaria que les brinde mayor ingreso económico o preparación profesional (Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, 1975).

HORARIOS BRUTOS DE TRABAJO

Un horario bruto de trabajo es el que cuenta todo el tiempo dedicado al mismo dentro o fuera del recinto laboral; incluye horas de trabajo, interrupciones, tiempos de traslado, horas extra, etc.. Según la Oficina Nacional de Estadística Social de la

OCDE, (1981), el 9% de los trabajadores tienen un horario bruto de trabajo que supera las once horas por día; el 11% tiene un trabajo que se considera o "agitado" o "monótono"; el 34% considera su trabajo como "mentalmente exigente" (Enc. de la Salud...).

HORAS NOMINALES Y REALES

Como se ha demostrado, el aumento de las horas de trabajo generalmente provoca una disminución de la producción, por el contrario, la disminución de las horas de trabajo incrementa la producción. El verdadero problema no es el del número de horas de trabajo en cuanto a la producción, sino la relación entre las horas de trabajo reales y las nominales, pues es un hecho que existe una diferencia entre ellas (Blum, 1976).

Las horas nominales se definen como aquellas que transcurren entre el momento de marcar la entrada en la tarjeta de registro y la marca de salida. Hay una diferencia entre esas horas y el número real de las dedicadas al trabajo, pues cabe destacar que durante el lapso formal de trabajo, existen tiempos improductivos provocados por las pausas de reposo, los retrasos, las detenciones antes de tiempo, el ausentismo y los cambios de ritmo de trabajo. Por tanto, una disminución en las horas nominales de la semana no hace que se reduzcan de ninguna manera las horas reales de trabajo; y aumentar las horas nominales, disminuye la proporción entre las horas reales y las nominales. Así mismo, cuando se recortan las horas nominales aumenta la proporción entre las horas reales y las nominales. Este principio quedó ilustrado con los estudios de Knight (1939, citado en Blum,). En un caso, cuando las horas nominales se redujeron de 63.25 a 54, las horas reales disminuyeron solamente de 56 a 51. En otro caso, cuando las horas nominales se redujeron de 62.8 a 56.5, las horas reales aumentaron de 50.5 a 51.5

DESCANSOS DURANTE LA JORNADA



Tengan o no autorización, los empleados siempre toman descansos durante la realización de su trabajo y ello no implica una disminución en la producción, incluso se ha demostrado que la autorización de periodos de descanso favorecen los incrementos de producción (Vernon y T. Bedford, 1924, citado en Maier, 1973). Los descansos no autorizados reflejan la manera en que el empleado presupuesta su energía. Si la jornada de trabajo es larga, le da un ritmo a su trabajo distinto y además es más lento que cuando la jornada es corta (Vernon, 1919, citado en Maier, 1955).

Angles (1930, citado en Blum), realizó varios análisis de la jornada de trabajo y sus horas efectivas de producción y observó que en los trabajadores profesionales el tiempo improductivo llega a ser hasta del 50% del día; comenzando con la tolerancia para llegar 10 o 20 minutos después de la hora de entrada, el café, la lectura del periódico, las llamadas telefónicas y otras concesiones tales como las consultas informales con los compañeros; y a eso hay que agregar la hora de la comida después de la cual se pierde tiempo en el aseo bucal y se produce una somnolencia biológica -sueño post prandial-.

EL DESCANSO Y EL SUEÑO DURANTE LAS HORAS DE TRABAJO

No es casual que en varios lugares del mundo se acostumbre dormir siesta. En China, por ejemplo, está muy difundido el sueño por la tarde, denominado *xin-xi*. En fábricas y oficinas, los trabajadores y empleados descansan regularmente después de la comida, con la aprobación que le confiere el artículo 49 de su Constitución: "El pueblo trabajador tiene derecho al descanso".

Aunque en los países del centro y norte de Europa es rara la siesta entre los adultos, es frecuente en el ámbito mediterráneo. En esos países meridionales, la siesta permite pasar durmiendo las horas más calurosas del mediodía y el principio de la tarde. Antiguamente en Grecia esta costumbre estaba muy arraigada, sin embargo, Soldatos (1982, citado en Borbély, 1993) encuentra que el 42% de los interrogados en Atenas, hoy en día duermen siesta sólo tres veces por semana, poco menos de una hora. Es posible que el sueño sea un proceso de adaptación a las circunstancias internas del organismo. Durante el sueño, el consumo de energía se reduce, debido a la disminución del metabolismo y la pérdida de calor. O sea que la inactividad de los seres vivos mientras duermen puede verse como una medida económica hacia reservas energéticas limitadas, que no tardarían en agotarse si la actividad fuese permanente.

LA FUNCION FISIOLÓGICA DEL SUEÑO

No sólo en los animales sino también en el hombre presenciamos la adaptación del sueño a circunstancias externas e internas. La siesta acostumbrada en tierras meridionales, es un buen ejemplo de la posibilidad de acoplar óptimamente el sueño y la vigilia con las condiciones climáticas. El sueño sirve también para prevenir el agotamiento que podría ser consecuencia de una actividad de vigilia demasiado prolongada. Así como tenemos el hábito de comer a determinadas horas a fin de evitar el hambre, también el hábito de dormir tiene una función correspondientemente preventiva (Borbély, 1993).

En un estudio sobre sueño postprandial (*prandium*, comida del medio día. Somnolencia que ocurre por efecto de la ingestión de alimentos. Dicc. Terminológico, 1984.) en el que se permitió a 15 personas de 21 a 30 años de edad, tomar una siesta durante los veinte minutos subsecuentes a la alimentación, se encontró que este tipo de somnolencia no es una consecuencia invariable de la ingestión de alimentos, pero parece verse afectado por numerosas variables tales como el hambre, el volumen de comida y los ingredientes de los alimentos (Stahl, Orr y Bellinger, 1983).

PAUSAS DURANTE LAS HORAS LABORALES

Los descansos cortos y frecuentes son más eficaces que los largos. Un periodo de descanso prolongado perturba de muchas formas el trabajo mental, porque la persona pierde la continuidad de la tarea o el humor necesario para continuarla, (Shepherd, 1928, citado en Maier). Esto puede ser particularmente evidente después de la hora de la comida, puesto que el reposo fue al menos de una hora y el proceso digestivo absorbe energía de la persona.

Así pues, los periodos de descanso son interrupciones del trabajo dentro del mismo turno y permiten al trabajador recuperar fuerza y energía. Durante las pausas, las funciones del cuerpo (ritmo cardiaco, presión sanguínea, ventilación pulmonar, temperatura) que se habían elevado o acelerado progresivamente con el esfuerzo, vuelven en un ritmo geométrico a la normalidad.

TIPOS DE PAUSAS

Existen diferentes tipos de pausas, tales como las *pausas prescritas por la ley*. En la mayoría de los países, las horas de trabajo legisladas comprenden pausas obligatorias. Se suele establecer el tiempo que un trabajador puede continuar su tarea sin pausa (por ejemplo, seis horas) y el tiempo mínimo que debe durar el descanso (quince minutos). Por lo general, el periodo estipulado se usa principalmente para regular las comidas y se basa más en la costumbre nacional que en las horas que se llevan trabajadas.

Descansos recreativos. Las pausas de descanso y refrigerio ayudan a conservar la salud del trabajador y a mejorar el índice de seguridad de las empresas. Estos descansos sólo son posibles en aquellas actividades en que el trabajador puede influir en su propio ritmo de trabajo. Los resultados de algunas investigaciones han establecido las siguientes normas:

- a) las pausas de descanso deben distribuirse a lo largo de toda la jornada, la primera debe otorgarse poco después de iniciado el trabajo.
- b) cuanto más largo es el periodo de trabajo tanto más deben serlo las pausas.

c) igualdad de duración total de las pausas. Muchas pausas cortas son más efectivas que pocas y largas. En la práctica se recomienda 55 min. de trabajo por 5 de descanso, sobre todo en trabajo de oficina o intelectual

PLANIFICACION DEL DESCANSO

Al planificar los periodos de descanso, el objetivo debe ser reducir la fatiga hasta tal punto que pueda mantenerse cierto nivel de rendimiento a lo largo de todo el turno de trabajo. Ha quedado demostrado que las pausas en el trabajo sólo son necesarias si han de alcanzarse ciertos niveles mínimos de rendimiento. Estas necesidades pueden calcularse a partir de fórmulas desarrolladas para el trabajo estático, dinámico e intelectual o mental, y están íntimamente relacionadas con la longitud del trabajo ininterrumpido. Así, en el caso de un trabajo intelectual, si la persona trabaja sin interrupción durante 15 min. requerirá una pausa de 1 min. y 35 seg. (82×100) para recuperarse, pero si trabaja durante 120 min. continuos, necesitará una pausa de 30 min. (20×100) para alcanzar el mismo grado de recuperación (Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo, 1989).

El patrón, el obrero de la fábrica, el empleado y el ejecutivo saben que una parte considerable del día es improductiva, por lo que puede reducirse la jornada o bien realizarse el trabajo en horarios corridos con breves pausas, sin que esto represente un decremento en la productividad.

VII FATIGA

CAPITULO VII

FATIGA

La interrupción del trabajo a media jornada para comer tiene varias finalidades, una de ellas es abastecer al organismo de las sustancias nutritivas necesarias para recuperar energías, otra, es brindarle al empleado un momento de descanso y distracción que evite el aburrimiento y la fatiga, y una más, es contar con el personal el mayor tiempo posible.

Me parece que aún se tiene la idea de que los horarios discontinuos son los mejores para asegurar la productividad y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de las empresas; y que la hora de comida impide que el empleado acumule la fatiga y el tedio. Sin embargo, suele suceder que un poco antes de la comida, comienza a perderse la concentración y se presenta una declinación en el ritmo de trabajo por la sensación de hambre. Al regreso, viene un periodo de pereza provocado por el proceso digestivo, la persona siente somnolencia y lasitud, por ende, tarda en retomar lo que dejó inconcluso y volver al ritmo que había alcanzado.

En el horario continuo en cambio, se tiene la posibilidad de descansar por espacios breves y comer algo ligero, lo que disminuye los efectos fisiológicos de la ingestión alimenticia. Así mismo, siento que se trabaja a un ritmo constante; y aunque puede ser fatigante, se tiene la oportunidad de descansar y distraerse en otras actividades el resto de la tarde.

LA FATIGA



Existe otro factor relacionado con el incremento o la disminución de la producción: la fatiga. De acuerdo a Maier (1955), la fatiga se define como una reducción en la aptitud para trabajar a causa del trabajo anterior. Siegel (1965) la define como "una condición temporal que resulta de una actividad muscular prolongada, y que se manifiesta por una declinación en la capacidad de realizar una labor continua"; y Ruiz Iturregui (citado en Escudero, 1985),

afirma que es "una situación de baja eficiencia debida a una fuerte o prolongada actividad sin suficiente reposición. La reposición por sus vías naturales, se obtiene mediante el descanso y la relajación".

Muscio (1921, citado en Blum), define la fatiga como "una condición causada por la actividad, en la cual el producto de esa actividad tiende a ser relativamente bajo y la cantidad de fatiga tiende a variar en proporción directa a la disminución de la producción".

El empleado reconoce la fatiga como una sensación de cansancio o de dolor, lo considera como algo intrínsecamente desagradable. Esta resulta de cortos accesos de actividad, ya sea del cuerpo completo o de grupos aislados de músculos, se caracteriza por el aumento de ácido láctico y por la incapacidad para seguir adelante. La fatiga debida al agotamiento de las reservas de energía no se registra mucho en los humanos, pero cuando sucede se produce una disminución de azúcar en la sangre (Blum, 1976).

Es difícil comprender la verdadera naturaleza de la fatiga debido a que existen diversos factores que contribuyen a su aparición, tales como la longitud de la jornada de trabajo, la rapidez del trabajo, la cantidad de músculos que intervienen y las tensiones que acompañan a la tarea. Además, la fatiga industrial rara vez afecta a un sólo músculo, sino más bien al individuo completo.

Por supuesto que es difícil aislar la fatiga de situaciones emocionales o alimenticias, incluso la actitud de un individuo hacia el trabajo puede influir en la sensación de la fatiga. Así pues al estudiar la fatiga no debe ignorarse la contribución que en ella tiene el cerebro. Es improbable que las fatigas físicas y psicológicas sean procesos independientes; ambas deben considerarse partes de la compleja naturaleza de la fatiga.

En el ámbito laboral, sobre todo en el trabajo de oficinas, se produce más que fatiga física, fatiga mental, que si bien se manifiesta por ciertas molestias musculares, se caracteriza más claramente por una disminución de la capacidad para pensar y trabajar con concentración, atención e interés en lo que se está haciendo, acompañada de una sensación de agotamiento. Este tipo de fatiga puede estar determinada por factores emocionales, mentales y físicos.

FACTORES DETERMINANTES DE FATIGA

Factores Emocionales. Entre ellos se incluye la presión de tiempo y la que ejerce el jefe inmediato, grandes cantidades de trabajo, problemas financieros, problemas conyugales o familiares, etc.

Factores Mentales. Tales como el esfuerzo mental prolongado, la dificultad para concentrarse en varias tareas a la vez, el trabajo que requiere de basta creatividad, etc.

Factores Físicos. Alimentación mal balanceada, poco descanso, enfermedades crónicas gastro-intestinales, cardíacas o respiratorias, enfermedades psicósomáticas, consumo de cafeína, nicotina y alcohol, etc.

FATIGA FISICA Y FATIGA MENTAL

Si es complicado medir la fatiga física, lo es más medir la fatiga mental. pues como mencionamos, aquí interfieren factores emocionales y motivacionales. Sin duda, el principal componente de la fatiga mental es la actitud.

En 1946, tres sujetos trabajaron durante periodos de doce horas y por cuatro días consecutivos, efectuando multiplicaciones de números de cuatro cifras por números de cuatro cifras también. Todos los problemas se resolvieron sin la ayuda de lápiz y papel, sólo se registraron las respuestas. Se descubrió que los efectos del trabajo mental continuo se asociaban a un aumento del porcentaje de errores. Los sujetos expresaron desagrado y aburrimiento hasta el punto de tener dolores de cabeza y malestares, así como somnolencia, inestabilidad nerviosa y cansancio físico, acompañados de cierta disminución de la eficiencia mental. Sin embargo, los autores indicaron que no podrían asegurar hasta qué punto todo esto se deba a la división de la atención o propiamente a la fatiga mental, fisiológicamente no se obtuvieron cambios y las medidas de desempeño no mostraron ninguna disminución (Blum, 1976).

ESTUDIOS SOBRE FATIGA MENTAL

En 1953 Geldreich (citado en Blum), realizó un estudio en el que pedía a cinco personas que identificara manualmente uno de cinco colores, la tarea real duró 55 minutos y se repitió durante varios días. Descubrió que la producción en los últimos cinco minutos era de un 14% menos que en los primeros cinco minutos. Encontró también aumento en el ritmo cardiaco, el ritmo respiratorio, la presión sanguínea y la conducción eléctrica de la piel durante el desempeño de la tarea.

Probablemente el mayor componente de la fatiga mental sea la tensión y las actitudes que acompañan de manera habitual a una tarea que una persona considera como un desafío.

CLASIFICACION DE TRABAJO MUSCULAR

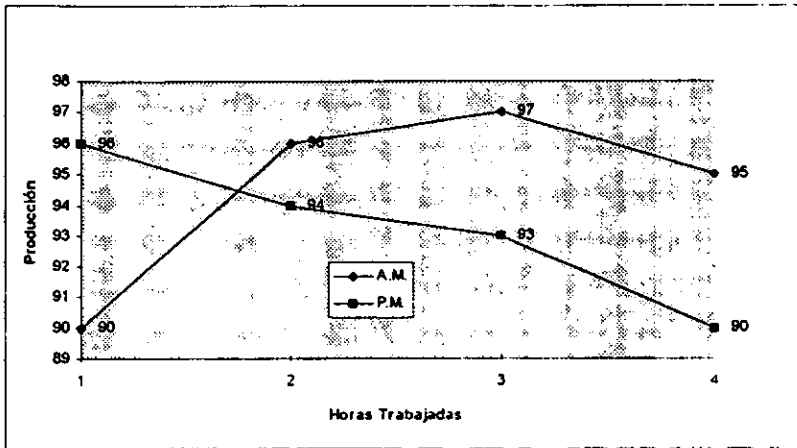
En 1932, Crowden, clasificó el trabajo muscular en la industria en tres tipos generales. El primero es el trabajo muscular pesado, tales como la carga y descarga de materiales, trabajos de construcción, etc. El segundo tipo consiste en trabajos moderadamente pesados que son continuos, en los cuales el consumo de energía casi se equilibra con la recuperación, (reparaciones de máquinas, por ejemplo). El tercer tipo de trabajo muscular es el que exige labores ligeras y rápidas, que implican un leve consumo de energía pero requieren de una postura forzada, tal como los trabajos de oficina (citado en Blum, 1976).

MEDICION DE LA FATIGA

En algunos estudios se ha utilizado el número de accidentes por hora como medida de la fatiga industrial. Muscio (sin año) encontró que los accidentes de trabajo presentan una ocurrencia mayor entre las 10:00 y las 11:00 de la mañana y entre las 3:00 y las 4:00 de la tarde. Estudios realizados en Inglaterra, Alemania y Estados Unidos, revelaron similares resultados.

En 1920, Goldmark encontró que cuando es el individuo el que fija la cantidad de producción y no se regula por la velocidad de la cadena de producción o de una máquina, la producción por hora descende gradualmente durante los periodos de trabajo de la mañana y de la tarde.

La curva de la mañana muestra una elevación durante la primera hora, que se conoce como "periodo de calentamiento", -individualmente puede deberse a una multitud de factores- la producción combinada de un grupo de hombres alcanza normalmente su punto máximo entre la segunda y la tercera hora de trabajo. Después la producción disminuye gradualmente. Esta disminución es la que refleja la presencia de la fatiga.



La línea con figuras romboides indica la producción de las cuatro horas de la mañana, y la línea de figuras cuadradas señala la producción de las cuatro horas de la tarde. Las características del calentamiento no se dan en el periodo de la tarde, pero los efectos de la fatiga son más evidentes que en el de la mañana. Gráfico de "Psicología Industrial" p. 429. Maier, 1955, ed 1973. Ediciones Rialp, Madrid.

En la curva de la tarde no se observa este periodo de calentamiento, como puede verse, la producción empieza en un punto mas alto que como se presenta al final de la mañana, esto se debe a la recuperación proporcionada por el descanso y la alimentación. Después la curva descende más rápidamente que en la mañana, indicando la presencia de una recuperación incompleta durante la pausa del

descanso. La última hora de trabajo muestra normalmente la producción más baja del día (Maier, 1973). Valdría la pena realizar este estudio con empleados de oficina e investigar qué sucede después de la comida.

CANSANCIO REAL Y SUBJETIVO

Un estudio de los sentimientos subjetivos de cansancio durante cada media hora de una jornada de trabajo de ocho horas, realizado con personal obrero, empleados de oficina y supervisores, reveló una similitud considerable en los periodos matutinos y cierta analogía en los periodos de la tarde. La peculiaridad del "cansancio" máximo antes de la hora de la comida plantea la cuestión de que la sensación de cansancio puede no ser una indicación de agotamiento absoluto (Griffith y col., 1950, citado en Blum). Puede tratarse de una condición psicológica preparatoria para comer.

Evidentemente, la fatiga también puede ser un síntoma de estrés, provocada tensiones, presiones y exceso de trabajo.

La fatiga puede reducirse acortando el día de trabajo, incluyendo pausas de reposo y proporcionando más factores ambientales eficientes en el empleo.

FATIGA Y MOTIVACION



Pero la fatiga no sólo depende del esfuerzo o físico o mental que se realice, la motivación tiene mucho que ver con su presencia temprana o tardía durante las horas de trabajo. La energía para trabajar se obtiene en buena parte de la motivación. La energía para trabajar no está almacenada en el hombre ni se le puede vaciar abriendo una válvula, tal parece que funciona en razón de la tarea asignada, como si cada tarea en particular tuviera una

porción de energía destinada. Después de trabajar en la oficina todo el día, un hombre puede sentirse demasiado cansado para hacer horas extraordinarias, pero si le sugieren hacer algo que en verdad disfruta, como ir a un partido de fútbol o a jugar boliche, se encontrará lleno de energía. Esto explica que la provisión básica de energía del hombre no se agota por su trabajo, pero se gasta la parte asignada a una tarea determinada; cuantas más asignaciones se gastan más se reduce la provisión total de energía. El agotamiento que se experimenta comúnmente es sólo el gasto de una parte de la energía. La motivación controla la distribución de esta energía; es por consiguiente, el proceso del racionamiento. De hecho, hay personas tan motivadas por los retos y la competencia que parecen inagotables; y les bastan unas horas de sueño y descanso para recuperar energía.

De acuerdo con esto, se puede decir que cuanto más elevada es la motivación, más energía puede obtenerse. La motivación reduce la fatiga incrementando la provisión asignada de energía, mientras que factores como los periodos de descanso y la velocidad del trabajo reducen la fatiga haciendo que se gaste la energía eficientemente, sin tener en cuenta la cantidad asignada (Maier, 1973).

BENEFICIOS DE LAS PAUSAS

Para la mayoría de los puestos, las pausas de reposo de 10 a 15 minutos, a mediados de la mañana y de la tarde, parecen dar los mejores resultados, lo importante es que la actividad y la postura del cuerpo sean diferentes de las del trabajo. En algunas compañías se sirven refrescos o café durante las pausas del reposo como una actitud favorable de la compañía hacia los empleados, además de ahorrarse la prestación de comedor, compensar la energía perdida y facilitar la reanudación al trabajo.

La motivación es un importante prepulsor de la energía, sin embargo, las situaciones laborales que la favorecen aún están sometidas a estudio y existen diversas teorías que explican su funcionamiento.

***VIII ESTRES
Y TRABAJO***

CAPITULO VIII

ESTRES Y TRABAJO

En las grandes urbes como la muestra, sufrir de estrés es de lo más cotidiano, máxime ahora que vivimos una crisis económica grave. Las situaciones estresantes comienzan a sentirse desde el trayecto hacia el trabajo, por el tráfico, las aglomeraciones, los largos recorridos, etc.

Además, muchos empleados viven con la incertidumbre de la posible pérdida del empleo o con el apremio del abundante trabajo bajo su responsabilidad. También se encuentran presionados por problemas económicos o familiares y experimentan la sensación de que el día es insuficiente para cumplir con todos los compromisos. De hecho, son pocos los que hacen deporte o tienen otras actividades saliendo del trabajo, algo que podría descargar un poco de tensión.

Las operaciones empresariales, académicas y comerciales comienzan casi a la misma hora, lo cual provoca serios congestionamientos viales y saturación de los medios de transporte colectivo. Pienso que si se lograra diversificar los horarios haciendo que el personal de varias compañías entraran a las 7:00 ó 7:30 y salieran entre las 15:00 y las 16:30 hrs., habría ventajas para los empleados y hasta es muy probable que se agilizará el tráfico. Las personas que trabajan contarían con más tiempo para dedicarse a otras actividades y tendrían más posibilidades de liberar el estrés.

EL ESTRES Y LA PRODUCTIVIDAD



Otra situación que ejerce influencia en el desempeño y la productividad individual, es el estrés, que se define como un patrón de respuestas del organismo para adaptarse a las influencias, exigencias o esfuerzos físicos, mentales o sociales a las que se está expuesto. El nivel de estrés afecta el ritmo en que se efectúan los procesos de desgaste del organismo. En Física, el estrés se define como una fuerza que actúa sobre un objeto y que, al rebasar un cierto límite, conduce a la deformación o destrucción de ese objeto o sistema. Transfiriendo esta definición al organismo

humano, podríamos decir que el estrés designa el peligro que amenaza el bienestar e incluso la supervivencia; como resultado, el ser humano que se ve afectado intenta ajustarse a estas condiciones modificadas del medio ambiente y actuar contra esta influencia pernicioso o huir de ella (Hube, 1986).

Se le llama estrés a cualquier influencia que interrumpa o perturbe algún aspecto del funcionamiento normal del organismo, puede surgir a consecuencia de problemas en

el trabajo, dificultades de relación, preocupaciones financieras, divorcio o separación, apremios de tiempo, y exámenes u oposiciones. Estos factores parecen ejercer un efecto mental y emocional inmediato en la persona (Terrass, 1994).

También se dice que el estrés se produce por una mala "adaptación persona-ambiente", objetivamente, subjetivamente o las dos cosas, durante el trabajo o en cualquier otra situación, e influenciada por factores genéticos. (Enc. de Salud...1985).

Wolf (1964), explica el estrés como un proceso determinado por evaluaciones objetivas o subjetivas de la persona, hasta el punto de crear un divorcio entre las cogniciones del sujeto y las amenazas del entorno (citado en Valdés, M. y Flores, T., 1985). Un ejemplo de evaluación objetiva de las situaciones del medio, es cuando una persona debe acudir a una junta escolar de su hijo o le notifican una emergencia familiar; y se encuentra sobrecargado de trabajo o al mismo tiempo se presenta una urgencia en la oficina, en este caso, se enfrenta ante una disyuntiva real que produce estrés. El caso contrario, es decir, una evaluación subjetiva, serían las interpretaciones particulares de la persona ante la excesiva carga de trabajo solicitado por su jefe, lo cual podría parecerle como una forma de hacerle renunciar.

DISTRES Y EUTRES

Pero el estrés es algo saludable, al igual que los demás seres vivos, el ser humano necesita de todo tipo de estímulos para poder conducir su actividad biológica y psicológica, sin este estrés *positivo* no tendríamos un sistema de alerta y reacción ante el peligro. Incluso es necesario para nuestro desarrollo como seres humanos, gracias a su presencia, tenemos la presión y fuerza suficiente para estudiar, trabajar y vivir. Así pues, sólo una dosis excesiva tiene efectos nocivos y entonces se convierte en estrés *negativo*.

Hasta hace un par de décadas, se hablaba del estrés como un fenómeno básicamente dañino. No obstante, el estrés eleva la conciencia, incrementa el estado de alerta mental y a menudo conduce a un desempeño cognitivo y conductual superior. Selye (1974, citado en Rice, 1992), introdujo dos términos para diferenciar el estrés negativo del estrés positivo: Distrés y Eutrés respectivamente.

Distrés es "estrés dañino o implacentero", es muy parecido a un estado de ansiedad, miedo, preocupación o agitación, por tanto, es algo que se desea evitar.

Sin embargo, existen experiencias placenteras provenientes de lo que Selye llamó Eutrés. La proximidad del matrimonio, la participación en un evento deportivo importante, la actuación en una obra teatral o la expectativa de un ascenso en el empleo, son ejemplos de eutrés; el cual, puede despertar en el ser humano la motivación para crear o innovar, convirtiendo al estrés en un aliado para el desarrollo personal y profesional.

En estos términos, todos necesitamos una dosis de estrés para tener un nivel óptimo de alerta, pues la "ausencia absoluta de estrés, es la muerte" (Selye, 1974 p.32, op. cit.).

ORIGEN DEL ESTRES

El estrés surge cuando las exigencias ambientales no se ajustan a la capacidad del individuo, o las oportunidades ambientales no satisfacen las necesidades y aspiraciones del individuo. Tal es el caso de la persona capaz de efectuar cierta cantidad de trabajo pero se le asigna mucho más, desequilibrando con ello su "ajuste".

En el medio ambiente que rodea al individuo los estímulos que producen estrés se pueden clasificar en:

Estímulos físicos. Tales como el ruido, frío, calor, cambios súbitos de la presión atmosférica, del aire, la humedad y de la temperatura.

Estímulos químicos. Entre estos, los gases de escape, vapores tóxicos, malos olores, carencia de oxígeno; todos, típicos de las grandes ciudades y las áreas industriales.

Estímulos bioquímicos o químico-fisiológicos. Como el hambre, la sed, deficiencias alimenticias o alimentación errónea, sobrepeso exagerado o deficiente, consumo de medicamentos, tabaco, alcohol, etc.

Estímulos psíquicos. Son estímulos aversivos que emergen de nuestro pensamiento, nuestra concepción psíquica e intelectual del entorno, bajo la forma de acontecimientos concretos, conceptos simbólicos, ideas, expectativas, actitudes, etc. (Hube, 1986).

TIPOS DE DESAJUSTES POR DISTRES

Sobrecarga cuantitativa. demasiado que hacer, apremio de tiempo, trabajo repetitivo combinado con exigencias de trabajo desequilibradas y atención superficial. Esta es una característica muy típica de la técnica de producción en masa y del trabajo de oficina. El individuo trabaja más duramente de lo que es bueno para el organismo y omite la atención de las "alarmas" mentales o físicas tales como la sensación de cansancio o los trastornos nerviosos y funcionales en distintos órganos o sistemas.

Conflicto de intereses. Todo mundo tiene varios intereses simultáneos, que en la interrelación humana pueden entrar en conflicto y producir Distrés. En el ámbito laboral, a menudo ocurre una disyuntiva entre la lealtad y el cumplimiento para con la empresa y su jefe inmediato, y las exigencias de convivencia con la familia y la vida social.

Falta de control sobre la situación de uno mismo. Otros deciden lo que se hará, cómo, y cuándo se hará.

Falta de apoyo social. en el hogar, en el trabajo, del jefe y de los compañeros.

REACCIONES PROVOCADAS POR DISTRES

Los síntomas iniciales de la tensión emocional o mental varían, pero entre los más frecuentes encontramos enfado, ansiedad, preocupación, miedo, depresión y cuando el distrés es agudo o se está bajo tensión por periodos largos, puede provocar un efecto físico, tal como la fatiga, las enfermedades psicosomáticas, los trastornos del sueño y de la alimentación, etc.. Del mismo modo, un estrés físico extremo posiblemente incida en el estado emocional y mental, creando un círculo vicioso (Valdés, M. y De flores, T. 1985). Los distintos tipos de desajustes provocan Distrés y este se manifiesta en *reacciones emocionales*, *reacciones de comportamiento* y *reacciones fisiológicas*, que pueden presentarse simultáneamente, es decir, la persona puede experimentar ansiedad y depresión, abusar en el consumo de alcohol y/o tabaco y sufrir trastornos gástricos o cardíacos

Reacciones emocionales.

La ansiedad es un elemento subjetivo del distrés, así como la depresión, apatía, desasosiego, alienación e hipocondría. Probablemente, todas estas reacciones son elementos inexorables de la vida laboral y de la existencia humana, todo depende del nivel que el organismo esté dispuesto a soportar. La propensión a estas reacciones está determinada por la acción recíproca (y la combinación) entre los estímulos ambientales y la predisposición constitucional (programa psicobiológico) (Enc. de la Salud... 1982).



"Burnout"

Entre estas reacciones emocionales encontramos cada vez con mayor frecuencia el "Burnout", este término empleado en Estados Unidos, carece de traducción al español; se refiere al estado físico, mental y emocional que experimenta una persona después de una prolongada exposición a factores estresantes, el sujeto se "funde o apaga", se agota completamente o se bloquea a consecuencia de largas horas de trabajo, próxima terminación de estudios profesionales, demasiado papeleo, viajes constantes, aislamiento de la pareja y falta de vida social por causa del trabajo, etc. Zastrow (1984), indica que los mismos eventos o factores estructurales que contribuyen a incrementar los niveles de estrés, propician "burnout", el cual se

produce por dos tipos de situaciones: eventos angustiantes, y pensamientos de autoderrota en relación con eventos angustiantes. El autor propone que se empleen estrategias organizacionales dirigidas a reducir los eventos angustiantes para reducir el estrés y por lo tanto prevenir el "burnout", así como implementar programas de ayuda individual de tipo terapéutico.

Otra investigación realizada con 183 trabajadores de 23 a 62 años de edad, del servicio de Protección de Michigan, E.U., reflejó tres categorías de causas del "burnout": a) carga excesiva de responsabilidades, b) falta de reconocimiento; y c) pobre comunicación. Las tres categorías apuntan hacia la insatisfacción del trabajador con respecto a su jefe inmediato como una de las principales causas del "burnout". Los autores sugieren cuatro maneras para reducirlo o prevenirlo: reducir la proporción cliente-staff, reducir el número de horas de trabajo, cambiar la función de las juntas de directivos y proveer entrenamiento en el servicio (Guillespie, D.F. y Cohen, S. C., 1984).

Estrés en la pareja por causa del trabajo

Los horarios inflexibles y las jornadas largas son causa de algunos problemas entre las parejas de esposos. Así lo demuestra el estudio realizado por Galambos, N. y Walters, B. (1992) quienes exploraron la magnitud del estrés producido por el esfuerzo relacionado con el horario de trabajo (depresión, ansiedad y esfuerzo de rol) de 96 parejas de esposos en que ambos trabajaban. Encontraron que los horarios inflexibles y las jornadas largas de trabajo de los esposos se relacionaron con su propio estrés. Los horarios largos de trabajo de las esposas se asociaron con la ansiedad y depresión del marido. El horario inflexible y la jornada larga de las esposas se asoció directamente con su esfuerzo de rol, pero sólo indirectamente con su propia depresión y ansiedad. El esfuerzo causado por el horario excesivo del esposo, no se relacionó con el nivel de estrés de la esposa. Los resultados se interpretaron con respecto a los roles sociales de hombres y mujeres.

Reacciones de comportamiento. Tales como el abuso del alcohol y/o el tabaco, el uso de medicamentos sin prescripción médica, o reacciones agresivas, violentas y antisociales. También pueden manifestarse en retrasos, quejas, enfrentamientos, resistencia e incluso indiferencia y apatía.

Reacciones fisiológicas. las más elementales dentro de esta categoría son las del sistema nervioso central y las de las glándulas endócrinas, ya que las hormonas, son los agentes biológicamente activos de estas glándulas; y junto con los impulsos nerviosos, afectan virtualmente a todas las células del organismo, a todos los órganos y a todos los sistemas orgánicos.

Ante la presión del trabajo en sí o de los jefes, la persona puede reaccionar con un aumento de la presión sanguínea, con ritmo cardiaco más rápido o irregular, con tensión muscular, jaqueca, resequedad de boca y garganta, exceso de producción de jugos gástricos, etc. (Enc. de la Salud...1985).

Karoshi

Entre los japoneses, se ha vuelto muy popular el término Karoshi para denominar una de las más peligrosas reacciones fisiológicas relacionadas con el estrés: los ataques fatales por carga excesiva de trabajo. Uehata y Tetsunojo (1991), estudiaron en Japón, 203 casos de Karoshi de los cuales 196 eran hombres y 7 mujeres de entre 21 y 67 años de edad. 123 de estos ataques se debieron a paros cardiacos, 50 a fallas cardiacas, 27 a infartos al miocardio y 4 a rupturas de la aorta. Dos tercios de los sujetos afectados sufrieron karoshi como consecuencia de largas horas de trabajo. Entre los empleados, las jornadas prolongadas se acompañaron de otros aspectos relacionados con el estrés, tales como problemas profesionales, frecuentes y extenuantes viajes de negocios, normas de trabajo exageradas y cambios sorpresivos del lugar de trabajo.

Entre los trabajadores de "cuello azul", las jornadas largas implican horarios irregulares (media noche), mano de obra insuficiente, y traslados muy largos conduciendo. 88 sujetos habían experimentado ansiedad y excitación emocional relacionada con el trabajo, un rápido incremento de la carga de trabajo, problemas imprevistos o cambios en el lugar de labores, 24 horas antes del ataque fatal.

En conclusión, el estrés es un factor determinante sobre la salud física y mental del ser humano y por ende sobre su productividad en el trabajo; disminuirlo, debe ser una de las preocupaciones más importantes entre los empresarios y los administradores de las compañías. Una de las situaciones más favorables para ello, es el procurar una mayor equilibrio en la administración del tiempo de los empleados. En principio, buscar que las tareas se cumplan en el horario establecido; y mejor aún, propiciando horarios que permitan realizar otras actividades tan necesarias como el estudio, el deporte, la convivencia familiar, etc.

IX MOTIVACION

CAPITULO IX

MOTIVACION



El trabajo en sí mismo puede ser una fuente de motivación dado que produce logros individuales, más aún para las personas que tienen oportunidad de crear, establecer o mejorar sistemas y recursos, o bien tomar decisiones dentro de sus funciones, como es el caso del personal ejecutivo y de confianza de una empresa.

Un empleado o un ejecutivo, siente orgullo de su trabajo cuando éste le permite satisfacer sus necesidades y a su vez enriquecer sus aspiraciones de logro. Pero creo que cuando el trabajo absorbe una buena parte de sus energías y tiempo, y se propicia un desequilibrio en los demás aspectos de la vida, y para algunos, puede perder su carácter motivador.

Aunque en la actualidad, muchas parejas comparten la responsabilidad del sustento doméstico, me parece que todavía muchos varones asumen que su papel principal en la familia es el de proveedor y aceptan tácitamente que deben dedicar al trabajo la mayor parte del día. Sin embargo, también existen aquellos a quienes resulta desmotivante no tener tiempo para convivir con su pareja, sus hijos; ampliar sus estudios o cultura, hacer deporte o desarrollar un "hobbie".

El caso de la mujer profesionista es aún más grave, cuando trabaja, sale de la oficina entrada la tarde para recoger a sus hijos en la estancia infantil o la casa de algún familiar, por lo que el tiempo real de convivencia con sus pequeños es escaso. Sus roles de madre, esposa, ama de casa, etc., pueden verse afectados o frustrados en cierto modo. Entonces se puede producir un sentimiento de culpa, a veces explícito y otras negado mediante la justificación de que su trabajo es importante porque provee junto con su pareja o sola, todo lo necesario para el sustento familiar. No es casual que un elevado porcentaje de los puestos gerenciales y directivos esté ocupado por hombres, quienes por razones culturales y sociales tienen mayores oportunidades de dedicarse a la empresa con toda disponibilidad. Estoy convencida de que si una mujer casada con hijos desea sobresalir profesionalmente y obtener posiciones importantes, debe estar dispuesta al abandono de una buena parte de los compromisos de su rol femenino. Esto no sucedería si los horarios de trabajo permitieran un poco más de tiempo libre al terminar la jornada, es más, aún con un horario discontinuo que concluyera efectivamente a las 17:00 hrs., quedaría tiempo suficiente para atender otros aspectos de la vida tan importantes como la pareja, los hijos y otro tipo de actividades orientados a la autorrealización, lo cual siento, nos haría sentir más motivados y le daría un sentido más balanceado a nuestra existencia.

TEORIA DE LA ESCALA DE NECESIDADES

El hombre clasifica sus necesidades por orden de importancia en una escala que no permanece estática, sino que muestra flexibilidad, pues una vez que se han cubierto las necesidades básicas es posible que otras relativamente menos importantes adquieran una importancia real (Maslow, 1943. Haire y J.S. Gottsdanker, 1951, citado en Siegel, 1965). La escala de necesidades de un empleado depende de dos factores: su historia personal y su situación inmediata.

"Los factores de situación determinante de la escala de necesidades se derivan del medio ambiente y de la organización que gratifica ciertos tipos de conducta y reprueba otros. Por lo tanto, en los intentos que se hacen por generalizar acerca de la importancia que se advierte respecto de factores específicos relacionados con el empleo se debe tener en cuenta el marco general del empleo."

Puede suceder que en un empleo, el pago y la seguridad sean satisfactorios mientras que las condiciones de trabajo sean malas, o por el contrario, que las condiciones sean favorables pero el pago y la seguridad no. En el primer caso los empleados podrían darle importancia relevante a las condiciones de trabajo y en el segundo los empleados mostrarían interés en el pago y la seguridad.

TEORIA DE LA EXPECTACION Y LA VALENCIA

El término "valencia" se refiere al grado de atracción que ofrece cualquier meta o resultado. Antes de emprender una acción asignamos valencias a lo que esperamos que resulte como consecuencia de cada alternativa que se nos ofrece y decidimos la acción de acuerdo con la valencia más fuerte o más positiva (V. Vroom, 1964, citado en Siegel).

Lewin (1923, citado en Pérez, 1978), expone que "la conducta (c) de un individuo estará en función (f) de la situación total, el espacio vital (Ev) que incluye las condiciones del individuo (P) y las del ambiente (A) factores estrechamente interdependientes".

"Para explicar o predecir la conducta de un individuo es necesario conocer el espacio vital y las hipótesis que formulan las relaciones funcionales entre el espacio vital y la conducta.

El individuo es un sistema que consta de una región central interna y una región periférica externa (perceptual y motriz). Un estado de tensión en una región interna corresponde a una necesidad del organismo.

El ambiente se caracteriza por su estructura cognitiva, por la posición del individuo, y por la distribución de las fuerzas en el espacio vital.

La estructura cognitiva se divide en pasado, presente y futuro psicológicos y en dos o más niveles de realidad. La orientación, el aprendizaje, la comprensión, pueden describirse como cambios en la estructura cognitiva del espacio vital. La posición

del individuo es importante; en especial lo es determinarla con relación a las regiones-meta, porque ella junto con otras cosas determina la dirección de la conducta. Una región meta tiene una valencia positiva y determina un campo de fuerzas que influye sobre el individuo y produce una conducta dirigida hacia esa región. Las valencias negativas son regiones que determinan un campo de fuerzas que produce conductas que tienden al alejamiento de la región.

Valencias positivas y negativas

La intensidad de la fuerza depende, entre otros factores, de la distancia que medie entre el individuo y la valencia junto a las fuerzas impulsoras, determinadas por la valencia, hay fuerzas repulsoras dependientes de barreras y de fuerzas inducidas que a su vez dependen de otros individuos. En situaciones conflictivas, sobre el individuo actúan fuerzas opuestas de casi la misma intensidad. El conflicto surgirá principalmente entre dos valencias positivas o dos valencias negativas, o en los casos que la valencia positiva y la negativa están ubicadas en la misma región.

Determinación de valencias y fuerzas

Si bien la estructura cognitiva y las valencias del ambiente (A) determinan las fuerzas que causan la conducta del individuo, estas valencias y la estructura cognitiva son en sí mismas dependientes de la condición del individuo (P), especialmente de las tensiones de las regiones centrales correspondientes a las necesidades del organismo. La necesidad y la tensión que dependen de ella determinan en parte las valencias, las que a su vez determinan en el campo de fuerzas que causa la conducta del individuo.

Las necesidades pueden ser reales (biológicamente determinadas), ser cuasi-necesidades (determinadas por decisión u otros procesos). Es posible satisfacerlas por consumación de la meta original o por sustitución (en el fantaseo, por ejemplo, según los casos). Son así mismo modificadas por las fuerzas restrictivas externas, por su satisfacción, por resoluciones, por su transformación en otras necesidades y por la introducción (por parte del medio social) de necesidades nuevas."

Ambas teorías se complementan puesto que la escala de las necesidades se establece priorizando las valencias.

MOTIVACIONES DEL SER HUMANO

Las motivaciones o necesidades humanas han sido tema de extensos estudios. Uno de los más completos y pluralistas es el aportado por Abraham Maslow (1954, citado en Díaz, 1967), quien explica que en el ser humano existe un grupo de necesidades fisiológicas, preponderantes ante cualquier otra. Sin embargo, cuando el hambre, la sed, el sueño, etc. están suficientemente satisfechas, surgen otro grupo de necesidades que motivan la conducta. Maslow aclara, que no sólo existen necesidades aisladas, sino que éstas se relacionan entre sí de modo integrado de acuerdo a la siguiente organización:

- a) Hay un ordenamiento jerárquico en relación con la intensidad de las necesidades, las más intensas son las fisiológicas y después aparecen las demás.
- b) Cuando un grupo de necesidades se satisface ya no funciona como motivador de la conducta.
- c) Cuando varios grupos básicos de necesidades se cumplen, surgen necesidades de mayor sutileza y se desarrollan en todo su esplendor.

NECESIDADES DE CONSERVACION

El segundo grupo de necesidades es el de conservación de la vida o de la integridad biológica, las cuales se presentan especialmente durante los primeros años de vida y se satisfacen a través de los cuidados maternos, de médicos e instituciones, vacunas y medicamentos; que claro está, seguimos empleando aún en la edad adulta para satisfacer las necesidades de seguridad.

NECESIDADES DE AFILIACION

En seguida surgen las necesidades de amor, ternura, afecto; las de pertenecer a un grupo de amigos, a una institución o empresa. Como bien indica Díaz -Guerrero, al mexicano le sobra amor y ternura durante la infancia; y en la edad adulta, siempre cuenta con amigos y compañeros. Pero tal parece que no lo percibe así, pues con frecuencia se observa la tendencia a los encuentros sociales, charlas y averiguaciones en las oficinas mexicanas, que a veces tienen más importancia que el trabajo mismo.

NECESIDADES DE AUTOESTIMA

Luego aparecen las necesidades de conservación de la propia estima, de ser considerado por uno mismo valioso y ser valorado altamente por los demás. Para autovalorarse se requiere que la persona se sienta tranquila en varios aspectos, que haya aprovechado adecuadamente las oportunidades que le ha brindado la vida y que se sienta satisfecho de lo que hace o ha hecho. El trabajo bien realizado es muy importante para percibirse con cierta valía; cuando esto sucede es posible tener

autoconfianza. Si se bloquea la satisfacción de estas necesidades, la persona mostrará sentimientos de inferioridad, de inseguridad personal, y hasta de desesperanza. Cuando esta sensación se prolonga, puede provocar pesimismo y en algunos casos una apatía generalizada. Otro matiz del sentimiento de inferioridad es aparentar todo lo contrario, y entonces actuar con alarde, exagerando las propias virtudes o incluso inventándolas.

NECESIDADES DE DESARROLLO INTEGRAL

El siguiente grupo de necesidades representa mayor complejidad, se trata de las necesidades que Maslow denomina *self-actualization*. Todos los seres humanos contamos con potencialidades creativas, artísticas, estéticas, etc., las cuales en ocasiones se hallan reprimidas, pero pueden aparecer cuando las otras necesidades están satisfechas. En nuestro medio esto sucede rara vez debido al grado de frustración ocasionado por otras carencias.

MOTIVACIONES DEL MEXICANO

Con base en lo anterior, Díaz-Guerrero explica las motivaciones que impulsan al trabajador mexicano, en el siguiente orden:

Temor al desempleo. Esta es una de las necesidades más patentes en nuestro México actual. Los constantes despidos y reubicaciones de personal y la crisis económica que se vive en cada familia, son un fuerte motor que impulsa al empleado mexicano a conservar su trabajo a toda costa. Mientras en los sectores obreros observamos, (aunque en menor proporción que en años pasados) tendencia al abandono del trabajo, los empleados de oficina y ejecutivos luchan por mantenerse en su posición y aceptan sobrecarga de labores, sueldos bajos y largas jornadas. Díaz-Guerrero menciona que Lazarfeld y Eisenberg (1938) encontraron que el temor a la pérdida del empleo (en Estados Unidos) estaba relacionada con el temor de perder la propia estima.

Quizá entre los mexicanos de la clase media y media alta también exista esta relación, pero en conjunción con el temor de perder el empleo y no encontrar otro de manera inmediata.

Motivación económica. El dinero es otro aspecto muy interesante en el mexicano. En realidad es un símbolo y una compensación de otras cosas. El mexicano valoriza altamente el dinero porque piensa que con él solucionará todos sus problemas. Cree que hasta la satisfacción de la necesidad sexual se conseguirá con el dinero, cuando esto no es posible si no se han satisfecho otras necesidades, entre ellas las de la propia estima.

En general se piensa que el trabajador se verá motivado para hacer más si se le da más, pero de acuerdo a Roethlisberger (1939) y Brown (1958) (citados en Díaz, 1967), en la práctica, esto es verdad sólo temporalmente, pues al paso del tiempo, la compensación económica otorgada pierde su valor motivacional.

Necesidades de la propia estima. Es evidente que la autoestima de los mexicanos está muy disminuida. Ejemplos de tal síntoma se observa en las presunciones y fanfarronerías que a diario escuchamos, entre amigos, entre compañeros, en las agresiones cotidianas de los automovilistas y peatones, etc. Debido a esta clara tendencia a la jactancia y la exageración de su capacidad viril y a su machismo, es tan común oír hablar del típico complejo de inferioridad del mexicano. "En el mexicano la necesidad de la propia estima es tan tremendamente intensa que... pudiera aún tender a negar su existencia... le duele tanto no tener una adecuada propia estima, que se ve forzado a negar por completo la existencia de esta necesidad". El mexicano común fanfarronea de sus múltiples habilidades seductoras y de su gran capacidad para realizar el acto sexual (Díaz, 1967). Sin embargo, en mi experiencia personal, he observado que entre los empleados de oficina también presume de sus lazos con gente importante, poderosa o adinerada, de su prácticamente imprescindible presencia en la oficina, y de la enorme cantidad de trabajo que casi le obliga a pernoctar en la empresa.

Esta autodevaluación se fundamenta en un pasado de sometimiento que se grabó con la conquista, pero también se ha fomentado por el estilo de la familia mexicana, en donde a menudo se abusa de la autoridad paternal y del concepto de respeto a la autoridad. El padre es un buen disciplinario, pero paradójico, pues en función de su estado de humor reprende o festeja la misma conducta (Díaz, 1967).

Tengo la impresión de que este tipo de paternidad con frecuencia se traslada al ejercicio de puestos de mando. El jefe, gerente o director, espera de sus subordinados el mismo respeto, temor y obediencia de sus hijos; y también se desempeña con la expectativa de que sus colaboradores actuarán como él lo haría, lo cual me parece, es otra muestra de la necesidad de incrementar la autoestima, -tanto más me obedecen e imitan, tanto más valioso puedo ser-.

El empleado a su vez, encuentra una fuente de autovaloración cuando cumple el "deseo" de su jefe, trata de opinar como él, acepta sobrecargas de trabajo y alarga la jornada como él para estar cuando se le requiera; y se note lo entregado y trabajador que es, y así, ser valorado incluso por el resto del grupo laboral.

Como atinadamente señala Díaz-Guerrero, el mexicano ha empezado a salir de su sentimiento de inseguridad y empieza, titubeante a notar que posee muchos valores reales de los cuales sentir orgullo. En materia laboral, puede comenzar a trabajar

con planeación y organización para darle a cada aspecto de su vida su justo valor y tiempo.

Necesidad sexual. Esta necesidad es muy intensa, ya que funciona como una compensación de otras. Cuando una necesidad es apremiante y no se satisface con plenitud, generalmente, se jacta o se fanfarronea de su posesión, y mientras más crónico y exagerado parezca, mayor será la insatisfacción real en ese aspecto o en otras áreas de la necesidad.

Necesidad de diversión. Es obvio que el mexicano necesita divertirse, existen infinidad de fiestas ceremoniales, santos, cumpleaños, día de la madre, padre, compadre, niño, virgen de Guadalupe, bandera y una lista interminable de festejos. Quiere distraerse de su baja autoestima y de factores de la realidad externa en que vive. En la diversión, el mexicano obtiene una sensación de bienestar y puede crear aunque sea en fantasía. Cuando acude al teatro o al cine se identifica y vive otras vidas con los personajes. En realidad, con la necesidad de diversión se combinan y se satisfacen otras necesidades del trabajador mexicano.

Mejoría técnica del trabajador. Desafortunadamente, el trabajador mexicano le asigna menor importancia de la que en realidad debe tener esta necesidad. Esto le permitiría obtener muchas cosas que desea, pero como su autoestima es baja, y además está negada, lo compensa presumiendo, asume que no sólo es mejor que otros, sino perfecto. Por tanto, si se le indica cómo mejorar o peor aún, que *necesita* hacer mejor su trabajo, se siente insultado.

En el fondo, sí sabe que necesita ampliar y perfeccionar sus conocimientos técnicos y su desempeño, sin embargo su resistencia a aceptarlo abiertamente es tan fuerte que se requiere de una especie de terapia industrial para que obtenga un cambio efectivo y benéfico.

Necesidad de salud física. Probablemente el mexicano es un tanto hipocondriaco, le encanta tomar pildoras, acudir al médico o al herbolario, pero existe contradicción en su preocupación por la salud, pues es común observar cómo se descuidan en enfermedades reales y cómo desacantan las medidas de seguridad en su empresa.

Necesidad del desarrollo integral o de *self-actualization*. Esta no llega a convertirse en motivador debido a la insatisfacción de otras necesidades. No obstante, hay veces que funciona como una compensación para satisfacer otras carencias

Tal es el caso de algunas personas que aún sin cubrir necesidades más apremiantes, se destacan por sus creaciones artísticas, literarias o científicas.

Necesidad de seguridad personal. Esta es otra de las necesidades consideradas intrascendentes para el mexicano. Por citar un ejemplo, cuánta gente atraviesa las avenidas muy transitadas precisamente debajo del puente peatonal. En las empresas, es difícil hacerle comprender al empleado y al trabajador que deben acatar las disposiciones de seguridad y utilizar el equipo de protección cuando se requiere.

Amor y ternura. Aquí sí podemos decir que el mexicano se encuentra satisfecho y en algunos casos, hasta de más. La madre en nuestro país, es el ser más afectuoso y tierno con sus hijos. Por eso, aunque se busque amor, no es con desesperación, sino a sabiendas que se obtendrá.

Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica. El mexicano puede interpretar como una muestra de reconocimiento, el hecho de que se realicen mejoras en su lugar de labores y pensar que se realizan como una muestra de que el patrón lo valora y se preocupa de que se sienta a gusto en su trabajo.

Necesidad de alimento. El mexicano sabe lo que es el hambre, algunos la han sufrido y la generalidad tiene una alimentación incompleta. Sin embargo, digamos que el empleado de oficina tiene satisfactoriamente cubierta esta necesidad.

Necesidad de pertenencia. Díaz-Guerrero ha dejado este aspecto al final, porque no representa una motivación esencial en el trabajador mexicano. El amor, la ternura y la socialización son situaciones cotidianas en nuestra vida, y por tanto, al mexicano le basta con la pertenencia al grupo familiar y de amigos.

Yo haría una pequeña distinción en este sentido, al empleado de mediano nivel o al ejecutivo si le interesa, y le gustaría pertenecer a una compañía de prestigio.

***X EL APRENDIZAJE
SOCIAL
Y SU RELACION
CON EL TRABAJO***

CAPITULO X

EL APRENDIZAJE SOCIAL Y SU RELACION CON EL TRABAJO

De acuerdo a Bandura (1976), prácticamente todos los aspectos culturales del comportamiento se aprenden mediante modelos. Desde la infancia, se imitan las pautas de conducta aceptadas y valoradas dentro del seno familiar y la sociedad. Me parece que en el ambiente laboral, hemos aprendido que las impuntualidades tienen tolerancia, que se debe descansar en sábado y domingo y que para sobresalir hay que imitar a la figura de autoridad más respetada o al menos congeniar con los estilos del grupo laboral. Por ejemplo, se dice que en el sector gubernamental el que trabaja con eficiencia y velocidad, es rechazado velada o francamente por el resto del grupo. En cambio en las oficinas particulares sucede todo lo contrario.

Pero aún las costumbres más arraigadas son factibles de cambio. Ninguna cultura permanece estática y es muy probable que muchas cosas que hoy son aceptadas como inequívocas, mañana resulten inoperantes. Esto podría suceder con los horarios actuales de trabajo y la creencia de que a mayor presencia en el trabajo, mayor productividad. Tal vez aprendamos a organizarnos y a balancear con armonía cada aspecto de nuestra vida, empleando otros sistemas de trabajo que aporten mejores resultados a un menor costo económico y social.



El aprendizaje es uno de los aspectos más importantes que ejercen influencia en el estilo y los sistemas de trabajo de cada sociedad, incluso dentro de un sector laboral y todavía más específico, en cada empresa -no es casual que se denomine "Cultura Organizacional" al estilo, filosofía y normas implícitas de trabajo, dentro de una compañía-

A los burócratas se les tiene en un concepto de retardistas, faltistas, lentos, desidiosos y poco serviciales con el público, pero muy respetuosos y hasta complacientes con el jefe. Cosa contraria sucede con los empleados de empresas privadas, en donde cualquiera de estas actitudes, excepto la última, es motivo de serias reprimendas y hasta del despido. Pero, ¿Porqué pueden ser tan distintas las actitudes de la gente en diferentes empleos? ¿Qué es lo que incita su conducta, está motivada desde dentro de cada individuo o por el ambiente?. De acuerdo a la teoría del aprendizaje social, (Bandura, 1976) la conducta humana se determina por una interacción recíproca y continua entre los aspectos cognoscitivos, comportamentales y ambientales. Muchas

pautas de conducta se adquieren mediante la observación. Infinidad de aspectos culturales se aprenden sin necesidad de experimentarlos personalmente, basta con ver o escuchar a nuestros padres, familiares, vecinos, amigos, jefes y compañeros de trabajo, la televisión, la radio o cualquier otro medio de comunicación; esto es lo que la teoría del aprendizaje social denomina "aprendizaje vicario". Por supuesto, las conductas laborales también son objeto de este tipo de aprendizaje "A donde fueres, has lo que vieres". Sin embargo, cabe destacar que "las personas no se limitan a reaccionar a las influencias externas, sino que seleccionan, organizan y transforman los estímulos que las afectan", esto es, se autorregulan seleccionando las conductas que imitarán de acuerdo a lo que consideran correcto o benéfico, pero también pueden influir en el ambiente o fungir como modelos de otros sujetos, así que las personas y el medio se determinan mutuamente.

LA FUNCION DE LOS MODELOS

Para que las personas aprendan observando se requiere de un modelo, y éste es elegido por lo que se advierte de las consecuencias de sus actos, mientras más aceptadas y valoradas sean, mayor será la probabilidad de que funcione como modelo.

Los humanos, al observar a los demás elaboramos una idea de como se efectúan las conductas nuevas, luego, esta información codificada nos sirve como guía para la acción y así evitamos errores. Según la teoría del aprendizaje social, los modelos ejercen influencia más que nada por su función informativa. Al observar un modelo, se adquieren representaciones simbólicas de las actividades realizadas por este.

El aprendizaje por observación está dirigido por cuatro procesos: *Atención, Retención, Reproducción motora y Motivación.*

PROCESOS DE ATENCION

Sin la atención, sencillamente sería imposible aprender mediante la observación de modelos. Los procesos de atención determinan qué modelos se seguirán y que aspectos se extraen de sus ejemplos. En este sentido, tienen particular importancia las pautas de asociación, pues la gente con la que se suele asociar (libre o impositivamente) delimitan qué tipo de conductas se observan más y se aprenden mejor. La atención que se presta a un modelo también se determina por su atracción interpersonal. Se aspira a los modelos que tienen cualidades atractivas y en general se rechaza a aquellos que poseen características desagradables.

Otro aspecto importante en el proceso de atención, es la capacidad del modelado para procesar la información a partir de sus experiencias previas y de las exigencias de la situación e interpretar lo que ve y oye.

PROCESOS DE RETENCION

Para poder emular una conducta sin la presencia del modelo, es necesario recordar cómo la efectuó, es decir, contar con una representación simbólica en la memoria. Existen dos tipos de representaciones mentales: las imágenes y las verbales. La mayoría de los procesos cognoscitivos que regulan el comportamiento son verbales más que visuales. Se puede evocar mentalmente un mapa de algún camino recorrido por un modelo, pero para retenerlo y reproducirlo, lo mejor será convertirlo en un código verbal que describa los giros a derecha o izquierda necesarios para recorrerlo. "El nivel más alto de aprendizaje vicario es el que se consigue cuando primero se organiza y repite simbólicamente la conducta del modelo y luego se efectúa abiertamente" (Jeffery, 1976, citado en Bandura)

PROCESOS DE REPRODUCCION MOTORA

Estos procesos se presentan cuando la representación simbólica se convierte en acciones. Primero se organizan cognoscitivamente las respuestas, luego se inician, se comprueban y perfeccionan a través de la retroalimentación que los demás o el modelo informa. En general, las imitaciones adecuadas se logran por ensayo y error, pero también gracias a la retroalimentación de las acciones autocorrectivas que proporcionan las diferencias entre la representación simbólica y la ejecución; y de los demás, en especial del modelo.

PROCESOS MOTIVACIONALES

En realidad, las personas no ejecutan todas las conductas que aprenden, para llevar a cabo comportamientos aprendidos mediante modelos, es necesario que se consideren valiosos por lo que traen en consecuencia. Además, también se reacciona ante la propia conducta evaluándola y de ello depende que se efectúe o no lo aprendido.

Importancia del refuerzo en el aprendizaje

Las teorías que se basan en el refuerzo suponen que para poder aprender, las respuestas tienen que ser reforzadas (Ber y Sherman, 1964; Miller y Dollard, 1941. Gewirtz y Single, 1968, citado en Bandura). "Se presume que el aprendizaje observacional se logra a través del refuerzo diferencial. Cuando las respuestas que corresponden a las acciones del modelo se refuerzan positivamente y las divergencias quedan sin recompensa o reciben un castigo, la conducta de los demás se convierte en señal para efectuar las respuestas de reproducción" (Bandura, 1976)

El aprendizaje vicario en el ámbito laboral

La situación económica actual en nuestro país, ha obligado a infinidad de empresas a realizar recortes masivos de personal y a establecer reestructuras de funciones, así los empleados sobrevivientes se encuentran con que ahora no sólo deben ejecutar su trabajo, también tienen la presión de absorber las funciones del que fue despedido. Esta situación ha provocado una sobrecarga de tareas y la consiguiente prolongación de la jornada. Pero no en todos los casos la gente se queda en la empresa más allá de su horario por exceso de trabajo, también suele suceder que es lo conveniente para que el jefe o el patrón esté satisfecho y suponga que el empleado trabaja mucho y aporta un esfuerzo extra para con la compañía. Encontramos en sus escritorios al gerente, subdirector o director y a varios de sus subalternos horas después de haber concluido el tiempo establecido para la jornada diaria. Así pues, la gente está dispuesta a quedarse en su trabajo hasta muy tarde, pero jamás accederá a canjear un día entre semana de descanso por uno de trabajo en domingo, eso sí que va en contra de las costumbres y hasta de la ley.

Hemos aprendido a través de los modelos sociales, que en sábado y domingo no se trabaja, que para trabajar mucho y desquitar el sueldo hay que pasar largas horas en la oficina -aunque no haya realmente mucho que hacer- y estar disponible cuando al jefe se le ofrezca, tal como ellos mismos lo hacen con sus superiores, pues en ello estriba precisamente el status del ejecutivo, en la total disponibilidad.

Las personas actúan con base en sus nociones previas y no sólo en los resultados de sus respuestas manifiestas, aún cuando no hayan experimentado en vida propia el rechazo y la censura por alguna conducta, lo han visto en otras personas y saben que si actúan de igual forma, sufrirán idénticas consecuencias. Muchas conductas de los empleados ejercen cierta influencia no necesariamente porque sean agradables, sino porque de ese modo reciben aprobación social y algunos beneficios en el plano laboral.

LOS MODELOS EN LAS OFICINAS

La gente que sale a tiempo de su empleo se estanca por no estar presente cuando aún lo está su jefe y éste lo necesita, además de ser etiquetado como flojo y poco cooperativo por el resto del grupo que sí se queda. Valdría la pena analizar si quienes laboran tiempo extra son organizados, rápidos, eficientes y capaces de cumplir sus objetivos dentro del tiempo establecido, o regulan el ritmo de sus actividades para realizarlas en diez o doce horas en lugar de ocho, con tal de seguir a los modelos sociales altamente valorados, quienes han puesto como ejemplo que a mayor permanencia dentro de la empresa mayor productividad, prestancia, disposición y; en consecuencia, mejores posibilidades de ser promovidos.

***XI LA SOCIEDAD
CONTEMPORANEA***

CAPITULO XI

LA SOCIEDAD CONTEMPORANEA

En el ser humano existe una importante característica que lo separa del resto de la creación: su capacidad transformadora de la naturaleza, y su capacidad creadora, o sea el trabajo. Sin embargo, los modos de trabajar se han modificado con el transcurso del tiempo y en consecuencia, también ha cambiado el carácter social de nuestra especie. Con el surgimiento de la Revolución Industrial, nació a su vez un modelo económico y un estilo de vida totalmente distinto de el de siglos anteriores, caracterizado por la búsqueda de ganancia y la libre competencia.

Los intereses y anhelos de las personas contemporáneas, se ven seriamente influenciados y manipulados por los artilugios del sistema económico predominante.

Con el fin de esclarecer un poco las peculiaridades del estilo de vida actual, sobre todo en relación a la concepción del trabajo y del sentido de la vida, hablaremos brevemente del individuo en la sociedad capitalista, desde la perspectiva de Erich Fromm sobre el psicoanálisis de la sociedad contemporánea.

El capitalismo predominó en occidente a partir de los siglos XVII y XVIII, desde entonces, este sistema se caracteriza por la existencia de hombres política y jurídicamente libres que venden su trabajo al propietario del capital mediante un contrato, por la existencia del mercado de mercancías como mecanismo determinante de precios y que regula el cambio de la producción social, así como por el hecho de que cada individuo actúa con el fin de conseguir una utilidad para sí mismo y que a causa de la competencia, el beneficio sea para todos.

En los siglos XVII y XVIII, la técnica y la industria apenas comenzaba en comparación con el desarrollo alcanzado en los siglos XIX y XX; pero todavía tenían influencia las prácticas e ideas de la cultura medieval.

Cuando empezaron a aparecer las máquinas, se les miraba con escepticismo y hasta se les llamó enemigas del trabajo en tanto que reducían el número de trabajadores y con eso provocaban la pérdida del equilibrio social tradicional.

En el siglo XIX esta actitud se modificó, lo más característico de la época fue la explotación despiadada del trabajador; se creía natural que miles de trabajadores vivieran en la miseria. Se suponía que el propietario del capital actuaba correctamente si en busca de ganancia explotaba al máximo el trabajo que alquilaba. Otro aspecto relevante de esta etapa, es la competencia sobre la cual descansaba el funcionamiento económico del mercado, y que produjo una lucha por conquistar los mejores lugares; la importancia de la vida consistía en ser el primero en una

competencia. También surgió una finalidad única de todo negocio: *la ganancia*, es decir, ganar más de lo que se gasta en la producción.

Actualmente, el problema es que el móvil para producir no es la utilidad social, ni la satisfacción que produzca el trabajo en sí, sino las utilidades derivadas de las inversiones. El ingreso puede ser independiente del esfuerzo o el servicio personal. La esencial función humana del cambio de esfuerzo por dinero puede convertirse en la manipulación abstracta de dinero para obtener más dinero. De cualquier modo, para la mayoría de la gente, su ingreso no guarda una proporción con el esfuerzo que realizan.

FEUDALISMO DEL SIGLO XIX

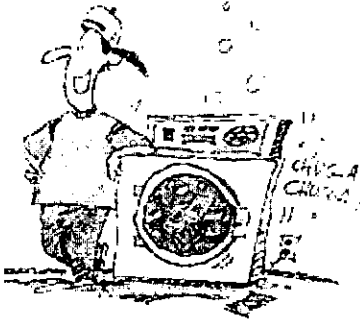
El Señor feudal poseía el derecho de exigir a sus vasallos servicios y cosas, pero estaba obligado a responder por ellos, a protegerlos y proporcionarles al menos lo indispensable para vivir. En el siglo XIX, el trabajo del obrero era una mercancía que se compraba como cualquier otra y del mismo modo se usaba a su máxima capacidad, no había ya ninguna obligación de reciprocidad. Si el trabajador era sustituido o desempleado, era culpa de su inhabilidad o su mala suerte. La explotación dejó de ser personal para convertirse en anónima.

CAPITALISMO DEL SIGLO XX

Desaparece en gran parte la explotación capitalista, pero se sigue basando en el *empleo del hombre por el hombre*, en este caso, un hombre sirve a otro para fines que no son suyos, deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en un medio para los intereses de otro hombre, o de sí mismo, o del mecanismo económico. Ahora, el capital ocupa un lugar más elevado que el trabajo, las cosas acumuladas más que las manifestaciones de la vida. En consecuencia surge el conflicto entre capital y trabajo, es el conflicto *entre el mundo de las cosas y su acumulación y el mundo de la vida y su productividad* (Tawney, 1920, citado en Fromm, 1955).

Pero con todo y la prosperidad de este siglo, el mundo está más enfermo que el de mediados del siglo XIX. Ya no se corre el riesgo de convertirnos en esclavos, sino peor aún, de "convertirnos en autómatas" como dijo Adlai Stevenson en su discurso de 1954 en la Universidad de Columbia. A este respecto, Fromm se pregunta qué clase de hombres necesita nuestra sociedad, y cuál es el "carácter social" adecuado al capitalismo del siglo XX. "Necesita hombres que cooperen sin razonamientos en grandes grupos, que deseen consumir cada vez más, y cuyos gustos estén estandarizados y fácilmente puedan ser influidos y previstos".

CUANTIFICACION Y ABSTRACTIFICACION



Hoy en día todos los incidentes económicos deben ser cuantificables. Los negocios modernos tratan con millones de dólares, miles de trabajadores y empleados, miles de accionistas y millones de clientes. Todas esas personas son piezas de una máquina gigantesca que debe ser controlada y en la que cada persona puede ser representada por un número o como una entidad abstracta. Así, el trabajador es contratado y empleado por una institución cuyos directores son partes impersonales de la empresa y no hombres es contacto personal con los individuos a quienes emplean.

En la sociedad precapitalista el trueque era en gran medida por artículos y servicios, hoy, todo trabajo se cambia por dinero y por consecuencia, éste se convierte en la expresión abstracta del trabajo. Esto significa que en vez de formar conceptos abstractos cuando es necesario, todo, incluso nosotros mismos, se ha convertido en una abstracción. Para hablar de la belleza o la grandeza de una obra, debemos basarnos en su valor económico en lugar de sus cualidades concretas, se habla de ella como de una mercancía cuya cualidad principal es su valor de cambio expresado en una cantidad de dinero.

Cada vez son más las cosas que se tratan como cifras y abstracciones que rebasan cualquier experiencia concreta, es decir, no tenemos referencias que sean manejables, observables, que se adapten a dimensiones humanas. La ciencia, los negocios, la política, han perdido todos los fundamentos que hagan sentir humanamente. Vivimos en un mundo de abstracciones y cifras, puesto que nada es concreto. Pero no sólo las cosas son objeto de cambio monetario y abstractificación, también las personas se estiman como valores cuantitativos.

ENAJENACION

"Entendemos por enajenación un modo de experiencia en que la persona se siente a sí misma como un extraño...La persona enajenada no tiene contacto con ninguna otra persona. El, como todos los demás, se siente como se sienten las cosas, con los sentidos y con el sentido común, pero al mismo tiempo sin relacionarse productivamente consigo mismo y con el mundo exterior." (Fromin, 1995)

En todas las culturas y en todas las épocas ha existido el fenómeno de enajenación, ya sea en la adoración a los ídolos, el culto idolátrico de Dios, el amor idolátrico a una persona, la adoración de un jefe político o al Estado, etc.; lo característico de

ello es que la persona se siente a si misma como "cosa" que depende de poderes exteriores a si y no como portador activo de sus propias capacidades y riquezas.

En las sociedades actuales, la enajenación se encuentra en todos los ámbitos del ser humano; en las relaciones con su trabajo, con las cosas que consume, con el Estado con sus semejantes y consigo mismo.

En las industrias, los trabajadores se mueven tal como se les indica. Gillespie (1948, citado en Fromm, 1955), dijo que el trabajo se hace más rutinario e irreflexivo a medida que se despoja al trabajador de su derecho a pensar y moverse libremente. a crear y a tener independencia de ideas.

ENAJENACION Y RUTINA

La vida moderna se caracteriza por la rutinización y la represión de la percepción de los problemas básicos de la existencia humana. Es un hecho innegable que se debe obtener el sustento diario y esto es una tarea apremiante. Las personas tienen que ocuparse de las tareas cotidianas y esto implica consumo de tiempo y energía e involucra cierta rutina. Sin embargo, el ser humano sólo puede realizarse a si mismo si está en contacto con los hechos fundamentales de la vida, si es capaz de sentir amor, solidaridad, y si está conciente de su soledad y del breve transcurso de su existencia. Si está perdido en la rutina, si no puede ver más que lo aparente del mundo hecho por el mismo y de acuerdo al sentido común; pierde su contacto con el mundo real y consigo mismo.

ENAJENACION Y SENTIDO DE REALIDAD

Una de las características de la personalidad enajenada, es la falta de sentido de la realidad, paradójicamente, se habla de que es ésta época moderna, la mayormente cargada de realismo en toda la historia. ¡Que realismo, crear armas nucleares que podrían destruir a la humanidad entera, si no es que a toda la Tierra!. La verdad es que al hombre contemporáneo le falta realismo para todo lo que importa: para el sentido de la vida y de la muerte, para la felicidad y el sufrimiento, para el sentimiento y el pensamiento serio. Ha cubierto la realidad humana de imágenes artificiales y pseudonecesidades.

CONFORMIDAD

La conformidad consiste en hacer lo que todo el mundo hace, adaptarse, no ser diferente. Estar conforme es estar dispuesto a cambiar de acuerdo al tipo o modelo impuesto por una autoridad anónima. Esto hace que la gente se sienta aceptada. En esencia, no debe existir un sentido de individualidad porque se corre el riesgo de parecer inadaptado. La falta de conformidad no sólo es castigada con palabras de

desaprobación como "neurótico", sino a veces con sanciones crueles como el rechazo o el aislamiento (Fromm, 1955).

Por eso, no es sorprendente que la mayoría de los empleados de oficinas y los ejecutivos acepten resignada y hasta convencidamente los horarios extensos de trabajo durante los días hábiles de la semana, protestar o negarse a ello, sería una clara demostración de inadaptación y falta de cooperación para con el grupo o la empresa; y en consecuencia, motivo de rezago en el desarrollo jerárquico dentro de la organización.

CONSUMISMO

En las sociedades contemporáneas, el carácter social del individuo se ha visto conformado bajo la influencia del consumo en masa y el principio de que todo deseo debe ser satisfecho inmediatamente, ninguno debe ser frustrado. Esto se ilustra en el modo como obtenemos cosas, sean o no necesarias: a crédito. En la sociedad del siglo XIX, la gente compraba lo que necesitaba cuando había ahorrado lo suficiente, ahora, compramos a plazos y aún cuando no hemos terminado de pagar, ya estamos vendiéndolo y adquiriendo el último modelo, siempre, incitados por el enorme y eficaz aparato publicitario.

El resultado es también un modo enajenado de vivir "No tengo necesidad de conocerme a mí mismo como yo mismo, porque estoy constantemente absorbido en la búsqueda del placer, *soy un sistema de deseos y de satisfacciones*. tengo que trabajar para satisfacer mis deseos y esos mismos deseos son constantemente estimulados y dirigidos por la máquina económica" (Fromm, 1995). La mayor parte de esos apetitos son artificiales, creados para hacer necesario el consumo masivo.

TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO

Todo hombre debe trabajar para vivir, a menos que explote a otros hombres. Pero el trabajo no es sólo una necesidad inevitable, es el modo como se libera respecto de la naturaleza, "*En el proceso del trabajo, es decir, en el proceso de moldear y cambiar la naturaleza exterior a él, el hombre se moldea y cambia a sí mismo*" (op, cit). Sale de la naturaleza dominándola, y desarrolla sus capacidades de cooperación y de razón, así como su sentido de la belleza. A medida que desarrolla su trabajo, también se desarrolla su individualidad.

En Occidente, sobre todo en los siglos XIII y XIV, la artesanía alcanzó su cumbre en la evolución del trabajo creador. Pero el trabajo no sólo era útil, sino una actividad que significaba una profunda satisfacción, puesto que el artesano ponía en él todo su talento, su creatividad; y era dueño del proceso total del producto, nada separaba el trabajo de la cultura y el entretenimiento.

Con la caída de la estructura medieval y los comienzos de la producción en serie, el sentido y la función del trabajo cambiaron radicalmente. *"El trabajo, en vez de ser una actividad satisfactoria en sí misma y placentera, se convirtió en un deber y una obsesión"*. Cuanto más se pudo ganar dinero con el trabajo, más se convirtió éste en un simple medio para alcanzar el fin de la riqueza y el éxito. Hoy en día, el trabajo es un medio para conseguir dinero y no una actividad humana con sentido en sí misma.

En los siglos XVIII y XIX, el trabajador debía trabajar dieciséis horas diarias para subsistir, se veía obligado a vender su fuerza de trabajo a quienes disponían de los medios para explotarla, o moría de hambre. La gente moderna, no sabe que hacer de sí misma y cómo utilizar su tiempo con sentido. La producción cada vez mayor, el impulso a hacer cosas más grandes y mejores, se ha convertido en fines en sí mismos. El trabajo se ha enajenado de la persona que trabaja. Hoy se puede definir al trabajo como "la ejecución de actos que todavía no pueden hacer las máquinas".

TRABAJO Y ENAJENACION

El carácter enajenado puede producir dos reacciones: o el ideal de la ociosidad social, o una hostilidad muchas veces inconsciente hacia el trabajo y todos sus anejos, sean personas o cosas. Para ilustrar esto último, pensemos en cómo se siente un hombre de negocios: prisionero de su negocio y de sus mercancías, odia a sus competidores porque son una amenaza, a sus empleados y sus superiores porque están en constante lucha de competencia; y se odia a sí mismo porque ve pasar su vida sin más sentido que la momentánea sensación de éxito. Desde luego, este odio es inconsciente y cuando emerge a la conciencia, es tan perturbador que de inmediato se reprime.

Pero esto no sólo le pasa al dueño de un negocio o al gran empresario, le sucede lo mismo al empleado y al ejecutivo, estamos inmersos en una rutina laboral y social cargada de ideales falaces de poseer cosas y bienes; y cuyo único medio para alcanzarlo es perder ese sentido de realidad del que nos habla Fromm, alejamos de lo verdaderamente trascendental de la vida para sumergirnos en un mundo material en donde lo importante es trabajar para *tener*.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

XII METODOLOGIA

JUSTIFICACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha demostrado que las jornadas prolongadas disminuyen la efectividad en la producción y originan mayor número de errores, estrés, fatiga, etc. (Miles y Angles, 1925, citado en Maier, 1955), (Mayer, 1942, citado en Tiffin y McCormick), (Blum, 1976), (Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, 1975).

Así mismo, aunque actualmente la jornada diaria está legislada como máximo en ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales (Ley Federal del Trabajo), es frecuente que el empleado de confianza aporte más tiempo de trabajo diario; y esto, aunado al tiempo que se emplea en el traslado de la casa al trabajo y viceversa, le restan tiempo para el descanso, la recreación y la convivencia familiar, lo cual repercute en su rendimiento y productividad laboral y constituye un factor causante de estrés.

Por lo anterior, resulta interesante conocer la opinión de empleados de diferentes jerarquías, acerca de los horarios de trabajo discontinuo y continuo.

¿Qué opinión tienen los empleados ejecutivos, de mandos medios y administrativos de empresas medianas y grandes, ubicadas en los municipios de Tlalnepantla y Naucalpan, en el estado de México, afiliadas a la Asociación de Industriales del Estado de México, A.C., (AIEM), o a la Asociación de Industriales de Tlalnepantla A.C. (AITAC), sobre los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su sexo, edad, estado civil, edad de sus hijos, nivel de puesto y horario actual de trabajo?

HIPOTESIS

Hipótesis de Trabajo:

Habrá relación en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC en el estado de México, sobre los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su sexo, edad, estado civil, edad de sus hijos, nivel de puesto o jerarquía y horario de trabajo.

Hipótesis Estadísticas:

Ho: No existe relación estadísticamente significativa en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC, en el estado de México, sobre los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su sexo, edad, estado civil, edad de sus hijos, nivel de puesto o jerarquía y horario trabajo.

HI.1: Si existe relación estadísticamente significativa en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC en el estado de México, sobre los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su sexo.

HI.2: Si existe relación estadísticamente significativa en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC en el estado de México, sobre los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su edad.

HI.3: Si existe relación estadísticamente significativa en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC en el estado de México, con respecto a los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su estado civil.

HI.4: Si existe relación estadísticamente significativa en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC en el estado de México, sobre los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de la edad de sus hijos.

HI.5: Si existe relación estadísticamente significativa en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC en el estado de México, con respecto a los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su nivel de puesto o jerarquía.

HI.6: Si existe relación estadísticamente significativa en la opinión de un grupo de empleados de confianza de empresas de los municipios Tlalnepantla y Naucalpan, afiliadas a la AIEM o la AITAC en el estado de México, sobre los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su horario de trabajo.

VARIABLES

Definición Conceptual de V.D.

Opinión: "Posición mental conciente, manifiesta sobre algo o alguien.. siguiendo a Germani (s/f) podemos decir que la opinión es una toma de posición conciente expresada en forma verbal o de otro indole, en relación a un objeto, situación o valor social" (Ander-Egg, 1987).

Definición Operacional de V.D.

Opinión: Puntaje obtenido a través de un instrumento que mide la posición del sujeto, en una escala de opinión, con respecto a los horarios de trabajo discontinuo y continuo.

Definición Conceptual de V.I.

Horario o jornada de trabajo : Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo (Ley Federal del Trabajo, 1931, ed. 1972).

Horario o jornada de trabajo discontinua: "Su característica principal es la interrupción de tal manera que el trabajador pueda, libremente disponer del tiempo intermedio. Implica dos momentos diferentes de iniciación de jornada" (De Buen, s/f. citado en Carmona, 1992)

Horario o jornada de trabajo continua: "...es un concepto que expresa la idea que desde la hora en que se inicia la jornada y aquella en que concluye, el trabajador se encuentra a disposición del patrón. Continuo no significa aquí, ininterrumpido, ya que el trabajador tendría derecho a un descanso de media hora, por lo menos, según indica el art. 63 de la LFT" (De Buen, s/f. citado en Carmona, 1992).

También se incluyeron las siguientes variables debido a que puede haber diferencias de opinión en función de las características que a continuación se definen:

Sexo: "Es la conducta sexual de un individuo, no solamente depende de su morfología y del aspecto de sus órganos genitales; sino también de la educación y sus hábitos" (Merani, 1986).

Edad: Palabra empleada en psicología para indicar la edad cronológica o tiempo vivido por un ser (Dorsch, 1976).

Estado Civil: Es la situación que tiene el individuo dentro de la familia y la sociedad, que se traduce en derechos y obligaciones para con los mismos; y que determina la nacionalidad, la capacidad jurídica, la soltería, la ciudadanía, etc (Peniche, 1975).

Edad de los hijos: Edad cronológica o tiempo vivido por los hijos (Dorsch, 1976).

Nivel de puesto o jerarquía: Disposición en serie de los grupos profesionales, según una indefinida combinación de criterios: estimación social, recompensa financiera, inteligencia requerida, etc. ... (Horace B., 1974).

Definición Operacional de V.I.

Horario o jornada de trabajo: Es el periodo de tiempo diario, pactado en el contrato individual de trabajo, en que el empleado presta sus servicios a la empresa o patrón.

Horario o jornada de trabajo discontinua: Consiste en jornadas de ocho horas diarias, dentro de las cuales se asigna un receso para tomar alimentos, y después se regresa a las labores. Con frecuencia, los periodos de trabajo son de:

8:00 a 17:00 Hrs.

8:30 a 17:30 Hrs.

9:00 a 18:00 Hrs.

Horario o jornada de trabajo continua: Las jornadas constan de ocho horas diarias y no se interrumpen para tomar alimentos, pero si cuentan con breves recesos para tomar algún refrigerio y/o descansar. Generalmente los periodos de trabajo comprenden de:

7:00 a 15:00 Hrs.

7:30 a 15:30 Hrs.

8:00 a 16:00 Hrs.

Sexo: género masculino o femenino reportado por el participante al contestar el apartado de datos personales en la escala de opinión.

Edad: Tiempo transcurrido desde el nacimiento al momento actual, expresado por el participante al contestar el apartado de datos personales en la escala de opinión.

Estado civil: Situación civil manifestada por el participante al contestar el apartado de datos personales de la escala de opinión.

Edad de los hijos: Tiempo vivido por los hijos del participante como los reporta en la contestación al apartado de datos personales de la escala de opinión.

Nivel de puesto: posición jerárquica del participante según lo reporta en su respuesta a este aspecto en el apartado de datos personales de la escala de opinión

CONTROL DE VARIABLES

EMPRESAS: Medianas (101 a 250 empleados) y Grandes (251 en adelante) (Clasificación de acuerdo a la establecida por el IMSS), del sector manufacturero, ubicadas en los municipios de Tlalnepantla y Naucalpan, en el estado de México; y que sean miembros de la AIEM o de la AITAC.

SUJETOS: Personas que cuenten con los siguientes indicadores:

Pertenencia: empleados de empresa privadas, medianas y grandes de los municipios de Tlalnepantla y Naucalpan, que estén incorporadas a la AIEM o a la AITAC.

Edad: 18 años mínimo

Escolaridad: Mínimo carrera comercial

Tipo de puesto: No sindicalizado

Nivel de puesto: Personal Administrativo, Mandos Medios y Ejecutivos.

MUESTREO

La selección de las empresas se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional, puesto que la aplicación de la escala de opinión dependía de la disposición de las empresas para colaborar con la presente investigación (Rojas, 1981), (Kerlinger, 1975), (Bisquerra, 1989), (Rojas, 1977). Del listado proporcionado por las asociaciones, se clasificó a las empresas por municipio, para incluir únicamente a las ubicadas en Tlalnepantla y Naucalpan; y por tamaño, con el fin de seleccionar sólo a las consideradas medianas y grandes de acuerdo al número de empleados, según la clasificación establecida por el IMSS. Se solicitó a las empresas que cumplieran los criterios de inclusión, su participación en el estudio y se incluyó en la muestra a las dieciocho que aceptaron. Para los sujetos, se empleó el mismo sistema, pero en cada empresa, se procuró involucrar a cinco personas de cada nivel jerárquico, con las características ya señaladas para la aplicación del instrumento, con el fin de contar con representación de todo el personal de confianza.

TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio de tipo exploratorio, de campo, no experimental, en tanto que se llevó a cabo en escenario natural, las variables independientes no se manipularon

directamente y no se empleó la asignación aleatoria (Rodríguez, 1976), (Kerlinger, 1975), (Livier, et al. 1982), (Rojas, 1981). Así mismo, está dirigido a descubrir una relación entre variables psicológicas y laborales en estructuras reales (Kerlinger, op. cit.).

DISEÑO DE INVESTIGACION

La investigación se realizó mediante un diseño no experimental ex post-facto, en función de que se empleó un muestreo no probabilístico intencional, tanto para seleccionar a las empresas como para incluir a los sujetos.

INSTRUMENTO

Descripción

Se utilizó una escala tipo Likert, en la cual se insertaron igual número de afirmaciones positivas y negativas tanto referidas a horario continuo como a horario discontinuo. Los sujetos eligieron para cada enunciado una de las cuatro opciones siguientes: Totalmente de acuerdo. De acuerdo. En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.

Para crear la escala, inicialmente se formuló un cuestionario de preguntas abiertas, compuesto por los siguientes elementos:

- Explicación del objetivo del estudio.
- Definiciones de horario discontinuo y continuo, así como de niveles jerárquicos.
- Instrucciones para su contestación. (anexo A).

El cuestionario se aplicó a una muestra de setenta y ocho sujetos de diferentes empresas de los dos municipios, seleccionada bajo las mismas características descritas con anterioridad. Posteriormente se realizó un análisis de contenido de base gramatical por cada pregunta (Ander-Egg, 1987), con base en el cual, se redactaron afirmaciones (anexo B) y se validaron a través de 100 jueces seleccionados intencionalmente bajo los siguientes criterios:

- Estudiantes del 6° semestre en adelante de psicología, tanto de la facultad de esta carrera en Ciudad Universitaria, como de la E.N.E.P Iztacala.
- Con experiencia laboral.

Se eligieron de este modo, por ser de fácil acceso; por su conocimiento académico sobre instrumentos de medición psicológica. Además de contar con experiencia de trabajo, que les permite emitir su opinión en relación a la estructura de las afirmaciones de la escala.

Los jueces verificaron si las frases estaban correctamente presentadas y ordenadas, y si la información relativa a los horarios y las instrucciones eran claras y precisas

Por último, se seleccionaron las frases que obtuvieron un porcentaje de acuerdos mayor del setenta y cinco por ciento, para incluirlas en la escala final (Anexo C).

Aplicación

En todas las empresas, el área de Recursos Humanos se encargó de aplicar y recolectar las escalas contestadas por su personal.

Calificación

Las respuestas se clasificaron con los números 1, 2, 3 y 4, en donde la puntuación de 4 se asignó a la opción más favorable y la 1 a la menos favorable. Así mismo, se otorgó a cada escala contestada, un puntaje global de la suma obtenida en cada respuesta.

PROCEDIMIENTO

Se solicitó a la AIEM y a la AITAC que proporcionara una lista de las empresas afiliadas, ubicadas en los municipios de Tlalnepantla y Naucalpan, las cuales se clasificaron por municipio y tamaño. En cada empresa seleccionada, se concertó cita con el responsable del área de recursos humanos con el fin de solicitar autorización para la aplicación del instrumento. Aunque el plan original pretendía solicitar ayuda al mismo departamento para la selección de los cinco sujetos por nivel jerárquico que participarían en este estudio, sólo fue posible en algunas empresas, las demás procuraron que así fuera pero dependió de la disposición de los empleados, puesto que no se les podía obligar a contestar la escala.

ANALISIS ESTADISTICO

Se aplicó el coeficiente de correlación r de Spearman, para encontrar la relación de opinión de los empleados, con respecto a los horarios de trabajo discontinuo y continuo, en función de su horario de trabajo, su sexo, edad, estado civil, edad de sus hijos y nivel de puesto.

RESULTADOS

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

La muestra mediante la cual se realizó este estudio, estuvo conformada por 303 sujetos de 18 empresas, de las cuales 10 pertenecen al municipio de Tlalnepantla y 8 al municipio de Naucalpan (Tabla 1). Los sujetos participantes (188 hombres y 115 mujeres, Tabla 2) tienen una edad entre los 18 y los 63 años, siendo las edades más frecuentes entre los 25 y los 36 años (Tabla 3). De los 303 sujetos, 149 estudiaron carrera profesional, 50 preparatoria y 48 carrera comercial (Tabla 4). La mayoría (146 personas) ocupan puestos de nivel administrativo (Tabla 5).

107 sujetos son solteros y 184 son casados (Tabla 6). 133 personas no tienen hijos. 170 sí, 61 tienen 2 hijos y 48 uno (Tabla 7). Las edades más frecuentes de los hijos se encuentran entre 1 y 11 años (Tabla 8).

el 99% de la muestra encuestada trabaja en horario discontinuo (Tabla 9) y la mayoría trabaja entre las 8:00 y las 17:30 hrs (Tabla 10).

Veamos la distribución de la muestra por cada variable.

Tabla 1. Distribución de las empresas en función de los dos municipio y el número de sujetos que participaron.

ZONA	FREC. EMPRESAS	FREC. SUJETOS	%
TLALNEPANTLA	10	169	55.8
NAUCALPAN	8	134	44.2
Total	18	303	100

Tabla 2. Distribución de los sujetos por sexo.

SEXO	FRECUENCIA	%
MASCULINO	188	62.0
FEMENINO	115	38.0
Total	303	100

Tabla 3. Distribución de los sujetos en función de la edad.

EDAD	FREC.	%	EDAD	FREC.	%	EDAD	FREC.	%	EDAD	FREC.	%
18	1	.3	28	13	4.3	38	7	2.3	48	4	1.3
19	2	.7	29	11	3.6	39	9	3.0	49	6	2.0
20	2	.7	30	18	5.9	40	10	3.3	50	4	1.3
21	4	1.3	31	16	5.3	41	3	1.0	51	4	1.3
22	6	2.0	32	17	5.6	42	13	4.3	52	2	.7
23	10	3.3	33	16	5.3	43	5	1.7	54	3	1.0
24	12	4.0	34	12	4.0	44	3	1.0	55	1	.3
25	14	4.6	35	12	4.0	45	3	1.0	56	1	.3
26	12	4.0	36	12	4.0	46	5	1.7	57	1	.3
27	11	3.6	37	8	2.6	47	5	1.7	63	1	.3

Tabla 4. Distribución de los sujetos de acuerdo a la escolaridad.

GRADO ESCOLAR	FREC.	%
CARRERA COMERCIAL	48	15.8
CARRERA TECNICA	35	11.6
PREPA. O EQUIV.	50	16.5
CARR. PROFESIONAL	149	49.2
CARR. PROF. C/ESPEC.	4	1.3
MAESTRIA	7	2.3
DOCTORADO	0	0
CARR. PROF. TRUNCA	10	3.3
Total	303	100

Tabla 5. Distribución de los sujetos en función del nivel de puesto.

NIVEL DE PUESTO	FREC.	%
ADMINISTRATIVO	146	48.2
MANDO MEDIO	97	32
EJECUTIVO	60	19.8
Total	303	100

Tabla 6. Distribución de los sujetos de acuerdo al estado civil.

ESTADO CIVIL	FREC.	%
SOLTERO	107	35.3
CASADO	184	60.7
UNION LIBRE	2	.7
DIVORCIADO	8	2.6
VIUDO	2	.7
Total	303	100

Tabla 7. Distribución de los sujetos con base en el número de hijos.

NUM. HIJOS	FREC.	%
0	133	43.9
1	48	15.8
2	61	20.1
3	50	16.5
4	9	3
5	2	.7
Total	303	100

Tabla 8. Distribución de los sujetos en función de la edad de los hijos

FREC. SUJETOS	%	RANGO DE EDAD HIJOS	FREC. HIJOS	%
41	23.5	1-5 AÑOS	86	23.5
48	28.1	6-11 AÑOS	103	28.1
18	10.9	12-14 AÑOS	40	10.9
63	37.5	15 ...	137	37.5
170	100	Total	366	100

Tabla 9. Distribución de los sujetos de acuerdo al tipo de horario en que trabajan actualmente.

TIPO HORARIO	FREC.	%
DISCONTINUO	300	99
CONTINUO	3	1
Total	303	100

Tabla 10. Distribución de los sujetos en relación al horario en que prestan sus servicios actualmente.

HORARIO	FREC.	%
07:00 A 15:00	1	1.7
07:30 A 15:30	1	.3
07:00 A 15:30	0	0
07:30 A 16:30	5	1.7
07:30 A 17:00	20	6.6
08:00 A 16:30	53	17.5
08:00 A 17:00	24	7.9
08:00 A 17:30	89	29.4
08:30 A 17:30	21	6.9
08:30 A 18:00	48	15.8
09:00 A 18:00	19	6.3
09:00 A 18.30	14	4.6
Total	303	100

Los resultados obtenidos no reflejaron relaciones significativas salvo en el caso de la Hipótesis H1.6, cuyo coeficiente de correlación fue de (-.1206) y la significancia de (.050) para el caso de las personas que tienen un horario entre 7 y 16 Hrs. Con objeto de establecer un análisis cualitativo, se obtuvieron las frecuencias de acuerdos y desacuerdos, en las preguntas más relevantes que conformaron la escala de opinión.

Tabla 11. Porcentajes de frecuencias de acuerdos y desacuerdos de las preguntas relacionadas con los horarios discontinuo y continuo

HORARIO CONTINUO				HORARIO DISCONTINUO			
PREG. POSITIVA	PREG. NEGATIVA	% ACUERDO	% DESACUERDO	PREG. POSITIVA	PREG. NEGATIVA	% ACUERDO	% DESACUERDO
1		76,56	22,11	2		68.31	30.03
	3	29,37	70,29		5	49.17	50.16
	6	25,08	74,91				
7		86,46	13,2	8		55.77	43.39
	9	13,86	85,47		10	56.43	43.23
				11		39.93	59.07
13		67,98	32,01		14	63.03	36.96
	15	23,76	75,9	16		48.5	51.5
					18	51.48	47.85
19		48,51	50,49				
	20	30,4	69,6	21		58.1	41
	24	31,4	68,6		22	49.17	50.82
28		63,6	35,5	25		73.3	26.7
	29	27	72,7		26	49.8	50.2
32		54,5	45,5				
	34	41,6	58,3		30	57	42.5
36		76,6	23,2	33		35	65
					35	41.6	58.3
	40	28	71,9		37	48.9	50.3
41		63	37	38		66.3	33.4
45		70,6	29,1	42		43.5	56.4
	47	45,2	54,3		44	43.9	56.1
48		70,8	24,9	46		37	62.9

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS

Agrupando los reactivos de acuerdo al parecido de su contenido, se analizaron cualitativamente con base en los porcentajes de acuerdos y desacuerdos (Ver tabla 11). Surgieron interesantes observaciones; algunas preguntas son muy parecidas, y sin embargo, las respuestas fueron contradictorias. En otros casos, los reactivos hablan de situaciones mutuamente excluyentes y el acuerdo fue alto para ambas, como si no hubiera una preferencia clara.

Tal es el caso de las preguntas uno y dos, ambas hablan de una bondad de los horarios, la primera del continuo y la segunda del discontinuo, en los dos casos, el porcentaje de las respuestas de acuerdo fue alto (76.5 y 68.3 por ciento, respectivamente). Lo cual nos habla de que la gente advirtió aspectos positivos en ambos horarios.

- La pregunta *cinco* y la *treinta y seis* se relacionan ampliamente; la primera se refiere a la desmotivación provocada por el poco tiempo que queda para convivir con la familia en el horario discontinuo; y la segunda a la motivación que produce el horario continuo al permitir tiempo para convivir con la familia. En el primer caso, el porcentaje de acuerdo fue de 49.17% y en el segundo de 76.6%. Como podemos observar, ambas preguntas son prácticamente iguales, pero los acuerdos y desacuerdos con respecto a la pregunta cinco fueron casi 50 y 50%, lo cual se podría explicar por el hecho de que la población encuestada trabaja en horario discontinuo y es posible que temieron parecer inconformes ante la empresa. Sin embargo al contestar sobre el horario que no tienen, su respuesta fue más franca. Lo mismo sucede con la pregunta *nueve*, cuyo contenido habla de que no es bueno trabajar en horario continuo porque propicia un mayor distanciamiento con los hijos y la familia, el porcentaje de acuerdos fue del 13.8 por ciento.
- La pregunta *seis* se expresa negativamente del horario continuo, al aseverar que en éste no se aprovecha mejor el tiempo por que hay más interrupciones, sin embargo, el porcentaje de acuerdos fue del 25 por ciento, otro reactivo que afirma lo anterior, es el *quince*, cuyo contenido indica que en el horario continuo se pierde más tiempo efectivo de trabajo porque la gente se aburre o se cansa, el porcentaje de acuerdo fue del 23.7 por ciento. También la pregunta *veinticuatro*, de contenido similar, al afirmar que el horario continuo produce más fatiga porque no se tiene suficiente tiempo para descansar durante la jornada de trabajo, obtuvo un porcentaje de acuerdo del 31.4 por ciento; y sólo el 28 por ciento de la muestra, estuvo de acuerdo en que la productividad de la empresa puede verse afectada en el horario continuo, porque la gente se cansa más (pregunta *cuarenta*).

- La pregunta *diez*, afirma que en el horario discontinuo, se pierde más tiempo efectivo de trabajo debido a que la gente toma más tiempo del permitido para comer y retoma con lentitud el ritmo de trabajo, los porcentajes de acuerdo y desacuerdo resultaron casi iguales, una muestra más del temor a exponerse. Esta respuesta se contradice un poco con los resultados de la pregunta *catorce*, en la que el 63 por ciento, opina que cuesta trabajo reiniciar actividades después de la comida por la pesadez que provoca la digestión.
- La pregunta *siete*, afirma que quienes trabajan en horario, continuo tienen la posibilidad de estudiar por las tardes, el porcentaje de acuerdo fue de 86.46 por ciento. Esto significa que en el horario discontinuo resulta más difícil estudiar o prepararse (aunque no imposible, por supuesto).
- Si bien no es una cifra contundente, el 68 por ciento de la población encuestada, está de acuerdo en que el horario continuo produce menos fatiga (pregunta *trece*).
- Algo interesante es el resultado de la pregunta *dieciocho*, la cual hace referencia a la desmotivación que produce el hecho de quedarse a trabajar más allá del horario establecido. Los porcentajes de acuerdo y desacuerdo son casi iguales. A pesar de que en pláticas cotidianas el acuerdo había sido muy alto, aquí no sucedió.
- Otra pregunta con resultados similares a la arriba señalada, es la *diecinueve*, en la que prácticamente la mitad de las personas investigadas contestaron que no se podría realizar un cambio de horario en su empresa y la otra mitad que sí. Quizá esta es una de las preguntas que propició temor a estar siendo evaluados internamente. La *veintinueve*, expresa que si en la empresa donde laboran, se cambiara el horario a continuo no alcanzaría el tiempo para terminar el trabajo, paradójicamente, el porcentaje de acuerdos fue del 27.8 por ciento
- El 30.4 por ciento, opinó que en el horario continuo la gente alarga su jornada porque le queda mucho tiempo libre en la tarde, de lo cual deducimos que se tiene la idea de que en este tipo de horario, la gente sale a su hora.
- La afirmación del reactivo *veintidós*, hace referencia a la facilidad con que se pierde tiempo en el horario discontinuo; y la *veintiséis*, indica que en este horario se alarga la jornada porque hay más tiempos muertos que se deben recuperar, en ambos casos y una vez más, los porcentajes de acuerdo y

desacuerdo se dividieron en mitades. Como puede notarse, cuando los reactivos se refieren a pérdidas de tiempo en el horario discontinuo, sucede lo mismo con los porcentajes: se dividen prácticamente en mitades; y no dudo que se deba a la resistencia a aceptar que en efecto así sucede.

- El reactivo *treinta y tres* dice que el rendimiento en el trabajo es el mismo antes que después de la comida; y el reactivo *cuarenta y seis*, que se trabaja con más ánimo después de comer; por su contenido, debieran ser mutuamente excluyentes, pero en el primer caso el acuerdo fue del 35 por ciento, y en el segundo del 37 por ciento.
- Las preguntas *treinta y cinco* y *treinta y siete* se refieren a que en el horario discontinuo se trabaja con mayor lentitud, los resultados indican porcentajes prácticamente divididos en mitades, probablemente los reactivos parecieron muy comprometedores.
- El 70.6 por ciento de la muestra encuestada, está de acuerdo en que con el horario continuo se evitan desperdicios de energía, ya que los aparatos electrónicos permanecen encendidos menos tiempo.
- Al solicitar a la gente encuestada que eligieran el horario que les gustaría tener, el 97 por ciento, prefiere el continuo.

CONCLUSIONES

Como podemos observar, si existe una tendencia positiva hacia el horario continuo, en la mayoría de las preguntas referidas a este horario, los porcentajes se inclinaron a presentar una respuesta favorable. Es mayor el promedio de los porcentajes de acuerdo en el caso de las preguntas que hablan de las ventajas o beneficios del horario continuo, es decir las preguntas en sentido positivo, que su análogo del horario discontinuo. Nótese además, el reducido acuerdo que mostraron las preguntas que hablan de las desventajas o inconvenientes del horario continuo, es decir las preguntas formuladas en sentido negativo como puede observarse en la tabla 12.

Tabla 12. Promedio de porcentajes de acuerdos en relación al sentido positivo o negativo de las preguntas de la escala.

HOR. CONTINUO		HOR. DISCONTINUO	
SENTIDO DE LAS PREG.	PROM. DE % DE ACUERDO	SENTIDO DE LAS PREG.	PROM. DE % DE ACUERDO
POSITIVO	67.8	POSITIVO	52.5
NEGATIVO	29.2	NEGATIVO	51.4

DISPOSICION PARA TRABAJAR EN SABADO O DOMINGO

Por otro lado, dentro de la escala se incluyeron algunas preguntas relacionadas a la posibilidad de trabajar algunos sábados o domingos al mes, para permutarlos por sendos días de descanso entre semana.

La pregunta *doce* indica que si se estaría dispuesto a trabajar un sábado al mes para faltar un día entre semana. El reactivo *veintisiete* dice que el domingo es para descansar y convivir con la familia y que no se estaría dispuesto a trabajarlo a cambio de un día de descanso entre semana. Esto nos sugiere que hay cierta disposición para trabajar en sábado pero no para hacerlo en domingo, como podemos notar en la siguiente tabla.

Tabla 13. Porcentajes de acuerdos en relación a la disposición para trabajar en sábado o domingo.

NO. DE PREGUNTA	% DE ACUERDO
12	61.4
27	61.7

ALARGAMIENTO DE JORNADA

Existe otro punto importante tratado dentro de la escala de opinión: el alargamiento voluntario de la jornada diaria y las pérdidas de tiempo (Ver tabla 14).

- La pregunta *cuatro* dice que los que salen a su hora del trabajo, demuestran falta de interés para con la empresa, la *treinta y uno* que es mal visto por los jefes y compañeros que la gente se retire a su hora; y la *cuarenta y tres* indica que mucha gente se queda después de la hora de salida para quedar bien con sus jefes. Aquí aparece cierta contradicción, no es falta de interés si se sale a tiempo del trabajo, pero sí se puede ver mal. El porcentaje de acuerdo del segundo y del tercer caso es prácticamente la mitad de la población encuestada, sin embargo, bastaría preguntarle a la gente su opinión fuera de su empresa; y es muy probable que afirmarían que los jefes y compañeros censuran el hecho de salir puntual de la oficina. Otra pregunta relacionada al tema, es la *treinta y nueve*, cuyo contenido afirma que quienes se quedan más allá de su horario es porque no se organizan, algo que por supuesto no se acepta con facilidad como un atributo propio pero sí para los demás. Esto explica el motivo por el cual el porcentaje de acuerdo no rebasa el 60 por ciento, como se advierte en la siguiente tabla.

Tabla 14. Porcentaje de acuerdos en relación al alargamiento de jornada y las pérdidas de tiempo.

NO. DE PREGUNTA	% DE ACUERDO
4	22.7
22	49.17
26	49.8
30	57
31	56.4
35	41.6
37	48.9
39	60.7
43	50

Los resultados obtenidos mediante esta investigación, no indican relaciones estadísticamente significativas, lo cual en un principio fue muy frustrante para mí. Aún así, son hallazgos científicos y surgen aún más interrogantes que si hubiera sucedido lo contrario. La primera cuestión es: ¿Por qué ante una situación favorable la gente no contestó positivamente? y; ¿Por qué fuera de investigación, en situaciones coloquiales, la gente con la que convivo o trabajo ha expresado su molestia hacia los horarios demasiado largos?. Como ya he comentado, el presente estudio surgió por un interés personal, pero compartido con muchos compañeros de trabajo, amistades y familiares. Cuando hablamos de las largas jornadas que la mayoría vivimos cotidianamente, todos estamos de acuerdo en la necesidad de un cambio cultural ante los horarios de trabajo y de la propuesta de por lo menos poder salir a la hora acordada en el contrato, cosa que en otros países es natural.

En estas charlas, la anuencia hacia los horarios continuos es frecuente. no obstante, en el análisis estadístico de la escala aplicada, no hay claras evidencias de ello. Creo que mucho tuvo que ver, el hecho de que el instrumento fue aplicado por personal del área de Recursos Humanos en cada empresa, dentro de las oficinas y en horas de trabajo, además no se me permitió estar presente. Aún cuando en las instrucciones de la escala, estaba claramente asentado que se trataba de una investigación totalmente ajena a la empresa y que el contestarla no implicaba un cambio de horario en su lugar de trabajo, es probable que los empleados lo interpretaran como un sondeo interno o que sintieran que al contestarlo exponían su estabilidad dentro de la compañía; el hecho de que en varias preguntas los porcentajes se inclinan a dividirse en mitades entre acuerdos y desacuerdos, puede ser el indicativo de que sus respuestas se basaron en lo que subjetivamente creyeron que se esperaba de ellos, respondieron evitando comprometerse. Quizás los resultados habrían sido muy diferentes si la escala se hubiera aplicado fuera del contexto laboral, es decir, sin intermediación alguna de las empresas. Así, sus respuestas habrían quedado fuera de la censura del departamento de Recursos Humanos y habrían sido más sinceras.

Además, ¿Con qué objetividad se puede opinar en relación a un horario sobre el cual existe muy poca referencia?, el 98 % de la población encuestada trabaja en horario discontinuo. Sólo los empleados que trabajan en horario continuo y los que trabajan en horario discontinuo de 8:00 a 16:00, mostraron una correlación significativa entre el horario actual de trabajo y la opinión, es decir, estuvieron de acuerdo con el horario continuo.

De cualquier modo, el análisis cualitativo muestra la existencia de una tendencia hacia el horario continuo. Algo particularmente interesante es que mientras las preguntas hicieron referencia a ventajas y desventajas de los dos tipos de horario,

hubo casos en que los porcentajes de acuerdo fueron bajos, pero al solicitar que eligieran el horario que les gustaría tener, un elevado porcentaje de los sujetos optó por los horarios continuos.

DISPOSICION PARA LABORAR EN FIN DE SEMANA

Por otro lado, podemos observar que hay cierta disposición para trabajar en sábado, pero no para hacerlo en domingo. Esto nos habla claramente de los estándares culturales impuestos socialmente que difícilmente deseamos romper. Sin embargo, cuántas actividades culturales, recreativas o de abastecimiento para el hogar, podrían realizarse entre semana sin enfrentarse a las aglomeraciones típicas de los fines de semana.

COMENTARIO FINAL

Finalmente, en todas las preguntas relativas al alargamiento de la jornada y las pérdidas de tiempo sucede lo mismo: los porcentajes de acuerdo y desacuerdo tienden a dividirse en mitades, tal parece que no tenemos clara conciencia de nuestra manera de trabajar, ni siquiera la calificamos, simplemente seguimos el esquema impuesto social y empresarialmente.

Con todo lo anterior, resulta muy interesante continuar con otras investigaciones que muestren de manera más nítida y contundente la opinión de los empleados (y los empresarios) que apoyen la implantación de nuevas alternativas de horarios laborales, que propicien una armonía entre las necesidades del ser humano y de la empresa para la cual presta sus servicios.

*ALCANCES Y
LIMITACIONES*

Una de las complicaciones más serias para la realización de este trabajo, fue la renuencia de las empresas para permitir que su personal contestara la escala. Fueron muchas las compañías que se negaron y varias las que retardaron durante días su consentimiento. Algunas exigieron la solicitud por escrito, avalada por la UNAM o por alguna de las asociaciones industriales que fungieron como promotoras o intermediarias de la investigación.

En ninguna de ellas se me permitió aplicar personalmente los cuestionarios abiertos y la escala de opinión, o estar presente mientras los responsables de Recursos Humanos lo hicieron. Este hecho fue en particular limitante, dado que en el cuestionario abierto las respuestas brindadas no siempre fueron explicativas, por lo que quedaron excluidas del análisis de contenido.

Desafortunadamente fueron pocos los ejecutivos de nivel dirección que se prestaron a contestar la escala, y su opinión era importante para tener una visión más real y conocer si ellos estarían dispuestos a efectuar un cambio de horario, pues a fin de cuentas, son quienes pueden influir en la implementación de nuevos sistemas de trabajo. Aquí resulta interesante indagar los motivos por los cuales los ejecutivos mostraron resistencia a contestar el instrumento, pues no es difícil que sintieran amenazante la simple idea de promover un cambio de horario.

Por otro lado, es bien sabido por quines realizan estudios en los que es necesario la aplicación de escalas de opinión o instrumentos parecidos, que en México no tenemos "cultura de encuesta", es decir, a menudo la gente se niega a contestarlos por flojera, y cuando lo hacen, es común que contesten azarosamente para salir rápidamente del compromiso.

Otra situación relevante, es el hecho de que el noventa y nueve por ciento de los participantes trabajan en horario discontinuo, por tanto su opinión puede orientarse hacia este mismo por desconocimiento e inexperiencia en el horario continuo.

De antemano sabemos que resultaría absurdo pretender un cambio de horario de discontinuo a continuo en empresas dedicadas a los servicios, o en compañías pequeñas con recursos limitados y métodos de trabajo rudimentarios o poco desarrollados. Sin embargo, En el Valle de México ya existen empresas que llevan años trabajando con horario continuo y cuya respuesta ha sido muy positiva, tal es el caso de Guillette, Colgate-Palmolive, Antonio Fernández y Cia., Procter & Gamble, Kraft y un buen número de compañías aseguradoras y de laboratorios farmacéuticos. Recientemente, la Good Year Oxo efectuó el cambio a horario continuo en sus oficinas administrativas y ha provocado una estupenda reacción en el personal, así como una mejoría en la optimización del tiempo que se traduce en productividad.

PROPUESTAS

El presente estudio, con todo y sus limitaciones, puede ser el principio de muchos otros orientados a mejorar la calidad de vida y la productividad tanto individual como empresarial. No podemos dejar a un lado la posibilidad de mejorar la calidad de vida y por ende de nuestra familia y sociedad.

Es probable que estemos hablando de los horarios de trabajo del futuro, los cuales no sólo permitirán más tiempo libre a los empleados, sino inclusive la posibilidad de elegir el horario que mejor se adecue a sus necesidades y preferencias, tal como lo están haciendo varias empresas importantes en países económicamente desarrollados, en donde cada vez es más común el empleo de horarios flexibles o escalonados, y aún infrecuente pero con excelentes resultados, el trabajo de "organización a distancia", que consiste en trabajar desde el hogar reportando por medios electrónicos los resultados a la corporación.

Finalmente y en función de lo encontrado a través del análisis cualitativo de las respuestas, el presente apartado pretende aportar alternativas de horarios que permitan al empleado una mejor calidad de vida sin perjudicar en lo absoluto los intereses de las empresas, e incluso favoreciendo su productividad. Por lo menos, deberíamos comenzar por respetar responsablemente el horario de entrada y salida, trabajando con planeación y orden.

Ahora bien, para realizar un cambio de horario de discontinuo a continuo, sería conveniente hacer estudios previos de:

- Gastos directamente relacionados con el horario de trabajo (luz, teléfono, comedor, etc.)
- Uso de recursos
- Capacidad instalada
- Tiempos y movimientos en las oficinas
- Cantidad de tiempos muertos
- Relaciones con clientes y proveedores
- Cantidad de trabajo asignada por empleado
- Organización y métodos de trabajo
- Encuesta con el personal

Y establecer programas de:

- Optimización de funciones de cada puesto
- Concientización y adaptación al cambio

A continuación presentamos una serie de alternativas de horarios laborales factibles de instaurarse en compañías manufactureras, bajo la premisa de que se respete la

hora de salida, para que verdaderamente cumplan su objetivo. Así mismo, sugerimos que se eliminen las tolerancias de impuntualidad.

Tabla 15. PROPUESTAS DE HORARIOS CONTINUOS

	HORARIO DIARIO	DIAS LABORADOS	N° DE RECESOS DIARIOS	DURACION DE RECESOS	N° DE HORAS DIARIAS	N° DE HORAS SEMANALES *
A	07:00 A 15:00	LUN. A VIE.	2	15 MINUTOS	8	40
B	07:00 A 15:00	LUN. A SAB.	2	15 MINUTOS	8	48
C	07:00 A 15:30	LUN. A VIE.	2	15 MINUTOS	8.5	42.5
D	07:00 A 16:00	LUN. A VIE.	2	15 MINUTOS	9	45
E	08:00 A 16:00	LUN. A VIE.	2	15 MINUTOS	8	40

Si es necesario, se pueden establecer guardias rotativas en áreas estratégicas, vgr. producción, ventas, almacén de materia prima, mantenimiento, etc.

VENTAJAS

Para las empresas:

- Substanciosos ahorros en gastos de vales de comida o comedor, nómina del personal de cocina, teléfono y energía eléctrica entre otros.
- Mejora las relaciones humanas en la empresa entre los compañeros y con los jefes, en tanto que al trabajar evitando interrupciones existen menos posibilidades de perder tiempo en conflictos interpersonales y charlas improductivas.
- Mejora la planeación y organización de la empresa
- Incrementa la responsabilidad de los empleados y obliga a una mejor capacitación ya que deben trabajar a un ritmo constante, planeado y bien organizado, puesto que no pueden alargar demasiado la jornada.
- Aumenta el rendimiento y la productividad puesto que la mayoría de los trabajadores procura salir a tiempo.
- Disminuye en gran medida los tiempos improductivos o muertos.

- Fomenta que el personal trabaje de manera planeada y organizada.
- Facilita la contratación del personal, al ofrecer un horario de trabajo atractivo.

Para los empleados:

- Facilita la armonización de los horarios administrativo.
- Disminuye la aglomeración de transportes y vialidades en las horas pico.
- Facilita la coordinación de los horarios entre los cónyuges y fomenta la convivencia y unión familiar.
- Incrementa la creatividad de los empleados en tanto que dispone de tiempo para distracciones y relajamiento.
- Facilita el trabajo femenino, en tanto que se puede organizar y cumplir mejor las demás actividades propias de su rol (madre, ama de casa, etc.). Brindando así la oportunidad de desarrollarse en el plano profesional y personal.
- Permite armonizar los intereses personales de los empleados con los profesionales.
- Permite realizar actividades privadas, como hacer compras, acudir a la consulta del médico, hacer ejercicio, estudiar idiomas o enriquecer su cultura etc.

Si los empresarios no están de acuerdo con los horarios continuos, en el siguiente cuadro sugerimos algunas alternativas, de tal manera que la hora máxima de salida sea a las 17:00 horas.

Tabla 16. PROPUESTAS DE HORARIOS DISCONTINUOS

	HORARIO DIARIO	DIAS LABORADOS	RECESOS DIARIOS	DURACION DE RECESOS	NO. HORAS DIARIAS	NO. HORAS SEMANALES *
A	07:00 A 16:00	LUN. A VIE.	1	1 HORA	9	45
B	07:30 A 16:00	LUN. A VIE	1	✳30 MIN.	8.5	42.5
C	07:00 A 16:30	LUN. A VIE	1	1 HORA	9.5	47.5
D	08:00 A 16:30	LUN. A VIE	1	✳30 MIN.	8.5	42.5
E	08:00 A 17:00	LUN. A VIE	1	1 HORA	9	45
F	08:00 A 16:00	LUN. A SAB.	1	✳30 MIN.	8	48

* La duración máxima de la jornada semanal es de 48 horas, sin embargo, en la práctica muchas empresas la han reducido sin que esto repercuta en los objetivos propuestos y los resultados esperados.

✳ Si se desean recesos de 30 minutos para comer, la empresa debe contar con servicio de comedor interno.

VENTAJAS

Para las empresas:

- Disminuye en gran medida los tiempos improductivos o muertos.
- Mejora las relaciones humanas en la empresa entre los compañeros y con los jefes.
- Incrementa la responsabilidad de los empleados y obliga a una mejor capacitación ya que deben trabajar a un ritmo constante, planeado y bien organizado, puesto que no pueden alargar demasiado la jornada.
- Aumenta el rendimiento y la productividad puesto que la mayoría de los trabajadores procura salir a tiempo.
- Fomenta que el personal trabaje de manera planeada y organizada.

- Facilita la contratación del personal, al ofrecer un horario de trabajo atractivo.

Para los empleados:

- Los horarios que comienzan a las 7:00 hrs. contribuyen a disminuir la aglomeración de transportes y vialidades en las horas pico.
- Contribuye a la coordinación de los horarios entre los cónyuges, sobre todo con respecto a las actividades extraescolares de los hijos.
- Facilita el trabajo femenino, en tanto que se puede organizar y cumplir mejor las demás actividades propias de su rol (madre, ama de casa, etc.)
- Permite armonizar los intereses personales de los empleados con los profesionales.
- Le brinda al empleado la oportunidad de comer a media jornada y aún con eso contar con unas horas libres por la tarde.

TRABAJO EN FIN DE SEMANA A CAMBIO DE DIAS HABLES

En todos los casos, se puede establecer la opción de trabajar un sábado al mes o a la quincena, a cambio de sendos días hábiles, que puede elegir el empleado o planearse a nivel departamental.

Esto ofrece a la empresa ventajas tales como:

- Evitar la impuntualidad y las faltas de los empleados.
- Eliminar la petición de permisos.
- Reducir el ausentismo por simulación de enfermedades o pretextos.
- Evitar los permisos de complacencia no justificados concedidos por los jefes inmediatos.

Ventajas para los empleados:

- Posibilidad de realizar sin perjuicio de la labor encomendada, actividades privadas, como hacer compras en el comercio o mercado, efectuar tramites personales, acudir a la consulta del médico, llevar los hijos al colegio, asistir a las juntas escolares, etc.

- Dado que el sábado suele haber menos personal en la oficina, permite mayor concentración en el trabajo, sobre todo en tareas de estudio o reflexión.

EL HORARIO FLEXIBLE

"La reglamentación jurídica de la jornada de trabajo está encaminada hacia el aprovechamiento del tiempo de trabajo completa y racionalmente y a asegurar al trabajador tiempo necesario para su descanso y esparcimiento así como para que participe en la vida social, política y cultural" (Carmona & Lobo, 1992).

Sin embargo, en la realidad nos encontramos con que una considerable cantidad de empleados, carecen de tiempo para sí mismos, con frecuencia su domicilio se encuentra lejos del centro de trabajo y con el tráfico típico de nuestra ciudad, pierde varias horas en el traslado de ida y vuelta, además, prolonga la jornada una o dos horas después de la salida.

Los países altamente desarrollados han optado por reducir las jornadas laborales, dando mayor tiempo para el descanso, la recreación; disminuyendo el desgaste innecesario de energéticos por los traslados de sus trabajadores. Así mismo, es común observar que los niveles de vida son más altos y los ciudadanos tienen una mayor conciencia y responsabilidad.

El desgaste del individuo durante el trabajo varía en relación a la duración de la jornada, a las horas en que se preste y a las condiciones laborales.

El establecimiento de una jornada de entre siete y seis horas es una de las medidas para aumentar el bienestar material y el nivel cultural de los trabajadores. La reducción de la jornada, teniendo en cuenta el alivio del trabajador, deja tiempo libre para el descanso y el desarrollo cultural (Carmona y Lobo, 1992).

Existe otra opción planteada en torno a la jornada de trabajo y el ahorro de energía: el *horario flexible*, actualmente implantado en Alemania en más de 30,000 empresas; en Francia lo han establecido unas 20,000 industrias y compañías; Japón y en Estados Unidos también se ha extendido con éxito.

Williams Yossin (citado en Carmona & Lobo, 1992). explica que la rigidez de los horarios laborales hacen que el individuo pierda el gusto por la libertad y la responsabilidad personal, limitan su sociabilidad y originan un mal aprovechamiento de la actividad laboral.

Los inconvenientes de los horarios rígidos es que coinciden entre las fábricas, los comercios y las escuelas, provocando aglomeraciones a la entrada y salida del trabajo, congestión de los transportes en las llamadas horas pico, dificultad para

atender asuntos particulares o urgentes, realizar visitas al médico, etc., lo cual se traduce en frecuentes permisos para ausentarse o faltas.

DEFINICION DE HORARIO FLEXIBLE

Carmona define el horario flexible como "la organización de la jornada laboral de forma que los obreros, empleados o funcionarios puedan elegir el momento de entrar y salir a su trabajo y ausentarse del mismo siempre que desarrollen su actividad durante el tiempo establecido, bien diariamente, semanal o mensualmente sin que su conducta perjudique los intereses y fines de la empresa u organismo público en que presten sus servicios, ni causen daño alguno a los otros compañeros de la entidad o al público que tiene que realizar gestiones cerca de los mismos".

Baudraz (1975), indica que el horario flexible o móvil consiste "en un sistema que fija los límites de un tiempo mínimo diario de trabajo, llamado tiempo bloqueado, fuera de estos límites, el empleado es libre y responsable de administrar su tiempo de trabajo, según el número de horas determinado, por semana o por mes, según la modalidad escogida. El sistema permite igualmente una gran flexibilidad en la determinación del momento y la duración de la pausa del medio día".

CARACTERISTICAS DEL HORARIO FLEXIBLE

El ideal es que el tiempo de servicio del empleado se contabilice diaria, semanal, mensual o hasta anualmente, de modo que tenga la libertad de elegir su tiempo de trabajo adaptándolo a su sistema de vida e incluso a sus gustos y preferencias, y, si lo desea, tomarse unas cortas vacaciones cada tres meses; realizar una jornada única seguida o disfrutar un fin de semana de viernes a lunes, trabajando en compensación mayor tiempo en los restantes días de la semana para cumplir con su cuota de tiempo laboral.

MODALIDADES DEL HORARIO FLEXIBLE

Por su inusitada flexibilidad, podría iniciarse con un sistema de "moderada libertad de elección", que es el tipo generalmente aceptado por las empresas y que ha tenido mayor difusión en los países en que se ha implementado.

Esta modalidad consiste en que la jornada laboral se divide en dos fracciones: un tiempo fijo o estable en la que se exige a los empleados su presencia en sus puestos de trabajo y una parte variable a voluntad de los trabajadores, pero igualmente computable, llamada tiempo libre o flexible que comprende el principio o final de la referida jornada, en el cual el empleado puede elegir el momento en que prefiere realizar su obligada prestación. La hora de entrada y salida tiene margen de tres horas y el tiempo máximo de trabajo diario entre tiempo flexible y obligado suele ser fijado en diez horas*, respetando la duración de la jornada semanal. Si el

empleado requiere faltar un día completo o el tiempo obligatorio, lo puede compensar después o antes, previa autorización de su jefe. El tiempo para el almuerzo puede incluirse dentro del estable o en el flexible. La única exigencia de este sistema es que exista un riguroso y preciso control del tiempo trabajado por el empleado y que éste elija un horario individual pero constante.

Tipos de horarios flexibles

Diario. El grado de flexibilidad se limita a la entrada y salida, se adelanta ésta si la entrada fue más temprano, o transferir tiempo de la mañana a la tarde.

Semanal. Permite transferir horas debidas o de haber de tiempo flexible de un día a otro de la misma semana, es decir el número de horas semanales es fijo, pero la cuota diaria puede variar.

*El tiempo máximo de trabajo diario fijado en 10 horas, quedaria fuera de la ley en nuestro país.

Mensual. Las horas fijas se computan mensualmente, así que pueden transferirse de un día a otro sin inportar la semana.

Tabla 17. Ejemplo de horario flexible:

ENTRADA	08:00 A 10:00	HRS.
PERMANENCIA OBLIGADA	10.00 A 12:30	HRS.
SALIDA FLEXIBLE	12:30 A 14:30	HRS.
PAUSA PARA ALMUERZO	14:30 A 15:30	HRS.
ENTRADA FLEXIBLE TARDE	15:30 A 17:00	HRS.
PERMANENCIA OBLIGADA	17:00 A 18:30	HRS.
SALIDA FINAL FLEXIBLE	18:30 A 20:00	HRS.

La elección por cada trabajador de su horario personal, se traduce en la práctica en la transformación del anterior horario único en una gama variada pero reducida de horarios estables (Carmona & Lobo, op.cit).

INVESTIGACION SOBRE RESULTADOS DEL HORARIO FLEXIBLE

Se ha comprobado que la concesión a los empleados para elegir su horario de trabajo ha incrementado su rendimiento y creado un clima más humano en las relaciones laborales, así como una mejor organización de las obligaciones y actividades relacionadas con la familia.

Pears & Newstrom (1980), utilizando un modelo de ajuste al trabajo, explican que los horarios flexibles pueden influenciar la satisfacción en el trabajo, el desempeño, el ausentismo, la pertenencia e involucramiento laboral, y concluyen que los horarios flexibles contribuyen a la adecuación de los ritmos circadianos al horario laboral, la reducción del estrés y la armonización del trabajo, logrando con ello una mejor correspondencia entre las habilidades individuales y las necesidades del ambiente laboral.

Los mismos investigadores, estudiaron la respuesta de los empleados de una empresa de seguros al horario flexible, en una investigación inter-organizacional e inter-sistema. Se compararon respuestas afectivas y conductuales de 94 empleados sujetos a cuatro programas de horario fijo y 3 variaciones de horario flexible. Los resultados sugieren que existe una adhesión organizacional significativa y una actitud positiva hacia el trabajo en el uso de horarios flexibles. Los autores señalan que este tipo de horario ayuda a reducir el estrés, incrementa la oportunidad de alinear los ritmos circadianos de los empleados con el horario laboral, favoreciendo la necesidad de cumplimiento, con efectos positivos en las actitudes y el comportamiento (Pierce & Newstrom, 1982).

Los roles conyugales también se ven favorecidos cuando se establecen horarios flexibles. Se aplicaron dos cuestionarios a 100 empleados de una organización antes y después de seis meses de haber implementado la elección de un horario flexible. La mayoría de los hombres tenían labores científicas, la actividad en las mujeres estaba dividida en partes iguales entre científicas y administrativas, en ambas categorías, el nivel jerárquico dentro de la organización era bajo. Los sujetos fueron cuestionados sobre sus roles conyugales y sus actividades, el estrés, los factores contextuales que más probablemente afectan las demandas de su rol; y la orientación de sus parejas hacia los roles conyugales. Los resultados indicaron lo siguiente:

- 1) En muchas familias el horario flexible cambió el cuidado y socialización de los niños dentro de las actividades del rol conyugal.
- 2) El horario flexible redujo el estrés relacionado con las actividades de cuidado y socialización de los hijos.
- 3) Generalmente cuando se introdujo el horario flexible, los hombres se prepararon para incrementar las actividades propias de su rol, tales como el mantenimiento del automóvil. Se concluyó que si bien el horario flexible no mejora la distribución de todas las actividades de la familia, si provoca como cambio principal, un aumento en la cantidad de tiempo que los padres dedican a sus hijos (Lee, 1983).

Tabla 18. PROPUESTAS DE HORARIOS FLEXIBLES

	HORA ENTRADA FLEXIBLE	TIEMPO OBLIGATORIO	HORA RECESO	HORA SALIDA FLEXIBLE
A	07:00	9:00 A 15:00	12:00 A 13:00	16:00
B	07:30	9:00 A 15:00	12:30 A 13:30	16:30
C	08:00	9:00 A 15:00	13:00 A 14:00	17:00
D	08:30	9:00 A 15:00	13:30 A 14:30	17:30
E	09:00	9:00 A 15:00	14:00 A 15:00	18:00

VENTAJAS

Para los empleados:

- Facilita la armonización de los horarios comercial y administrativo.
- Disminuye la aglomeración de transportes en las horas pico.
- Suprime la angustia del retraso, y el empleado tiene la oportunidades acomodar el horario de acuerdo a su temperamento y ritmo.
- Facilita la coordinación de los horarios entre los cónyuges.
- Facilita el trabajo femenino, en tanto que se puede organizar y cumplir mejor las demás actividades propias de su rol (madre, ama de casa, etc.)
- Permite armonizar los intereses personales de los empleados con los profesionales.
- Permite realizar sin perjuicio de la labor encomendada ni de servilismo a los jefes, actividades privadas, como hacer compras en el comercio o mercado, acudir a la consulta del médico, llevar los hijos al colegio, asistir a las juntas escolares, etc.
- Elimina la petición de permisos.
- Permite acabar al día los trabajos prologando la jornada, con lo cual se acumula el tiempo del que se podrá disponer posteriormente.

- Permite mayor concentración en el trabajo durante las horas en que suele haber menos personal en la oficina, sobre todo en tareas de estudio o reflexión.
- Permite prolongar el fin de semana.
- El empleado que lo desee puede continuar con el horario convencional.

Para las empresas:

- Evita la impuntualidad y las faltas de los trabajadores.
- Reduce el ausentismo por simulación de enfermedades o pretextos.
- Evita los permisos de complacencia no justificados concedidos por los jefes inmediatos.
- Mejora las relaciones humanas en la empresa entre los compañeros y con los jefes.
- Incrementa la responsabilidad de los empleados y obliga a una mejor capacitación ya que deben estar preparados para cubrir las funciones de otro compañeros.
- Aumenta el rendimiento y la productividad puesto que la mayoría de los trabajadores procura tener horas de crédito.
- Disminuye las horas extras al aumentar la productividad de manera espontánea.
- Facilita la contratación del personal.

DESVENTAJAS

- A los ojos de los empresarios, complica la organización. Sin embargo, el horario flexible no implica una anarquía, sino una reducida variedad de horarios fijos, pues no se cambia cada día de horario.
- Supone algún costo al instalar relojes o sistemas de control para contabilizar las horas trabajadas por cada empleado.

- ❑ Modifica métodos de trabajo.
- ❑ Origina gastos extras de energía, teléfono etc. (Carmona...op.cit.)
- ❑ Dificulta las reuniones de trabajo y las sindicales al no encontrarse todo el personal todo el día (Baudraz, op. cit).

Como puede observarse, el horario flexible no puede adaptarse en toda clase de compañías, es probable que al principio ni siquiera en todos los departamentos de una empresa; es especialmente aplicable en trabajos administrativos, de estudio, oficina o laboratorio, o cuando la función no es de servicio al público (a menos que existan relevos). Pero mucho depende de la organización y la adecuación de los sistemas de trabajo.

HORARIO ESCALONADO POR ZONAS

Como una posibilidad entre otros sistemas de horarios, podemos mencionar el horario escalonado por zonas de actividades. Generalmente las grandes ciudades concentran sus actividades en áreas muy específicas, aunque en un desorden total. En la zona norte de nuestra ciudad se concentra la mayor cantidad de industrias, rodeada por una zona de bancos y un área comercial mínima. En el centro de la ciudad se encuentran oficinas de gobierno y áreas comerciales. El sur se caracteriza por concentrar zonas hospitalarias, escolares y de oficinas.

Cada zona podría comenzar su actividad a distintas horas. Por ejemplo, la zona norte de 6 a 7:30 horas, la zona centro de 07:30 a 08:30 y la zona sur de 08.30 a 10:00 horas. Esto favorecería el flujo de transportes y vialidades (Carmona..op.cit). Considerando lo anterior y a fin de evitar un desgaste excesivo de energía por las aglomeraciones provocadas en el día, debido a que la mayor parte de las actividades económicas se realizan exclusivamente durante él, Carmona & Lobo, sugieren fomentar la jornada escalonada e impulsar que un mayor número de actividades se puedan desarrollar en los lapsos de las jornadas llamadas mixta y nocturna.

Finalmente, quisiera reiterar que existen diversas posibilidades para armonizar los horarios de trabajo con otras actividades, sin perjudicar en lo absoluto los intereses de las empresas y de las personas que en ellas trabajan, sólo basta un poco de apertura para modificar nuestros paradigmas y comenzar un nuevo estilo de vida, más sano y más equilibrado, que con seguridad favorecerá un cambio positivo en nuestra sociedad.

*REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS*

Ander-Egg, E. (1972). Introducción a las técnicas de investigación social. Ed. Humanitas. Buenos Aires.

Ander-Egg, E. (1987). Técnicas de investigación social. Ed. El Ateneo. México.

Araiza, L.(1975). Historia del movimiento obrero mexicano. Ed. Casa del Obrero Mundial. México.

Bandura, A. (1976). Teoría del aprendizaje social. Ed. Espasa-Calpe. Madrid.

Baudin, L. (1976). La vida cotidiana en los tiempos de los últimos Incas. Buenos Aires.

Baudraz, J-F. (1975). El horario flexible del trabajo. Ed. Técnicos Asociados. España.

Bello, A. R. (1973). La jornada de trabajo como medio de explotación del trabajador. México: UNAM. Facultad de Derecho.

Biblia La.(1925). Ediciones Paulinas, Verbo Divino. Madrid.

Bisquerra, R. (1989). Métodos de investigación educativa.Guía práctica. Ed. CEAC, Barcelona.

Blum, M. y Marvin, J. (1976). Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Ed. Trillas. México.

Borbély, A. (1993). El secreto del sueño. Ed. Siglo XXI. México.

Briceño, R. A. (1985). Derecho individual del trabajo. Ed. Harla. México.

Cabanellas, G. (1946). Derecho sindical y corporativo. Buenos Aires.

Carmona, L. María del Carmen y Lobo, D. P. (1992). Cambio estructural para el ahorro energético. México. UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Programa Universitario de Energía.

Cue Cánovas, A. (1961). Historia social y económica de México. Ed. Trillas. México.

Cueva, M. de la (1970). Derecho mexicano del trabajo. Ed. Porrúa. México.

Cueva, M. de la (1984). El nuevo derecho mexicano del trabajo. Ed. Porrúa, México.

Despontin, L. A. (1953). La jornada de trabajo. Argentina.

Díaz-Guerrero, R. (1967). Psicología del Mexicano. Trillas. México.

Dorsch, F. (1976). Diccionario de psicología. Ed. Herdez. Barcelona.

Elliot, J. (1982). La forma del tiempo. Paidós. Argentina.

Escudero, L.G. (1985). Fatiga y monotonía como causa de frustración en los trabajadores. Revista Condiciones de trabajo, cuadernos de medicina, seguridad e higiene. 10 (3) Sep-Dic. Secretaria del Trabajo y Previsión Social. México.

Fromm, E. (1955). Psicoanálisis de la sociedad contemporánea. Biblioteca de Psicología y Psicoanálisis. México.

Galambos, N. y Walters, B. (1992). Work hours, schedule inflexibility, and stress in dual-earner spouses. Canadian Journal Of Behavioural Science, 24(3), 290-302. U Victoria.

Gendrop, P. (1980). Los mayas. Ed. Oikos-tau. Barcelona.

Gibson, C. (1967). Los mexicas bajo el dominio de los españoles. México.

González, N. M. (1970). Las huelgas textiles en el porfiriato. Colegio de México. Puebla.

Grados, J. (1996). La administración del tiempo y algunos tópicos sobre evaluación. UNAM, México.

Guillespie, D. F. y Cohen, S. E. (1984). Causes of worker burnout. Children and Youth Services Review, 6(2), 115-124. U George Warren Brown School of Social Work. Washington.

Gutiérrez-Larraya, J.A. et al. (1982). Enciclopedia juvenil Grolier. Vol. IV Ed. Cumbre. México.

Horace, B. (1974). Diccionario manual de psicología. Ed. el Ateneo, México.

Hube, G. (1986). Stress y conflicto, Ed. Paraninfo, Madrid.

Kerlinger, F.N. (1988). Investigación del comportamiento, Ed. Mc Graw-Hill, México.

Lee, R. A. (1983). Flexitime and conjugal roles. Journal of Occupational Behaviour, Oct 4(4), 297-315. Loughborough of Technology. England.

Levin, J. (1979). Fundamentos de estadística en a investigación social. Ed. Harla. México.

Livier, O., Bedolla, P., Bustos, M., López, M. Curso de prácticas de tercer nivel. Social unidimensional. 4o. sem. segunda revisión, UNAM. México.

Maier, N. R. F. (1955) ed. 1973. Psicología industrial. Ed. Rialp. Madrid.

Mason, J. A. (1969). Las antiguas culturas del Perú. México.

Merani, A. (1986). Diccionario de psicología. Ed. Grijalbo. México

Moliner, M. (1981). Diccionario de uso del español. Vol. I. Gredos, Madrid.

Motolinía, Fr. T. (1903). Memoriales. México.

Oficina Internacional de Trabajo, (1989). Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Vol I. España.

Patiño, C. J. (1975). Dinámica de la duración del trabajo. INET. México.

Peniche, L.E. (1975). Introducción al derecho y lecciones de derecho. Ed. Porrúa, México.

Pérez. U. de R. G. (1978). La motivación en las organizaciones laborales. Ed. Méndez Oteo. México.

- Pierce, J. y Newstrom, J. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. Journal of Management, fal 6(2), 117-134. U Minnesota.
- Pierce, J. y Newstrom, J. (1982). Employee responses to flexible work schedules: An inter-organization, inter-system comparison. Journal of Management, Spr 8(1), 9-25. Minnesota, School of business & Economics.
- Prida, R. (1958). De la dictadura a la anarquía. Ed. Stanley R. México.
- Rice, L. P. (1992). Estres and Health. Brooks Publishing, California.
- Ribeiro, D. (1982). El proceso civilizatorio. México.
- Rodríguez, A. (1976). Pisocologia social. Ed. Trillas. México.
- Rojas, S. R. (1981). Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM, México.
- Ruiz R. E. (1978). La revolución mexicana y el movimiento obrero. Colección Problemas de México. Ed. Era. México.
- Ruz, L. A. (1981). Los antiguos mayas, una antología. Ed. SEP FCE. México.
- Salvat, (1984). Diccionario terminológico de las ciencias médicas. XII Edición. Barcelona.
- Siegel, L. (1969). Psicología industrial. Ed. Continental. México.
- Soustelle, J. (1992). La vida cotidiana de los aztecas en la víspera de la conquista. México.
- Stahl, M. y Orr, W. y Bollinger, C. (1983). Postprandial sleepiness: Objective documentation via polysomnography. sleep, Spr 6(1), 29-35. Presbyterian Hospital, Sleep Disorders Ctr. Oklahoma.
- Tatsuhito, N. (s/f). Relaciones entre la directiva y los trabajadores. Temas sobre Japón. International Society for educational information. Tokio.
- Tena, M. R. (1985). El calendario mexicana y la cronografía. México.

- Terrass, E. (1994). Estress. Mejore su salud con la dieta. Trad. Ana ma. Aznar. Ed. Tutor. Madrid.
- Tiffin, J y McCormick, E. (1958). Psicología industrial. Ed. Diana. México.
- Trueba, J. y A.(1972). Ley Federal del Trabajo. (1931). 22ava. edición, 1972. Ed. Porrúa. México.
- Uehata y Tetsunojo, (1991). Long working hours and occupational estress-related cardiovascular attacks, among middle-aged workers in Japan. Journal of Human Ergology. Dec 20(2), 147-153. Inst of Public Health, Dept of Epidemiology.
- Valdés, M. y De flores, T. (1985). Psicología del estrés. Ed. Martinez Roca. Barcelona.
- Vázquez, V. A. (1979). El trabajo humano. Ed. Universitaria. Buenos Aires.
- Von Hagen, V. W. (1974). El mundo de los mayas. Ed. Diana. México.
- Zastrow, C. (1984). Understanding and preventing burn-out. British Journal of Social Work. Apr 14(2), 141-155. U Winsconsin Whitewater.
- Zaba R. A. (1975). La semana laboral de cuarenta horas. UNAM. Facultad de Derecho. México.
- Zavala, S. (1947). Ordenanzas del trabajo, siglos XVI y XVII., selección y notas. México.
- Zavala, S. (1981). Apuntes de historia nacional, 1808-1974. SEP. México.

ANEXOS

Anexo A
CUESTIONARIO SOBRE HORARIOS DE TRABAJO

La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, está realizando una investigación para conocer la opinión de los empleados de confianza, de diferentes empresas, en relación a los horarios de trabajo.

Se nos ha permitido aplicar el presente cuestionario en esta y otras empresas. Es nuestra obligación aclararle a Usted que la aplicación de este instrumento, no implica en forma alguna que se realice un cambio de horario en su centro de trabajo.

INFORMACION RELEVANTE PARA RESOLVER EL CUESTIONARIO

El horario discontinuo consiste en jornadas de ocho horas diarias, dentro de las cuales se asigna un receso (con frecuencia de una hora) para tomar alimentos, y después se regresa a las labores. Por lo común, los periodos de trabajo son de 8:00 a 17:00 Hrs.

ó de 8:30 a 17:30 Hrs.

ó de 9:00 a 18:00 Hrs.

En el horario continuo las jornadas de ocho horas diarias no se interrumpen para tomar alimentos, pero si cuentan con breves recesos para tomar algún refrigerio y/o descansar. Generalmente los periodos de trabajo comprenden de las 7:00 a las 15:00 Hrs.

ó de 7:30 a 15:30 Hrs.

ó de 8:00 a 16:00 Hrs.

Personal Ejecutivo: Directores, Subdirectores, Gerentes.

Personal de mandos medios: Jefes de Departamento, Jefes de área

Personal administrativo: Analistas, auxiliares, secretarias, supervisores de oficina, mensajeros, etc.

DATOS PERSONALES:

Sexo: M F Edad: _____ Escolaridad: _____

Puesto: _____ Edo. Civil: _____

Horario de Trabajo: Continuo Discontinuo De _____ Hrs. a _____ Hrs.

Antigüedad: _____ No. de Hijos _____ edades _____

_____ Tipo de puesto: Planta Eventual

Instrucciones:

A continuación, Usted encontrará una serie de preguntas relativas a los dos tipos de horarios explicados en el párrafo anterior. Por favor, proporcione sus respuestas de manera clara y con letra de molde. Si alguna pregunta le parece confusa, o requiere mayor especificación, solicite ayuda al aplicador. Anote todo lo que le parezca relevante para hacernos conocer su opinión.

1) ¿Qué horario considera mejor? Discontinuo Continuo ¿Por qué?

2) ¿Con cual de los dos horarios cree Usted que se vería más afectada la productividad de la empresa? Discontinuo Continuo, ¿Por qué?

3) ¿Con cuál de los dos horarios cree Usted que se vería más afectada la productividad individual? Discontinuo Continuo, ¿Por qué?

4) ¿Cuál de los dos horarios propiciaría más la motivación de los empleados? Discontinuo Continuo, ¿Por qué?

5) ¿Cuál de los dos horarios generaría un mayor ahorro de insumos y energía eléctrica? Discontinuo Continuo, ¿Por qué?

6) ¿Con cuál de los dos horarios cree Usted que disminuirían más los gastos y se propiciaría el menor desperdicio de la capacidad instalada de la empresa? Discontinuo Continuo, ¿Por qué?

7) ¿Cuál de los dos horarios cree Usted que incrementaría más las utilidades de la empresa? Discontinuo Continuo, ¿De qué manera?

8) ¿En cual de los dos tipos de horario considera Usted que se pierde más tiempo efectivo de trabajo? Discontinuo Continuo, ¿Por qué?

9) ¿A cuál de los dos horarios cree Usted que se adapta mejor el personal ejecutivo? Discontinuo Continuo ¿Por qué?

10) ¿A cuál de los dos horarios cree Usted que se adapta mejor el personal de mandos medios? Discontinuo Continuo ¿Por qué?

11) ¿A cuál de los dos horarios cree Usted que se adapta mejor el personal administrativo? Discontinuo Continuo ¿Por qué?

12) ¿Cuál de los dos horarios cree Usted que produce más fatiga en el personal? (incluyendo ejecutivos mandos medios y administrativos). Discontinuo Continuo ¿Por qué?

13) ¿Estaría de acuerdo en trabajar algunos sábados a cambio de algunos días de descanso entre semana, para realizar actividades personales? Si No ¿Por qué?

14) ¿Estaría de acuerdo en trabajar algunos domingos a cambio de algunos días de descanso entre semana, para realizar actividades personales? Si No ¿Por qué?

15) ¿Con cual de los dos horario considera Usted que se afectaría más el tiempo de traslado del hogar al trabajo y viceversa? Discontinuo Continuo ¿De qué manera?

16) El personal que labora en su empresa, ¿se queda más allá de su horario con frecuencia? Si No, ¿Por qué?

17) En su empresa, ¿Qué tipo de personal acostumbra alargar la jornada con más frecuencia? Ejecutivo Mandos Medios Administrativo ¿A qué se debe, según su opinión?

18) Cree Usted que es mal visto o criticado que la gente se retire del trabajo puntualmente y no alargue la jornada? Si No ¿Por qué?

19) ¿Tiene comedor en su empresa? Si No

20) ¿De cuánto tiempo dispone para tomar sus alimentos? (Aún cuando no cuente con servicio de comedor)

21) ¿Cómo describe su rendimiento después de la comida?

22) ¿En cuál de los dos horarios considera Usted que el personal alarga más tiempo la jornada diaria? Discontinuo Continuo ¿Por qué?

23) ¿Qué horario de trabajo le gustaría tener? Discontinuo Continuo ¿Por qué?

24) Mencione que horario de entrada y salida al trabajo le gustaría tener (respetando las ocho horas diarias que marca la ley).

(Conteste la siguiente pregunta sólo si su empresa tiene horario discontinuo)

25) ¿Cree Usted que en su empresa sería posible cambiar de horario discontinuo a continuo? Si No ¿Por qué?

(Conteste la siguiente pregunta sólo si su empresa tiene horario continuo)

26) ¿Cree Usted que en su empresa sería posible cambiar de horario continuo a discontinuo? Si No ¿Por qué?

COMENTARIOS ADICIONALES QUE DESEE HACERNOS SABER:

Agradecemos infinitamente su valiosa colaboración para la realización de este estudio.

ANEXO B
ESCALA DE OPINION SOBRE HORARIO CONTINUO Y DISCONTINUO

En la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, se está realizando una investigación para conocer la opinión en relación a los horarios de trabajo, de los empleados de confianza que trabajan en el corporativo o desempeñan funciones de oficina de diferentes empresas. Se nos ha permitido aplicar el presente cuestionario en esta y otras compañías. Es nuestra obligación aclararle a Usted que la aplicación de este instrumento, no implica en forma alguna que se realice un cambio de horario en su centro de trabajo, sólo estamos recabando información con fines estadísticos.

INFORMACION RELEVANTE PARA RESOLVER EL CUESTIONARIO

El horario discontinuo consiste en jornadas de ocho horas diarias, dentro de las cuales se asigna un receso (con frecuencia de una hora) para tomar alimentos, y después se regresa a las labores. Por lo común, los periodos de trabajo son de 8:00 a 17:00 Hrs.

ó de 8:30 a 17:30 Hrs.

ó de 9:00 a 18:00 Hrs.

En el horario continuo las jornadas de ocho horas diarias no se interrumpen para tomar alimentos, pero si cuentan con breves recesos para tomar algún refrigerio y/o descansar. Generalmente los periodos de trabajo comprenden de las 7:00 a las 15:00 Hrs.

ó de 7:30 a 15:30 Hrs.

ó de 8:00 a 16:00 Hrs.

Personal Ejecutivo: Directores, Subdirectores, Gerentes.

Personal de mandos medios: Jefes de Departamento, Jefes de área

Personal administrativo: Analistas, auxiliares, secretarias, supervisores de oficina, mensajeros, etc.

Instrucciones:

Usted está participando como Juez para validar el presente instrumento. A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relativas a los dos tipos de horarios explicados en el párrafo anterior.

Le pedimos que anote en el primer paréntesis una "C" si la frase se refiere a horario continuo y una "D" si se trata de horario discontinuo. Así mismo, coloque un signo (+) en el siguiente paréntesis si considera que la frase es positiva y un signo (-), si le parece negativa.

Ejemplo:

El horario discontinuo es mejor porque el tiempo alcanza para terminar el trabajo (D) (+)

En el horario continuo no da tiempo de terminar con el trabajo (C) (-)

Si alguna oración le parece confusa, o requiere mayor especificación, márkela con un signo de interrogación.

01) Es mejor trabajar en horario continuo porque permite realizar otras actividades por la tarde. () ()

02) El horario discontinuo es mejor porque permite un receso para comer. () ()

03) Es mejor trabajar en horario continuo porque existe mayor continuidad en las labores que se desempeñan. () ()

- 04) En el horario discontinuo la gente aprovecha al máximo los recursos. () ()
- 05) Quienes trabajan en horario continuo tienen la posibilidad de estudiar en las tardes. () ()
- 06) Es desmotivante trabajar en horario discontinuo porque queda poco tiempo para convivir con la familia. () ()
- 07) Después de la comida el rendimiento baja por la pereza que provoca la digestión () ()
- 08) El sábado es un día de descanso y convivencia familiar y no estaría de acuerdo en trabajarlo a cambio de un día de descanso entre semana. () ()
- 09) Mucha gente se queda en la empresa más allá de su horario de salida para quedar bien con sus jefes. () ()
- 10) En el horario discontinuo se distribuye mejor el tiempo para trabajar. () ()
- 11) En el horario continuo no se aprovecha mejor el tiempo en la oficina porque hay más interrupciones. () ()
- 12) El rendimiento individual es mejor en el horario discontinuo, porque se tiene tiempo para descansar. () ()
- 13) No es bueno trabajar en horario continuo porque propicia una menor convivencia con los hijos y la familia. () ()
- 14) La gente que alarga la jornada es porque no organiza adecuadamente sus labores. () ()
- 15) No es una fuente de motivación el trabajar en horario continuo, por todas las desventajas que ofrece al empleado. () ()
- 16) En el horario discontinuo hay más pérdidas de tiempo porque la gente se confía de que todavía le queda tiempo por la tarde. () ()
- 17) Los ejecutivos se quedan más allá de su horario porque llegan tarde y no se organizan. () ()
- 18) Estaría dispuesto a trabajar algún domingo a cambio de un día de descanso entre semana para realizar actividades de tipo personal. () ()
- 19) En el horario discontinuo, muchos empleados se acostumbran a quedarse hasta tarde en la oficina y se programan para trabajar a un ritmo lento. () ()
- 20) Cuando se trabaja en horario discontinuo, después de comer se trabaja con más ánimo debido a que se recuperaron energías () ()
- 21) En el horario continuo, la productividad de la empresa puede verse afectada porque la gente se cansa más. () ()

- 22) En el horario discontinuo, cuesta trabajo reiniciar actividades después de la comida por la pesadez que provoca la digestión. () ()
- 23) En el horario continuo existen menos tiempos muertos porque la gente sabe que debe trabajar a un ritmo rápido. () ()
- 24) En el horario discontinuo resulta motivante la hora de la comida porque se puede convivir con los compañeros. () ()
- 25) Los que salen del trabajo puntualmente demuestran falta de interés para con la empresa. () ()
- 26) En el horario continuo la gente trabaja con menos energía. () ()
- 27) El horario continuo favorece el ahorro en el consumo de energía eléctrica e insumos, debido a que se permanece menos tiempo dentro de las oficinas. () ()
- 28) En el horario discontinuo se pierde más tiempo efectivo de trabajo porque la gente toma más tiempo del permitido para la comida, además de la lentitud con que retoma el ritmo de trabajo. () ()
- 29) Se producen más utilidades en horario discontinuo porque se trabaja más. () ()
- 30) Los jefes y gerentes prefieren el horario continuo porque pueden administrar bien su trabajo y no dejar pendientes para la tarde. () ()
- 31) En el horario discontinuo se acostumbra alargar la jornada porque existen más tiempos muertos. () ()
- 32) Es mal visto por los jefes y compañeros que la gente se retire del trabajo a su hora. () ()
- 33) El personal administrativo no prefiere el horario continuo porque necesita la hora de comida para relajarse y/o cargar energías. () ()
- 34) Cuando se trabaja en horario discontinuo, desmotiva el hecho de que la jornada es larga y encima hay que quedarse a trabajar después de la hora de salida () ()
- 35) No tendría caso trabajar en sábado a cambio de un día de descanso entre semana, porque no estaría todo el personal y eso dificultaría mi trabajo. () ()
- 36) El horario discontinuo produce más fatiga porque hay más interrupciones y se pierde más tiempo que se debe recuperar. () ()
- 37) En el horario discontinuo la gente pierde más el tiempo porque el personal sabe que puede alargar la jornada con más facilidad. () ()

- 38) La gente que trabaja en horario discontinuo convive poco con su familia porque sale muy tarde de trabajar. () ()
- 39) El personal de mandos medios prefiere el horario continuo porque le permite realizar sus labores con continuidad. () ()
- 40) El horario continuo produce más fatiga porque no se tiene suficiente tiempo para descansar durante la jornada de trabajo. () ()
- 41) En mi centro de trabajo casi nadie se queda más allá de su horario. () ()
- 42) Los jefes y gerentes prefieren el horario discontinuo porque necesitan un receso para liberar la tensión y cargar energías. () ()
- 43) Cuando se trabaja en horario discontinuo, el hecho de saber que la jornada es larga, induce al empleado a trabajar con más lentitud. () ()
- 44) Los subdirectores y directores se adaptan mejor al horario discontinuo porque no pueden programar sus actividades de acuerdo a un horario. () ()
- 45) El horario discontinuo produce más fatiga porque la mayor parte del día se permanece en la empresa. () ()
- 46) Los empleados que laboran en horario discontinuo experimentan más cansancio porque con frecuencia alargan el horario más allá de lo establecido. () ()
- 47) El horario continuo motiva porque permite una mayor convivencia con los hijos y la familia. () ()
- 48) El personal administrativo se adapta mejor al horario discontinuo porque tiene más tiempo para trabajar. () ()
- 49) Los ejecutivos se adaptan mejor al horario discontinuo porque deben estar presentes más tiempo dentro de la empresa. () ()
- 50) Los domingos son para descansar y convivir con la familia, no estaria dispuesto a trabajarlo a cambio de un día de descanso entre semana. () ()
- 51) Existe más tráfico a la hora de entrada al trabajo porque las empresas y escuelas entran a la misma hora. () ()
- 52) Si algunas empresas cambiaran su hora de entrada a las 7:00 hrs. disminuiría el tráfico en las horas pico. () ()
- 53) En la empresa donde trabajo la mayoría del personal se queda más allá de su horario por exceso de trabajo. () ()

- 54) El personal administrativo puede salir a su hora porque su trabajo no es tan relevante como el de los gerentes y directores. () ()
- 55) En el horario discontinuo, la productividad de la empresa se ve afectada por la interrupción de la hora de la comida, que produce pérdida de continuidad y concentración. () ()
- 56) En el horario discontinuo, al existir dos inicios de jornada , hay más tiempos muertos. () ()
- 57) Los ejecutivos y el personal de mandos medios alargan la jornada porque tienen gran cantidad de trabajo. () ()
- 58) En el horario continuo se pierde más tiempo efectivo de trabajo porque el empleado se aburre o se cansa. () ()
- 59) La gente que sale del trabajo a su hora es porque administra bien su tiempo y cumple con su trabajo. () ()
- 60) Después de la comida el rendimiento baja porque se siente sueño. () ()
- 61) Con el horario continuo se evitan desperdicios de energía, ya que los aparatos electrónicos permanecen encendidos menos tiempo. () ()
- 62) La gente que trabaja en horario continuo alarga su jornada porque le queda mucho tiempo libre en la tarde. () ()
- 63) El personal administrativo se adapta mejor al horario continuo porque al no interrumpir las labores para comer, se tiene mayor concentración y se trabaja a un ritmo más constante. () ()
- 64) Al regreso de la comida, la gente tiene que sobreponerse de la pereza para retomar lo que estaba haciendo. () ()
- 65) Me agrada trabajar en horario discontinuo porque es el que he tenido siempre. () ()
- 66) El horario discontinuo es mejor porque permite un receso para descansar. () ()
- 67) Quienes trabajan en horario continuo tienen la posibilidad de conseguir otra fuente de ingresos por la tarde. () ()
- 68) El personal ejecutivo se adapta mejor al horario continuo, porque en éste no pierde el ritmo de trabajo. () ()
- 69) Se producen menos utilidades en horario discontinuo porque no se aprovecha mejor el tiempo. () ()
- 70) Estaría dispuesto a trabajar un sábado al mes para faltar un día entre semana y realizar actividades de tipo personal. () ()

71) El horario continuo produce menos fatiga porque se cuenta con buena parte de la tarde para distraerse y descansar. () ()

72) Marque con una X el horario de trabajo que le gustaría tener: () ()

CONTINUO

DISCONTINUO

7:00 a 15:30 de lunes a viernes.

7:00 a 16:30 de lunes a viernes, con 1 hora comer.

7:30 a 16:00 de lunes a viernes.

8:00 a 17:00 de lunes a viernes, con una hora para comer.

8:00 a 16:30 de lunes a viernes.

8:00 a 17:30 de lunes a viernes, con 1 hora para comer.

9:00 a 18:00 de lunes a viernes, con 1 hora para comer.

73) El rendimiento en el trabajo es el mismo antes que después de la comida. () ()

74) El horario continuo motiva porque se puede llegar a comer a casa () ()

Conteste las siguientes preguntas sólo si su empresa tiene horario discontinuo:

75) En mi empresa no podría realizarse un cambio de horario discontinuo a continuo porquenos saldríamos de los horarios establecidos comercialmente y eso puede ser perjudicial.. () ()

76) En la empresa donde trabajo, si se puede cambiar el horario de discontinuo no se afectaría el buen funcionamiento porque es cuestión de organización y cultura. () ()

77) Si en la empresa donde laboro se cambiara el horario de discontinuo a continuo a continuo,no alcanzaria el tiempo para terminar el trabajo. () ()

78) Aunque cambiaran el horario de discontinuo a continuo, la gente se quedaria después de la hora de salida porque ya están acostumbrados a ello. () ()

Agradecemos infinitamente su colaboración.

ANEXO C
ENCUESTA DE OPINION SOBRE HORARIOS DE TRABAJO

La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, está realizando una investigación con el fin de conocer su opinión respecto a los horarios de trabajo continuo y discontinuo en áreas administrativas.

Nos han permitido aplicar el presente cuestionario en esta compañía a los empleados de confianza con labores de oficina.

Es nuestra obligación aclararle que la aplicación de este instrumento, no implica en forma alguna que se lleve a cabo un cambio de horario en su centro de trabajo, sólo estamos recabando información con fines estadísticos.

INFORMACION RELEVANTE PARA CONTESTAR LA ENCUESTA

El **horario discontinuo** consiste en jornadas de nueve horas diarias, dentro de las cuales se asigna un receso para comer, reanudando posteriormente las labores. Los periodos de trabajo más frecuentes en este horario son:

8:00 a 17:00 Hrs.

8:30 a 17:30 Hrs.

9:00 a 18:00 Hrs.

En el **horario continuo** las jornadas son de ocho horas diarias sin interrupción para comer, se permiten breves recesos para descansar o comer un refrigerio. Los periodos de trabajo mas frecuentes son:

7:00 a 15:00 Hrs.

7:30 a 15:30 Hrs.

8:00 a 16:00 Hrs.

Definiciones de nivel de mando

Personal Ejecutivo: Directores, Subdirectores, Gerentes.

Personal de mandos medios: Jefes de Departamento, Jefes de área

Personal administrativo: Analistas, auxiliares, secretarias, supervisores de oficina, mensajeros, etc.

DATOS PERSONALES

Sexo: M F Edad: _____ Escolaridad: _____

Puesto: _____ Edo. Civil: _____

No. de Hijos _____ edades _____

Horario de Trabajo: Continuo Discontinuo De _____ Hrs. a _____ Hrs.

Antigüedad: _____ Tipo de puesto: Planta Eventual

INSTRUCCIONES

A continuación Usted encontrará una serie de afirmaciones. Señale con una "X" el número que corresponda a la opción que coincida con su opinión:

Marque (4) si está Totalmente de acuerdo

Marque (3) si está De acuerdo

Marque (2) si está En desacuerdo

Marque (1) si está Totalmente en desacuerdo.

Marque sólo un número por frase y no deje de contestar ninguna

Ejemplo:

El sol sale todas las mañanas (4) (3) (2) (1)

ENCUESTA

- 01) Es mejor trabajar en horario continuo porque permite realizar otras actividades por la tarde. (4) (3) (2) (1)
- 02) El horario discontinuo es mejor porque permite un receso para comer. (4) (3) (2) (1)
- 03) En el horario continuo la gente trabaja con menos energia. (4) (3) (2) (1)
- 04) Los que salen del trabajo puntualmente demuestran falta de interés para con la empresa. (4) (3) (2) (1)
- 05) Es desmotivante trabajar en horario discontinuo porque queda poco tiempo para convivir con la familia. (4) (3) (2) (1)
- 06) En el horario continuo no se aprovecha mejor el tiempo en la oficina porque hay más interrupciones. (4) (3) (2) (1)
- 07) Quienes trabajan en horario continuo tienen la posibilidad de estudiar por las tardes. (4) (3) (2) (1)
- 08) El horario discontinuo es mejor porque permite un receso para descansar. (4) (3) (2) (1)
- 09) No es bueno trabajar en horario continuo porque propicia un mayor distanciamiento con los hijos y la familia. (4) (3) (2) (1)
- 10) En el horario discontinuo se pierde más tiempo efectivo de trabajo porque la gente toma más tiempo del permitido para la comida y retoma con lentitud el ritmo de trabajo. (4) (3) (2) (1)
- 11) En el horario discontinuo la gente aprovecha al máximo los recursos. (4) (3) (2) (1)

- 12) Estaría dispuesto a trabajar un sábado al mes, para faltar un día entre semana y realizar actividades de tipo personal. (4) (3) (2) (1)
- 13) El horario continuo produce menos fatiga porque se cuenta con buena parte de la tarde para distraerse y descansar. (4) (3) (2) (1)
- 14) En el horario discontinuo, cuesta trabajo reiniciar actividades después de la comida por la pesadez que provoca la digestión. (4) (3) (2) (1)
- 15) En el horario continuo se pierde más tiempo efectivo de trabajo porque el empleado se aburre o se cansa. (4) (3) (2) (1)
- 16) El personal administrativo se adapta mejor al horario discontinuo porque tiene más tiempo para trabajar. (4) (3) (2) (1)
- 17) Los ejecutivos y el personal de mandos medios alargan la jornada porque tienen gran cantidad de trabajo. (4) (3) (2) (1)
- 18) Cuando se trabaja en horario discontinuo, desmotiva el hecho de que la jornada es larga y encima hay que quedarse a trabajar después de la hora de salida. (4) (3) (2) (1)
- 19) En la empresa donde trabajo, sí se puede cambiar el horario de discontinuo a continuo, porque es cuestión de organización y cultura. (4) (3) (2) (1)
- 20) La gente que trabaja en horario continuo alarga su jornada porque le queda mucho tiempo libre en la tarde. (4) (3) (2) (1)
- 21) Los jefes y gerentes prefieren el horario discontinuo porque necesitan un receso para liberar la tensión y cargar energías. (4) (3) (2) (1)
- 22) En el horario discontinuo la gente pierde más el tiempo porque el personal sabe que puede alargar la jornada con más facilidad. (4) (3) (2) (1)
- 23) Si algunas empresas cambiaran su hora de entrada a las 7:00 hrs. disminuiría el tráfico en las horas pico. (4) (3) (2) (1)
- 24) El horario continuo produce más fatiga porque no se tiene suficiente tiempo para descansar durante la jornada de trabajo. (4) (3) (2) (1)
- 25) En el horario discontinuo resulta motivante la hora de la comida porque se puede convivir con los compañeros. (4) (3) (2) (1)
- 26) En el horario discontinuo se acostumbra alargar la jornada porque existen más tiempos muertos que se deben recuperar. (4) (3) (2) (1)

- 27) Los domingos son para descansar y convivir con la familia, no estaría dispuesto a trabajar a cambio de un día de descanso entre semana. (4) (3) (2) (1)
- 28) El personal de mandos medios prefiere el horario continuo porque le permite realizar sus labores con continuidad. (4) (3) (2) (1)
- 29) Si en la empresa donde laboro se cambiara el horario de discontinuo a continuo no alcanzaria el tiempo para terminar el trabajo. (4) (3) (2) (1)
- 30) Los empleados que laboran en horario discontinuo experimentan más cansancio porque con frecuencia alargan el horario más allá de lo establecido. (4) (3) (2) (1)
- 31) Es mal visto por los jefes y compañeros que la gente se retire del trabajo a su hora. (4) (3) (2) (1)
- 32) El personal administrativo se adapta mejor al horario continuo porque al no interrumpir las labores para comer, se tiene mayor concentración y se trabaja a un ritmo más constante. (4) (3) (2) (1)
- 33) El rendimiento en el trabajo es el mismo antes que después de la comida. (4) (3) (2) (1)
- 34) No es una fuente de motivación el trabajar en horario continuo, por todas las desventajas que ofrece al empleado. (4) (3) (2) (1)
- 35) Cuando se trabaja en horario discontinuo, el hecho de saber que la jornada es larga, induce al empleado a trabajar con más lentitud. (4) (3) (2) (1)
- 36) El horario continuo motiva porque permite una mayor convivencia con los hijos y la familia. (4) (3) (2) (1)
- 37) En el horario discontinuo, muchos empleados se acostumbran a quedarse hasta tarde en la oficina y se programan para trabajar a un ritmo lento. (4) (3) (2) (1)
- 38) Los ejecutivos se adaptan mejor al horario discontinuo porque deben estar presentes más tiempo dentro de la empresa. (4) (3) (2) (1)
- 39) La gente que alarga la jornada es porque no organiza adecuadamente sus labores. (4) (3) (2) (1)
- 40) En el horario continuo, la productividad de la empresa puede verse afectada porque la gente se cansa más. (4) (3) (2) (1)
- 41) En el horario continuo existen menos tiempos muertos porque la gente sabe que debe trabajar a un ritmo rápido. (4) (3) (2) (1)
- 42) En el horario discontinuo se distribuye mejor el tiempo para trabajar. (4) (3) (2) (1)

- 43) Mucha gente se queda en la empresa más allá de su horario de salida para quedar bien con sus jefes. (4) (3) (2) (1)
- 44) El horario discontinuo produce más fatiga porque hay más interrupciones y se pierde más tiempo que se debe recuperar. (4) (3) (2) (1)
- 45) Con el horario continuo se evitan desperdicios de energía, ya que los aparatos electrónicos permanecen encendidos menos tiempo. (4) (3) (2) (1)
- 46) Cuando se trabaja en horario discontinuo, después de comer se trabaja con más ánimo debido a que se recuperaron energías (4) (3) (2) (1)
- 47) En mi empresa no podría realizarse un cambio de horario discontinuo a continuo porque nos saldríamos de los horarios establecidos comercialmente y eso puede ser perjudicial. (4) (3) (2) (1)
- 48) El horario continuo favorece el ahorro en el consumo de energía eléctrica e insumos, debido a que se permanece menos tiempo dentro de las oficinas. (4) (3) (2) (1)
- 49) Marque con una "X" dentro del paréntesis, el horario de trabajo que le gustaría tener, elija sólo uno:

CONTINUO

() 7:00 a 15:30 de lunes a viernes.

() 7:30 a 16:00 de lunes a viernes.

() 8:00 a 16:30 de lunes a viernes.

DISCONTINUO

() 7:00 a 16:30 de lunes a viernes, con 1 hora para comer.

() 8:00 a 17:00 de lunes a viernes, con 1 hora para comer.

() 8:00 a 17:30 de lunes a viernes, con 1 hora para comer.

() 9:00 a 18:00 de lunes a viernes, con 1 hora para comer.

Agradecemos infinitamente su colaboración.