



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA



TUTORIAL PARA LA ASIGNATURA **PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**



2002



OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:

Al finalizar el curso el alumno aplicara los principios conductuales del factor humano, en el ámbito laboral, además analizara la naturaleza, causa y efecto de la conducta emocional, así como los factores motivacionales para incrementar las variables psicológicas en la toma de decisiones.

OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad, el alumno conocerá la importancia de la psicología laboral a partir de su definición, aplicación, así como su futuro y sus problemas.

UNIDAD I.

PRINCIPIOS, PRACTICAS Y PROBLEMAS DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

1. - Objeto e importancia de la psicología del trabajo.
2. - Definición y método de la psicología del trabajo.
3. - Reseña histórica de la psicología del trabajo.
4. - Aplicaciones de la psicología del trabajo.
5. - El futuro de la psicología en el ámbito del trabajo.

1. -OBJETO E IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

La psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Por psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

La psicología industrial y organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.



Temas importantes de estudio de la psicología industrial y organizacional, son los siguientes: Análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, psicología de ingeniería y otros. Puede apreciarse que casi todos estos temas de estudio también son estudiados y aplicados por las relaciones industriales, de manera que ahí tenemos un cuerpo de conocimientos entrecruzados que son explotados por profesionales de estas dos disciplinas.

Otra disciplina cuyo campo de estudio se entrecruza significativamente y se va integrando con la psicología industrial y organizacional es el comportamiento organizacional. Son temas de estudio de esta disciplina los siguientes: La personalidad, la percepción, el aprendizaje, las actitudes y valores, la motivación, la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, las comunicaciones, el comportamiento grupal, el liderazgo, el poder y la política, los conflictos y la negociación, la cultura organizacional, el estrés laboral, el cambio y el desarrollo organizacional y otros. Es importante apuntar que el comportamiento organizacional se plantea el estudio de sus temas de interés en cuatro niveles: El individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno.

La psicología industrial y organizacional, el comportamiento organizacional y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación,

Pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados con trabajos importantes que es necesario reconocer y alentar. En todo caso, es recién en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

La psicología industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de vida moderna. En nuestro estilo de vida se advierten sus repercusiones, sin importar donde residamos ni trabajemos, ni la posición social que ocupemos.

Los principios y prácticas de la psicología industrial moldean en forma directa e indirecta sus conductas y actitudes; por eso conviene que los conozca bien.

Pasamos la mayor parte de la vida adulta en algún empleo, y la índole de la carrera profesional determina no solo nuestro nivel económico, sino también nuestra seguridad emocional y felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad; nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos; mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia. Si estamos frustrados o insatisfechos con el, lo más seguro es que volvamos tristes al hogar al finalizar la jornada.



La insatisfacción en el trabajo puede perjudicar también la salud física y psíquica. En un estudio de 15 años sobre el envejecimiento, se descubrió que la satisfacción en el trabajo era el predictor más confiable de longevidad. Se ha demostrado igualmente que la cardiopatía, úlceras, artritis, enfermedades psicosomáticas, ansiedad, preocupación y tensión están relacionadas con el estrés e insatisfacción en el trabajo. En consecuencia, encontrar el tipo idóneo de trabajo es la decisión más trascendente que usted tomara en su vida.

Los psicólogos industriales le ayudan inicialmente a realizar este paso, pues intervienen de manera decisiva en la selección de candidatos. Su primer contacto formal con ellos lo constituirán los test psicológicos y otras medidas de selección; con estos instrumentos el empleador investiga si usted es el candidato idóneo para el puesto y viceversa.

Una vez que tanto usted como la empresa coinciden en que existen esa adecuación recíproca, no se interrumpe la influencia que la psicología industrial tiene en su vida laboral. En efecto, su progreso en la empresa depende de diversos criterios, entre ellos el rendimiento en el puesto (que será objeto de evaluaciones periódicas mediante métodos inventados por los psicólogos) y la puntuación de tres test psicológicos. En algunas empresas, los ascensos de alto nivel nunca se hacen sin la recomendación de los psicólogos de la compañía acerca de la capacidad del empleado para cumplir con sus nuevas responsabilidades.

La importancia de llevarse bien con los demás se demostró en un estudio psicológico en que participaron miles de oficinistas. Al explorar porque se despiden a los trabajadores, los investigadores descubrieron que apenas el 10% de ellos perdían su empleo por falta de capacidad técnica. Un impresionante 90% lo perdía por no saber llevarse bien con sus compañeros de trabajo o con sus superiores. Lo mismo se advirtió en los niveles más altos de la estructura empresarial. Los conflictos más que la incompetencia eran la causa del despido de la mayoría de los ejecutivos o de que estos renunciaran. En una encuesta reciente se comprobó que el 76% de los que abandonaban o perdían su trabajo habían tenido problemas de relaciones interpersonales. Únicamente en el 4% la causa había sido rendimiento insatisfactorio. En la actualidad las empresas dedican enormes sumas y esfuerzos a mejorar las cualidades interpersonales y de relaciones humanas de sus miembros; seguramente, también el lector será sometido a ese adiestramiento.

Es necesario hacer una advertencia: la psicología industrial no deja de ser un simple instrumento, y como todo instrumento, su utilidad depende de la capacidad de quien lo utiliza. Los datos aportados por los psicólogos industriales resultaran más nocivos que útiles si no los usa bien la administración y si los empleados no los entienden correctamente. En cambio, todo mundo saldrá ganando cuando se aplique en forma adecuada.



Pero la psicología industrial tiene mayor trascendencia aun. No solo influye en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina. Repercute también en la conducta de los consumidores. Su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y publicidad de los artículos de una empresa. Nos guste o no, la publicidad forma parte de la sociedad y representa un elemento esencial de la economía de cualquier país. En la radio y la televisión, en revistas y en la prensa, en carteleros e incluso en el firmamento, somos bombardeados sin cesar por mensajes que nos incitan a comprar y probar un nuevo artículo.

La misma clase de métodos psicológicos con que evitamos el mal aliento sirven también para que los candidatos políticos ganen las elecciones. La psicología ha entrado en la esfera de la política para crear imágenes de candidatos que impulsan a votar por ellos. Por otra parte, los sondeos de opinión pública son de gran utilidad pues revelan lo que la gente piensa de las cuestiones más diversas. Los psicólogos aplican las técnicas de sondeo en otras áreas también.

Cuando viajamos en un avión, nuestra seguridad está en manos de los psicólogos industriales que idearon los instrumentos y controles del aparato; se supone que el piloto puede operarlos con gran rapidez y eficiencia.

A un nivel menos especializado, esos profesionales han colaborado en la preparación y disposición de los controles que se emplean en el hogar; por ejemplo, hornos, cocinas económicas y teléfonos.

La lista de aportaciones hechas por la psicología industrial a nuestra vida diaria dentro y fuera del lugar de trabajo es muy larga. Este campo es un factor decisivo en la vida moderna, sin importar nuestra profesión ni personalidad.

2. - DEFINICIÓN Y METODO DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

Según Blum y Naylor:

“Esta disciplina se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la Psicología. Utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la Psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la Psicología Industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio.

La Psicología Industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.” (Blum y Naylor, 1992)

Por otro lado, tenemos a Schultz, que nos ofrece una definición más concreta y acertada de la Psicología Industrial.



“En términos sencillos podemos decir que la Psicología Industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.” (Schultz, 1988)

Tomando en consideración lo antes expuesto, la Psicología Laboral constituye la aplicación de sus principios a situaciones y problemas reales enfocados básicamente al ámbito laboral. Aunque no solamente se limita a éstos, es decir, a fabricas y oficinas, como muchas veces lo limitamos, sino que va más allá. Tal como lo dice Schultz:

“... la Psicología Industrial tiene mayor trascendencia aún. No sólo influye en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina. Repercute también en la conducta de los consumidores. Su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y publicidad de los artículos de una empresa. Nos guste o no, la economía de cualquier país. En radio y la televisión, en revistas y en la prensa, en carteleras e incluso en el firmamento, somos bombardeados sin cesar por mensajes que nos incitan a comprar y probar algún nuevo artículo.

Si el lector posee un automóvil, en su comportamiento de conductor se refleja el influjo de los psicólogos industriales que han colaborado con los ingenieros que diseñaron el tablero: los botones y controles son fáciles de usar y no entrañan dificultad alguna ver e interpretar las prestaciones visuales... La forma y el color de los signos de tránsito son fruto de investigaciones llevadas a cabo por los psicólogos respecto a la seguridad en las carreteras. (Schultz, 1988)

De lo anterior se deduce que la psicología industrial consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo.

Y dado que es una ciencia nos da a conocer mucho de su forma de operar. Toda ciencia se ocupa exclusivamente de lo observable, de ahí su carácter empírico. Ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos.

Y como su método es objetivo, también debe serlo el objeto de su observación, la conducta humana. La conducta externa son el único especto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído medido y registrado con objetividad. De ahí que el psicólogo se concentre en ella, a fin de entender y analizar a las personas a quienes van a estudiar. No obstante, su valor va mas allá, puesto que la psicología se ocupa además de las dimensiones intangibles del ser humano: motivaciones, emociones, ideas y deseos. No es posible observar directamente estas facetas de nuestras vida interior o subjetiva.

Y así es como trabaja el psicólogo industrial. Contemplando la conducta de un trabajador en una línea de montaje, a la secretaria sentada frente al escritorio o al ejecutivo en una reunión; en todos los casos las condiciones son sistemáticas y están bien controladas. Esto ayuda a mejorar las condiciones de trabajo; un personal más apto para el trabajo, así como el medio y una buena capacitación para el personal.



3. - RESEÑA HISTORICA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

- *Internacionales*

La psicología industrial surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo creciente.

Fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Aparentemente le fundador fue Walter Dill Scott, quien, en 1901, se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad, y en 1903, escribió el libro “*The Theory of Advertising*” (La teoría de la publicidad), que fue el primer libro que trató de psicología y un aspecto del mundo laboral. Y en 1913 apareció un libro llamado “*Psychology of Industrial Efficiency*” (Psicología de la eficiencia industrial); lo escribió un psicólogo alemán maestro de Harvard, llamado Hugo Münsterberg.

Sin embargo, no fue hasta la Primera Guerra Mundial donde la psicología industrial marcó su nacimiento como una disciplina de suma importancia y utilidad.

Ante la necesidad de seleccionar y calificar a millones de reclutas, el ejército pidió a un grupo de psicólogos que elaboraran un test de inteligencia general, creando así dos tests; el Army alfa para alfabetos y Army beta para analfabetos.

Al ver el éxito de estos indujo al desarrollo de otros tests para la selección de distintas calificaciones militares así como adiestramiento de pilotos. Al terminar la guerra, otros organismos que utilizaban métodos de selección y clasificación se dieron cuenta de la utilidad de los tests, y gracias a la experiencia militar comenzó una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, que estaba más enfocado a lo que ahora llamamos psicología del personal.

En 1924 crece el campo de la psicología industrial gracias a los estudios de Hawthorne, comenzando con la investigación de los aspectos físicos del ambiente de trabajo en la eficacia del empleado. Los psicólogos llegaron a la conclusión de que además de esto, otro factor, posiblemente más importantes son las condiciones socio psicológicas del ambiente laboral puesto que la calidad e índole de supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitud de estos ante su empleo, la comunicación, etc., influyen en la eficacia, motivación y satisfacción con el trabajo.

Durante la Segunda Guerra Mundial, psicólogos e ingenieros se juntaron para diseñar el nuevo armamento y equipo militar con el objetivo de que este sea lo más fácil de manejar. Esto crea una nueva rama de la psicología industrial, llamada psicología de la ingeniería.

Con este nuevo suceso, muchos psicólogos se dieron cuenta de la existencia de los importantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar en encontrarles una respuesta.

A partir de 1945, en USA crece la tecnología así como las empresas.



Al crear nuevos métodos y técnicas de fabricación, se presenta la necesidad de enseñárselo al obrero, por lo que crece el campo de la psicología industrial, así como los psicólogos especializados en esta área.

Para 1970 se divide la psicología industrial del American Psychological Association (Asociación estadounidense de psicología) para nombrarse División de psicología industrial y organizacional, con el objeto de incorporar las nuevas tendencias.

- *Nacionales*

Mientras la psicología del trabajo comenzaba a tomar fuerza en Europa, en México, por el año de 1923, se encontraba subordinada a la filosofía e imperaba la orientación clínica.

En el departamento del Distrito Federal se crea el departamento psiconético con el objeto de reenviar a los nuevos reclutas para el cuerpo policiaco y de tránsito, así como para la Normal Superior, otras escuelas y otras dependencias, para lo que se hizo la adaptación del test de Binet. Con esta y otras pruebas que se realizaron con el tiempo, se convertirían en la llave que abriría las puertas de la psicología hacia el mercado de trabajo.

En esos tiempos la investigación jugó un papel importante. Ante tal necesidad surgieron distintos investigadores, entre los cuales se puede mencionar al Doctor José Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas, realizar estudios sobre la psicología del Mexicano y sobre todo el dar orientación de carácter laboral a la psicología.

Para 1929 se creó la Confederación patronal, cuyo objetivo era medir las relaciones obrero-patronales y encontrar las soluciones a los problemas presentados, debido a la exigencia de la problemática social. Y en 1938, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores por el avance de ese tiempo.

En este mismo año se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de Psicología, con un atraso en sus conocimientos e información de casi 30 años.

Sin embargo, aún no se delineaba con claridad las áreas de esta nueva carrera, por consiguiente a la psicología del trabajo le faltaba mucho para alcanzar el nivel educacional de otros países.

En el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la industrialización del país, logrando con ello mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma, la importancia de los recursos humanos y su justo valor. Y es así, como el factor trabajador o empleado, fue tomado en cuenta para su mejor capacitación, selección y mantenimiento.



Durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización, creándose así el Departamento de Investigaciones Especiales bajo la dirección del Doctor Alfonso Quiroz Cuarón, el cual se avocó a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos.

Para 1947 el Banco de Comercio incorporó la selección de personal, a iniciativa del Doctor Germán Herrera, quien utilizó la misma batería de pruebas que tenía el Banco de México.

En 1949 se instaló, en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, quien pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un Departamento Psicológico. La psicología se difundía a través de estos esfuerzos.

Durante esa época el ingeniero David Mehel introdujo la aplicación de pruebas psicométricas para admisión y promoción de empleados en la empresa de Teléfonos de México.

Para 1959 la psicología invadía al sector público, la Comisión Federal de Electricidad contrata varios psicólogos a través de la Sra. Elena Salazar Mayer quien los incorpora a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominós, Wais y Barranquilla.

En el año de 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la UNAM.

Las Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. Se funda en Mayo e 1970 ante los cambios que se estaban dando, y con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo.

4. - APLICACIONES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

Dadas las situaciones sociales, económicas y políticas, es necesario que el psicólogo se enfrente a una problemática en la cual los recursos humanos técnicamente preparados para hacer frente a la expansión del trabajo y el crecimiento industrial, son insuficientes; es por ello que la psicología del trabajo debe trabajar conjuntamente con otras disciplinas afines a su campo de acción para lograr resultado óptimos, atacando con ello los problemas que puedan surgir dentro de las organizaciones.

Actualmente, la psicología industrial, se especializa en las áreas del personal, el consumidor, la ingeniería humana y organizacional, abarcando todo lo que se refiere al mundo del trabajo.

No importando donde se encuentre empleado, al psicólogo industrial le interesa resolver los problemas humanos creados por la civilización industrial.



El psicólogo: formula problemas, revisa los conocimientos anteriores, hace observaciones preliminares, enuncia hipótesis, da cuenta de los resultados y emplea los resultados.

En general, el psicólogo industrial aplica sus conocimientos en las siguientes áreas:

- *Selección, colocación y entrenamiento de los empleados*
- *Eficiencia del trabajador*
- *Administración de organizaciones*
- *Comportamiento del consumidor*

Sin embargo, pienso que en realidad el trabajo del Psicólogo Laboral lo restringimos a la selección, colocación y entrenamiento del personal, y en específico a la aplicación e interpretación de Pruebas, Tests, Cuestionarios e Inventarios psicológicos. Tal vez no tengo fundamentos para dar esta opinión, pero me baso en opiniones de profesionistas de otras carreras, los cuales ayudan a devaluar más el trabajo del psicólogo; sobre todo en el área de aplicación de pruebas psicológicas, ya que en repetidas ocasiones he notado que éstas pruebas han perdido tanto validez como confiabilidad, ¿por qué?, pues porque entre empleados y psicólogos con muy poca Ética profesional, se han dado a la tarea de pasar como “tips” las respuestas deseables para cada una de ellas, como si se tratara de una receta de cocina.

Entre los principales problemas que encontramos para que el psicólogo industrial ejerza su profesión, está la resistencia por parte de los supervisores, o bien, personal ejecutivo que no aceptan muy bien los cambios propuestos por el psicólogo, ya que muchas de las veces estos son más jóvenes y por esta razón se cree no son competentes para desempeñar el trabajo y se “aferran”, por decirlo de alguna forma, su manera tradicional de hacer las cosas.

Así como lo dice Schultz:

- *“... “¡Siempre lo hemos hecho de esta manera y ahora no vamos a cambiar sólo porque usted lo dice!” Los psicólogos que trabajan en la industria topan a menudo con esta clase de actitud: la negativa a introducir innovaciones, una resistencia al cambio.*
- *No pocas veces se piensa que el cambio en la manera habitual de ejecutar una tarea representa un peligro para el bienestar del trabajador. Si se le ordena modificar sus sistema de trabajo y utilizar otro más eficaz recomendado por el psicólogo, es posible que muestre resistencia, por considerar que la compañía trata de que rinda sin aumentarle el salario...”* (Schultz, 1988)

Hay muchos más problemas a los cuales se enfrenta el psicólogo industrial, pero a mi criterio, pienso que este es el más importante.



La psicología industrial y organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Temas importantes de estudio de la psicología industrial y organizacional, son los siguientes: Análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, psicología de ingeniería y otros. Puede apreciarse que casi todos estos temas de estudio también son estudiados y aplicados por las relaciones industriales, de manera que ahí tenemos un cuerpo de conocimientos entrecruzados que son explotados por profesionales de estas dos disciplinas.

Otra disciplina cuyo campo de estudio se entrecruza significativamente y se va integrando con la psicología industrial y organizacional es el comportamiento organizacional. Son temas de estudio de esta disciplina los siguientes: La personalidad, la percepción, el aprendizaje, las actitudes y valores, la motivación, la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, las comunicaciones, el comportamiento grupal, el liderazgo, el poder y la política, los conflictos y la negociación, la cultura organizacional, el estrés laboral, el cambio y el desarrollo organizacional y otros. Es importante apuntar que el comportamiento organizacional se plantea el estudio de sus temas de interés en cuatro niveles: El individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno.

La psicología industrial y organizacional, el comportamiento organizacional y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación, pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados con trabajos importantes que es necesario reconocer y alentar. En todo caso, es recién en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

La psicología de la seguridad por su nivel de desarrollo y temática de estudio puede ser considerada como una sub. rama de la psicología industrial y organizacional. Necesariamente tendrá que apoyarse esta sub. rama de la psicología en la psicología industrial y organizacional para desarrollarse. El interés de la psicología de la seguridad es específico a la situación del trabajador en su ambiente de trabajo con los riesgos que son inherentes a la naturaleza de su labor. Un aporte valiosísimo para el desarrollo de esta psicología de la seguridad también proviene de la psicología preventiva, así como del comportamiento organizacional.

Es posible ofrecer aquí una respuesta genérica a la interrogante: ¿Qué puede hacer un psicólogo incorporado al equipo de seguridad de las empresas?



Desde la óptica de la psicología de la seguridad puedo establecer algunas alternativas de acción que son necesarias llevar a la práctica y que configuran el rol del psicólogo en la seguridad industrial.

Lo primero es **conocer la administración moderna de la seguridad / control de pérdidas en la empresa**. Es importante encontrar respuestas a estas interrogantes: ¿Qué características tiene el sistema de seguridad de la empresa? ¿Qué resultados tiene el sistema de seguridad? ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el sistema de seguridad? ¿Qué oportunidades y riesgos tiene el sistema de seguridad? ¿Cómo se aplica el sistema de administración moderna de la seguridad / control de pérdidas?

Lo segundo es **investigar la mentalidad del trabajador con respecto a la seguridad**. Es importante encontrar respuestas a estas cuestiones: ¿Cuáles son los comportamientos y actitudes del trabajador hacia la seguridad y la supervisión? ¿Qué características psicológicas, educativas y culturales tienen los trabajadores en los niveles individual, grupal y organizacional? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores? ¿Cuáles son las oportunidades y riesgos de los trabajadores? ¿Cómo se evalúa la conducta segura del trabajador en la empresa? ¿De qué manera participa la familia del trabajador en las campañas de seguridad?

Lo tercero es **contribuir a generar una conciencia y cultura de prevención en los trabajadores**, de tal manera que el compromiso con la seguridad se extienda del ámbito laboral al familiar y social. Este paso es muy amplio y complejo y representa la preparación de actividades de trabajo, definiendo las estrategias, los objetivos, las metas, las tácticas y los recursos en estrecha coordinación con las áreas de seguridad, producción, personal y la supervisión en general.

Puestos en una balanza, de una parte, los costos que representan los accidentes de trabajo; y, de otra parte, un cambio de paradigma en la gestión de la seguridad en las organizaciones mediante la efectiva acción de la psicología de la seguridad, es tiempo de iniciar una renovación en algunas de las prácticas de la seguridad industrial de acuerdo a un simple análisis de costo / beneficio.

Algunas interrogantes que requieren intervenciones psicológicas calificadas son, entre muchas otras, las siguientes: ¿Cómo seleccionamos personal con actitudes maduras frente a la seguridad? ¿Cómo motivamos al trabajador para que se interese por la seguridad? ¿Cómo generamos actitudes proactivas de seguridad en el trabajo? ¿Cómo facilitamos el aprendizaje de seguridad de los trabajadores? ¿Cómo debe descansar y relajarse el trabajador para manejar sus tensiones? ¿Cómo debe orientarse el trabajador con problemas conductuales, emocionales o de alcoholismo? ¿Cómo recreamos y fortalecemos la cultura de seguridad en la empresa? ¿Cómo investigamos las actitudes de seguridad de los trabajadores? ¿Cómo auscultamos el clima socio - laboral de la empresa? ¿Cómo integramos la seguridad como un valor personal de los trabajadores?



La urgente necesidad de dar respuestas creativas e inteligentes a estas y otras interrogantes justifica plenamente la incorporación del psicólogo al equipo de trabajo de seguridad industrial de las empresas.

La ingeniería de seguridad industrial y la psicología de la seguridad podrán potenciar su acción con mejores resultados mediante un trabajo sinérgico en beneficio del potencial humano. Es un nuevo paradigma en el que los administradores tienen que pensar con la mente abierta para comprender que la seguridad industrial implica un trabajo con personas que tienen dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales.

A diario puede observarse lo siguiente: Una empresa selecciona y contrata a un trabajador para que desempeñe un determinado puesto de trabajo, en un período de tiempo determinado y con una remuneración que se acuerda en función del mercado, para lo cual se comprueba que éste cuenta con las adecuadas calificaciones y competencias técnico - profesionales y personales. ¿Cuál es el *quid* del asunto para el supervisor? En algunas o muchas ocasiones el supervisor no repara en que la persona que acude al trabajo cada día lo hace con todo su humanidad y no sólo con sus conocimientos y habilidades para el trabajo. He ahí entonces el desafío de mayor importancia para los supervisores de todas las niveles y áreas de la empresa: administrar trabajadores que son personas plenas de humanidad. Verdad de Perogrullo que no siempre se reconoce y menos aún se acepta, inclusive en la seguridad industrial.

5. - EL FUTURO DE LA PSICOLOGÍA EN EL AMBITO DEL TRABAJO.

El constante crecimiento de la economía, junto con los adelantos tecnológicos y una población en aumento provocaran sin duda ciertos cambios en la naturaleza del trabajo del futuro. Y esos cambios significaran nuevas exigencias y responsabilidades que el psicólogo industrial habrá de afrontar.

Un cambio importante atañe a las particularidades de la fuerza de trabajo. En general, son hoy mas jóvenes, tienen una escolaridad superior y muestran mayor resistencia a la autoridad. Esto quiere decir que no responden ya a los incentivos ni estilos tradicionales de liderazgo. El trabajador moderno busca empleos mas estimulantes y con mayores posibilidades, así como la oportunidad de intervenir en las decisiones que afectan a su existencia. Además, rechaza a los supervisores que observan una conducta dictatorial. Por eso, muchos empleos y estructuras organizacionales empiezan a ser rediseñados para que incorporen cierta autonomía, interés y satisfacción en las tareas.

Otro cambio se refiere a las oportunidades de empleo para los no calificados y los que tienen poca escolaridad, cuyo número parece disminuir cada año. Lo anterior significa que han de ser mas completas la selección y la formación de los psicólogos industriales, pues de lo contrario no podrán descubrir nuevas capacidades y métodos de entrenamiento que les permitan mejorar las habilidades de los que están en desventaja.



Lo mas probable es que las empresas industriales del futuro sean mayores y mas impersonales para cada empleado. Tocara a los psicólogos crear sistemas que atenúen este sentido de despersonalización y enajenación, y hagan sentir al empleado que forma parte de la empresa.

El equipo y las técnicas de fabricación se han perfeccionado muchísimo, por lo cual plantean problemas al psicólogo de ingeniería industrial: debe esté encontrar la manera de diseñar y adaptar el equipo a un uso eficientemente y sin riesgos. Gran parte del equipo moderno está automatizado; aunque requiere mantenimiento especializado, su operación normal requiere poca atención. Habrá que idear medios que permitan aligerar el aburrimiento y desatención que inevitablemente provoca la vigilancia de maquinaria automatizada.

Los trabajadores se jubilan hoy mas jóvenes y muchos laboran menos horas o días, conforme se introducen horarios flexibles o mas breves. El aprovechamiento del tiempo libre exige una planificación cuidadosa y, quizá, hasta adiestramiento. Y está es una responsabilidad que la industria habrá de asumir y que tocara al psicólogo dirigir.

Una de las tareas principales del psicólogo industrial consiste en mejorar la calidad de la vida laboral. El movimiento tendiente a humanizar el trabajo es muy fuerte en la Europa Occidental y empieza a cobrar vigor en Estados Unidos: **empleados, sindicatos y algunos comités del Congreso luchan por ponerle fin al trabajo tedioso, rutinario y degradante.** Los empleados y sus representantes exigen cambiar esas tareas para obtener satisfacción y sentirse realizados. El aumento de sueldo ha dejado de ser un incentivo para mejorar la productividad: el personal no quiere solo un incremento salarial. Si no encontrar el sentido y el valor de su vida laboral.

En los años venideros este movimiento, cuya finalidad es humanizar el trabajo, será sin duda una innovación ante una idea sumamente prometedor.

A medida que se expanda la economía y los trabajadores deban cumplir con nuevas exigencias, la amplitud y urgencia de las tareas que afrontan los Psicólogos industriales habrán de aumentar mucho. No nos equivocamos al pronosticar que la Psicología esta destinada a desempeñar un papel mas importante aún en la vida de las empresas.

BIBLIOGRAFIA.

1.- SCHULTZ Duane P., Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill(2da.edición)(Cap.1)



OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad, el alumno analizará los factores psicológicos e importancia del actor humano en la relación a su adaptación y organización en el trabajo.

UNIDAD II

PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

- 1.- La organización del trabajo.
- 2.- El factor humano en la organización.
- 3.- El individuo y la adaptación personal en la organización.
- 4.- Supervisión.
- 5.- Participación.
- 6.- Aplicaciones.

1.- LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado Planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Durante la última década se ha producido un gran revuelo en el campo de la Administración de empresas, debido a las novedades de la psicología aplicada. Estas novedades se encaminan a promover y facilitar la transformación de las organizaciones; tomadas tanto como un punto de vista o como una tecnología, se ha dado en llamarlas Desarrollo Organizacional.



Los procedimientos y técnicas pertinentes comprenden una serie de conceptos predominantemente humanísticos, debidos en gran parte a los trabajos de Mc Gregor, Argyris, Maslow y otros.

Estos conceptos de orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

LA LOGICA DE ORGANIZAR.

Conceptualización

Organizar no implica una especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso e indebidamente restrictivo. No hay nada en la organización que así lo determine. Decir que las tareas deben ser específicas no quiere decir que deban ser limitadas o mecánicas.

El organizador es quien debe considerar, de acuerdo a los resultados deseados, si se deben dividir en partes pequeñas (como en una línea de montaje típica) o si se deben definir en forma lo suficientemente amplia para que abarquen el diseño, la producción y la venta de la maquinaria. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal, o la discrecionalidad más amplia posible. No debemos olvidar que no existe una forma mejor única de organizar y que la aplicación de la teoría de la estructura organizacional debe tomar en cuenta la situación (ver figura 1)

Las piedras angulares del proceso organizacional.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- a.- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la **división del trabajo**.
- b.- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.
- c.- Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** en la organización.



d. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **Coordinación**.

División del trabajo.

En su libro "*La riqueza de las naciones*", Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "*Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza*". Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "*si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día*". Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir).

¿ Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

La *especialización del trabajo* también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la *enajenación*; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el *aburrimiento* puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal.

Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.



Departamentalización.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un *organigrama* que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos *Departamentos*. Por lo tanto la *departamentalización* es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

Jerarquía.

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al *control administrativo* que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una *cadena de mando*; es decir, un plan que especifica quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como *jerarquía*. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general,

Presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también.

En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados. En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional.



Los niveles estrechos de administración producen *jerarquías altas* con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen *jerarquías planas*, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

En la actualidad los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo puede y deben cambiarse con el tiempo.

Coordinación

La *coordinación* es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería e vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

Diferenciación e integración.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separa a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla.



Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división del trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias, que Lawrence y Lorsch llaman *diferenciación*, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo.

Estos autores han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia *perspectiva* en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad. En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una *percepción del tiempo* diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los *estilos interpersonales*. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de investigación y desarrollo podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente el torbellino de ideas y el análisis de muchas alternativas. Por último, la *formalidad* de los departamentos pueden ser diferentes. Mientras que una unidad de producción quizás necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de lo departamento independientes.

En lugar del término *coordinación*, Lawrence y Lorsch usan *integración* para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas.

Quizás sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los preparan.



Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

Coordinación efectiva

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de *procesamientos de información*.

Podemos enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

- a. Utilizar técnicas básicas de la administración.
- b. Ampliar las fronteras
- c. Reducir la necesidad de coordinación

Utilizaremos técnicas básicas de la administración cuando se requiera una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización.

Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente. Otra técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron *administrar por paseo* (Management by walking around). Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para "darse paseos" por los diversos departamentos e instalaciones de producción observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados.

Hablamos de ampliar las fronteras cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizás sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el *papel para ampliar fronteras*. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, en ocasiones, los miembros del departamento de ingeniería y de mercadotecnia hablan diferentes idiomas. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia puede traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientando a los clientes, al lenguaje de la ingeniería, orientando a los productos y viceversa.

Reducir la necesidad de coordinación cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería



reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe 2 formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes.

El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan "manga ancha" para satisfacer los requisitos de otras.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.

2.- EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

El desarrollo del potencial humano.

Las empresas viven en un entorno caracterizado por constantes, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión de personal. El trabajador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en éste se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal.

La nueva concepción en la administración del potencial humano se funda en las siguientes ideas:

- 1°. El reconocimiento de que el trabajador posee potencialidades internas que necesitan desarrollarse;
- 2°. La valoración de que el trabajador es el factor más importante para impulsar el desarrollo empresarial; y
- 3°. La comprensión de que el sistema empresarial influye sobre el trabajador y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de aquél.

Estas nuevas ideas han encontrado su germen y desarrollo en la administración, la psicología, las relaciones industriales, el trabajo social y otras disciplinas científico - sociales, además de haber germinado en la misma gestión de personal en las organizaciones empresariales. Este nuevo enfoque aplicable a la administración de personal se caracteriza por los siguientes paradigmas:

- 1°. Sistémico;
- 2°. Multidisciplinario;
- 3°. Contingencial o situacional;
- 4°. Productividad;
- 5°. Potencial humano.

Todas estos importantes paradigmas se encuentran interrelacionados y originan en su dinámica la gestión del potencial humano encaminada hacia la excelencia administrativa.



El origen del desarrollo del potencial humano se encuentra en la tercera fuerza psicológica, es decir en la psicología humanística. La primera fuerza en psicología es el *psicoanálisis*, sus raíces son biologicistas y está representada por Sigmund Freud, quien ha tenido muchos seguidores y ha influenciado enormemente en el pensamiento del hombre contemporáneo.

La segunda fuerza es la conductista, postula una concepción mecanicista del hombre, se encuentra representada por John B. Watson, conductista de primera generación. Otro importante psicólogo representante de esta segunda fuerza psicológica es Burrhus F. Skinner, neoconductista de segunda generación, el mismo que ha influenciado en el desarrollo de la ciencia psicológica.

Posteriormente ha surgido una tercera concepción de raíces humanistas liderada por Abraham H. Maslow, quien contribuyó, junto con psicólogos importantes como Carl Rogers, Fritz Pearls y otros, al desarrollo de esta nueva visión psicológica del ser humano.

Los fundamentos de la psicología humanística, son los siguientes:

1°. Autonomía e interdependencia social.

La autonomía tiene el significado de que la persona humana tiene una tendencia muy marcada a dominarse a sí misma y al medio ambiente para poder independizarse de sus controles externos. Es de esta autonomía que se deriva la responsabilidad social que cada persona tiene frente a sí misma y a la comunidad en la cual vive. La autonomía lo es en la medida que el ser humano vive inmerso en sistemas sociales que necesariamente significan interrelación social.

2°. Autorrealización.

Además de las necesidades de déficit - necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estimación - se encuentran presentes en el ser humano las necesidades de crecimiento, autoactualización o autorrealización. Esta necesidad de autorrealización es una tendencia en el hombre dirigida al objetivo de la conservación y desarrollo personal y a la independencia con respecto a controles externos. Esta autorrealización es concebida por algunos autores como objetivo de vida - Karen Horney, Abraham Maslow y Erik Fromm -, en tanto que otros acentúan su carácter de proceso - Viktor E. Frank, Carl Rogers y Charlotte Buhler

3°. Tendencia hacia un sentido y una meta.

La vida humana se encuentra orientada hacia la realización de objetivos que la propia persona elige porque aspira a una vida plena y llena de significado por sus valores internalizados de su mundo cultural. Valores como libertad, justicia, dignidad, verdad, bondad, belleza y otros ofrecen un horizonte de futuro a la persona. Encontrar un sentido a la propia existencia es importante para el crecimiento y desarrollo humanos.



4°. Totalidad u holismo.

La persona humana es una totalidad o integridad con dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales. El ser humano constituye una unidad en interrelación con su medio ambiente que tiene pleno sentido existencial.

Es esta psicología humanística la que le confiere un sólido soporte conceptual a la administración y desarrollo del potencial humano, y que por cierto se halla también presente en la psicología industrial y organizacional, la psicología de la seguridad y la psicología preventiva.

Una visión psicológica sobre el trabajador.

La visión psicológica sobre el trabajador la enfoco aquí bajo la óptica de las ideas de Viktor E. Frankl (1905 - 1997), notable médico psiquiatra y neurólogo vienés, por ofrecer ésta propuesta conceptual la posibilidad de considerar al ser humano en su realidad integral, vale decir un ser con soma - cuerpo -, psique - mente - y nous - espíritu -. Estas tres dimensiones aparecen en el ser humano interrelacionadas y conforman una unidad en su totalidad.

Es interesante conocer que Sigmund Freud, padre del psicoanálisis, es el representante de la primera escuela vienesa de psicoterapia; y Alfred Adler, creador de la psicología individual, es el representante de la segunda escuela vienesa de psicoterapia. Cada uno de los aportes de los exponentes de estas escuelas psicoterapéuticas es importante en el desarrollo del pensamiento psicológico. Sin embargo, no puede aquí dejar de reconocerse que fue Frankl, representante de la tercera escuela vienesa de psicoterapia, el que puso de relieve el valor del espíritu humano. Esta es sólo una razón, entre muchas otras, por la cual la extensa obra de Frankl, integrada en 32 libros y numerosos artículos y trabajos de investigación, ha merecido el reconocimiento universal con su difusión en 26 idiomas, así como la creación de numerosas instituciones en muchas partes del mundo que estudian y difunden el pensamiento frankliano.

Viktor E. Frankl desarrolló en sus ideas una visión del ser humano enriquecedora por cuanto consideró el valor del espíritu humano, la importancia del sentido de la vida y la voluntad de sentido. Por cierto que el desarrollo *in extenso* de todas estas ideas excede largamente los propósitos de este artículo, y merece mucha mayor dedicación y espacio del que ahora puedo disponer. Aquí sólo me puedo referir brevemente a tres aspectos: **1°. Las tesis sobre la persona humana; 2°. El sentido de la vida; y 3°. La logoterapia.**

1°. Las diez tesis sobre la persona humana en la visión de Frankl, son las siguientes:

- 1°. La persona humana es una unidad.
- 2°. La persona humana es una totalidad.
- 3°. La persona humana es un ser nuevo.
- 4°. La persona humana es un ser espiritual.



- 5°. La persona es existencial.
- 6°. La persona humana es yoica.
- 7°. La persona humana brinda unidad y totalidad.
- 8°. La persona humana es dinámica.
- 9°. La persona humana es un ser superior a los animales.
- 10°. La persona humana es un ser que trasciende.

2°. El sentido de la vida.

Frankl sostiene que motiva al ser humano una *voluntad de sentido*, lo que significa que éste debe llegar a poseer una vida plena de significado. El hombre es un ser en busca del sentido de su existencia, una dirección, una guía, una intención, pero que sea significativa, libre y responsable. El hombre busca respuestas al por qué y para qué de la vida. La fuerza motivacional primaria que impulsa al ser humano hacia el descubrimiento de su sentido es la voluntad de sentido. Esta voluntad de sentido es lo más profundo en el ser humano.

La voluntad moviliza al ser humano pero el sentido lo orienta. Vivir pleno de sentido es vivir la existencia como un desafío, un reto o un riesgo.

3°. La logoterapia.

La palabra logoterapia tiene su origen en las voces griegas: *logos*, que tiene el significado de sentido; y *terapeya*, que significa tratamiento. Desde un punto de vista etimológico la logoterapia es el tratamiento de la persona mediante el descubrimiento del sentido de su propia vida.

La logoterapia es una aplicación psicoterapéutica desarrollada por Viktor Frankl para ayudar a que las personas encuentren el sentido de su propia existencia. Los principios en los que se sustenta la logoterapia son los siguientes: 1°. La vida tiene un sentido bajo cualquier circunstancia; 2°. El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla; 3°. El hombre es libre, dentro de sus obvias manifestaciones, para consumir el sentido de su existencia.

La logoterapia ayuda efectivamente a que las personas descubran el sentido de su vida todavía no desarrollado, no descubierto o perdido. Frente a los grandes males de nuestra época - depresión, adicción y agresión -, así como a las neurosis colectivas - fatalismo, fanatismo, masificación y existencia provisional -, la logoterapia es una alternativa psicoterapéutica humanística y educativa que pretende que las personas en libertad asuman su responsabilidad.

Joel A. Backer, educador y futurólogo norteamericano, en su extraordinaria película educativa: ***El poder de una visión. Una visión de futuro***, señala en uno de sus pasajes, desde el campo de concentración de Auschwitz, rememorando la vida y obra de Viktor E. Frankl, la importancia de tener una visión de futuro, aún en las situaciones más dramáticas y desesperadas. Frankl, quien vivió cautivo en tres diferentes campos de concentración nazi entre los años 1942 a 1945, en su libro: ***El hombre en busca de sentido***, destacó muy especialmente la importancia de



tener una visión de futuro. Hoy se sabe y reconoce plenamente que la visión de futuro es extraordinariamente importante para el desarrollo de las personas, las familias, los grupos humanos, las organizaciones y los Estados.

Stephen R. Covey, autor de ***Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*** y ***Primero lo primero***, destaca en estos dos libros la extraordinaria figura de Viktor Frankl y su importante aporte a la comprensión de la visión de futuro. El taller de Covey sobre enunciados de misión es un desarrollo sumamente valioso para que las personas encuentren un sentido y significado a sus propias vidas. En palabras de Frankl: ***Toda persona tiene su propia misión o vocación específica en la vida ... En ellas no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. De modo que la tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla a cabo.***

Las ideas de Frankl son muy valiosas para fundamentar el desarrollo del curso Planeamiento Estratégico Personal. Este importante curso, desarrollado en el marco del Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal, no solamente es una filosofía, una técnica y un arte sino también una posibilidad que puede ayudar efectivamente a que las personas se interesen por descubrir el sentido y significado de su propia existencia. Ayudar a que las personas encuentren razones para vivir es también una manera válida y plausible de contrarrestar los numerosos y desgraciados accidentes de trabajo que se producen en las empresas. Esta idea constituye en realidad una aplicación práctica de las ideas del extraordinario científico humanista que fue Viktor E. Frankl.

3.- EL INDIVIDUO Y LA ADAPTACIÓN PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

El individuo en la organización.

Las consideraciones clásicas de la organización ignoran a la persona, o bien hacen supuestos demasiado simples sobre ella. Un resultado de esta consideración es la brecha entre la teoría y la práctica en las organizaciones, entre la forma en que las organizaciones debían trabajar y la forma como trabajan. Por ejemplo, la organización informal (que descansa en parte en las necesidades personales y relaciones interpersonales de los integrantes), no se toma en cuenta en el plan formal.

Personalidad.

De acuerdo con Gordon W. Allport, "***La característica sobresaliente del hombre, es su individualidad***". El concepto de personalidad ayuda a denotar algo de la individualidad importante de las personas. Algunos aspectos de la personalidad son especialmente pertinentes al comportamiento humano en las organizaciones. Primero, la personalidad es relativamente estable. Se forma durante los primeros años del desarrollo: ***infancia y niñez***. Sin embargo, una vez formada, la personalidad del adulto no cambia rápidamente. Consecuentemente, el individuo



llega a la organización con su personalidad como si fuera un rasgo "dado".. Segundo, las características de la personalidad se dice que son generales. Esto significa que un individuo trata de expresar su personalidad distintiva en una variedad de situaciones. El no deja su personalidad en la puerta cuando ingresa a la organización. Tercero, la personalidad esta motivada, esto implica esfuerzos, deseos, necesidades, o "tendencias determinantes". Las características de la personalidad no son simplemente formas de clasificar o de tipificar a las personas, sino que en forma más dinámica, nos dicen algo sobre lo que la persona esta tratando de hacer en forma consistente, ya sea en forma consciente o inconsciente.

Motivos importantes en la adaptación de los miembros en la organización.

Los motivos específicos que son importantes en la adaptación de grandes cantidades de personas se consideran a menudo necesidades personales, Se forman en las etapas iniciales del desarrollo psicológico, y se supone que permanecen bastante estables, aunque pueden surgir de factores situacionales.

Necesidad de afiliación.

Los hombres buscan la compañía de los demás. Esta tendencia hacia el contacto social ha llevado a algunos psicólogos a postular un tipo de instinto de rebaño, que en algunas ocasiones se llama gregarismo. Sin embargo, en la actualidad pocos psicólogos le conceden importancia al instinto como explicación del comportamiento; es más probable que la necesidad de afiliación se desarrolle a través de la relación de dependencia entre el niño y sus padres.

Motivos importantes del yo.

Bajo este encabezado caen una cantidad de motivos que tienen alguna implicación con la autoidentificación de la persona. Las personas están generalmente motivadas para lograr y mantener un concepto favorable de sí mismas. Desean pensar bien de si mismas, tener, en términos de Maslow, autoconsideración o autoestimación .

En general, las reacciones de otros que implican aprobación, aceptación, respeto, reconocimiento, atención o apreciación, o cualquier atributo de importancia o de valor para una persona, en algún sentido implican un acrecentamiento del Yo.

Motivos de poder.

Las personas tienen sentimientos, algunas veces intensos, acerca del poder, acerca de dirigir a otros y de ser dirigidos por otros. En vista de que en las consideraciones sociales se piensa a menudo que el poder es un signo de "**status**" o de éxito, puede buscarse para satisfacer estas metas.



Curiosidad.

La curiosidad del hombre lo lleva a buscar, a explorar, a desear saber, a investigar o manejar muchos aspectos de su ambiente. Es más probable que el motivo de curiosidad encuentre oportunidad de expresarse cuando el ambiente de la persona es complejo, extraño, nuevo, variado o sorprendente.

Seguridad.

Entendemos por seguridad un estado en el cual la mayor parte de las necesidades importantes de una persona pueden ser satisfechas y en el cual la persona esta razonablemente segura de la continuidad de su satisfacción. La inseguridad implica aprensión o angustia sobre la continuidad o mantenimiento de esas satisfacciones, y puede asociarse con factores económicos, sociales o psicológicos.

La emoción.

La emoción también acompaña al comportamiento y puede ser reconocida por la intensidad, con la que se comporta una persona; por ejemplo, un hombre corre mas rápidamente, trabaja mas arduamente y persevera durante mas tiempo, cuando esta "espoleado" por la emoción. La satisfacción o la frustración de las necesidades puede evocar la emoción.

Motivación económica.

El dinero, como incentivo, frecuentemente se asocia al concepto de "**hombre económico**", que ha jugado un papel importante en el desarrollo de la teoría económica. Este concepto de la naturaleza humana fue introducido por Adam Smith, y se basa en dos supuestos fundamentales:

- (a) el hombre es perfectamente racional.**
- (b) esta orientado por un deseo exclusivo de maximizar su posición monetaria.**

La administración científica usaba este punto de vista al enfatizar el valor de los incentivos que provienen del trabajo a destajo.

4.- SUPERVISIÓN.

¿Qué es la supervisión? Una compañía grande ha definido formalmente la supervisión en términos de los siguientes seis requerimientos:

1. **Planeación.** Hacer planes flexibles en relación con los subordinados de trabajo. Hacer planes para el autodesarrollo y para el desarrollo de los subordinados.



2. **Organización.** Usar en forma adecuada el tiempo disponible. Esté seguro de que las personas le informen que usan bien su tiempo. Organice el trabajo que debe hacerse en tal forma, que las gentes que tengan que llevarlo a cabo entiendan claramente sus responsabilidades.
3. **Control.** Ver, a través de una secuencia efectiva, que otros hagan el trabajo que se ha planeado y organizado.
4. **Comunicación.** Expresarse en forma clara y concisa en la comunicación verbal o escrita. Usar buena gramática. Utilizar los canales de comunicación abiertos.
5. **Delegación.** Ser receptivo para las obligaciones que le han sido delegadas y asegúrese que las obligaciones que ha delegado se ejecuten. Usar correctamente el criterio en la delegación. No delegar completamente la responsabilidad del trabajo.
6. **Aceptación de la responsabilidad.** Aceptar la responsabilidad de su trabajo y de la gente que le informa. Usar bien el criterio en áreas donde las responsabilidades no han sido definidas, y posteriormente tomar la responsabilidad de hacer decisiones en estas áreas.

Las aseveraciones formales como éstas necesariamente dejan posibilidad de interpretación; no hay dos supervisores que llenen estos requisitos exactamente en la misma forma.

Supervisión, satisfacción y adaptación personal.

Algunas de las características del supervisor asociadas con la alta productividad de los obreros están relacionadas con actitudes favorables y bajo ausentismo de los subordinados. Mann y Baumgartel encontraron en su estudio en una planta de energía eléctrica que el bajo ausentismo caracterizaba a los grupos en donde los trabajadores informaban que el supervisor crea una atmósfera que contribuye a liberar y facilitar la discusión de los problemas del trabajo, tiene tiempo para hablar con los hombres acerca de problemas personales, sostiene discusiones de grupo con sus trabajadores, y puede esperarse que tome la iniciativa o que se pare a defender a sus trabajadores. Pero los efectos de la supervisión pueden ir más allá del ausentismo y de otros índices de adaptación al trabajo. Pueden extenderse a las vidas personales de los miembros aun fuera del trabajo.

El supervisor y el grupo.

El grupo es un lugar importante, aunque informal, de control dentro de la organización. Los grupos que son coherentes son especialmente efectivos en la movilización de los esfuerzos de los miembros hacia o contra los objetivos de la organización. Teóricamente los objetivos de la organización deberían ser los más avanzados si los grupos sociales dentro de ellos fueran altamente coherentes y tuvieran normas que representaran altos estándares de realización.



Likert sugiere que el supervisor juega un papel fundamental en la consecuencia de esta combinación. Él propone específicamente que los supervisores trabajen para hacer que sus subordinados construyan grupos coherentes de trabajo. Si los supervisores también son capaces de crear climas positivos de actitudes dentro de estos grupos, entonces la realización de los miembros debería ser sumamente alta.

5.- PARTICIPACIÓN.

“Es imposible concebir la existencia de la organización a menos que alguna persona o personas estén en situación de exigir que otros actúen”. Lyndall Urwick definió en esta forma el papel básico de la autoridad de las organizaciones.

El control es cualquier proceso a través del cual una persona o grupo de personas determina lo que otra persona o grupo de personas va o van a hacer. Básicamente significa cambio creativo e intencionado en el comportamiento de otros, hacer que ellos hagan algo que en otra forma no se lograría.

El control puede ser mutuo, las personas en un grupo tienen cada una de ellas alguna influencia sobre lo que van a hacer las demás; o puede ser unilateral, una persona controlando y las demás controladas.

Los conceptos de autoridad y de control están interrelacionados. La autoridad es sencillamente el derecho formal de ejercer el control. Estos términos están también relacionados con el concepto de poder, que significa la habilidad o capacidad para ejercer el control. Como la autoridad, el poder es un potencial que puede o no puede realizarse.

La distinción entre autoridad y control es básica para muchos de los problemas de la administración organizacional, porque el derecho formal de ejercer el control (autoridad) no siempre conduce al ejercicio efectivo de este control. Por ello una pregunta fundamental es cómo convertir la autoridad formal en control efectivo. La respuesta tradicional a esta pregunta ha sido “legitimación”, el derecho de ejercer el control, apoyado por la coacción y por su contrapartida, la recompensa.

La participación es un tratamiento sugerido por el estudio de Hawthorne para los problemas de autoridad. En general se refiere a la identificación formal de los miembros en el ejercicio del control, normalmente a través de la toma de decisiones en reuniones de grupo.

Algunas conclusiones tentativas acerca de la participación.

Estos experimentos sugieren que los altos niveles de producción pueden lograrse en forma diferente; no necesariamente a través de la única forma mejor. Los métodos tradicionales que incluyen administración científica y control jerárquico, son claramente efectivos, aunque estos métodos pueden tener consecuencias sociales y psicológicas que puedan algunas veces impedir la



realización. Las modificaciones del sistema tradicional del control que permiten cierta intervención de los trabajadores en aspectos que los afecten en el trabajo, también pueden lograr eficiencia.

6.- APLICACIONES.

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables.

Así, como el equilibrista (del texto de Signore), que pierde el equilibrio, pero sabe controlar sus movimientos en los límites que se pone. Este mismo principio debe aplicar una organización, tener claro, que para su desarrollo integral, sobre todos con las cosas importantes que realiza, debe mantener el equilibrio, y controlarlo en caso que lo pierda en los límites que se ha trazado.

“La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio ”

Cambio, según indica el diccionario es " acción o efecto de cambiar ", que a su vez es dar, tomarlo poner una cosa en otra, mudar, variar, alterar. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino". Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, si no generar nuevas capacidades prácticas de acción. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención



Para identificar y prever nuevos quiebres.

Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad. Creo firmemente que este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la

Dirección que lo facilite.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy se nos presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios que representan nuestros "equilibrios" tengan un lugar en la persona y En la empresa.

Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. No olvidemos nuestra coexistencia con la organización, de no ser así, tal vez el cambio supere nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. Para concluir, podemos decir que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones. La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. Aparece el concepto Desarrollo Organizacional, que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes. Es evidente y claro el aporte mutuo, trabajador y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.



Mi propuesta se centra en esto último, un cambio organizacional, sostenido en claros principios de igualdad, interés recíproco, participativo y un compromiso recompensado, nos asegurará una gestión de calidad, con alto grado de productividad, finalmente un trabajo seguro.

BIBLIOGRAFIA.

1.- SCHULTZ Duane P., Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill (2da. edición)

Páginas de Internet.

1.- <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>



OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad el alumno describirá el medio ambiente físico, temporales y psicológicos del trabajo para incrementar la producción en las organizaciones.

UNIDAD III

CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

- 1.- Condiciones físicas de trabajo.
- 2.- Condiciones temporales de trabajo.
- 3.- Condiciones psicológicas de trabajo.
- 4.- Los sistemas hombre-maquina.
- 5.- Asignación de funciones en el ambiente físico del trabajo.
- 6.- Diseño y condiciones en el ambiente físico del trabajo.

1.- CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la iluminación y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada empleado. Si el estacionamiento está muy lejos de la fábrica u oficina y si el espacio destinado a los vehículos es demasiado estrecho, el personal se irritará tanto que desde antes de llegar al lugar de trabajo asumirá una actitud negativa. Lo mismo sucede cuando la fábrica se halla demasiado distante o no puede llegarse a ella en automóvil ni en un transporte público o si está en un barrio que goza de mala fama.

Muchas fábricas y negocios comienzan a mudarse del centro de la ciudad a zonas suburbanas. De ese modo consiguen amplias instalaciones y disponen de muchos espacios para diversos usos y a menor costo que en el corazón de la ciudad.

Aunque el cambio de domicilio de domicilio es útil en estos casos no dejan de presentarse problemas con el personal, especialmente tratándose de oficinistas y secretarías. Casi son siempre mujeres jóvenes que prefieren trabajar y vivir en una ciudad dinámica que en la tranquilidad y sosiego de un suburbio. En cambio, prefieren la soledad, los matrimonios que siempre han vivido en barrios apartados de la ciudad. Los que permanecen en la ciudad se dan cuenta de que deben recorrer grandes distancias para llegar a su trabajo.

Y cuando el clima empeora y la carretera se vuelve peligrosa, un número creciente de personas llegan a su trabajo con grandes dificultades.



Por ultimo mucho empleados están inconformes con la ubicación suburbana porque se sienten aislados de tiendas, servicios, restaurantes y diversiones con que cuentan en la ciudad.

Otra causa de malestar en el trabajo lo constituye el número, la ubicación y las condiciones de los servicios sanitarios.

Los factores que acabamos de señalar, ninguno de ellos relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciar la jornada.

Esos dos aspectos son de vital importancia en el caso de los que tengan algún impedimento físico; a menudo se les niega trabajo, no porque carezcan de la capacidad necesaria, sino simplemente porque no pueden llegar a la empresa.

Muchos inválidos no han sido contratados simplemente porque en la empresa las escaleras son demasiado incomodas, porque las entradas y pasillos son muy estrechos y no pueden transitarlos en una silla de ruedas.

El rediseño del edificio a fin de atender a las necesidades de los inválidos demuestra como las condiciones físicas del trabajo influyen no solo en la producción sino también en las oportunidades de empleo.

Desde mediados de la década de 1960, una nueva disciplina (la psicología ambiental) provoco una revolución en el diseño y aspectos de las instalaciones de trabajo. Con una combinación de los talentos de arquitectos y de los conocimientos de los psicólogos, procura analizar y mejorar todos los aspectos del medio natural y del medio ambiente creado por el hombre, así como su inflijo en el ser humano.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, los psicólogos industriales han efectuado amplías investigaciones sobre determinados factores, a saber: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

Iluminación:

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay suficiente luz. Por otra parte, s sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

Al abordar el tema de la iluminación es preciso atender a varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La intensidad o grado de brillantez, es el factor que mas a menudo se relaciona con la iluminación.

La magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez.

El resplandor (o sea la cantidad de luz que reverbera en las paredes y en otras superficies) es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que el tipo de iluminación.



Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual.

La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causara fatiga ocular.

Ruido.

Es una causa común de quejas en la vida moderna. En el hogar, en las calles muy transitadas y en la oficina y la fabrica sufrimos lo que se llama contaminación por ruido. En esos ambientes el ruido nos irrita y nos pone nerviosos, nos impide conciliar el sueño y nos produce problemas físicos como la sordera. Todavía no se sabe con certeza si merma la eficiencia del empleado, pues los datos son contradictorios.

La unidad básica para medir al ruido es el decibel (db). Desde el punto de vista psicológico es una medida de la intensidad subjetiva en el sonido. Cero decibeles es el umbral auditivo, o sea el sonido mas débil que percibe el oído humano.

¿Que efectos causa el ruido sobre la productividad? Puede distraer, perturbar, ensordecen, alterar las actividades fisiológicas y fatigar.

¿Afectan también a la capacidad de trabajo? Debido a los efectos nocivos que ocasiona, se supone que aminora también la eficiencia laboral.

Aunque no es posible afirmar que el ruido perjudique al rendimiento, esta hipótesis esta respaldada por algunos resultados empíricos. Por ejemplo, en condiciones de laboratorio se ha demostrado que la producción disminuye ligeramente luego de introducir el ruido. Pero transcurrido un lapso, las producción aumenta y rebasa los niveles anteriores. Desde luego el trabajador debe gastar mas energía para compensar los efectos fisiológicos del ruido. Un ambiente artificial de laboratorio, en el cual se asignan tareas breves a sujetos bien motivados, no simula con realismo las condiciones que privan en una oficina o fabrica.

Una manera de prevenir el ruido en las áreas contiguas de una planta consiste en quitar de ahí el equipo que lo produce o encerrarlas con material amortiguador. Con ello no se aminora el ruido que soportan los que operan el equipo, pro se logra que no moleste a otros (por ejemplo, al personal de la oficina).

Si no se puede amortiguar la fuente del ruido, las siguientes medidas consistirá en proteger al personal mediante alguna protección de los oídos: tapones, audífonos o cascos.

Color:

Se ha exagerado un poco la utilidad que la buena combinación de color tiene para los hogares, oficinas o talleres. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral.

Las revistas de divulgación sostienen que en el color se refleja nuestra personalidad o cambios de estilo de vida. Tales suposiciones no cuentan con el respaldo de datos empíricos; tampoco es cierta la relación que habría entre el uso de determinado color y su efecto en la productividad y fatiga.



Sin embargo, ello no significa que en la industria no se deba utilizar el color: puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, en algunas plantas se usa como clave: el equipo contra incendios es rojo, las zonas de peligro, amarillas, y el equipo de primeros auxilios verde. Ello permite identificar de inmediato el equipo y las áreas.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así, una pared blanca refleja más luz que una oscura. Por lo tanto, con el uso apropiado de colores se logra que un cuarto parezca más brillante o más oscuro.

Los colores pueden crear ilusión óptica de tamaño y temperatura. Una pieza pintada de color oscuro dará la impresión de ser más pequeña y estrecha de lo que en realidad es. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud y apertura.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Si se pinta del color adecuado, estarán más contentos en su ambiente de trabajo. Sin embargo, es poco lo que puede afirmarse con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

Música:

Desde mediados de la década de 1940 se ha observado un aumento extraordinario en el número de oficinas y talleres que instalan música de fondo. Lo mismo que en el caso del color, se han eventado hipótesis exageradas sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción y satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más empeño en sus labores, faltan menos y están menos cansados al final de la jornada. Unos cuantos estudios, emprendidos por firmas que ofrecen este servicio, corroboran tales aseveraciones pero distan mucho de ser rigurosos y de basarse en un diseño adecuado.

Casi todas las investigaciones dedicadas inicialmente a la música indicaron que la mayoría de las personas desean oír música durante el trabajo, pues creen que con ella estarán más felices y darían mejor rendimiento. Desde esa época se han llevado a cabo pocos trabajos. En uno de los más recientes se descubrió que la generalidad de los supervisores y no supervisores que laboran en un organismo gubernamental pensaba que la música de fondo no influiría ni en la cantidad ni en la calidad del rendimiento.

Al parecer carece de confirmación válida la hipótesis de que con música se eleva la productividad en todo tipo de trabajo. El efecto de ella depende, en parte, de la índole de las labores. Según los datos aportados por la investigación, con la música se incrementa la productividad en tareas bastante sencillas, repetidas y que no requieren unidades de corta duración,

La eficacia de la música depende igualmente del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales.

Es probable que un grupo de empleados jóvenes prefiera un género distinto al de otro grupo cuyos miembros sean mayores de 45 años.

El efecto de la música en la producción constituye un campo en el cual hacen falta investigaciones científicas y rigurosas. La mayoría de los empleados declaran que



les gusta escuchar música durante sus labores. Quizá mejore la producción en trabajos sencillos y los haga mas agradables.

Temperatura y humedad:

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Hay quienes se sienten mas contentos y dinámicos cuando hace frío; otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días y otros apenas se percatan del mal tiempo.

Cuando se realiza trabajo bajo techo la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa esta dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan a ello.

Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en caso de calor y humedad excesivos; pero aun en los pocos casos en que la producción se conserva estable, los trabajadores se ven obligados a gastar mas energía para mantener su rendimiento. En otros estudios se ha comprobado que los trabajadores manuales deben hacer pausas frecuentes cuando son excesivos el calor y la humedad. Toleran mejor tales extremos si el movimiento de aire es adecuado. Con la instalación de sistema de ventanillas en los talleres y fabricas, se ha elevado la producción a pesar de que ni la temperatura ni la humedad han sido modificadas.

Al parecer el calor y la humedad influyen menos en el trabajo mental que en el físico, por lo menos en las condiciones de laboratorio; pero se ha observado un ligero efecto fuera del laboratorio.

Cuando así lo aconsejen las circunstancias, la inversión que haga la empresa en la instalación de esos sistemas en sus plantas y oficinas le aportara gran beneficio: tener empleados productivos y contentos. Cuando no sea posible instalar aire acondicionado, puede utilizar ventiladores que reducen las molestias de calor. Por lo menos debe proporcionarles tabletas de sal para que compense la que pierden con el sudor.

2.- CONDICIONES TEMPORALES DE TRABAJO.

Una parte esencial del ambiente laboral la constituye la cantidad de tiempo que uno pasa en su trabajo. El numero de horas (diarias o semanales) y el reposo permitido durante la jornada influyen en la producción y en el estado de animo. Parece evidentemente que, al disminuir el numero de horas semanales de trabajo, también merma la productividad; pero mas adelante veremos que no siempre es así. El nexos entre números de horas de trabajo y la productividad no resulta tan sencilla.



Horas de trabajo.

¿Cuántas horas a la semana debe trabajar una persona? Con el tiempo nuestras expectativas han cambiado en forma notable. Antaño se acostumbraba laborar seis días a la semana de 10 o más horas diarias. La reducción de una semana de cinco días y de 40 horas de trabajo se considera hoy normal (algunos piensan que es demasiado tiempo); pero hace poco no era así.

En términos generales, se advierte una tendencia a acortar la jornada laboral.

Nada de sagrado tiene la semana de 40 horas: no es necesariamente la más eficiente. Los empleados la aceptan como situación normal, impulsados por motivos sociales y por la mayor eficiencia del equipo de producción. Antaño no se ponían a la semana de 48 o 60 horas de trabajo. Quizá algún día se establezca la semana de 24 horas y entonces nos preguntaremos como podía la gente trabajar 40 horas a la semana.

Hay que tener presente otra consideración: la tendencia a ejecutar una tarea en el mayor tiempo permitido.

Se sabe que se pierden mucho tiempo en las jornadas ordinarias. Una encuesta realizada a más de 5 000 empleados en 10 empresas reveló que no dedicaban más de 20 horas a sus labores de las 37 1/2 horas de que constaba la semana laboral. Un hallazgo tan revelador indica que casi la mitad de la semana no se dedica a la empresa; es decir, esta paga el doble del rendimiento que le da su personal.

Existe gran diferencia entre la duración nominal de la jornada (o sea el número de horas obligatorias que los empleados deben permanecer en su escritorio o con la máquina) y la duración real. Rara vez coinciden ambas.

Parte del tiempo perdido está programado como descanso oficial, pero la mayoría se haya fuera de control de la empresa. Por la mañana, al llegar al taller u oficina, el personal tarda mucho tiempo en iniciar sus labores. Se ponen a ojear documentos, afilar el lápiz, aceitar las máquinas (maniobras todas no siempre necesarias). Durante el día pasan largos ratos charlando con los compañeros toman demasiado tiempo para comer y pasan mucho tiempo en los sanitarios, cerca del garrafón de agua o simplemente divagados.

Existe un nexo muy interesante entre la jornada nominal y la real; cuando se incrementa la primera, suele disminuir la segunda. A una jornada o semana laboral más grande corresponderá una merma de producción efectiva por hora.

Este nexo lo demuestra muchos trabajos de investigación, de modo que su validez parece estar fuera de discusión.

Lo anterior se observa hasta en empleados con profunda motivación. En los inicios de la segunda guerra mundial, Inglaterra luchaba desesperadamente para resistir a la Alemania de Hitler; el fervor patriótico era extraordinario.

Ante la escasez de equipo y suministros del gobierno tuvo que aumentar la semana laboral en las plantas de la industria bélica: de 56 a 69 1/2 horas.



En un principio la productividad se elevó en un 10%, pero poco después descendió en un 12%.

Las consecuencias del aumento de horas nominales fueron las siguientes: una frecuencia mucho más alta de accidentes, enfermedades y ausentismo.

Las horas reales de trabajo eran apenas 51 de las del horario regular; en cambio, se trabajan 53 horas efectivas en el horario anterior de 56 horas semanales. Es decir, los empleados producían menos en la semana más larga, recordemos que estaban luchando por la supervivencia de su patria y que la situación era entonces muy peligrosa para todos.

Un estudio efectuado en Estados Unidos, durante la Segunda Guerra Mundial, reveló que la semana de siete días (adoptado por muchas compañías en aquella época) no rendía una productividad más elevada que la semana normal de seis días. Uno de los siete días era de tiempo perdido. Los mismos resultados se obtuvieron en época de paz.

La relación entre las horas reales y nominales también se da en el caso de tiempo extraordinario (cuando se pide al personal trabajar más horas con un sobresueldo considerable). Gran parte de ese tiempo se pierde. A menos que no quede más remedio, no vale la pena invertir en él. Los empleados se ajustan a las exigencias del mismo al trabajar a un ritmo más lento.

Si aumentamos la jornada laboral y la productividad disminuye, ¿significa eso que esta se incrementa al acortar la jornada laboral o la semana? Según datos aportados por algunas investigaciones, la respuesta es afirmativa. Otros estudios señalan que la disminución de las horas nominales no influyen en el tiempo que realmente se dedica a las labores: es decir, este no cambia aunque se disponga de menos horas para cumplir con las tareas.

Así pues se plantea la pregunta: ¿cuál es la duración ideal de la jornada de trabajo y del horario semanal? Con el tiempo la respuesta varía en cada estudio. Lo que parece normal y más conveniente en un año resulta excesivo o improductivo transcurridos 5 o 10 años. La investigación indica que la semana de cinco días (o sea de 44 horas) es la más adecuada. En un estudio típico se comparó la producción por hora de varios grupos que ejecutaban la misma tarea, algunos siguiendo la semana de 44 horas y otros la semana de 36 a 40 horas.

Los resultados son favorables al primer tipo de semana laboral. Con todo, hemos de atender al contexto donde se realizaron los estudios. Prácticamente todos fueron emprendidos al finalizar la gran Depresión o durante la Segunda Guerra Mundial, épocas en que la semana normal fluctuaba entre 48 y 60 o más horas. Los mismos estudios si fueran efectuados hoy pertenecerían a un contexto totalmente diferente.

Se prevé que se generaliza la semana de 40 horas (no de 50 ni de 60) y por lo visto la investigación actual comprobó que una semana de 40 horas (nominales) dará mejores resultados.



Empleo de medio tiempo y de tiempo completo.

Una tendencia en el horario es ofrecer trabajo permanente a los que desean trabajar menos de las 40 horas nominales. El empleo por horas (generalmente medio tiempo, o sea 20 horas a la semana) ha ido adquiriendo mayor aceptación entre el personal y la gerencia.

Según señalamos con anterioridad, este sistema no significa que la empresa obtenga un trabajo de 40 horas a la semana en cada empleado. Y además se admite que algunos trabajos pueden efectuarse en 20 o en 40 horas sin merma de la calidad, sobre todo los que requieren redacción e investigación pues en ellos el empleado en forma muy independiente. Asimismo otros de nivel inferior, como los de línea de montaje y de oficina, pueden ser realizados por dos personas que trabajen en medio tiempo ofrece gran atractivo para los que tienen responsabilidades familiares. Gracias a ello pueden combinar los deberes familiares con su profesión.

El departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos descubrió que los supervisores de esos empleados eran partidarios del trabajo de medio tiempo. En Massachusetts un estudio dedicado a varios trabajadores sociales de medio tiempo demostró que los que laboran 20 horas a la semana tenían menos rotación y mayor contacto con sus clientes que los que laboran a tiempo completo.

En la actualidad hay pocas oportunidades de empleos de medio tiempo, pero la situación empieza a cambiar. Aunque la industria privada es recia a la implantación de tales programas, algunas compañías han comenzado a aplicarlos.

La semana de cuatro días laborales.

Otra manera de modificar la semana laboral consiste en reducirla a cuatro días.

Hacia mediados de la década de 1970, hubo muchas fábricas, oficinas y organismos gubernamentales que ya cambiaron a la semana laboral de cuatro días. Generalmente se trabajan 10 horas diarias (con lo cual se conservan las 40 horas de trabajo) o cuatro días de nueve horas de trabajo (es decir, una semana de 36 horas, sin rebaja de sueldo).

Los líderes de los sindicatos, los asesores legales de la gerencia y la mayoría de las firmas han ensayado ese horario con mucho entusiasmo.

Por lo regular, la iniciativa de acortar la semana laboral no proviene del sindicato ni del personal (como cabría suponer), sino de la gerencia. Y ello obedece a varios motivos, a saber; la posibilidad de incrementar la productividad y la eficiencia, un incentivo para reclutar y retener al empleado, la esperanza de aminorar el ausentismo que en muchas compañías alcanza proporciones epidémicas, especialmente los lunes y los viernes.

Es difícil reducir a cuatro jornadas la semana laboral y se requiere flexibilidad por parte de la gerencia. Quizá ello explique el hecho de que la compañía más pequeñas encabezen este movimiento. Para introducir el cambio hay que planearlo con sumo cuidado y contar con la absoluta colaboración del personal.

Un cambio de tal magnitud no puede imponérselo la compañía, si es que quiere conseguir buenos resultados. La gerencia le explicara el procedimiento entero y le permitirá examinar y comentar el nuevo horario.



Con mucho cuidado y paciencia se expuso al personal las razones del cambio y se le explico en que le afectaría: fines de semana de tres días, una hora adicional de trabajo todos los días, supresión de los descansos oficiales y del tiempo de aseo concedido al finalizar la jornada, el mismo sueldo por una semana con cuatro horas menos de trabajo.

Al cabo de un periodo de prueba que duro tres meses el sindicato hizo una votación: el 78% de los empleados se pronuncio a favor de la semana de cuatro días y se estableció el nuevo horario en forma definitiva.

Los resultados superan con creces las expectativas de la empresa. Se elevo la producción en un 6%, el ausentismo bajo de un 3% a menos de 1%, la satisfacción de los empleados es excelente y ha habido muchísimos mas candidatos. Todos están contentos por tener unas mini vacaciones cada semana.

El interés y atractivo de la semana de cuatro días quedaron demostrados en un sondeo reciente de Gallup; se descubrió que el 45% de los varones de todos los grupos de edad preferían trabajar con el nuevo sistema.

Ciertos problemas planteados por la semana de cuatro días hacen que algunas empresas reconsideren sus ventajas e inconvenientes. Algunas han descubierto que las ventajas disminuyen con el tiempo. Los empleados de mayor edad se quejan de que el nuevo horario los cansa demasiado; los jóvenes aseguran que les impide llevar una vida social normal. Lo mismo sucede con los que tienen hijos de corta edad.

En términos generales, puede afirmarse que el nuevo horario ha dado buenos resultados, pero sin que escape a las criticas. Hay indicios de que su uso ha decaído un poco, debido a la implantación de otra modalidad: el horario flexible.

Horario flexible.

Un cambio mas radical consiste en permitir al empleado que decida cuando empezar y terminar la jornada laboral. Se acostumbra que inicie la jornada y la termine a una hora fija. Esta practica rara vez fue puesta en tela de juicio antes de fines del decenio de 1960; por esta época, tras prolongados estudios y plantación, varias firmas de la Alemania Occidental ensayaron el Gleizeit (horario flexible) para resolver el problema del congestionamiento de trafico en las horas criticas. La jornada se divide en cuatro partes, dos de las cuales son obligatorias y dos opcionales. El personal puede presentarse entre las 7:30 y 9:00 de la mañana y salir entre las 4:00 y 5:30 de la tarde. Los dos periodos obligatorios, en que todos han de estar trabajando, abarca desde las 9:00 de la mañana hasta la media hora del almuerzo y el lapso consecutivo al almuerzo hasta las 4:00 de la tarde. Por lo tanto todos trabajan un mínimo de 6 1/2 horas diarias; el máximo opcional es de 9 1/2 horas.

¿Cómo se decide la duración de la jornada? Se establece en forma individual dentro de cada departamento o sección, tomando en consideración las necesidades de la empresa.



Hasta ahora el horario flexible ha dado excelentes resultados y, además, ofrece varias ventajas. Se logra reducir el congestionamiento de tráfico que se observa a la entrada y salida del trabajo; en efecto, en algunos casos ha dejado de ser un problema. Como los empleados consumen menos tiempo y energía en su camino al trabajo, llegan a él más frescos y listos para iniciar de inmediato sus labores.

El horario flexible se adapta muy bien a diversos trabajos; por ejemplo, investigación y desarrollo, trabajos de oficina, fabricación de maquinaria ligera y pesada. Sin embargo en las líneas de montaje y en el trabajo por turnos resulta difícil de implantar a causa de la gran interdependencia del personal.

Según una encuesta, entre el 75 y el 97% de los que siguen un horario flexible querían conservarlo y no se resignaban a regresar al de horario fijo.

Al parecer es un sistema justo y adecuado, además de ofrecer muchas ventajas al empleado y a la empresa.

Descansos.

Desde que se efectuaron los estudios de Hawthorne, se admite la importancia que tienen los descansos reglamentarios. No solo se han demostrado ampliamente sus efectos positivos, sino que además otra razón obliga a concederlos: el personal los tomara aunque no se los den. Si de todos modos se perderá el tiempo, conviene que la empresa proyecte una buena imagen y las incorpore a sus presentaciones.

Las investigaciones prueban que, cuando se introducen pausas autorizadas, disminuyen de inmediato las no autorizadas. Otra ventaja de los descansos formales lo representa el aumento de la productividad, así como la reducción del cansancio y tedio. Este es otro ejemplo de cómo al acortarse la jornada laboral, mejora mucho la eficiencia.

No cabe duda que los que ejecutan labores pesadas se benefician mucho con esos descansos. A fuerza de tanto trabajar, los músculos se cansan y pierden vigor. Si se desea conservar un nivel adecuado de rendimiento hay que hacer los descansar en forma periódica. Incluso tratándose de trabajo mental o más sedentario, el cambio de estimulación proporcionado por el intervalo resulta de gran utilidad: permite distraerse y brindar la oportunidad de pensar en otras cosas o de charlar con el personal.

Otra causa de la eficiencia del reposo oficial se debe a la adopción de actitudes más positivas hacia la gerencia. Al introducir un programa de descansos, los empleados piensan que es una prueba de que le interesan como individuos.

Varios factores influyen en la eficacia de estos descansos. Primero debe averiguarse en que momento de la jornada rinde más fruto, la duración más apropiada y su frecuencia; también se investigara si deben ofrecerse café y refrigerios en una sala especial en el lugar de trabajo, o si solamente se dará un breve descanso.

En parte, las cuestiones anteriores debe contestarlas cada gerencias atendiendo a las necesidades de su empresa. Los que realizan trabajo físico bajo la intemperie en el verano necesitan pausas frecuentes e ingerir agua helada y tabletas de sal.



En conclusión los descansos dan buenos resultados, son un derecho de los empleados y aunque la empresa se oponga, ellos los toman.

3.-CONDICIONES PSICOLÓGICAS DE TRABAJO.

Otros factores que constituyen el ambiente laboral giran en torno a la índole del trabajo propiamente dicho y a su influjo en el empleado, lo que podríamos llamar ambiente interno.

El diseño del puesto influye en la motivación y en el rendimiento. El enriquecimiento del trabajo (es decir, planearlo de modo que englobe mas deberes y responsabilidades) ha demostrado ser un método que mejora ambas cosas. En el otro extremo, los puestos tan sencillos que no exigen mucho al empleado ni apelan a su necesidad de logro y ni siquiera a su atención producen tedio, monotonía, fatiga y, naturalmente, merma de la productividad.

Bajo la influencia de la administración científica y de los estudios de tiempos y movimientos, las tareas fueron divididas en sus componentes mínimos. Lo ideal era reducir cada proceso de fabricación a sus elementos más sencillos para que pudiera realizarlos un solo obrero.

La simplificación y fragmentación del trabajo ofrecían ventajas a la industria y a los consumidores. Reducían al mínimo el costo por unidad.

Es innegable que la simplificación de las tareas ejerció un fuerte impacto estimulador en la economía de la nación. Creció el numero de empleos y la población tuvo mas dinero para adquirir multitud de bienes de consumo.

Aburrimiento y monotonía.

Dos consecuencias fundamentales de la fragmentación de tareas (el aburrimiento y la monotonía) son importantes elementos del ambiente psicológico del trabajo. El aburrimiento, llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona un estado de malestar general (inquietud, tristeza y fastidio) que nos deja sin energía y sin motivación alguna. Y además puede centrarse en muchas cosas que antes nos gustaban como la lectura, ver televisión, oír música.

Lo que a una persona le produce tedio o fastidio a otra puede parecerle emocionante y llamativo.

En términos generales, la investigación dedicada al aburrimiento indica que disminuye la eficiencia y crece la variabilidad en el ritmo de trabajo. Estos efectos parecen ser mas graves en la mitad de la jornada y atenuarse muchísimo hacia el final del periodo de trabajo.

La observación de diferentes individuos en el nivel de aburrimiento hizo que la psicólogos investigasen las características personales para tratar de identificar y predecir quienes tienden a aburrirse. Esos individuos no deberán ser contratados para tareas monótonas y repetitivas, lo cual a la postre representan un beneficio para ellos. En esta área de la investigación se han centrado en la inteligencia y personalidad.



Parece plausible afirmar que, cuanto mas inteligente sea alguien, mayores posibilidades tendrá que aburrirse con un trabajo monótono y con poco estímulo. Algunos estudios confirman la aseveración anterior: los que son muy inteligentes muestran una rotación mas alta de la normal en tareas rutinarias y tediosas, lo cual revela que están aburridos e insatisfechos. A los de inteligencia mas baja les aburren menos las mismas tareas.

El problema mas evidente es la manera de contrarrestar, prevenir o atenuar el aburrimiento. Este se evita con una adecuada selección y asignación de personal. Por ejemplo el que posee un coeficiente intelectual de 150 no debe ser puesto en una línea de montaje.

Pero con esto no se resolverá por completo el problema del aburrimiento ya que los métodos de selección y asignación adolecen de imperfecciones; además de que aun no se aclara plenamente el nexo existente entre personalidad y aburrimiento.

Una segunda manera de atenuarlo consiste en ampliar las tareas y exigencias del puesto mediante un programa de enriquecimiento del trabajo. En los empleos en que se ha aplicado, se logra impedir el tedio y se motiva mucho al personal.

Un tercer método consiste en modificar las condiciones físicas y sociales del trabajo, así como el horario. Se contrarrestan las secuelas negativas de una labor repetitiva, si se presta atención a la reducción del ruido, a la iluminación, al uso de colores idóneos y de música. Se obtienen buenos resultados cuando en el grupo informal de trabajo reina la armonía. Los descansos bien programados alivian mucho el tedio, no porque el individuo necesite una pausa sino porque debe cambiar de actividades para no aburrirse. Cuanto mayor sea el cambio durante esos descansos o los intervalos dedicados a la comida menos efectos negativos causara el tedio.

Otra manera de contrarrestar el aburrimiento consiste en enseñar a los empleados el valor y significado de su trabajo. Su interés aumenta cuando se les indica como las tareas (o una parte de lo que hacen) encajan dentro de la operación global de la planta y dentro de la producción final. Hay obreros con 20 años de experiencia que no saben como se relaciona su actividad con el proceso global de producción. Estos conocimientos se imparten con facilidad y rapidez en unas cuantas clases y con un recorrido por la fabrica. Si los programas están bien planeados y realizados, hacen que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo y comprendan, quizá por primera vez, la importancia del mismo. Los programas sirven asimismo para intensificar la motivación y, con ello, aumenta la tolerancia al trabajo monótono.

Los programas tendientes a mejorar la calidad de la vida laboral, se valen de algunas de las técnicas que acabamos de explicar.

El hecho de que un trabajador sea repetitivo no significa necesariamente que resulte aburrido. Una gerencia creativa, atenta y comprensiva puede impedir el tedio y la monotonía, creando al mismo tiempo interés y motivación en su personal.



Fatiga.

Los efectos de esta variable dependiente directamente del aburrimiento, a pesar de diferir directamente las causas de ambas. Por lo demás, hay realmente dos tipos de fatigas: la psicológica (que se parece al aburrimiento) y la fisiológica, debida al excesivo uso de los músculos. Aunque esta última no es una condición psicológica del trabajo, si forma parte del ambiente interno del trabajo.

Los dos tipos pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes. Dada su notoria influencia en la conducta laboral, la fatiga ha sido el objeto de amplias investigaciones en psicología industrial.

En tanto al aburrimiento y la monotonía son básicamente psicológicos, la fatiga, como se ha observado tiene elementos psicológicos y fisiológicos. Un trabajo prolongado o muy cansado ocasiona alteraciones fisiológicas netas y medibles. Durante el cansancio los procesos orgánicos, como la frecuencia cardiaca, el consumo de oxígeno y la tensión muscular, operan a niveles diferentes. Y ello permite definirla con precisión.

Su aspecto subjetivo o psicológico son más elusivos en cuanto a la medición, pero al mismo tiempo perturban profundamente al individuo y merman mucho su rendimiento. Por experiencia personal sabemos que, cuando estamos muy cansados, sentimos tensión, irritabilidad y debilidad; además nos es difícil concentrarnos, pensar de modo coherente o trabajar bien.

La investigación en el trabajo demuestra que la productividad guarda estrecha relación, con la sensación de fatiga; es decir, una fatiga excesiva predice con bastante certeza que la producción no tardara en mermar. En la mayoría de los trabajos físicos, los empleados señalan que se sienten más cansados al iniciar las labores, vuelven a sentirse así poco antes de la comida y hacia el final de la jornada. De ello se deduce que la fatiga psicológica no se acumula con el transcurso del periodo laboral, sino que es intermitente pues aparece y desaparece por lo menos tres veces al día. Ello significa que otros factores (la motivación, entre ellos) además del trabajo propiamente dicho intervienen en este tipo de fatiga. Sucede a menudo que un empleado sale de su trabajo sintiéndose agotado y, al llegar a casa y prepararse para una cita, advierte que el cansancio se ha desvanecido como por milagro. Sin importar sus factores psíquicos ni motivacionales, la fatiga es un hecho real y puede aminorar el rendimiento.

Las investigaciones sobre el tema revelan que se realiza mayor trabajo físico cuando el ritmo diario de las labores es más gradual. Si el ritmo es muy intenso, la energía orgánica se consume demasiado pronto y entonces el empleado habrá de disminuir su rendimiento durante el resto de la jornada.

Se requieren intervalos de descanso en las labores que suponen trabajo físico pesado. La experiencia demuestra que deben introducirse antes que aparezca la fatiga. Cuanto más intensa sea esta antes de la pausa, mayor habrá de ser el periodo de reposo. La solución ideal parece consistir en hacer más frecuente esos periodos. Para que produzcan su máxima eficiencia, han de proporcionar relajamiento total y no simplemente una interrupción de las labores.



Y el trabajador manual, mucho más que los oficinistas, es quien más se beneficia con los salones de reposo y de recreación. Por desgracia se da una gran contradicción: los que trabajan más duro cuentan con las instalaciones de descanso más eficientes.

La capacidad de ejecutar trabajos físicos varía mucho entre las personas. Estas difieren en su salud general y resistencia física, y estos factores influyen en la rapidez y eficiencia con que cumplen sus deberes. La edad es otro factor de importancia; los más jóvenes suelen conservar un alto rendimiento de esta índole.

La gerencia puede adoptar diversas medidas para atenuar la fatiga fisiológica y psíquica. Como la primera se parece al aburrimiento y monotonía, las recomendaciones propuestas son aplicables en este caso.

Para aliviar la fatiga fisiológica es preciso seleccionar bien a los candidatos: deben ser muy sanos y estar en excelentes condiciones físicas, pues de lo contrario no podrán soportar las faenas tan duras del trabajo. Otra medida muy eficaz consiste en procurar que conserven un ritmo constante y gradual, en vez de esforzarse demasiado durante lapsos breves. No puede prescindirse de períodos de descanso debidamente espaciados. Los efectos de la fatiga serán menos graves si se ofrecen instalaciones donde el personal se relaje y reciba una alimentación adecuada.

La fatiga merma la calidad y cantidad en cualquier tipo de actividad. Lo más probable es que no pueda suprimirse por completo, pero una buena gerencia sabe reducir al mínimo sus efectos negativos.

4.-LOS SISTEMAS HOMBRE-MAQUINA.

Según hemos señalado, los primeros esfuerzos de los psicólogos durante la Segunda Guerra Mundial se centraron en problemas específicos referentes al diseño de equipo. En efecto, esta disciplina era llamada la de botones y tableros, pues buscaba ante todo situar en el lugar apropiado y diseñar los controles y tableros de mando.

A medida de que la psicología ingenieril fue expandiéndose y adquiriendo conocimientos más completos, empezó a incluir la relación total entre el hombre y la máquina. Aunque todavía se ocupan del diseño de botones y tableros, estos especialistas han empezado a trabajar en el análisis de las tareas y a investigar la combinación ideal de las capacidades del operador y la máquina para ejecutar la tarea. En otras palabras, intervienen desde las etapas iniciales del diseño. En vez de ser llamados, por ejemplo, a diseñar y disponer los componentes del tablero de instrumentos de un avión, participan en el plan del aparato completo considerando como un sistema de hombre-máquina.

Entre los problemas que afrontan se encuentran los siguientes: la asignación ideal de funciones entre el operador y la máquina, la clase de información que aquel necesitara, el método más rápido y seguro de comunicar esas decisiones a la máquina. Estos estudios anticipados y las respuestas de las preguntas sirven para plasmar el diseño definitivo del aparato.



El sistema hombre-maquina requiere que ambos trabajen juntos para ejecutar las tareas: una parte del sistema carece de valor sin ayuda de la otra. Según esta definición, muchos trabajos mecánicos pertenecen al sistema.

Los sistemas hombres-maquinas varían enormemente en cuanto a la participación activa y constante del elemento humano en su operación. En los aviones y en el control de tránsito aéreo, los operadores forman parte integral del sistema total; su presencia es indispensable la mayor parte del tiempo. Aun cuando el avión este provisto de piloto automático, la tripulación ha de estar ahí para tomar el mando en caso de urgencia.

Hay otros sistemas de este tipo en que el hombre no interviene tanto. Los procesos de producción a gran escala, como los que se utilizan en las refinerías de petróleo, operan con equipo automatizado. No se requiere en un operario lo maneje. Pero aunque puede decirse que el equipo automático funciona sin intervención humana, necesita del hombre que lo diseñe y que le dé mantenimiento. Ni siquiera puede cambiar una lámpara de su mecanismo sin ayuda del hombre. El ser humano es parte importante de los sistemas, aunque no lo manejen directamente.

Así pues, la automatización no ha venido a disminuir la necesidad de la psicología ingenieril. Mas bien, ha hecho mas intrincado el trabajo de los psicólogos, porque ahora deben ocuparse de nuevos tipos de tareas. Los encargados de vigilar el equipo automático se cansan y se aburren más que al operar una maquina.

La definición y los requisitos de estos sistemas permanecen inalterados, cualquiera que sea la participación del empleado; sigue siendo parte esencial del sistema por muy automatizado que esté. (Si alguna vez inventamos maquinas que diseñen, construyan y den mantenimiento a otras maquinas, afrontaremos un problema de otra índole. Quizá entonces las maquinas producirán un libro sobre la manera de programar al hombre para que se adapte a las exigencias del equipo.)

Hay dos tipos de sistemas Hombre-Maquina: los de control con corrección automática y los de control sin corrección automática. Como su nombre indica la diferencias fundamental radica en la auto corrección; es decir, el hecho de que la maquina se suministra retroalimentación a si misma y de ese modo corrija su funcionamiento.

En un sistema sin corrección automática, la información entra en determinado punto, activa un mecanismo regulador y se produce cierta clase de actividad. Esto sucede, tomando como ejemplo, los rociadores instalados en algunos edificios para casos de incendio. La entrada la constituye cierto grado de temperatura en el cuarto.

Cuando esta rebase determinado nivel, el calor derrite un tapón metálico en la tubería de agua y con ello libera el chorro (la salida).

Es un sistema sencillo y no autorregulador. Si la temperatura ambiente disminuye mas allá de un nivel crítico, el sistema no se cierra de modo automático; el agua seguirá saliendo mientras no la cierre un agente externo, digamos el dueño del edificio o el departamento de bomberos.

En cambio, el sistema de control con corrección automática es autorregulador; por ejemplo, el sistema de calefacción de un edificio.



Una vez que el agente regulador (el termostato, en este caso) es puesto a la temperatura deseada, la caldera se enciende y se apaga para ajustarse a las fluctuaciones térmicas. La entrada (la temperatura deseada) controla el funcionamiento de la caldera. Cuando ésta ya hizo que la temperatura llegue al límite fijado en el termostato, la nueva entrada hace que el termostato apague la caldera.

El ser humano es un sistema autorregulador de correcciones automáticas. Recibe información (insumo) del ambiente por medio de los sentidos. De alguna manera la procesa; la almacena, la olvida por parecerle sin importancia o emprende de inmediato una acción (producto).

El sistema de control con corrección automática es más eficiente: de ahí que se use mucho más.

Al diseñar un sistema de hombre-maquina, hay dos categorías generales de consideraciones basadas en la ingeniería humana; es decir, dos métodos de conciliar las exigencias, a menudo contradictorias, del hombre con las de la maquina. En primer lugar, se cuenta con técnicas para diseñar el equipo físico con que trabajara el operador. Esto es la esfera de los especialistas en psicología ingenieril. En segundo lugar, una vez ideado el sistema hay dos métodos de seleccionar y adiestrar a los que poseen la habilidad necesaria para realizar el trabajo.

Y éste es el campo de los psicólogos industriales o del personal. Ambas consideraciones son indispensables si se quiere lograr un buen rendimiento; en cambio, en un sistema de hombre-maquina el diseño del equipo es más importante.

5.-ASIGNACION DE FUNCIONES EN EL AMBIENTE FISICO DEL TRABAJO.

La primera etapa en el diseño de estos sistemas consiste en la toma de decisiones (cuantas requiere la complejidad del sistema) sobre la división de trabajo entre el operador humano y la maquina. Los requisitos del sistemas (sus metas) casi siempre se conocen desde el momento de iniciar la operación. El problema radica en como combinar las capacidades y limitaciones de los componentes fundamentales para cumplir con esas condiciones.

Cada paso o proceso del funcionamiento del sistema total ha de examinarse para precisar sus características, la velocidad, precisión y frecuencia con que debe efectuarse, el estrés bajo el cual se ejecuta y cosas semejantes. Una vez analizada la información, es posible armonizar las exigencias del sistema con las características del sujeto y de la maquina. Tales decisiones han de tener presente la información referente al número de personas que deben formar parte del sistema, la capacidad y formación (por ejemplo, la inteligencia) y el adiestramiento más adecuado para transformar las capacidades generales en una habilidad especial.

Estas decisiones tan complejas han de tomarse al iniciar el proceso del diseño. Los resultados servirán para determinar la naturaleza y plan del sistema integral.

Tomemos el ejemplo de la industria siderurgica de Japón: había que armonizar la velocidad de la operación con la capacidad de los empleados que iban a manejar



el equipo. Había que tomar resoluciones sobre las funciones que serían asignadas a hombres y a máquinas.

Los ingenieros de factores humanos estudiaron las limitaciones fisiológicas del ojo humano por medio de una cámara que medía los movimientos oculares de los inspectores durante su trabajo. Los psicólogos concluyeron que, cuando la velocidad de la correa transportadora rebasa cierto nivel, el ojo humano no podía seguirla. A raíz de estas investigaciones, los ingenieros japoneses idearon un dispositivo detector de flujo que se utilizaba cuando la velocidad del equipo superaba a la capacidad del ojo humano.

Se disponen de varios criterios o pautas que facilitan la toma de esta clase de decisiones. Las investigaciones de psicólogos, fisiólogos y médicos aportan abundante información sobre las cualidades y deficiencias del hombre; gracias a ellos conocemos las actividades en que superamos a las máquinas y aquellas en las que somos inferiores.

En términos generales, el hombre es superior a la máquina en las siguientes actividades:

- 1.-Mediante los sentidos detecta una amplia gama de estímulos (visuales, auditivos, táctiles, gustatorios y olfatorios).
- 2.-Seleccionar estímulos confusos; por ejemplo, identifica las palabras en una transmisión radiofónica que contenga muchas interferencias o descubre crestas de eco en una pantalla de radar a pesar de ser deficiente la recepción.
- 3.-Percibe, detecta e identifica estímulos o repentinos que se presentan en el ambiente.
- 4.-Puede utilizar una amplia variedad de experiencia en el momento de tomar una decisión.
- 5.-Es capaz de responder y adaptarse pronto a diversas situaciones y momentos de apuro; el hombre no necesita una programación previa para afrontar todo tipo de situaciones.
- 6.-Hace generalizaciones basándose en varias observaciones específicas (razonamiento inductivo).
- 7.-Muestra flexibilidad en la solución de problemas; incluso encuentra la respuesta a nuevos problemas.

Quizá otra ventaja del hombre sobre la máquina es que pesa menos y su mantenimiento es sencillo, y esto significa un gran ahorro. "No podemos conseguir una computadora que se de mantenimiento así misma ni que posea un juicio innato, que se reproduzca en forma masiva y sin ningún costo. En cambio, hay personas a quienes agrada inmensamente esa actitud generativa"

En general, el hombre es inferior a la máquina en la ejecución de las siguientes actividades:

- 1.-La gama de detección de estímulos sensitivos; por ejemplo, no puede percibir los estímulos auditivos cuya frecuencia rebase los 20 000 ciclos por segundo.



- 2.-Actividades prolongadas de vigilancia; por ejemplo, la acción de velar u observar un radar. El hombre no es confiable cuando debe desempeñar esas funciones durante periodos largos.
- 3.-El numero de cálculos matemáticos que pueden realizarse rápidamente y sin ayuda de instrumentos mecánicos.
- 4.-Recuperación de grandes cantidades de datos en forma confiable y rápida.
- 5.-Aplicación de la fuerza física, sobre todo cuando se requieren precisión y utilización constante.
- 6.-Actividades rutinarias y repetitivas que se efectúan durante mucho tiempo.

En segunda mencionamos algunas deficiencias y limitaciones de las maquinas.

- 1.-Las maquinas son poco flexibles. Incluso la computadora mas perfeccionada solo realiza aquello para lo cual ha sido programadas. Por eso se encuentran en desventaja con el hombre, cuando se requiere mucha adaptabilidad para afrontar circunstancias nuevas y cambiantes. Ejecutan bien aquello para lo cual están programadas, pero solo hacen lo que ordena el operador humano.
- 2.- Las maquinas no sacan provecho de sus experiencias ni de sus errores. No adquieren conocimientos ni modifican sus actividades a partir de experiencias previas. Para que cambien su operación es necesario que la programe el hombre.
- 3.- Las maquinas no saben razones ni pueden analizar opciones no programadas; no pueden improvisar.

El problema de asignación de tareas en los sistemas Hombre-Maquina no se resuelve con solo referirse a listas como las antes mencionadas y luego comprobar si el hombre o la maquina ejecutan mejor la tarea. Las listas son mas que pautas, pues hay varias consideraciones parte de la simple superioridad de un componente sobre el otro. El diseñador quizá las tenga presentes, pero muchas veces se ve obligado a modificarlas a la luz de otros factores.

El costo influye en ese tipo de comparaciones. Si bien es cierto que la computadora resulta mas eficiente que el hombre cuando se trata de calcular, almacenar y recuperar datos, también es cierto que eleva mas los costos. Y si es cierto son un factor importante o si el presupuesto exige una reducción de gastos, habrá que sacrificar la rapidez del calculo en saca de que una persona pueda realizar el trabajo en forma satisfactoria (condición de que el sistema integral siga funcionando bien.)

Hay también consideraciones de índole social y política, especialmente al dar prioridad a las maquinas en las instalaciones. En épocas de desempleo masivo, no conviene automatizar un proceso que hasta entonces requería la intervención de muchos trabajadores. Aun cuando las maquinas lo realicen mas rápida y con mayor precisión, habrá de examinarse si la creación de mas desempleo justificaría el ahorro.



El caso contrario, es decir, carecer de suficiente personal (como sucede en algunos países del norte de Europa) también afecta a las decisiones de asignación.

A veces hay que automatizar trabajos que podría ejecutar el hombre, aunque cueste más el producto terminado.

En suma, las decisiones de asignación se basan a menudo en otras consideraciones además de la superioridad del hombre o de la máquina en determinada tarea.

La cuestión de la asignación representa un arduo camino lleno de problemas que es preciso resolver de modo que se atienda al rendimiento del sistema y a consideraciones de tipo económico, social y de costo.

Esta etapa del diseño del sistema (la asignación de funciones) es difícil y plantea muchas exigencias, pero no conviene comenzar el diseño de la máquina propiamente dicha sin antes haber distribuido bien todas las funciones.

6.-DISEÑO Y CONDICIONES EN EL AMBIENTE FISICO DEL TRABAJO.

El diseño eficaz del espacio de trabajo, sin importar si se trata de una mesa para el montaje de partes electrónicas o un centro de control de tráfico aéreo, se basa en ciertos principios de diseño y economía de actividades tomados de la ingeniería humana y del estudio de tiempos y movimientos. El análisis de sistemas y las decisiones de asignación de funciones ayudan a seleccionar los tipos de instrumentos y equipo con el que el operador humano cumplirá su cometido. Una vez establecidos los aspectos específicos del equipo, la tarea consistirá en colocarlos o disponerlos en forma que facilite la realización de las tareas.

Algunos de los principios de la economía de movimiento, sirven de pauta al diseño del lugar de trabajo; contamos además con el sentido común y con principios comprobados empíricamente.

El primer principio del diseño del lugar de trabajo establece que todo el material, instrumentos y suministros habrá de ponerse en el orden en que los utilizarán los trabajadores, de modo que la dirección de sus movimientos sea continua.

Además, saber que cada parte o herramienta se encuentran siempre en el mismo sitio ahorra tiempo y la molestia de buscarla.

El segundo principio sostiene que los instrumentos han de estar colocadas previamente, a fin de que el individuo los tome y los utilice sin necesidad de otras maniobras. En un trabajo que requiere el empleo constante de un destornillador, este puede colocarse arriba del área de trabajo en un resorte espiral. Cuando lo necesite, el sujeto ni siquiera tendrá que levantar la cabeza para verlo, sino que simplemente estira la mano y lo baja poniéndolo en posición de uso inmediato.

El tercer principio señala que todas las partes e instrumentos han de estar a una distancia corta y accesible. Los trabajadores se cansan si deben cambiar de posición (sentarse o ponerse de pie) para tomarlos fuera de su área normal de



trabajo. Todas las áreas habrán de ejecutarse sin rebasar el alcance máximo del sujeto, según se advierte en la estación de línea de montaje.

Una rama de la psicología ingenieril, denominada antropometría humana, ha efectuado importantes estudios sobre el diseño del lugar de trabajo; esa área se ocupa en la medición de la estructura física del cuerpo humano.

Conjuntos íntegros de mediciones corporales se han tomado de grandes poblaciones, cuando están en descanso y cuando realizan diversas actividades: talla (cuando el sujeto está de pie y sentado), extensión de los hombros, altura del dorso, altura del asiento, longitud y anchura de manos y pies, profundidad de tórax y otras medidas análogas.

Todas ellas son útiles para varios aspectos del diseño del lugar de trabajo, distancia mínima y máxima de alcance, altura a que se deben colocar las herramientas, disposición del escritorio, tamaño y forma de los asientos de aviones y automóviles, etc. Incluso un manual de ingeniería humana incluye una sección titulada: "La ciencias de sentarse", lo cual indica la enorme cantidad de investigaciones de esta pequeña parte del espacio laboral. En los trabajos en que el sujeto debe estar sentado y también para mayor comodidad de pasajeros, pilotos y conductores, los antropólogos han abordado el problema del diseño de asientos con sumo cuidado y esmero.

Hasta ahora nos hemos ocupado del diseño de lugares de los trabajos individuales que se requieren para efectuar ciertas tareas, en muchas labores hay interacción entre la máquina y el operador humano. Una máquina que elabora una parte del producto la pasa a otra y en esta se cumple la siguiente fase de la operación. Es posible que dos o más personas deban comunicarse frecuentemente mediante la voz o signos mecánicos; otras veces se pasan materiales brutos o partes. Hay que usar controles individuales en secuencias.

Por ejemplo, si un piloto y el copiloto de un avión están en contacto más frecuente entre sí que con el resto de la tripulación, sus estaciones de trabajo deberán colocarse a la mayor proximidad posible. Si se utilizan más determinados controles o presentaciones visuales, se ponen en una posición de relieve visual y de fácil acceso.

Dos maneras de realizar el análisis de nexos consisten en observar y entrevistar a los operadores humanos. Sus opiniones y juicios son complemento útil al material recabado por medio de la observación. En general, los métodos observacionales suministran información sobre la frecuencia de las interacciones; las entrevistas personales sirven para evaluar la importancia de tales contactos.

En los sistemas muy complejos, los análisis de nexos suelen realizarse previo estudio de las películas tomadas durante la ejecución de las tareas. De ese modo se obtiene un registro cuidadoso y permanente de varios enlaces.



Con una cámara ocular se registran los movimientos de los ojos, entre ellos los puntos específicos de enfoque y su duración. Gracias a este mecanismo se ha logrado detectar los nexos visuales entre los tableros de una cabina de avión en las diferentes fases de vuelo; es decir, se averigua cuales instrumentos se consultan mas y por cuanto tiempo en el despegue, en el aterrizaje y en otras maniobras. Estos estudios han permitido determinar la ubicación óptima de seis tableros esenciales y se han colocado en todos los aviones militares y comerciales.

El análisis de nexos también puede realizarse en sistemas que todavía no se implantan; se recurre entonces a simuladores del sistema, tanto de tamaño real como a escala. Averiguar cual es la disposición mas adecuada de los nexos y luego constituir el sistema integral es preferible a analizar y modificar uno que ya esta en operación.

BIBLIOGRAFIA.

1.- SCHULTZ Duane P., Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill (2da. edición)

Pagina de Internet

1.- <http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/vidat.htm>



OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad el alumno describirá las razones del comportamiento laboral e investigar los factores, medidas e importancia de los aspectos de la satisfacción laboral.

UNIDAD IV.

COMPORTAMIENTO LABORAL.

- 1.- Satisfacción con el trabajo: una medida de la vida laboral
- 2.- Características personales.
- 3.- Los efectos de la tecnología.
- 4.- Incentivos financieros fuente de motivación y satisfacción e interés por el trabajo.
- 5.- La segunda carrera, técnica u oficio, búsqueda de nuevas satisfacciones de interés.
- 6.- El empleado despedido, ausencia de satisfacción personal o identificación con el trabajo.

1.-SATISFACCION CON EL TRABAJO: UNA MEDIDA DE LA VIDA LABORAL

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado.

Hay factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales.

Lo mismo sucede con la motivación y aspiraciones personales, así como con su realización.

Antecedentes y uso de la satisfacción con el trabajo.

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando el empleado se le consideraba una maquina mas del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal: después de todo, una maquina carece de actitudes y sentimientos. En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección mas eficaces.



Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos.

Tan pronto como la industria se dio cuenta de ello, emprendió frenéticos esfuerzos por medir las actitudes y adiestrar a los supervisores para que mostraran sensibilidad ante los sentimientos del personal. Se estimó que, si la satisfacción con el trabajo y la moral podían ser mejoradas, también era posible elevar la calidad del rendimiento. Sin embargo, en la mitad de la década de 1950 se hizo evidente que el nexo entre rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto.

Con todo, hay que cuantificar las actitudes del personal, pues revisten gran importancia para las empresas. Por ejemplo, si se detectan actitudes negativas ante determinado aspecto, se instituirán medidas correctivas. Sin esa medición, la gerencia sabrá que algo anda mal (que la moral es escasa) pero no podrá detectar el problema.

La medición de actitudes ayuda también al propio empleado. En algunas empresas se considera que esta estrategia representa un tipo de comunicación ascendente para el empleado, una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral. Las encuestas aportan resultados útiles solo si los canales de comunicación funcionan en ambas direcciones. No basta con permitirle que exprese sus quejas en una entrevista de actitudes. Para que la encuesta sea un medio eficaz de comunicación bidireccional, los empleados han de tener la oportunidad de intervenir en el diseño del cuestionario, ya que entonces este se centrará en sus problemas e inquietudes.

Medición de la satisfacción con el trabajo.

Se dispone de tres métodos para realizar esta tarea; todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo. La más común de las técnicas es el cuestionario, ya se distribuye entre los empleados de la planta o de la oficina o que se les envía a su domicilio. Por lo regular las contestaciones son voluntarias y anónimas. Y eso significa que no todos lo llenarán; no hay manera de averiguar cuáles respondieron y cuáles se abstuvieron de hacerlo. No tiene importancia, por ejemplo, el hecho de que haya contestado sobre todo los eficientes.

Un método que se utiliza junto con el cuestionario es la entrevista personal; en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un supervisor o entrevistador del departamento del personal.

Un método más nuevo de medición de actitudes laborales es el test consistente en completar oraciones. Se muestra una lista de frases que el sujeto debe terminar.



También se utiliza el método de incidentes críticos. Durante la entrevista personal, se pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo.

Grados de satisfacción e insatisfacción con el trabajo.

Desde 1949, cada año el sondeo Gallup formula a una muestra representativa de empleados la siguiente pregunta: ¿Diría usted que, en general, esta contento o insatisfecho con su trabajo? Admitimos que se trata de una forma demasiado simplificada de abordar un tema tan intrincado como es la satisfacción del trabajador; una vez hecha esta aclaración examinemos los resultados. El sondeo revela que entre el 10 y el 13% de los interrogados afirma estar insatisfecho con su trabajo. Cuando los datos se estudian atendiendo al sexo, raza, educación, ocupación y edad, el grado de insatisfacción oscila entre un máximo del 22% (en empleados que no son de raza blanca) y un mínimo de 17% (empleados mayores de 50 años).

Si aproximadamente del 10 al 13% del sector laboral esta descontento, ¿por qué prestar tanta atención a este punto? Recuerde el lector que los resultados de un sondeo de opinión muestran el fuerte influjo de la redacción de las preguntas. Hubo resultados distintos al formular preguntas más específicas y complejas. En otro estudio, quienes habían declarado sentirse contentos con su trabajo, al ser interrogados más a fondo manifestaron causas fundamentales de insatisfacción, entre ellas: calidad del liderazgo y falta de oportunidades de desarrollo.

Un indicador seguro de la satisfacción es la contestación a la pregunta siguiente: ¿qué clase de trabajo le gustaría conseguir si tuviera que empezar de nuevo? Se supone que los que están contentos con su trabajo actual dirán que es apenas el 24% de los obreros hizo lo mismo. Es natural que la respuesta dependieran del nivel ocupacional: cuanto mas alto era este, mayor satisfacción procuraba el trabajo.

Otro indicador confiable de la satisfacción es la respuesta a la pregunta: ¿qué haría usted con las dos horas adicionales si la jornada constara de 26 horas? También en este caso, la contestación dependía del nivel ocupacional. Entre los profesionales universitarios, el 66% dijo que las utilizaría en sus actividades laborales, lo mismo manifestaron los abogados. En cambio, mas del 80% de los no profesionales señalaron que las usaría para actividades totalmente ajenas a su trabajo.

Se dan enormes diferencias en la insatisfacción y dependen de la manera de explorar la cuestión, Cuando se aplican preguntas más complejas, la proporción de los que expresan malestar y descontento se eleva muchísimo. Al estudiar las estadísticas sobre este punto, es necesario tener en cuenta el tipo de preguntas y el nivel ocupacional de los sujetos (así como otros rasgos personales).



Las necesidades y los valores cambiantes de la nueva generación vienen a complicar aun más la medición de la satisfacción con el trabajo. Si esas variables se han modificado en una cantidad significativa de empleados, se deduce que también habrá cambiado sus actitudes.

En términos generales, los resultados mostraron aumento de insatisfacción con el trabajo y con la empresa. Un resultado constante fue la aparición de una brecha jerárquica, o sea una diferencia significativa de las actitudes de los empleados en tres niveles: gerencial, de oficinistas y de horario.

Los del primer nivel solían sentirse mas contentos de los del segundo nivel; a su vez estos mostraban mayor satisfacción que los del tercer nivel.

2.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES.

Según hemos señalado con anterioridad, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influyen el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Edad.

En términos generales, la satisfacción aumenta con la edad; la mas baja corresponde al personal mas joven. La insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior.

Los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una realización personal mas completa. Cuando se les pregunta lo que quieren obtener de su trabajo, los estudiantes mencionan factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones. Las generaciones pasadas, influidas como estaba por la Gran depresión De 1930, mencionaban el sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional. Son metas externas, mas fáciles de alcanzar que los objetivos internos de realización y satisfacción personal. De ahí que muchos jóvenes se sientan decepcionados cuando empiezan a trabajar, ya que no encuentran en su actividad el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades.

¿Por qué la satisfacción aumenta con la edad a pesar de que la reacción inicial fue negativa en extremo? Cuando se pregunta a los empleados cuantas veces dejan su trabajo y al hacerlo tienen la sensación de haber alcanzado un logro, el porcentaje de los que contestan afirmativamente aumenta con la edad.



Ellos tienen tres explicaciones posibles. En primer lugar, los jóvenes que se sienten más decepcionados abandonan el mundo del trabajo o cambian tanto de empleo en su búsqueda de realización personal, que ya no figuran en las encuestas. Ello significa que cuanto más edad tengan los que participan en los estudios, menos insatisfechos habrá entre ellos. En segundo lugar, el sentido de la realidad (o resignación) se impone conforme envejecen los trabajadores.

Renuncian a la búsqueda de la realización personal y de un trabajo interesante, de modo que se siente menos insatisfecho (aunque no necesariamente contentos del todo).

La edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.

Cualquiera que sea la explicación correcta, una cosa resulta innegable: la satisfacción del empleado aumenta con la edad.

Sexo.

Las mujeres poco a poco han llegado a convertirse en un sector numeroso e importante de la fuerza de trabajo. Más de la mitad en edad de trabajar (18-64) forman parte del sector productivo del país. Sin embargo la mayoría desempeña los empleos menos solicitados. Casi todos los puestos de oficinistas y de carácter mecánico (operador telefónico, perforista, dependiente) los ocupan las mujeres y son muchas las que laboran en línea de montaje.

Los datos no son congruentes ni claros. En algunos estudios se ha demostrado que se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados de la investigación que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo. En cambio, las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa.

Los investigadores señalan que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él. Así, por desgracia todavía se paga menos a las mujeres que el hombre en un mismo puesto y aquella tiene menos oportunidades de ascenso. Las ejecutivas piensan que necesitan poner mucho más empeño que los varones y destacar más, si quieren recibir las mismas recompensas y reconocimiento que ellos.



La discriminación contra las mujeres están generalizadas en el campo de la industria y los negocios. Esta injusticia fue la que produjo el movimiento de liberación femenina en la década de 1970.

Inteligencia.

La inteligencia en si parece ser un factor que repercute profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar.

En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencias necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Los que no lo rebasan o que no alcanzan sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción.

En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeña (por ejemplo, cuando un universitario brillante trabaja en una línea de montaje), lo juzga monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. Si se aplican métodos adecuados de selección se resolverá el problema de encontrar al candidato idóneo para determinado cargo.

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad mas alta experimentan mas satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos mas interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen además mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Experiencia Laboral.

Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento.

En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destreza producen estimulación e interés. Además, quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad nunca antes realizada.

Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento.

Tras unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse; esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez que desearía. En tiempos de inflación y de incrementos salariales bastante elevados, los que tienen unos cuantos años d experiencia se dan cuenta de que ganan poco más que los principiantes, a pesar de haber recibido aumentos cada año.



Al cabo de seis o siete años en el puesto la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora el ritmo constante.

La relación entre la satisfacción y la experiencia se parece a la que existe entre aquella y la edad. quizá nos hallemos ante el mismo fenómeno, si bien designado con diferentes nombres.

Uso de habilidades y conocimientos.

Una queja común, sobre todo en el caso de graduados de ingeniería y ciencias, es que no se les permite practicar sus destrezas y conocimientos adquiridos en su formación académica. Los estudios revelan que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen oportunidad de demostrar las habilidades que poseen.

El uso u aplicación de ellas forman parte de lo que Maslow entiende por autorrealización y que designa todas las necesidades de crecimiento y desarrollo personal.

Personalidad.

Al parecer existe un nexo positivo entre constante insatisfacción con el trabajo y un equilibrio emocional deficiente. Los datos disponibles, a pesar de no ser enteramente concluyentes, indican que los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica.

La realidad de la relación parece clara, no así la casualidad. ¿Cuál es la causa y cual el efecto: el desequilibrio o la insatisfacción con el trabajo? Ambos factores pueden ser la causa. La inestabilidad emocional produce malestar en todas las esferas de la vida del sujeto; sin excluir sus trabajo; la insatisfacción prolongada puede dar rígen al desequilibrio emocional.

Sin importar cual es la causa o el efecto, el resultado casi siempre es el mismo. Algunas compañías han establecido programas de orientación personal, destinados especialmente a los gerentes y ejecutivos; otras han contratado a psicólogos clínicos y psiquiatras o los tienen en calidad de asesores para tratar los problemas emocionales del personal de alto rango.

Nivel Ocupacional.

Cuanto mas alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran mas gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea: y estos, a su vez, mas que sus subordinados. En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad.



En un estudio en que participaron más de 1000 gerentes, la satisfacción de las necesidades de estima, autonomía y autorrealización aumentaron conforme se ascendía en la jerarquía de la negociación.

También se ha probado que la satisfacción varia según los diversos tipos de ocupación. Por ejemplo, los que alcanzan las puntuaciones mas altas en esa variable son los que tienen su negocio propio los que laboran en la industria de la construcción. Las posibilidades de insatisfacción en las dos áreas son apenas de 1 a 20.

Los que desempeñan cargos técnicos, profesionales y administrativos tienen una probabilidad de 1 en 10 de sentarse desconectados. Las ocupaciones que procuran menos satisfacción son la fabricación, la presentación de servicios, la venta al mayoreo o menudeo, pues en ella las probabilidades son casi de 1 en 4.

4.-INCENTIVOS FINANCIEROS FUENTE DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN E INTERES POR EL TRABAJO.

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. En las cinco teorías de la motivación que hemos explicado, no representaba un incentivo importante en ninguna de ellas, aunque Herzberg señala que puede cumplir la función de insatisfactor.

En términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. Pero la manera de fijarlo es una causa posible de malestar.

El sueldo no es, pues, un motivador primario, sin importar la teoría que se acepte respecto a la motivación del empleado. La cuestión de su importancia (nadie niega que posee cierto valor como motivador) resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo.

La cantidad d ingresos adecuados se calcula a partir del nivel socioeconómico del sujeto y del costo de la vida en determinada zona geográfica. A menudo se observa que el mismo sueldo satisface a un individuo y causa frustración y malestar a otro que desempeña el mismo cargo.

Con el transcurso del tiempo empieza a verse en el sueldo un medio de satisfacer otras exigencias, además de las de la supervivencia. Con el dinero se atiende a las exigencias, además de las de la supervivencia. Con dinero se atienden a las exigencias de la condición social, la seguridad, el reconocimiento y la afiliación.

Se sabe que el sueldo reviste más importancias entre los ejecutivos que en los niveles inferiores. Es mayor la necesidad de logro, autorrealización y reconocimiento; el sueldo sirve entonces para medir el éxito del sujeto en la obtención de esas metas de orden superior.

A pesar de que el sueldo neto de los ejecutivos no es muy superior al de otro empleado (porque pagan impuestos mas altos), la mayoría de ellos procura ganar un sueldo mayor. En este caso el sueldo no se desea necesariamente porque



permite adquirir mas posesiones materiales, sino porque significa un logro y el éxito en el trabajo.

En el nivel gerencial los sueldos se fijan según el merito: los empleados más competentes reciben mayor incremento salarial. A primera vista se trata de un criterio equitativo, pero en la práctica constituye una fuente de insatisfacción para la mayoría de los ejecutivos.

En primer lugar, se ha sugerido que cuanto mas dependa el sueldo del rendimiento menor será el interés intrínseco del trabajo. En otras palabras, cuando se ve en el un simple medio de ganar mas dinero, el individuo de la de fijarse en la tarea propiamente dicha y se centra en el premio que recibirá al ejecutarla bien.

En segundo lugar, el aumento salarial depende totalmente del juicio d los superiores y de su capacidad de distinguir diversos grados de competencia. Según dijimos al hablar de la evaluación del rendimiento, pocos son imparciales en la emisión de apreciaciones subjetivas. Por tal razón los sindicatos rara vez aceptan los planes basados en sueldos según los meritos.

En tercer lugar, el hecho de que sean los superiores quienes deciden el momento del sueldo les recuerda constantemente a los ejecutivos que están subordinados a ellos en lo tocante a sus ingresos. Y, en consecuencia, hará lo posible por complacerlos, lo que es degradante en extremo.

En cuarto lugar, los programas de este tipo ponen a los ejecutivos en estrecha rivalidad con sus colegas, ya que compiten por una parte de los aumentos.

Si uno de ellos consigue un buen incremento salarial, el otro recibirá menos, pues se dispone de una cantidad fija para esos renglones.

Al imponer la competencia, se les obliga a verse como enemigos, lo que deteriora mucho las relaciones laborales.

En general el plan basado en el sueldo según meritos representa una amenaza contra la autoestimación. Casi todos estamos convencidos de tener cualidades sobresalientes y nos desmoraliza saber que alguien no comparte nuestra opinión (el jefe que nos asigna un aumento salarial muy bajo). En vez de motivar para poner mas empeño, ese juicio produce un efecto contraproducente y hace creer al ejecutivo que no se le reconoce sus meritos.

De lo anterior se deduce que no es el monto del salario lo que produce insatisfacción, sino la manera de fijarlo. Aunque parezca irónico, al entrevistar a los ejecutivos estos dijeron que su sueldo ha de establecerse atendiendo al merito. Pero en la practica casi todos ellos piensan que en el sueldo influye otros factores además del rendimiento. En teoría el sueldo según los meritos es un criterio excelente, pero su aplicación crea serios problemas.

Muchos grupos de empleados establecen su propia norma de los que constituye una buena jornada laboral y no producirán mas no obstante el incentivo ofrecido. Distribuyen el trabajo para que sea realizado, cómodamente a lo largo de la jornada.



Por tales razones, el sistema de incentivos salariales ha ido perdiendo popularidad y casi todo el personal prefiere un sistema de remuneración por horas de trabajo. Otro aspecto que ocasiona insatisfacción entre los empleados es el sigilo con que se ocultan sueldos en la empresa. En la generalidad de ellas, se acostumbra mantener el carácter confidencial de las percepciones de cada miembro.

Por tanto, nadie sabe lo que gana su colega o superior. Esta práctica se aplica sobre todo a nivel gerencial, produciéndose así el fenómeno de que los ejecutivos sobrestiman el monto de los aumentos salariales de sus colegas.

Así pues, están convencidos de que sus aumentos son inferiores al incremento medio, no obstante poner todo su empeño en el trabajo. Y como es natural, ello hace que disminuya su motivación. En otras palabras, con el tiempo llegan a pensar que el sueldo no se basa en su capacidad ni rendimiento. Como no saben cuanto ganan sus colegas, les es difícil juzgar su valor personal en relación con el de sus compañeros. No saben si, en opinión de sus superiores, son mejores, peores o iguales que el resto de los ejecutivos.

Una solución al problema anterior consiste en dar a conocer los sueldos, ya que solo así estos servirán de motivadores.

En conclusión el sueldo tiene por objeto estimular al personal para que de su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo; por desgracia muchas veces produce el resultado contrario.

interés por el trabajo.

Estrechamente ligada a la motivación y a la satisfacción laboral se encuentra la noción de interés por el trabajo, que se define sencillamente como la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo. ¿Qué importancias tiene para el su trabajo? ¿Qué función desempeña en su vida? ¿Hasta que punto se identifica con el? A una identificación mas completa corresponderá mayor satisfacción.

La identificación influye mucho en la satisfacción del empleado; de ahí la necesidad de que las empresas conozcan en que consiste.

¿Qué es lo que hace que alguien se sienta identificado plenamente con su trabajo? ¿Depende ello de las características personales del empleado o de las del puesto? Conforme a los resultados de la investigación, unas y otras se relacionan con esta dimensión.

Las características personales más importantes son la edad, las fuertes necesidades de crecimiento y la adhesión al código protestante del valor del trabajo duro. En la actualidad la ética protestante caracteriza sobre todo a los empleados de mayor edad, quienes aceptan esos valores tradicionales. Por eso no es extraño que la edad afecte al interés por el trabajo; los empleados de mas edad suelen estar mas identificados con su trabajo que los jóvenes. Es posible que ellos se deba a que han tenido mas oportunidades de lograrlo por haber desempeñado cargos de mas interés y responsabilidad;



Esto a su vez les ha ayudado a satisfacer sus necesidades de crecimiento. Los empleados más jóvenes se hallan en los puestos iniciales y a menudo su trabajo les parece menos estimulante y atractivo.

Dada la importancia que las necesidades de crecimiento tienen en la identificación con el trabajo, es natural que las características de los puestos relacionadas con la identificación sean las que permiten atender a las exigencias señaladas. La investigación ha demostrado que los trabajos estimulantes (aquellos que ofrecen gran autonomía, variedad, identidad con las tareas, retroalimentación y participación del personal) son los que favorecen un fuerte sentido de identificación.

Cabría suponer una correlación positiva entre identificación y rendimiento, pero los datos al respecto distan mucho de ser uniformes y claros. Es muy posible afirmar que los que se sienten más identificados con su trabajo son los más productivos.

Sin embargo, conforme a los resultados de la investigación están más contentos con su trabajo y dan mejor rendimiento. Además entre ellos el ausentismo y la rotación de personal son menores.

5.-LA SEGUNDA CARRERA, TÉCNICA U OFICIO, BÚSQUEDA DE NUEVAS SATISFACCIONES DE INTERES.

Un número creciente de ejecutivos, de científicos y otros profesionales de edad madura procuran iniciar una nueva carrera. Esta tendencia no solo consiste en cambiar de empleo, sino en empezar a trabajar en una ocupación totalmente distinta.

Por ejemplo, el director de investigaciones de una compañía química renunció a los 48 años para impartir clases en un plantel de enseñanza superior, un supervisor de 45 años que trabajaba en Polaroid y puso en práctica un curso de golf, un piloto de 52 años que laboraba en TWA administra ahora un astillero y un negocio de fletes navales.

Esos tres individuos, lo mismo que muchos otros, se sentían decepcionados y desmoralizados con sus trabajos anteriores. Ya no les atraían y nada esperaban en el futuro.

Eran personas inteligentes, activas y habían tenido mucho éxito en su primer carrera. Lo cambiaron todo no por sentirse fracasados, sino simplemente impulsados por un sentido de frustración e insatisfacción extremas.

He aquí las palabras del presidente de 40 años: "Cada día me siento más deprimido y no me explico por qué. He alcanzado todas mis metas, mi vida es buena en todos los sentidos; y a pesar de ellos no puedo dejar de sentirme frustrado en esta etapa de mi vida"

Las personas a que nos referimos habían logrado todo cuanto puede ofrecer el éxito económico: dos automóviles, una casa muy grande, la membresía en uno de los mejores clubes. Sin embargo, tantas posesiones materiales no les procuraban



satisfacción ni un sentido de logro. Y todo esto significa que no basta el éxito profesional para ser felices.

Los que al llegar a la edad madura optan por otra carrera suelen ser los más valiosos en la empresa. Está demostrado que poseen un equilibrio psíquico más completo, una necesidad mayor de destacar y un sentido más profundo de autoestimación y ambiciones que quienes siguen ejerciendo su primera carrera. El interés y la realización personal son más importantes para ellos que el sueldo. Al parecer les procura más satisfacción la emoción de buscar una meta que la obtención de la misma.

La segunda carrera empieza a ser un problema para un número creciente de empleados de edad madura. Su gravedad la atestiguan los abundantes libros y artículos sobre el tema, lo mismo que la proliferación de seminarios. La crisis de esos profesionales y ejecutivos casi siempre se presenta en los 45 años más o menos.

Este problema radica en que las empresas están perdiendo a sus mejores directivos. Quizá más nocivos aún para ellas sean los casos en que los ejecutivos se sienten agobiados por este dilema, pero carecen del valor o posibilidades de cambiar de profesión. Obligados como están a permanecer en su cargo, pueden llegar a un estado de profunda insatisfacción y ser totalmente apáticos: no hacen la menor aportación, pero siguen cobrando su sueldo otros 20 años más.

Son muchos los que se encuentran en esta situación, pues no solamente termina la satisfacción con el trabajo sino que ya no la buscan en absoluto.

6.-EL EMPLEADO DESPEDIDO, AUSENCIA DE SATISFACCIÓN PERSONAL O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO.

Hay innumerables casos de empleados a quienes se despide por la introducción de un proceso automatizado o porque, al reorganizar la empresa, ha sido clausurado un departamento o planta. En periodos de inflación económica, segmentos enteros de la industria disminuyen su producción o dejan de existir.

Ello significa que muchos empleados se encuentran sin trabajo, aunque no tengan la culpa. Los estudios confirman una cosa obvia: es una época de gran estrés para quienes se quedan sin empleo. Una de las características comunes es que aparece un sentimiento de culpabilidad, es decir, creen que de alguna manera todo es culpa de ellos.

Se aprecia también un sentido de desarraigo o falta de vinculación con la sociedad, lo mismo que una frecuencia mayor de enfermedades físicas, psíquicas y de suicidios. La tensión es un fenómeno general, observándose asimismo incertidumbre ante el futuro y un hondo resentimiento.



Los profesionales de alto nivel jerárquico sufren más en esa época. Se tornan mas defensivos y autocríticos; en cambio, los trabajadores de nivel mas bajo muestran mas adaptabilidad. Especialmente entre los gerentes y ejecutivos, se produce una transformación radical y duradera que repercute en el estilo de vida, en la esperanza y valores. El trauma del desempleado no desaparece, ni siquiera luego de conseguir un nuevo trabajo. En un estudio sobre un grupo de desempleados, los que obtuvieron otro trabajo recuperaron un poco de su autoestima, pero nunca semejante a la que habían tenido antes de ser despedidos.

En mundo moderno hay muchos puestos que originan insatisfacción y malestar; pero el desempleo es un estado mucho peor que ocupar un puesto no del todo satisfactorio.

BIBLIOGRAFIA.

1.- SCHULTZ Duane P., Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill (2da. edición)
Págs. 258-274

Pagina de Internet

1.- <http://www.monografias.com/trabajos7/salab/salab.shtml>



OBJETIVO GENERAL:

A l finalizar esta unidad, el alumno conocerá la importancia de los grupos para el funcionamiento y la conducción de las organizaciones.

UNIDAD V.

DINAMICA DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL EN LA ORGANIZACION.

- 1.-Normas y metas.
- 2.-Roles funcionales.
3. Estructura y proceso de grupo.
- 4.-Relaciones intergrupales.
- 5.-Tensión.
- 6.-Relaciones interindividuales
 - a) Distanciamiento Interindividual
 - b) Roles sociales
 - c) Jerarquía de dominancia
 - d) Estructura de la atención
 - e) Aislamiento

1.-NORMAS Y METAS.

Las mujeres en los países desarrollados se pintan los labios, se somborean los ojos, usan aretes y cambian de vestido diariamente. Y cuando vana a trabajar, a divertirse o a cualquier sitio casi nadie repara en ellas. Sin embargo, su un hombre hiciera lo mismo, seguramente todo el mundo se fijaría en el. ¿Por qué? Por las normas.

Todos los grupos cuentan con normas establecidas; es decir, con patrones aceptables de comportamiento que comparten sus integrantes. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no deben hacer en ciertas circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo, señalan lo que se espera de el en determinada circunstancias.

Cuando el grupo las acepta, las normas actúan como un medio que influye en el comportamiento de los miembros con un mínimo de controles externos. Las normas defieren entre los grupos, las comunidades y las sociedades, pero todos las tenemos.

Las normas formalizadas están incluidas en los manuales de las organizaciones y establecen las reglas y procedimientos que han de seguir los empleados. Sin duda la mayoría de las normas de las empresas son informales.



No es necesario que nos digan que lanzar aviones de papel o prolongar la charla mientras tomamos un café en la oficina son conductas inaceptables, cuando se encuentra de visita "el jefe procedente de las oficinas centrales".

De modo análogo, sabemos que cuando estamos realizando una entrevista de empleo y mencionamos lo que no nos gusto en nuestro trabajo anterior, hay ciertas cosas que conviene callar (problemas en las relaciones con los compañeros de trabajo o con el supervisor); en cambio, conviene hablar de otras (escasas oportunidades de progreso o tareas sin importancias ni sentido). Los hechos indican que incluso los estudiantes de enseñanza media reconocen que, en tales entrevistas, ciertas respuestas son más adecuadas que otras.

Los estudiantes aprenden a asimilar rápidamente las normas de la escuela u del aula. Según el ambiente creado por el maestro, las normas apoyan la aceptación incondicional del material recomendado por el o, en el otro extremo, los alumnos deben preguntar al maestro los puntos que les parezcan poco claros.

Por ejemplo, en la generalidad de las situaciones de clase, las normas dictan que esta prohibido entrar en una discusión fuerte que impida oír al profesor o que lo humillen presionándolo demasiado, aun cuando uno haya descubierto un punto débil en lo que el dijo. Si algún miembro del grupo se conduce en una forma que viola esas normas, cabe esperar que se le presione para que ajuste su comportamiento a las normas del grupo.

Los estudios Hawthorne.

Los estudios de la conducta coinciden en que el reconocimiento general de la importancia que las normas tienen en la conducta de los trabajadores se inicio apenas a principios de la década de 1930. Y ese reconocimiento generalizado se debió a un estudio efectuado en Hawthorne Works de la Western Electric Company en Chicago, entre 1927 y 1932. Realizados bajo la dirección del psicólogo de la universidad de Harvard Elton Mayo, esos estudios llegaron a la conclusión de que el comportamiento y los sentimientos del trabajador están estrechamente relacionados, que las influencias del grupo inciden mucho en la conducta individual, que las normas del grupo ayudan a establecer la productividad de cada empleado y que el dinero es un factor menos decisivos en la productividad que las normas del grupo, los sentimientos y la seguridad.

Normas comunes en las organizaciones.

Las normas de una organización se parecen a las huellas digitales: siempre son únicas. Y sin embargo hay algunas clases comunes de normas que aparecen en casi todas las empresas.

Posiblemente las mas generalizadas, como lo prueban los estudios Hawthorne, se refieren a los niveles de esfuerzo y desempeño. Los grupos de trabajo proporcionan a sus integrantes señales muy explicitas del empeño que deben poner en el trabajo, de su grado de productividad, cuando dar la apariencias de



estar atareados, cuando puede descansarse un poco en el trabajo y cosas semejantes. Esas normas afectan profundamente el desempeño del individuo y pueden modificar mucho una predicción de rendimiento basada exclusivamente en la capacidad del empleado y en su motivación personal.

Algunas organizaciones cuentan con códigos formales del vestido. Sin embargo, aun cuando no las haya, a menudo se implantan normas que dictan el tipo de ropa que es preciso usar en el trabajo. Los estudiantes de último año, al realizar entrevistas para su primer trabajo después de graduarse, se inmediatamente descubren esa norma.

Pocos gerentes aprecian al empleado que habla mal de la empresa. De manera similar, los profesionales y los que ocupan puestos ejecutivos admiten que los empleados no tienen buena opinión de quienes "buscan" otro trabajo. Si esas personas están molestas, saben buscar en secreto otro empleo. Los ejemplos anteriores demuestran que las normas de fidelidad están generalizadas en las organizaciones. A propósito, esta preocupación por probar la fidelidad implica a menudo por que los que aspiran a puestos de alta gerencias se llevan trabajo a su casa por la noche, trabajan los fines de semana y aceptan mudarse a ciudades en que no les gusta vivir.

El "por que" y el "como" de las normas.

¿Cómo aparecen las normas? ¿Por que son obligatorias? Una reseña de la investigación nos permitirá contestar esas preguntas.

Las normas suelen desarrollarse gradualmente a medida que los miembros de un grupo aprenden cuales conductas son indispensables para que el grupo funcione bien.

Por supuesto, los acontecimientos decisivos pueden alterar el proceso y hacer que pronto se consoliden nuevas normas.

Casi todas se crean en una o varias de las formas siguientes:

- 1.-Afirmaciones explícitas hechas por un miembro del grupo, a menudo del supervisor o un miembro poderoso.
- 2.-Acontecimientos decisivos en la historia del grupo. Esos sucesos establecen precedentes importantes.
- 3.-Primicia. El primer patrón conductual que surge en un grupo establece casi siempre las expectativas del grupo.
- 4.-Transmisión de conductas d situaciones anteriores. Los integrantes de un grupo tiene ciertas expectativas procedentes de otros grupos a los que han pertenecido.

Pero los grupos no establecen ni hacen cumplir normas para toda situación imaginable. Las normas que impondrá un grupo tienden a ser las que son importantes para el. ¿Pero que es lo que hace importante una norma?



- 1.-Si facilita la supervivencia del grupo. A los grupos no les gusta fracasar, por lo cual procuran hacer cumplir las normas que aumentan sus probabilidades de éxito.
- 2.-Si mejora la predicibilidad del comportamiento de los integrantes del grupo. Las normas que aumentan la predicibilidad capacitan a los miembros a anticipar las acciones ajenas y a prepararse a dar la respuesta apropiada.
- 3.-Si reduce los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros. Son importantes las normas que garantizan la satisfacción de sus miembros y evitan en lo posible un malestar interpersonal.
- 4.-Si permite a los miembros expresar los valores centrales del grupo y aclarar el rasgo distintivo de la identidad del grupo.

Obtención de metas.

"Formo parte de un equipo de tres personas que estudian la manera de reducir los gastos de transporte de nuestra compañía. Estos han aumentado más del 30% al año desde hace varios años; por ello el contralor designó a representantes del departamento de contabilidad, embarques y mercadotecnia para que analice el problema y hagan recomendaciones".

Este grupo de trabajo fue creado para lograr una meta que sería mucho más difícil si lo hiciera una sola persona. Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para realizar determinada tarea: se requieren varios talentos, conocimientos o poderes para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, las gerencias se valdrán de un grupo formal.

2.-ROLES FUNCIONALES.

En una ocasión Shakespeare dijo: "El mundo es un gran escenario, y las mujeres u los hombres no son más que actores". Utilizando la misma metáfora del genial dramaturgo, podemos decir que todos los miembros de un grupo son actores y que cada uno representa un rol o papel. Por este término entendemos un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. El conocimiento del comportamiento de rol se simplifica muchísimo si todos escogiéramos un papel y lo "representáramos" de modo regular y constante. Por desgracia se nos exige desempeñar varios papeles tanto en el trabajo como fuera de él. Según veremos una de las tareas en la comprensión del conocimiento consiste en captar el rol que el sujeto está representando en ese momento.

La cuestión debe ser clara: todos representamos varios papeles y nuestro comportamiento depende del que estemos desempeñando en determinado momento. El comportamiento de Bill cuando asiste a la iglesia el domingo por la mañana es diferente al que observa en el curso de golf más tarde, durante ese mismo día. Actuamos de manera distinta en el papel de estudiante y en el de esposo o novio.



En efecto, a mi me parece chistoso pensar en el rol de estudiante pues no simula en absoluto el ambiente gerencial para el cual los profesores pensamos que estamos preparando a los estudiantes. Queremos que sepan tomar decisiones lógicas y bien fundamentadas. Sin embargo, examinemos los procedimientos de las pruebas escolares. No habrá jefe que llame al empleado a su oficina, le diga que se siente, que tome una pluma y un papel, le haga algunas preguntas y le pida que las llene y las entregue en 50 minutos.

¿No es extraño, pues, que a muchos estudiantes les resulte difícil dejar el rol de alumno (pasivo, dedicado a tomar apuntes) y asumir el de un empleado en una empresa real?

Identidad del rol.

Hay ciertas actitudes y conductas compatibles con un rol, y son las que producen la identidad del rol. Las personas tienen la capacidad de cambiar papeles (roles) rápidamente cuando reconocen que la situación y sus exigencias requieren cambios radicales.

Cuando la situación es más vaga y el papel que se ha desempeñado resulta menos claro, a menudo la gente retrocede a su anterioridad identidad de rol. Una investigación sobre las reuniones estudiadas, aun cuando los participantes llevaban cinco, diez, veinte años o más alejados de la escuela, volvían a adoptar sus antiguos roles (papeles). Los más brillantes representaron otra vez sus antiguos roles, los más mimos que los menos destacados. Pese a que en el mundo real se aplicaban criterios enteramente nuevos para juzgar el éxito, los ex jefes, los "cabecillas" y los líderes volvieron a desempeñar su papel de "personas importantes", tal como esperaban los demás. No obstante que algunos de los ex perdedores ahora eran triunfadores a juzgar por los criterios de la sociedad, les resultaba muy difícil asumir el papel de triunfador al encontrarse en un ambiente donde siempre habían sido perdedores. Cuando los requerimientos de un papel no están bien definidos, la identidad pierde claridad y el individuo retorna a antiguos patrones de conducta.

Percepción de los roles.

La idea de cómo debe uno actuar en una situación determinada es una percepción del rol. Realizamos ciertos tipos de conducta, basándonos en una interpretación de la manera en que pensamos que hemos de comportarnos.

¿De dónde obtenemos tales percepciones? De los estímulos que nos rodean: amigos, libros, películas, televisión.

Desde luego, la causa primordial de que muchas profesiones y artes cuenten con programas de enseñanza es la necesidad de permitir al individuo observar a un "experto" para que aprenda a actuar.



Expectativas de los roles.

Las expectativas del rol se definen por el modo en que los demás piensan que uno ha de actuar en determinada situación. En gran medida, el comportamiento del individuo depende del papel definido dentro del contexto donde se encuentra. Cuando las expectativas del rol se concentran y forman categorías generalizadas, tenemos lo que se llama estereotipos del rol.

En los últimos decenios hemos presenciado un cambio radical en los estereotipos del rol de las mujeres en la población en general.

En la década de 1950, el papel de una mujer era permanecer en casa, atender su hogar, criar hijos y, en general, atender a su esposo.

Hoy ese estereotipo ha desaparecido en muchos países. Los niños pueden jugar con muñecas y las niñas pueden jugar con juguetes considerados antes exclusivos del varón. La mujer puede aspirar a ser doctora, abogada y astronauta, aparte de seguir cultivando las actividades más tradicionales de enfermera, maestra, secretaria y ama de casa. En otras palabras, muchos hemos modificado nuestras expectativas del papel de la mujer y, de manera análoga, muchas mujeres tienen hoy nuevas percepciones de su rol.

En el lugar de trabajo, conviene analizar el tema de las expectativas del rol mediante la perspectiva del contrato psicológico. Existe un convenio no escrito entre los empleados y su empleador. Este contrato psicológico establece las expectativas mutuas: lo que la gerencias desea del empleado y a la inversa. En efecto, el contrato define las expectativas conductuales propias de cada papel. Se supone que la gerencias trata al personal con justicia, que creara condiciones de trabajo aceptables, que comunicara claramente lo que es un trabajo justo para la jornada y proporcionara retroalimentación sobre la eficiencia con que el empleado esta laborando. Se supone que este responda mostrando una buena actitud, obedeciendo las instrucciones y demostrando fidelidad hacia la organización.

¿Qué sucede cuando no se cumple las expectativas del rol implícita en el contrato psicológico? Si la gerencias no cumple su parte del convenio, habrá repercusiones negativas en el rendimiento y satisfacción del empleado. Cuando este corresponde a las expectativas, el resultado suele ser alguna clase de acción disciplinaria que puede incluir el despido.

El contrato psicológico ha de reconocerse como un "poderoso determinante de la conducta en las empresas". Señala la importancia de comunicar exactamente las expectativas del papel.

Conflicto de roles.

Cuando el individuo se encuentra frente a expectativas de rol contradictorias, se produce el conflicto de roles. El conflicto se presenta si se da cuenta de que cumplir con las exigencias de un papel dificulta la realización de otro.



El caso extremo, tenemos situaciones donde dos o mas expectativas del rol resultan mutuamente contradictorias.

Muchos piensan que el conflicto de roles es el concepto central cuando se intenta explicar el comportamiento. Por ejemplo, uno de los problemas clásicos de los rectores de universidades, hecho que se ha hecho palpable a fines de la década de 1960. El rector debe conciliar diversas expectativas de rol de los profesores, estudiantes, miembros del consejo, alumnos y otros administradores. Las expectativas de la conducta percibidas como aceptables por un grupo están a veces en total desacuerdo con las de los otros grupos.

Todos nosotros nos hallamos constantemente ante conflictos de roles. Desde nuestro punto de vista, la cuestión central es como influye en el comportamiento. Lo cierto es que intensifican la tensión y frustración internas. Hay varias respuestas conductuales a que uno puede recurrir.

Por ejemplo, podemos emitir una reacción burocrática formalizada. El conflicto se resuelve entonces recurriendo a las reglas, normas y procedimientos con que se rigen las actividades de la organización. Así, un empleado que se halla ante las exigencias contradictorias impuestas por la oficina del contralor y por el gerente de planta decide a favor de su jefe inmediato.

3. ESTRUCTURA Y PROCESO DE GRUPO.

Conceptos como complejidad, formalización y centralización a menudo parecen abstractos al lector típico o, también, al empleado promedio de una empresa.

Estructura mecanicista y orgánica.

La estructura global de una empresa normalmente cae en uno de dos diseños. Un es la estructura mecanicista. Se caracteriza esta por gran complejidad (sobre todo por fuerte diferenciación horizontal), mucha formalización, una red limitada de información (casi siempre una comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisión. En el otro extremo se encuentra la estructura orgánica. Tiene poca complejidad y formalización, posee una amplia red de información (por medio de la comunicación lateral, ascendente y descendente) y supone una fuerte participación en la toma de decisiones. Estas estructuras son rígidas, se basan en la autoridad y una jerarquía bien definida para facilitar la coordinación. La estructura orgánica, en cambio, es flexible y se adapta a las circunstancias. La coordinación se logra en ella por una comunicación y ajuste constante.

La dicotomía mecanicista-orgánica es una designación útil para hacer generalizaciones sobre las estructuras de la organización.



En realidad el mundo de las empresas no está definido con tanta nitidez. Con todo podemos introducir dos formas estructurales específicas que contienen los ingredientes especiales de ambos tipos de diseño.

La estructura burocrática presenta la mayor parte de las características propias del modelo mecanicista. La adhocracia, o estructura adhocrática, combina casi todos los rasgos que hemos atribuido al modelo orgánico.

Para muchos, el término burocracia denota automáticamente multitud de atributos que implican ineficiencia: trámites, aplicación rígida de normas y repetición de trabajos. Eso no es lo que nosotros entendemos por burocracia. Cuando hablamos de ella estamos refiriéndonos a un diseño estructural que el sociólogo alemán Max Weber atribuye las características siguientes:

División del trabajo. El trabajo de cada persona se divide en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas.

Jerarquía bien definida de la autoridad. Haya una estructura formal de niveles múltiples, con una jerarquía de puestos o cargos. Cada cargo inferior se haya abajo la supervisión y control de otro superior.

Gran formalización. Para garantizar la uniformidad y regular el comportamiento de los empleados, existe una gran dependencia respecto a las reglas y procedimientos formales.

Naturaleza impersonal. Las sanciones se aplican de modo uniforme e impersonal, a fin de evitar que intervenga la consideración de la personalidad de los individuos y las preferencias personales.

Decisiones del empleo basadas en los méritos. Las decisiones de promoción y la selección se basan en cualidades técnicas, en la competencia y en el desempeño del candidato.

Posibilidades de seguir una carrera. Los empleados deben seguir una carrera dentro de la organización. A cambio de ese compromiso profesional, se les da empleo permanente; es decir, no pierden su trabajo aun cuando ya no sean muy eficientes o sus habilidades se tornen obsoletas.

Separación neta entre el trabajo en la organización y la vida personal. Para impedir que las exigencias e intereses de la vida personal interfieran con la conducta impersonal y racional de las actividades organizacionales, ambas se mantienen totalmente separadas.

Si bien las características anteriores representan la burocracia ideal o perfecta, tomadas en conjunto nos dan una descripción bastante fiel de la mayor parte de las grandes organizaciones.



Si los empleados son profesionales o poseen destrezas especializadas, la burocracia sera descentralizada. De lo contrario, la autoridad estará centralizada.

Lo que la burocracia es para la forma mecanicista, lo es la adhocracia para la forma orgánica. El vocablo "adhocracia" designa cualquier estructura esencialmente flexible, ajustable y organizada en torno a problemas concretos que deben resolver un grupo de extraños relativos que tienen diversos conocimientos profesionales. En términos de nuestras dimensiones estructurales, las adhocracias deben caracterizarse como provistas de una complejidad baja a moderada, de escasa formalización y de una toma de decisiones descentralizada.

La adhocracia puede ser un grupo con un proyecto temporal, un grupo de trabajo o un comité.

Estructura simple.

¿Qué tienen en común una compañía electrónica presidida por un empresario muy exigente y la oficina de reelección para alcalde en una ciudad? El hecho de que posiblemente posean una estructura simple.

La generalidad de las organizaciones pequeñas, o de las que apenas empiezan, utilizan la estructura simple. En cuanto al número absoluto la mayor parte de las organizaciones probablemente caen dentro de esta categoría.

Las estructuras simples se caracterizan principalmente por lo que no son, no por lo que son. No son complejas, tienen poca formalización y la autoridad esta centralizada en una sola persona. En general son mas orgánicas que mecanicistas.

Estructura funcional.

La característica distintiva de esta estructura consiste en que se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines.

Actividades como mercadotecnia, contabilidad, fabricación y personal se agrupan bajo un jefe funcional que "reporta" a las oficinas centrales.

La estructura funcional goza de gran aceptación, debido seguramente a su compatibilidad con la estructura burocrática. Es decir, maximiza los ahorros obtenidos con la especialización. El hecho de agrupar las especialidades brinda ahorros de escala y reduce la duplicación de personal y equipo, los empleados tienden a sentirse cómodos y satisfechos por ser parte de un grupo homogéneo donde todos sus compañeros "hablan el mismo lenguaje".

Estructura por producto.

Además de organizar por función, es posible estructurar una organización a partir de las líneas del producto.



La principal ventaja de esta modalidad es la responsabilidad. El gerente de producto es responsable de todas las facetas que rodean al producto. En lugar de tener a un gerente de mercadotecnia que supervise 15 diferentes líneas de producto, cada estructura de producto tendrá a su propio gerente de mercadotecnia, con la responsabilidad absoluta de comercializar el producto de su división. De ese modo, el control del producto está centralizado en el gerente. Desde, luego, las desventajas son la necesidad de coordinar las actividades entre las estructuras del proyecto y la duplicación de funciones dentro de las diversas estructuras. Mientras que en la estructura funcional un departamento de cinco personas podría quizá encargarse de todas las actividades de adquisición, si esa compañía está estructurada en torno a diez divisiones de producto cada una requerirá un agente de adquisiciones y ello doblará el número personal que trabaja en adquisiciones.

Estructura matricial.

Una de las últimas innovaciones en el diseño de la organización la constituye la estructura matricial. En esencia, la matriz combina las estructuras funcionales y de producto. En teoría procura aprovechar las ventajas de ambas y evitar sus deficiencias. En otras palabras, la ventaja de ella consiste en agrupar a los especialistas en materias afines, con lo cual se reduce al mínimo el número necesario y se logra reunir y compartir los recursos especializados en los diversos productos. La desventaja fundamental es la dificultad de coordinar las tareas de los especialistas funcionales, de modo que sus actividades se cumplan en los plazos establecidos y no rebasen el presupuesto.

La estructura por producto, en cambio, ofrece ventajas y desventajas contrarias a este tipo de estructura.

Facilita la coordinación entre las especialidades para cumplir con los plazos y no rebasar las metas del presupuesto, mas aun, con ella se logra una clara responsabilidad por todas las actividades relacionadas con un producto, pero se da una duplicación de actividades y costos.

4.-RELACIONES INTERGRUPALES.

Los incentivos salariales para la producción pueden provocar falta de armonía entre los trabajadores con incentivos y los que reciben pagos por horas. Cuando los dos grupos realizan trabajos en secuencia, los de tasa por hora pueden considerarse discriminados, por que ganan menos; si los trabajos incentivos aumentan su producción, los de tasa por hora ubicados mas adelante sobre la misma línea, tienen que trabajar con mayor rapidez para evitar los embotellamientos. Los trabajadores con incentivos ganan mas al aumentar su producción, pero los de tasa por hora reciben los mismos salarios de antes.

Los trabajadores por hora que proceden a los de incentivos en el proceso de la producción pueden "tomar las cosas con calma" algunas veces, sin que disminuyan los pagos que reciben.



Sin embargo los ingresos de los trabajadores con incentivos disminuyen cuando disponen de menos trabajo. Se presenta el mismo problema cuando un trabajador por hora se ausenta y reduce el flujo de materiales hacia los obreros con incentivos.

Los conflictos de este tipo son tan difíciles de resolver que es mejor que la administración no mezcle ambos grupos en cualquier secuencia de producción estrechamente integrada.

Otro tipo de problema se presenta cuando se superponen los trabajos con incentivos en dos turnos, de tal modo que el rendimiento en uno de ellos afecte a la producción en el otro. A continuación se dan tres ejemplos de conflictos de turnos de trabajo.

1.-En un taller de maquinas un obrero del primer turno no reemplazo un instrumento de corte al terminar su tarea diaria.

2.-En una fundidora, un trabajador del primer turno realiza la parte fácil del trabajo, dejando las tareas mas duras para el obrero del segundo turno.

3.-En una fabrica de vidrio el tercer turno "saco" demasiado vidrio del horno continuo, por lo cual los obreros del primer turno tuvieron que trabajar con mayor lentitud, mientras se acumulaba vidrio en el horno el resultado fue una baja calidad y una producción irregular. Eso ya era bastante malo; pero cuando los trabajadores del primer turno descubrieron lo que sucedía y tomaron represalias, los resultados fueron todavía peores.

5.- TENSION.

La tensión es un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de la persona cuando es excesiva, amenaza la capacidad del individuo para enfrentarse a su ambiente.

La "tensión" es el termino general aplicado a las presiones que el ser humano percibe. Como resultado de estas presiones, los empleados manifiestan diferentes síntomas de tensión que resultan perjudiciales para su desempeño en el empleo.

Las personas que están sometidas a la tensión se tornan nerviosas y se convierten en seres crónicamente preocupados. Se sienten provocadas a la ira con extrema facilidad y son incapaces de relajarse.

Tienden a ser poco cooperativas y a recurrir a las bebidas alcohólicas en exceso. Estas condiciones ocurren también por otras causas pero son síntomas comunes de la tensión.

La tensión también provoca desordenes físicos, debido a que el sistema orgánico interno se modifica en su intento por enfrentarse a la tensión.

Algunos desordenes físicos son de poca duración por ejemplo trastornos estomacales.



Otros son de largo alcance como por ejemplo, las úlceras en el estomago. La tensión que se padece en periodos prolongados tiende también a provocar enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, los bazo sanguíneos y otras partes del cuerpo. Por consiguiente es importante que la tensión, tanto dentro como fuera del trabajo, se mantenga aun nivel lo suficiente bajo para que la mayoría de las personas la tolere sin padecer desordenes.

Existen pruebas contundentes de que los cambios fundamentales y llenos de tensión de la vida se asocian estrechamente con las enfermedades durante los tres años posteriores a los sucesos. Estas situaciones tensas tienden a reducir la capacidad del organismo para resolver trastornos físicos, de modo que las enfermedades tienen mayores posibilidades de desarrollarse. Aunque por lo general la tensión se genera debido a acontecimientos indeseables, hay cambios deseables que los generan por igual.

Efectos en gerentes y trabajadores.

La tensión afecta a cualquier tip de empleado, ya sea que s trate de un gerente o un simple trabajador, joven o viejo aunque mucho se ha dicho sobre las presiones gerenciales, los estudios realizados demuestran que los trabajadores están más expuestos que los gerentes a padecer síntomas mentales y físicos de tensión. Si el trabajo administrativo es mas vulnerable a las tensiones, se supone que el proceso de selección gerencial elige a individuos mas capacitados para soportarlas.

Duración de la tensión.

Las tensiones pueden ser temporales o prolongadas su duración depende casi siempre del tiempo que prevalezcan las causas que las provocaron y lo grande que sea el poder de recuperación del empleado. Los problemas ocurren sobre todo cuando la tensión persiste en un lapso prolongado, porque entonces el organismo se ve impedido para recuperar su capacidad para enfrentarse a la tensión. No obstante, si esta es temporal y leve, la mayoría de los seres humanos se recuperan con bastante rapidez.

Causas de la tensión.

Las condiciones que tienden a generar tensión, reciben el nombre de tensores. Aunque uno solo es capaz de provocarla los tensores casi siempre se presentan de forma combinada y presionan al empleado de diversas maneras hasta un nivel considerable.

Un estudio que esta realizando el National Institute of Mental Health, revela que las principales fuentes de tensión para los trabajadores se dividen equitativamente entre el empleo y el ambiente.



Cinco de las diez principales fuentes de tensión se localizan fuera del trabajo y se relacionan primordialmente con la familia. Entre estas están el divorcio y la muerte de un hijo. Las otras cinco fuentes se conectan con el empleo e incluye ser despedido o tener que abandonar el empleo por mal estado de salud.

Causas de tensión en el empleo.

Casi cualquier situación en el trabajo puede provocar tensión, dependiendo en la forma en que el empleado reaccione ante esa circunstancia. Por ejemplo un empleado puede aceptar un nuevo procedimiento de trabajo, en tanto que otro puede rechazarlo sin embargo, hay varias condiciones del empleo que generalmente causan tensión en los empleados. A continuación se enlistan las principales:

- ❖ Sobre carga de trabajo
- ❖ Presiones de tiempo
- ❖ Supervisión de poca calidad
- ❖ Clima político inseguro
- ❖ Autoridad insuficiente que no compagina con las responsabilidades
- ❖ Ambigüedad de papeles
- ❖ Diferencia entre los valores de la compañía y los del empleado
- ❖ Cambio de cualquier tipo, sobre todo cuando es fundamental o poco usual como por ejemplo, el despido temporal
- ❖ Frustración

La sobrecarga de trabajo y las fechas límites ponen a los trabajadores bajo presión estado que culmina en la tensión. Con frecuencia, parte de estas tensiones se originan en una mala supervisión. Como ejemplos de ello están el supervisor autocrático, un clima político de inseguridad y una autoridad que no se adecua a las responsabilidades del individuo.

La ambigüedad de los papeles es también una causa común de tensión.

En situaciones de esta índole la gente espera diferentes cosas de las actividades que desarrolla el empleado en su trabajo, de modo que este no sabe lo que debe hacer ni puede llenar todas las expectativas. Además, sucede a menudo que el trabajo esta mal definido y los empleados carecen de un modelo oficial del que puedan defender.

Otra causa de tensión son las importantes diferencias que existen entre los valores de la compañía y los del individuo.

En cierto sentido estas diferencias "hacen trizas al empleado" con tensiones mentales, porque realiza esfuerzos adicionales para satisfacer los requisitos de ambos grupos de valores.

Los trabajadores suelen auto generar sus tensiones fijando sus metas y valores personales mas allá de lo que son capaces de alcanzar en el empleo.



Otra causa de tensión muy reconocida por todos es el cambio de cualquier índole debido a que exige que la gente se adapte a el. Esto suele implicar una tensión particularmente severa cuando se trata de un cambio fundamental o poco usual, como por ejemplo, el despido temporal o la transferencia.

BIBLIOGRAFIA.

1.- Davis, Keith y J. Newstrom, El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill (Cáp.3).

2.- Stephen, Robbins, Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. (Cáp. 8 y 15).



OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad, el alumno analizará la naturaleza, causas y efectos de la conducta emocional: frustración, ansiedad, alcoholismo y estrés en el trabajo, dando soluciones y alternativas a cualquier problema laboral.

UNIDAD VI.

CONDUCTA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.

- 1.- Teorías de la personalidad.
- 2.- Frustración y ansiedad.
- 3.- Estrés, tensión y presión.
- 4.- Causas del estrés y propensión a los accidentes.
- 5.- Alcoholismo en el ámbito laboral.
- 6.- Uso de drogas en la industria.
- 7.- Solución de problemas.

1.-TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD.

Cuando hablamos de la personalidad no queremos decir que alguien tiene un encanto especial, una actitud positiva ante la vida y una sonrisa agradable ni que sea la finalista del premio a la "mujer de mayor simpatía" en el concurso de Miss Mundo.

Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo. En vez de examinar partes de él, la personalidad se centra en un todo que es mayor que la suma de sus partes.

Hace unos 50 años Gordon Allport, propuso una definición de personalidad que es la de mayor uso. Según ese autor la personalidad es "La organización dinámica, dentro del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente"

Determinantes de la personalidad.

Uno de los primeros debates en la investigación de la personalidad se centró en saber si la personalidad es el resultado de la herencia o del ambiente. ¿Estaba la personalidad predeterminada en el momento del nacimiento o era fruto de la interacción del sujeto con su medio ambiente? Sobra decir que no existe una respuesta tajante.



La personalidad parece ser resultado de ambos factores. Además, en los últimos años hemos presenciado un mayor interés por un tercer factor: La situación. Así pues, la personalidad del adulto se considera ahora integrada por factores hereditarios y ambientales, moderados por circunstancias situacionales.

Herencia.

La herencia se refiere a los factores que ya estaban determinados en el momento de la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que suelen juzgarse influidas completa o sustancialmente por los padres; es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica. La teoría de la herencia sostiene que la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes situado n los cromosomas. "En efecto gran parte de los primeros de los trabajos dedicados a la personalidad podrían incluirse bajo la serie: La herencia se transmite por medio de genes; los genes rigen el equilibrio hormonal, el equilibrio hormonal determina la psique y la psique moldea la personalidad".

Si todas las características de la personalidad estuvieran dictadas por la herencia, quedarían fijas en el nacimiento sin que ninguna cantidad de experiencias pudiera modificarlas.

Ambiente.

Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad se encuentran los siguientes: La cultura en la que hemos sido criados; el condicionamiento en los primeros años de vida; las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales; otros factores con que hemos tenido contacto. El ambiente en que vivimos desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad.

Por ejemplo la cultura establece las normas, actitudes y valores que se transmiten de una generación a la siguiente creando pautas de conducta con el tiempo. Una ideología que se favorece en una cultura tal vez tenga una influencia ligera en otra.

Un área interesante de investigación que vincula los factores ambientales a la personalidad se ha centrado en la influencia del orden del nacimiento. Se ha afirmado que la posición que en el ocupan los hermanos es una importante variable psicológica:

"Representa un microcosmos de significativas experiencias sociales del adolescente y del adulto". Los que ven en ella una variable predictiva sostienen que, aunque las diferencias de personalidad entre los hijos se atribuyen frecuentemente a la herencia, el ambiente en que crecen es el verdadero factor decisivo. Y el ambiente del primogénito es diferente a el de sus otros hermanos.



La investigación indica que los primogénitos están más propensos a sufrir esquizofrenia, son más susceptibles a las presiones sociales y muestran mayor dependencia que los que nacen después. También tienden más a percibir el mundo como más ordenado, predecible y racional. Desde luego, se discuten mucho las características que distinguen al primogénito y a los otros hermanos, pero la evidencia indica sin lugar a duda que los primogénitos del mismo sexo "Se preocupan más por la aceptación y el rechazo social", más difícilmente violarán las reglas impuestas por la autoridad, serán más ambiciosos, más dedicados en el trabajo y más propensos a los sentimientos de culpa y ansiedad, así como menos abiertamente agresivos".

Un detenido análisis de los argumentos a favor de la herencia o del ambiente como determinante primario de la personalidad obliga a concluir que ambos factores son importantes. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero el potencial pleno del sujeto será determinado por su grado de adaptación a las exigencias y requerimientos del ambiente.

Situación.

Un tercer factor, la situación, influye aún más en los efectos que la herencia y el ambiente tiene en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad. Por ello no debemos examinar los patrones de la personalidad en el vacío.

Si bien parece lógico suponer que las situaciones influyen en la personalidad, todavía no logramos elaborar un esquema claro de clasificación que nos indique el impacto de los diversos tipos de situación... "Por lo visto aún estamos lejos de idear un sistema que aclare las situaciones en tal forma que podremos estudiarlas de modo sistemático". Sin embargo, sabemos que algunos son más relevantes que otros en cuanto al influjo que ejercen sobre la personalidad.

El estudio de las diferencias individuales ha sido objeto de mayor atención en la investigación de la personalidad, la cual al inicio buscaba patrones más generales y universales.

Rasgos de la personalidad.

Los primeros trabajos concernientes a la estructura de la personalidad se centraban en los intentos por identificar y clasificar las características permanentes que describen el comportamiento. Entre las más conocidas se cuentan la agresividad, sumisión, pereza, ambición, fidelidad o timidez.

Cuando esas características aparecen en muchas situaciones reciben el nombre de rasgos cuando más constante y con mayor frecuencia se muestra una



característica en situaciones heterogenias mayor importancia tendrá en la descripción del individuo.

Los esfuerzos por aislar los rasgos, se han dificultado por el hecho de que hay muchos. En un estudio, se identificaron 17,953 rasgos individuales. Sin embargo, es prácticamente imposible predecir el comportamiento si es preciso tener presentes tantos. De ahí que la atención se centre en reducir miles a un número mas manejable, a fin de averiguar la fuente o encontrar los rasgos primarios.

El resultado de algunas investigaciones nos arrojó el descubrimiento de 16 factores de la personalidad; los llamo rasgos fuente o primarios y son las causas básicas de los rasgos superficiales. Se ha comprobado que generalmente son fuentes estables y constantes del comportamiento; permiten predecir la conducta del sujeto en determinadas situaciones al evaluar la relevancia situacional de las características.

Los rasgos pueden además agruparse para formar tipos de personalidad. En vez de examinar las características específicas, podemos agruparlas en una sola categoría.

Rasgos Fuente.

- 1.-Reservado - Extrovertido
- 2.-Menos inteligente-Mas inteligente
- 3.-Afectado por sentimientos- Emocionalmente estable
- 4.-Sumiso-Dominante
- 5.-Serio-Despreocupado
- 6.-Oportunista-Escrupuloso
- 7.-Tímido-Arriesgado
- 8.-Obstinado-Sensible
- 9.-Confiado-Suspicaaz
- 10.-Practico-Imaginativo
- 11.-Franco-Astuto
- 12.-Seguro de si mismo-Aprensivo
- 13.-Conservador- Experimentador
- 14.-Dependiente del grupo-Autosuficiente
- 15.-Incontrolado-Controlado
- 16.- Relajado- Tenso.

Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional.

Se han aislado varios atributos de la personalidad que, según se supone pueden ayudar a predecir el comportamiento en las organizaciones. El primero de ellos esta relacionado con el sitio donde se percibe el sitio de control de nuestra vida. Los otros son la orientación al logro, el autoritarismo, el maquiavelismo y la pensión a asumir riesgos.



Locus de control.

Algunos piensan que son dueños de su destino. Otros se consideran un mero juguete del destino, pues piensan que lo que les sucede se debe a la suerte o a la casualidad. El primer tipo, aquellos que creen controlar su destino, reciben el nombre de internos (personas con locus de control interno) y los segundos (o sea los que piensan que su vida esta regida por fuerzas externas) se llaman externos. Una abundante investigación que compara ambos tipos de personalidad ha demostrado que los que obtienen altas puntuaciones en el segundo están menos satisfechos con su trabajo, muestran mayores tasas de ausentismo, están mas enajenados del ambiente de trabajo y se sienten menos comprometidos con el los que consiguen elevadas puntuaciones en el primer tipo de personalidad.

¿Por qué los externos están más insatisfechos? La respuesta probable es que creen tener poco control sobre los resultados organizacionales que son importantes para ellos.

Los internos al afrontar situaciones idénticas, atribuyen a sus acciones esos resultados. Si la situación no es atractiva, piensan que ellos son los únicos que tienen la culpa. Por otra parte, estas personas al sentirse insatisfechas seguramente dejaran el empleo que no les guste.

Es interesante el influjo que el locus (sitio) de control tiene en el ausentismo. Los internos piensan que su salud se halla en lo esencial bajo su control por medio de buenos hábitos; por eso toman mayor responsabilidad por su salud y tienen mejores hábitos de vida. Ello conduce a mayor frecuencia de enfermedad y, por consiguiente a menos ausentismo.

No debemos esperar que haya una relación neta entre el locus (sitio) de control y la rotación de personal. Ello se debe a que no hay fuerzas antagónicas en acción. "Por una parte, los internos tienden a tomar una decisión, y, en consecuencia, cabria esperar que deje mas fácilmente su empleo. Por otra parte, tienden a tener mas éxito en su trabajo y ha estar mas satisfechos, factores que acompañan a una menor rotación".

En general, la evidencia indica que los internos dan mejor rendimiento en su trabajo, pero que esa conclusión debe matizarse para que refleje las diferencias de trabajo. Los internos buscan mas activamente información antes de tomar una decisión, están mas motivados para el logro y hacen un mayor intento por controlar su ambiente. En cambio, los externos son mas sumisos y están mas dispuestos a obedecer las instrucciones. Por tanto los internos hacen bien las tareas complejas (entre las que se cuentan mayor parte de los puestos profesionales y gerenciales), las cuales exigen procesar y aprender información intrincada. A demás, esas personas son mas idóneas para puestos en que se requiere iniciativa e independencia de acción. Por el contrario, los externos darán buen rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios y en aquellos donde el éxito dependa principalmente de acatar las instrucciones.



Orientación al logro.

También hemos dicho que los internos (personas con locus de control interno) tienen la motivación de logro. Esta orientación se considera una característica de la personalidad que varía entre los empleados y que puede utilizarse para predecir ciertas conductas.

La investigación se ha centrado en la necesidad del logro. Los que la tienen en alto grado pueden describirse como personas que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos pero también sentir que el éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones. Ello significa que les gustan tareas de dificultad intermedia. Si una tarea es muy fácil pierde interés.

A esta clase de individuos no les produce una sensación de logro cuando realizan tareas que no ponen a prueba su capacidad. De manera análoga, evitan las tareas que son tan difíciles que la probabilidad de éxito es demasiado poca. Aun cuando tengan éxito es más probable que se deba a la suerte que a la capacidad. Como el que tiene una gran motivación para el logro muestra propensión por tareas en que los resultados son atribuibles directamente a sus esfuerzos, busca retos que tengan aproximadamente una probabilidad de 50-50 de éxito.

¿Qué podemos decir del desempeño de estos individuos en el trabajo? Si este presenta una dificultad de grado intermedio, rápida retroalimentación sobre el rendimiento y permite al empleado controlar sus resultados, será satisfactorio su desempeño. Esto implica que esas personas logran mejores resultados en ventas, en los deportes profesionales o en las funciones administrativas que una línea de montaje o en las labores de oficina. Es decir, los que están impulsados por una gran necesidad de logro no siempre darán un rendimiento mejor que los que poseen esa característica en grado bajo o intermedio. Las tareas que aquellos emprenden deben ofrecer reto, retroalimentación y la responsabilidad que buscan, pues de lo contrario la personalidad de estas personas no guardará una relación positiva con el desempeño en el trabajo.

Autoritarismo.

Se sabe que existe lo que se llama personalidad autoritaria, pero su relación con el comportamiento en el trabajo es más bien hipotética que un hecho comprobado. Aclarado esto, examinemos el autoritarismo y su posible nexos con el desempeño (rendimiento) de los empleados.

El autoritarismo designa la suposición de que debe haber diferencias de estatus y poder entre los miembros de una organización. La personalidad extremadamente autoritaria muestra rigidez intelectual juzga a los demás, busca complacer a los de arriba, explota a los subordinados es desconfiado y resistente al cambio.



Por supuesto que hay pocos que sean extremadamente autoritarios, de ahí que las conclusiones se hagan con mucho cuidado. Con todo, parece razonable postular que el hecho de poseer una personalidad muy autoritaria tendrá relación negativa con el desempeño en puestos que exigen sensibilidad ante los sentimientos ajenos, tacto y la capacidad de adaptarse a situaciones complejas y cambiantes. En cambio, cuando se trata de trabajos sumamente estructurados y el éxito requiere someterse a reglas y normas sin discusión, el empleado muy autoritario dará excelentes resultados.

Maquiavelismo.

Con el autoritarismo esta estrechamente relacionada la característica de maquiavelismo, designación que proviene de Niccolo Machiavelli, quien en el siglo XVI escribo sobre la manera de conquistar y manipular el poder.

El que tiene esta característica en alto grado es pragmático, mantiene la distancia emocional y esta convencido de que el fin justifica los medios. "Si da resultado, usalo" es una máxima acorde a un punto de vista muy maquiavélico.

Abundantes investigaciones se han propuesto relacionar la personalidad con alto grado de maquiavelismo y ciertos resultados del comportamiento. Esos individuos manipulan mas, ganan mas y son mas difíciles de persuadir; logran convencer mas a la gente que los que tienen un nivel menor de maquiavelismo. Sin embargo, sus resultados son moderados por factores situacionales. Se ha descubierto que prosperan.

- 1.-Cuando interactúan directamente en vez de hacerlo indirectamente
- 2.-Cuando la situación tiene un mínimo de reglas y normas, con lo cual permite mucho la improvisación.
- 3.-Cuando la preocupación emocional por los detalles sin relación con el éxito distrae a los que muestran poco maquiavelismo.

¿Hemos de concluir que las personas muy maquiavélicas serán buenos empleados? Esa respuesta depende del tipo de trabajo y de que se tengan presentes o no las consecuencias éticas al evaluar el desempeño (rendimiento). En puestos que requieren la capacidad de negociar (como en las negociaciones laborales) o en que se otorgan importantes premios al éxito (como en las ventas o comisiones), esos individuos serán productivos. Pero la capacidad de predecir su rendimiento mermará de modo considerable, si el fin no puede justificar los medios, si hay normas absolutas de comportamiento o si los tres factores situacionales mencionados en el párrafo anterior no son evidentes.

2.-FRUSTRACION Y ANCIEDAD.

La frustración es otra de las causas de la tensión. Es el resultado de una motivación (impulso) que resulta bloqueada y que impide que se llegue a la meta



deseada. Si una persona trata de terminar un informe antes de la hora de salida de la tarde, y comienzan a presentarse una serie de interferencias que exigen su tiempo, hacia la media tarde, cuando comienza a convencerse de que quizá concluya el día sin que logre su propósito, tendera a sentirse frustrada. El individuo se tornara irritable y siente una especie de inquietud y molestia en el estomago, o bien, tiene cualquier otra reacción. Estas reacciones. Estas reacciones ante la frustración se llaman mecanicismo de defensa porque el individuo trata de defenderse de los nocivos efectos psicológicos de una meta bloqueada.

El ejemplo que se acaba de dar es una simple frustración cotidiana que quizá se olvide el día de mañana; pero la situación se tornara mas grave cuando la frustración es prolongada, como por ejemplo cuando se presentan obstáculos para un acceso. En tal situación, es probable que el individuo se vea obligado a vivir día tras día con esa frustración, con lo cual se acumularan los desordenes emocionales que interfieran con la capacidad del individuo para actuar eficientemente.

Tipos de reacciones.

La agresión es una de las reacciones mas comunes ante la frustración. Cuando las personas se muestran agresivas es muy probable que estén reflejando las frustraciones que las contraían. Hay otras reacciones adicionales a la frustración que se expresan en la forma de apatía, alejamiento, regresión, fijación, desordenes físicos y metas situadas. Esto se ilustra continuando el relato del ascenso obstaculizado. Supóngase que la persona piensa que el supervisor es quien le pone trabas. El bloqueo puede ser real o solo el resultado de su imaginación; pero en cualquier caso, para el individuo es una situación real. Como resultado de la frustración se muestra mas agresivo, exige un mejor trato y amenaza con acudir a una autoridad superior. O bien, lo manifiesta de otro modo, mostrándose apático, rehusando responder a las exigencias del empleo o a sus compañeros. Otra reacción es el alejamiento o la separación, como por ejemplo, solicitar la transferencia o renunciar al empleo. La regresión a una conducta menos madura es otra de las posibilidades, como por ejemplo, sumirse en la autocompasión o mostrarse malhumorado.

Si existe una fijación es probable que se dedique a responsabilizar incesantemente al supervisor tanto de sus problemas personales como de los de otros individuos, aunque esto no se apegue a la realidad. También suelen padecerse trastornos físicos, como por ejemplo, problemas estomacales.

3.- ESTRS, TENSION Y PRESION.

Desde hace mucho la medicina se preocupa por el efecto que el estrés tiene en la salud del hombre, pero solo en los últimos años los investigadores del comportamiento organizacional comenzaron a analizar el influjo del estrés en la conducta del trabajador.



¿A que se debe el reciente interés por el estrés como un tema del comportamiento organizacional? Primero, el estrés parece estar vinculado al desempeño y satisfacción del empleado. Por ello el tema es una importante variable independiente. Segundo, la gerencia tiene la obligación implícita de mejorar la calidad de vida organizacional para el personal. Dado que el estrés ha sido relacionado directamente con la enfermedad de las coronarias, una reducción de él favorecerá la salud general y la longevidad de la fuerza de trabajo de una empresa. Por supuesto, ello tiene además consecuencias para el desempeño.

Antes de proseguir es preciso hacer la aclaración: El tema del estrés tiene importancia para el individuo y para el grupo, así como implicaciones para el sistema de organización. Como veremos luego el grado de estrés del individuo aumenta por la acción de factores tan diversos como su personalidad, conflicto de roles o diseño del trabajo.

¿Que es el estrés?

El estrés es una condición dinámica en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez. Se trata de una definición importante. Examinemos sus componentes más a fondo.

El estrés no es necesariamente malo en si. Si bien se suele explicar dentro de un contexto negativo también posee un valor positivo. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Por ejemplo, tomemos el caso del rendimiento excelente de un atleta o un artista logra en ocasiones de "tensión". Esas personas a menudo se valen del estrés para superarse y dar su máximo esfuerzo.

Por lo regular el estrés se asocia a restricciones o exigencias. Las restricciones nos impiden hacer lo que deseamos. Las exigencias denotan la pérdida de algo deseado.

Por consiguiente cuando se efectúa un examen escolar o cuando se hace la evaluación anual del desempeño en el trabajo, sentimos estrés porque nos enfrentamos a una oportunidad a restricciones y exigencias. Una buena evaluación nos valdrá un ascenso, mayores responsabilidades o un sueldo mas alto. Pero si la evaluación no es satisfactoria quizá no logremos el ascenso e incluso, si la evaluación es muy baja podemos perder el trabajo.

Dos condiciones son irrecindibles para que el estrés potencial se haga real. Tiene que haber incertidumbre ante el resultado y este ha de ser importante. Cualquiera que sean las condiciones, es solo cuando hay dudas o incertidumbre respecto a la conveniencia de aprovechar la oportunidad, eliminar la restricción o evitar la pérdida cuando sobreviene el estrés. Es decir, el estrés es máximo en aquellos que perciben su vacilación ante su eventual triunfo o derrota, y es mínimo en las personas que consideran seguro su triunfo o derrota.



Pero la importancia también es decisiva. Si ganar o perder constituye un resultado sin importancia, no hay estrés. Si para nosotros parece de importancia conservar o perder el empeño, no hay motivo para sentir estrés al someterse a una evaluación del desempeño.

Hechos relativos al estrés y al trabajo.

La investigación dedicada al estrés ha puesto de manifestó varios hechos importantes. Primero el estrés crea algunos costos muy reales a las empresas. Segundo, es de carácter aditivo. Tercero, las personas reaccionan de manera distinta ante las situaciones que lo provocan. Todos esos hechos son de interés en nuestra exposición.

Cada vez más personas sufren ataques cardíacos cada año. La mitad de esos ataques son letales. Uno de cada 5 varones promedio y sanos sufrirá un ataque cardíaco antes de llegar a los 65 años de edad. No cabe duda que el estrés organizacional constituye una de las principales causas de la enfermedad de las coronarias. Además de su importancia para la calidad de la vida humana esas estadísticas tienen consecuencias directas para la organización.

La cardiopatía producida por el estrés aumenta el ausentismo a cortos y largos plazos y la necesidad de sustituir a los empleados por jubilación o fallecimiento prematuros. Si bien el nexo resulta menos claro el estrés favorece también la enfermedad mental, el alcoholismo, el abuso de las drogas y otras condiciones y conductas relacionadas con el trabajo.

El estrés es adictivo. En otras palabras se va intensificando poco a poco. Cada nuevo estresor persistente acrecienta el nivel de estrés del sujeto. Un estresor aislado parece relativamente importante por sí mismo, pero si se añade a un alto nivel de estrés, puede ser la gota que haga derramar el vaso. Si queremos evaluar el grado total de estrés de alguien, debemos sumar los estreses debido a la oportunidad, a la restricción y las exigencias.

Otros hechos importantes es que el estrés no proviene necesariamente de un estresor.

En gran medida depende de la personalidad del individuo que el estresor potencial provoque realmente un estado de tensión. Las diferencias individuales moderan la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción ante el, las personas no reaccionan igual ante situaciones comunes de tensión, y esa diferencia se predice en lo esencial atendiendo a las características de la personalidad.

4.-CAUSAS DEL ESTRÉS Y PROPENSION A LOS ACCIDENTES.

Como se menciona con anterioridad, las variables del individuo, del grupo y del nivel organizacional influye en el.



El hecho de que factores como el ambiente de trabajo o la personalidad originen estrés depende de si la oportunidad, restricción o exigencia es percibida como insegura e importante. Hay estresores que convierten el estrés potencial en real. Las consecuencias son cambios en la satisfacción, productividad o tasas de rotación del personal. Los altos niveles de tensión aminoran la productividad, la satisfacción en el trabajo y aumentaran la probabilidad de la renuncia voluntaria.

Síntomas del estrés.

El estrés se manifiesta en multitud de formas, el que lo experimenta con mucha intensidad puede tener hipertensión, ulcera, irritabilidad, vacila en la toma de decisiones rutinarias, pierde el apetito, esta propenso a sufrir accidentes, etc. Estos síntomas pueden englobarse en tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psíquicos y conductuales.

Síntomas fisiológicos.

La mayor parte del interés inicial por el estrés se centro en los síntomas fisiológicos ello se debía predominantemente al hecho de que el tema fue investigado por especialistas de las ciencias medicas y de la salud.

Esa investigación llevo a la siguiente conclusión: el estrés puede producir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardiaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, provocar cefaleas y ataques cardiacos.

El nexo entre el estrés y algunos síntomas fisiológicos no es claro. Hay algunas relaciones constantes. Esa falta de claridad se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos objetivamente. Pero mayor importancia tiene el hecho de que los síntomas fisiológicos no sean de gran interés para los que estudian el comportamiento organizacional. Lo que realmente nos importa son las conductas y actitudes de ahí que las otras dos categorías de síntomas capten nuestra atención.

Síntomas psíquicos.

El estrés puede ocasionar insatisfacción. El estrés relacionado con el trabajo puede provocar insatisfacción y esta es en realidad "El efecto psíquico mas sencillo y notorio" del estrés. Pero el estrés se manifiesta a si mismo en otros estados mentales; en la tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y aplazamientos.

La evidencia indica que tanto el estrés como la insatisfacción se intensifican cuando se pone a las personas en trabajos que les imponen demandas múltiples y contradictorias o en los que no hay claridad respecto a las obligaciones, autoridad y responsabilidad del titular. De modo análogo cuando menos control tenga uno sobre el ritmo de su trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Aunque hacen mas investigaciones para dilucidar la relación, los datos disponibles señalan que los trabajos que ofrecen poca variedad, significación, autonomía,



retroalimentación e identidad a quienes los realizan originan el estrés y reducen la satisfacción y participación personal en ellos.

Síntomas conductuales.

Los síntomas conductualmente relacionados con el estrés son los cambios en la productividad, ausentismo y rotación del personal, así como los que se dan en los hábitos alimentarios, mayor consumo de cigarrillos o del alcohol, habla rápida, agitación y problemas de insomnio.

Se han hecho muchas investigaciones sobre la relación de estrés y desempeño.

5.-ALCOHOLISMO EN EL AMBITO LABORAL.

El alcoholismo presenta un problema médico y de trabajo muy importante de modo que los patrones deben elaborar normas y programas responsables para resolverlo sin poner en peligro los derechos a la intimidad. Se ha calculado que entre 5 y 10% de los empleados son alcohólicos, y que le cuestan a la empresa más de 10 mil millones de dólares al año a causa del ausentismo, trabajo deficiente, productividad perdida y costos relacionados. Los índices de ausencia por parte de los trabajadores alcohólicos son de dos a cuatro veces superior a los del resto del personal.

Contrariamente a la creencia popular, los alcohólicos se encuentran más o menos en la misma proporción en todas las clases de industrias, tipos de ocupación y niveles de empleo. En algunas ocasiones el ambiente del trabajo suele contribuir al alcoholismo de los empleados, pero los hábitos y los problemas personales de ellos son también causas importantes. En muchas circunstancias, estos ya tenían un alto grado de alcoholismo cuando fueron contratados por la empresa.

6.- USO DE DROGAS EN LA INDUSTRIA.

El abuso de otras drogas, además de alcohol, sobre todo de las que se consideran fuertes como la heroína, suelen causar problemas graves tanto para patrones como para empleados.

La gravedad del problema de las drogas fuertes quedó demostrada en una encuesta realizada entre 95 adictos, casi siempre a la heroína, que trabajan durante el periodo en que las usaban, Un total de 91 de ellos declaró que habían estado bajo la influencia de ellas durante las horas de trabajo, y 40 afirmaron que las habían ingerido en los baños de la compañía. Otro aspecto que resulta más grave aun desde el punto de vista de otros empleados, es que 48 de los drogadictos dijeron que habían vendido algunas a otros trabajadores, y 68 especificaron clases de actividades delictivas dentro del trabajo.



Por ejemplo, 28 de ellos manifestaron robos de efectivo o cheques del patrón y/o los empleados, y 37 admitieron haber robado material de la empresa con el fin de poder seguir pagando su vicio. Estas estadísticas revelan que el patrón de conducta de los adictos a drogas fuertes constituyen una amenaza grave para cualquier organización.

Programas de tratamiento.

Los programas de la compañía para tratar el abuso de las drogas que no sean el alcohol, sigue por lo común los mismos patrones que los del alcoholismo, excepto que en los primeros el control debe ser mas estricto debido a la mayor probabilidad que tiene el drogadicto de incurrir en un comportamiento delictivo dentro del trabajo.

La mayoría de las compañías combinan el tratamiento del alcoholismo, la drogadicción y problemas conexos en un solo programa para tratar a los individuos con problemas médicos y conductuales. Normalmente, el programa se refiere tanto a la prevención como al tratamiento.

Contratación de exdrogadictos.

Hay muchas empresas que muestran recalcitrantes a contratar a exdrogadictos; otras, reconociendo la necesidad de brindar empleo a los que se han rehabilitado han comenzado a experimentar con programas de empleo minuciosamente controlados.

Por ejemplo, una compañía contrato a ex adictos a la heroína ya rehabilitados, con la condición de que llevaran regularmente muestras de orina para sus análisis, con el objeto de la seguridad de que no volverían a usar heroína u otras drogas fuertes. ¿Se podría considerar esto como una violación indebida del derecho a la intimidad, o esta justificado en vista del peligro del comportamiento delictivo si el empleado vuelve a utilizar drogas fuertes?

índices de éxito.

Los índices de éxito de los programas empresariales varían considerablemente de acuerdo con el ambiente de trabajo, el de la comunidad y los antecedentes de la persona. Un estudio realizado por la National Association of Drug Abuse Problems informo que 44% de ex drogadictos conservan su empleo 1 ½ años después de haber sido contratados. No obstante, entre los trabajadores poco calificados y de escasa preparación, solo 5% permanecían en su empleo un año y medio; 42 lo abandonaba en el curso de los primeros 90 días.



7.- SOLUCION DE PROBLEMAS.

Disciplina.

El campo de la disciplina tiene efecto decisivo sobre el individuo dentro de la organización. La disciplina es el curso de acción que sigue la gerencia para implantar sus normas organizacionales. Hay dos clases de disciplina, la preventiva y la correctiva.

Disciplina preventiva.

La disciplina preventiva es la acción que se emprende para convencer a los empleados de la necesidad de seguir es alentar al trabajador a ejercer la autodisciplina. De esta manera ellos son los que se encargan de su propia disciplina en el lugar de obligar a la gerencia a imponérsela.

Un grupo autodisciplinado es una causa de orgullo para cualquier organización.

La gerencia tiene la responsabilidad de crear un clima organizacional de disciplina preventiva. Cuando esto sucede, esta logrando que los trabajadores conozcan y comprendan las normas. Si los trabajadores desconocen las normas que se esperan que obedezcan, su conducta tendera a ser errática o mal dirigida. Hay mas probabilidades de que los empleados apoyen las normas que ellos mismos han ayudado a formular. También dará un respaldo mas decidido a los reglamentos que se expresan en forma positiva en lugar de negativamente, por ejemplo, “¡La seguridad es primero!” en lugar de “¡No sea descuidado!” Por lo general, desean conocer las razones en las que se basa una norma para encontrarle el sentido.

La disciplina preventiva es una relación de sistemas, de modo que la gerencia debe trabajar con todas las partes del mismo para estructurarlas.

Disciplina correctiva.

La disciplina correctiva es una acción que sigue a la infracción de una regla; su objetivo es desalentador infracciones subsecuentes para que los actos futuros se adhieran a las normas. Típicamente, la acción correctiva es un castigo de alguna índole y recibe el nombre de acción disciplinaria. Ejemplos de ellos son la advertencia o la suspensión sin paga.

Los objetivos de la acción disciplinaria son los siguientes:

- Reformar al que incurre en la ofensa
- Evitar que otros repitan acciones similares
- Mantener normas de grupo eficientes y consistentes.



Los objetivos de las acciones disciplinarias son políticos y, al mismo tiempo, educativos y correctivos. La meta es mejorar para el futuro más que castigar por el pasado.

La acción disciplinaria final es el despido, que consiste en separar al empleado de la compañía por una causa. Se ha dicho que cada empleado despedido es la evidencia de un fracaso administrativo: pero este punto de vista no es del todo realista. Ni los gerentes ni los empleados son perfectos, de manera que hay problemas imposibles de resolver, no importa con cuánto interés se intente. Hay ocasiones en que es mejor para un empleado buscar otro lugar de trabajo. Hay límites en cuanto a los esfuerzos que una organización puede dedicar para conservar a un empleado deficiente, porque su desempeño pobre suele afectar adversamente a sus compañeros.

El gerente del comedor de una escuela tenía a una supervisora autocrática e incompetente en el servicio de alimentos, a quien debía haber despedido; pero decidió conservarla en su puesto con el fin de ayudarla. En el otoño siguiente ninguno de los empleados volvió a ese departamento y no había estudiantes que se hubieran anotado en la lista correspondiente a empleos de tiempo parcial. Durante el año tuvo que despedirla y, en el otoño siguiente, el número normal de empleados y estudiantes retornaron a ese departamento. En otras palabras, por haber conservado, ¡había perdido a todos los demás trabajadores!

El ejemplo del comedor ilustra que la disciplina correctiva puede tener efectos humanos tanto positivos como negativos, tienen la probabilidad de corregir al trasgresor y proteger los intereses de los demás.

Proceso legal.

La disciplina correctiva exige atención a los procesos legales, lo que significa que los procedimientos revelan una preocupación por los derechos de los empleados involucrados. El proceso legal define las condiciones para el uso responsable de la disciplina.

Los sindicatos laborales y los mediadores o jueces insisten en ello, y es un requisito en las decisiones relacionadas con los reglamentos gubernamentales, como por ejemplo, los de la igualdad en la oportunidad de empleo.

Los principales requisitos para procesos legales incluyen los siguientes:

- La suposición de inocencia hasta que se presente una prueba razonable de que el empleado ha cometido una infracción contra la empresa.
- El derecho a ser oído y, en algunos casos, ser representado por otra persona.
- La disciplina que es razonable en relación con la ofensa de que se trate.



Disciplina progresiva.

La mayoría de los patrones aplica una política de disciplina progresiva, que significa que hay castigos más severos para las faltas reiteradas. El propósito es conceder al empleado una oportunidad para que se autocorrija antes de aplicar los castigos mas serios. Además, la disciplina progresiva da tiempo a la gerencia para trabajar con un empleado y ayudarlo a corregir sus infracciones, como por ejemplo, las ausencias no autorizadas.

La primera infracción merece una reprimenda verbal del supervisor, la que sigue recibe una llamada de atención por escrito, poniéndose un comentario en el registro del empleado. Las infracciones subsecuentes merecen sanciones disciplinarias mas rigurosas las que culminaran finalmente, con el despido. Por lo general, el departamento de personal intervienen en el paso 3 o antes, con el fin de asegurarse de que en todos los departamentos se sigue consistentemente la política de la empresa.

Algunos sistemas progresivos permiten que las faltas menores se supriman del registro después de uno a tres años, lo que da margen a que el empleado retorne al paso 1. Las infracciones serian especificadas, como por ejemplo, peleas en el trabajo o robos importantes, quedan casi siempre fuera de la disciplina progresiva. Un empleado que comete faltas de esta índole puede ser despedido por la primera de ellas.

Sistema de asesoramiento para la disciplina.

La mayoría de las organizaciones recurren a la accesoria en combinación con la disciplina; pero hay algunas empresas que dan un paso mas allá y adoptan el sistema de la accesoria o los consejos en todo el curso de procedimiento. Según este método, al empleado se le aconseja en lugar de castigar sale progresivamente cuando incurre en sus primeras faltas a las normas organizacionales.

El sistema de la accesoria o conserjería trata de descubrir los hechos y dar la guía para alentar un comportamiento deseable, en lugar de aplicar castigos para desalentar la conducta indeseable.

El hincapié se hace en “haga esto” en lugar de “no haga aquello”. De esta manera, la imagen personal y la dignidad del empleado no se ven afectadas y la relación entre supervisor y trabajador siguen siendo cooperativas y constructivas.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Davis, Keith y J. Newstrom (1991), El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, México: Mc Graw Hill (Cáp.17 y 20)
- 2.- Stephen, Robbins (1996), Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. (Cáp. 3 y 15)



OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad el alumno conocerá los determinantes de la motivación y su medición, además de las estrategias para incrementarla.

UNIDAD VII

LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.

1. Definición y determinantes de la motivación
- 2.- Medición de la motivación.
3. Métodos para incrementar la motivación en el trabajo.
- 4.- Criterios del manejo de la motivación en los grupos.
- 5.- La importancia de la motivación en la dinámica de los grupos.

1. DEFINICION Y DETERMINANTES DE LA MOTIVACION

Quizás sea preferible comenzar con explicar en que consiste la motivación. Muchos la conciben erróneamente como un rasgo personal; es decir, algunas la tienen y otros no. En la practica, esa suposición caracteriza el gerente que califica de perezoso o que le falta motivación. Nuestros conocimientos de la motivación nos indica que eso no es cierto. Lo que si sabemos es que la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Sin duda las personas difieren en su impulso motivacional.

Pero el mismo empleado que se aburre pronto al tirar de la taladora quizás no de la menor muestra de aburrimiento al tirar de la palanca de una maquina tragamonedas en las Vegas durante horas. A veces leemos una novela completa en un solo día, y sin embargo no resulta difícil leer un libro de texto mas de veinte minutos. Y la causa del cansancio no es necesariamente el sujeto sino la situación. Por eso, al analizar el concepto de motivación, no olvidemos que el grado de ella varía entre las personas y dentro de cada persona según el momento.

Definimos la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionando por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con el trabajo.



Los tres elementos básicos en nuestra definición son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

El elemento de esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño. Pero los altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio de la empresa. Por consiguiente, hemos de tener en cuenta la calidad del esfuerzo y también su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo que hemos de buscar. Por último, trataremos la motivación como un proceso satisfactor de necesidades.

En nuestra terminología, una necesidad significa algún estado que hace atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsquedas tendientes a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

Por tanto, podemos decir que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión. Para aliviarla toman algunas medidas. Cuanto más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo. Y si esta procura la satisfacción de la necesidad la tensión se reduce. Pero como nos interesa el comportamiento de trabajo, el esfuerzo reductor de tensión ha de dirigirse además a la obligación de las metas organizacionales.

En consecuencia, nuestra definición de motivación conlleva la necesidad de que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a las metas de la empresa. Cuando no es así, es posible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo que va contra los intereses de la organización. Y, a propósito, no pocas veces sucede eso. Algunos empleados normalmente pasan mucho tiempo conversando con sus amigos en el trabajo a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Hay en ello mucho esfuerzo, solo que está encauzado en una dirección improductiva.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.



“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (1)

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”(2)

“La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(3)

(1) Solana, Ricardo F...Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

(2) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R... Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

(3) Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.



Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Estamos de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo a cerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas. Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados.

Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Teoría de la reducción del impulso :

Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto.

El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis.



Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación podemos destacar a representantes como: Hull, Lewin...

Hull es, sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". Según Hull :

"Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada. A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -drives- animales primarios.

Es importante advertir a este respecto que el concepto general de impulso (D) propende marcadamente a poseer el status sistemático de una variable interviniente o de una X nunca directamente observable"

La necesidad actúa, pues, como variable independiente, suscitando el impulso. Éste, integrado a su vez con otras variables intervinientes, contribuye a formar el potencial evocador de respuesta del que la conducta es función :

Conducta = $f(sEr) = f(D * K * sHr)$.

sEr---- potencial evocador de respuesta.

D----- drive o impulso.

K----- motivación de incentivo o cantidad y calidad de la recompensa.

sHr---- fuerza del hábito.

Teoría de la motivación por emociones :

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence consideran a las emociones como factores motivantes.

Teoría psicoanalítica de la motivación :

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.



El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica,

Puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

Teorías del incentivo :

La explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritcher.

Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios hedonistas y el tema de los incentivos.

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. El mono que ha realizado su numerito en el circo espera inmediatamente un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió,... Todos éstos son incentivos y refuerzos de la conducta motivada. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso...

Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa.



De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones hedonistas del incentivo.

Pero estas teorías también explican como algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas básicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo. Este tipo de motivación por la búsqueda del placer explicaría, por ejemplo, el consumo de tabaco, el consumo de drogas...

Young es uno de los autores que más han documentado empíricamente la función motivadora de los incentivos, independientemente del valor homeostático para reducir una necesidad biológica o un impulso. Young nunca pretendió hacer de la teoría hedonista una alternativa del modelo homeostático, cuya base biológica le era patente. De todas formas sus estudios comprobaron el hecho de que a los organismos pueden motivarles los deseos de placer, tanto como los de reponer energías perdidas o los de reducir un impulso molesto.

Otros autores como Mc Clelland o James Olds también realizan sus aportaciones a este campo. Para Mc Clelland : "un motivo es una asociación afectiva intensa, caracterizada por una reacción anticipatoria de una meta, en base a la asociación previa de ciertos estímulos clave con reacciones afectivas de placer o dolor". Por otra parte Olds estudia los centros de placer y dolor del cerebro confirmando el gran poder motivacional de las experiencias afectivas que no tienen más función inmediata que el goce. Éste puede ir funcionar como un fin en sí mismo disociado de toda utilidad homeostática o impulso-reductora.

Teorías cognoscitivas:

Las teorías cognoscitivas están, fundamentalmente, basadas en la forma en que el individuo percibe o se representa la situación que tiene ante sí. Las teorías cognoscitivas incluyen el nivel de aspiración (relacionado con la fijación de una meta individual),

La disonancia (encargada de los impulsos al cambio asociados con las desarmonías que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección), y las teorías de esperanza-valor (que tratan de la realización de una decisión cuando son tenidos en cuenta las probabilidades y el coste o los riesgos). Las teorías cognitivas de la motivación acentúan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado correcto.

Como autores más representativos de esta teoría podríamos citar a Festinger, Tolman, Weiner, Heider...

Entre las numerosas teorías que destacan el papel de los procesos cognoscitivos en la motivación, hay dos esencialmente señaladas: las que hacen uso de esos



constructores que venimos llamando expectativas; y las que postulan un modelo dinámico conocido como disonancia cognoscitiva.

Teoría de la disonancia cognoscitiva:

Festinger describe ciertas clases de comprensiones desequilibradas como disonantes que suponen que el sujeto se encuentre en tensión para evitar dicha disonancia. La clase de desacuerdo o falta de armonía que preocupa principalmente a Festinger es la consiguiente a tomar una decisión. Bajo dichas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que una hace y lo que uno cree, y por tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia. Un concepto disonante de otro no es sino aquel, psicológicamente hablando, que para un sujeto resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente le lleva a un intento de justificar una eventual "reconciliación" de ambos. Por ejemplo, si un fumador habitual lee algo de la relación entre fumar y el cáncer de pulmón, la acción habitual y la nueva información son disonantes. Si se decide a seguir fumando, la disonancia se reducirá no creyendo la información sobre dicha relación. Si se decide, en cambio, por dejar de fumar, defenderá firmemente la información sobre la vinculación entre fumar y el cáncer de pulmón.

Teorías de esperanza-valor:

Hay varias teorías diferentes de importancia para la motivación que no siempre son consideradas como psicológicas. Entre ellas se encuentran cierto tipo de "teorías de decisión" que han tenido principalmente su origen en la economía. En sus términos más simples, estas teorías económicas suponen que el individuo puede asignar valor o utilidad a posibles incentivos, y que hace su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto. Está dispuesto a correr mayor riesgo por algo que valora más. Así se podría presentar en términos matemáticos :

Elección = f(Valor, Probabilidad de consecución).

Teoría de las expectativas:

Esta teoría considera que hay una serie de determinantes mentales, a los que Tolman llama expectativas, que operarían como estructuras orientadoras de la acción. El sujeto anticipa, en cierto modo, los acontecimientos por procesos de pensamiento y la esperanza de alcanzar la meta es la que le mueve a la acción. La meta funcionaría, pues, como un incentivo.

Teorías fisiológicas:

En la obra de Paulov no hay una doctrina emocional explícita, ni tampoco era fácil que la hubiera en que el sistema reticular activador aún estaba por descubrir de una manera efectiva. Sin embargo, hay dos aspectos en la obra de Paulov que manifiestan una relación bastante directa con el problema de la motivación. Uno de ellos es el relativo a la excitación, que es el concepto central de la doctrina pavloviana;



Otro, el que se refiere al estímulo incondicionado y a las condiciones en que debe administrarse para que ejerza su función de refuerzo. Aparte del uso de recompensas y castigos, Paulov señaló la importancia del reflejo de orientación para el condicionamiento, tema que llegaba hasta donde era posible en su tiempo el problema de la activación y de motivos como el de la curiosidad.

El descubrimiento por Moruzzi y Magoun, en 1949, del sistema reticular activador, fue decisivo para dar una base fisiológica tangible a las teorías de la motivación.

Teorías humanistas:

En el caso de las doctrinas humanísticas, más que de teorías científicas se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas de muy diferentes maneras a supuestos filosóficos, fenomenológicos, y existencialistas. El representante más destacado en este tipo de psicología de la motivación es G.W. Allport (1937-1961), cuya detección del fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores en el hombre, difícil de encajar en los modelos biológicos de la reducción del impulso o en la explicación hedonista, planteó a la psicología positiva una pregunta que aún no ha sido respondida completamente. Allport cree que las motivaciones adultas se desarrollan a partir de sistemas motivacionales antecedentes, pero mantienen una independencia o autonomía funcional respecto a los mismos. La ley de la autonomía funcional de los motivos deja por tanto bien sentado que una cosa es el origen histórico de los motivos y otra su valor actual. Al principio, puede no haber interés en realizar una tarea, pero la ley del placer funcional señala que el mero hecho de realizar la función produce placer y satisface al sujeto.

Maslow, otro representante de este grupo de teorías, organiza las motivaciones dentro de una escala jerárquica. Cuando una motivación esta satisfecha, ocupa el lugar que, en adelante será la encargada de controlar la conducta del sujeto.

2.- MEDICION DE LA MOTIVACIÓN.

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar? El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuales son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.



Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos;

Los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro.

Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene



diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

3. METODOS PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

Influencia del grupo en la Motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.



Importancia del gerente en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

Ø Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “*¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?*”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Ø Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Ø Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Ø Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.



Ø Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ø Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

4.- CRITERIOS DEL MANEJO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS GRUPOS.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la **formación, la tormenta** (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la **normatividad** (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el **desempeño** (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos esta el **movimiento** (que se refiere a que hay que estar



concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado;

Los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo esta en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y como podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.



El trabajo tiene un carácter social. En la mayor parte de los casos el trabajo se realiza en presencia e otras personas, sean compañeros o supervisores; inclusive los trabajos profesionales se tiene en cuenta al cliente, la reacción de la sociedad como un todo, y la reacción del grupo profesional, con el cual uno se identifica.

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades e trabajo. el segundo factor importante fue la relación del trabajador con su supervisor inmediato. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros será la posibilidad de influir en las demás personas; para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores.

Estatus social

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

La noción de prestigio de una ocupación está claramente relacionada con la cultura a la cual pertenece el individuo y con la subcultura del trabajo. Está relacionada igualmente con las diferentes subculturas que existen dentro de una cultura. En un grupo determinado las profesiones técnicas tiene todo el prestigio, en otro grupo lo tiene las artes y un tercero puede tenerlo inactividad completa.

Eficacia.

La producción puede entenderse en sentido económico o de un punto e vista más amplia relacionada con la actualización de las necesidades del hombre.

En el mundo anterior a la revolución industrial el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo era capaz de elaborar un objeto completo. Ahora en la época industrial el individuo hace una parte mínima del proceso de producción, siempre la misma parte y no disfruta del producto de sus esfuerzos (es trabajo alienado según Marx).



White (1959) propone un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de eficacia es decir en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios. Este factor tendría una importancia central, en los trabajos que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.

¿Por qué trabajan los hombres?

Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. Trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal

El hombre tiene muchas necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura. El trabajo proporciona una manera de satisfacer tales necesidades y de adquirir un sentido de importancia ante sus propios ojos y ante los ojos de los demás.

5.- LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA DINAMICA DE LOS GRUPOS.

Consideramos que la importancia de estos conceptos radica en la influencia que tienen en distintos y variados aspectos de los ámbitos laboral y personal tales como: productividad, bienestar general de la organización, estrés, relaciones laborales, relaciones familiares y afectivas satisfactorias y autorrealización.

En relación con la productividad, se podría mencionar que el hecho de aumentar la motivación tanto intrínseca como extrínseca favorecería la productividad dentro del trabajo. A este respecto, las organizaciones se han preocupado preferentemente de incentivar la motivación extrínseca de los trabajadores con el objetivo principal de aumentar los resultados económicos de la empresa, sin tomar demasiado en cuenta el nivel de satisfacción de los trabajadores. Es por esto que es de crucial importancia dar a conocer que una adecuada motivación como satisfacción de los trabajadores es fundamental para lograr los objetivos de la empresa. No se debe dejar al azar estos importantes factores, por lo que según nuestras apreciaciones, la preocupación por la motivación y satisfacción de los trabajadores debería ser el nuevo rumbo que debe tomar la Psicología Laboral; de este modo, toda labor que tienda a aumentar la productividad en la empresa debería partir por los trabajadores (ya que ellos son la empresa) extendiéndose a la Organización global, posteriormente, ya que siempre hay que tener presente que el beneficio tiene que ir tanto para el trabajador como para la empresa.



Con respecto al bienestar de la organización, es un concepto muy importante para la manutención de un correcto funcionamiento de ésta. Esto es respaldado por los experimentos de Mayo en los cuales se encontró que los individuos que estaban satisfechos producían y se relacionaban mejor con el resto de sus compañeros. Dado estos resultados podemos inferir que el bienestar en la organización está dado por la satisfacción de los trabajadores y ésta última está íntimamente relacionada con la Motivación. La importancia de estas relaciones es crucial hoy en día, dado que en las organizaciones se quiere cambiar el historial de la empresa en la sociedad industrial donde los individuos trabajaban insatisfechos en forma alienada.

La importancia de la Motivación en relación el estrés está en que si una persona esta motivada extrínsecamente en el trabajo o sea, el trabajo es un medio para conseguir dinero, el individuo tendría una mayor probabilidad de tener estrés. Esto porque vivimos en una sociedad hedonista y consumista donde el obtener más dinero se convierte en uno de los objetivos principales de la persona, por lo tanto si no obtiene lo suficiente experimentará insatisfacción y estrés, es por esto que es importante que el trabajador está motivado intrínsecamente en la empresa. Para que el trabajo sea un fin en sí mismo, satisfaciendo sus necesidades de autorrealización de sentirse útil y capaz.

La Motivación y la Satisfacción en el trabajo que produce un efecto positivo se extiende a las relaciones sociales afectivas y familiares. Por ejemplo: Un sujeto que llega insatisfecho a su hogar debido a su trabajo, estará menos dispuesto a hacer vida familiar, lo que conlleva aun deterioro de ésta.

La influencia de la Motivación y la Satisfacción en la Autorrealización, es de gran importancia debido a que si una persona está mas motivada intrínsecamente en el trabajo, el sujeto va a experimentar una mayor satisfacción ya que puede ocupar sus habilidades, ocupar la creatividad, realizándose en lo que hace.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Davis, Keith y J. Newstrom (1991), El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, México: Mc Graw Hill. Págs. 123-145
- 2.- Stephen, Robbins (1996), Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Págs. 45-63

Paginas de Internet.

1. <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministraciónIII/ComportOrgani.htm>
2. http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm



OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad, el alumno conocerá los elementos culturales de la psicología del mexicano, su importancia y sus representaciones en el medio ambiente dentro del campo de las organizaciones.

UNIDAD VIII.

EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

1.-Psicología del mexicano

a) Personalidad básica de mexicano

b) Tipos de cultura

c) Otras culturas

2.- Creencias, opiniones y actitudes del mexicano frente a las organizaciones

a) Conceptos

b) Aplicaciones en las ciencias administrativas

c) Formación de cambio de actitud

1.-PSICOLOGÍA DEL MEXICANO

a) Personalidad básica del Mexicano

Para empezar recordaremos que se ha dicho que el mexicano tiene un complejo de inferioridad. Al respecto, los estudios muestran que lo que a primera vista parecía un complejo de inferioridad, es solo una actitud, propia del mexicano que consiste en no saber valorar la importancia del individuo. Ya que lo importante en México no es cada persona, sino la familia que este forme, se ha demostrado, por ejemplo, que mientras los norteamericanos sostienen que pelearían por los derechos del individuo, los mexicanos dicen que pelearían por los derechos de la familia. Así, pues lo que sucede es que Juan o pedro, como personas aisladas, son poco importantes, pero Juan y pedro, como miembros de la familia Rodríguez o de la familia González, son importantes.

Esto es interesante porque, considerando que el mexicano tenía un complejo de inferioridad, se pensó también que los mexicanos serían muy inseguros. Sin embargo, los estudios han mostrado que los niños y adolescentes mexicanos emocionalmente hablando, se sienten tan seguros de sí mismos, o más, que los de otras nacionalidades. Los mexicanos se sienten seguros como miembros de una familia, pues en la familia todos tienden a ayudarse entre sí.



Este es un aspecto positivo que no debe perder la familia mexicana, cada uno de sus miembros esta, casi siempre bien dispuesto a ayudar a otros de la familia, lo que es importante en la familia mexicana y no el hecho de que sea grande o pequeña; pero, ¿de donde surge el hecho de que en México, y en otras sociedades parecidas, la familia tenga mas importancia que el individuo? Todos los estudios realizados indican que esta característica de los mexicanos, como muchas otras, proviene de la filosofía de vida, propia de su cultura, es decir de las formas de pensar acerca de nosotros y de los demás, acerca de cómo mejor vivir la vida, etc. Que va pasando de generación a generación.

Todos estos descubrimientos, y muchos otros, nos hicieron pensar más y más que la psicología del mexicano estaba originada, fundamentalmente, por su cultura, es decir, por todas esas afirmaciones, dichos, proverbios que seguimos como reglas para convivir, sobre todo dentro de la familia. A partir de esto empezamos a hacer estudios cada vez mas serios sobre lo que llamamos los efectos de la cultura sobre la personalidad del mexicano, es decir, hasta que punto estar de acuerdo y vivir de acuerdo con muchos de los dichos y maneras de pensar de los mexicanos tiene que ver con la manera en que somos y nos conducimos.

El primer estudio importante que hicimos para relacionar la cultura mexicana con la personalidad del mexicano es muy reciente, pero nos ha dado muchas sorpresas, los resultados nos han indicado que cuando menos hay ocho tipos de mexicanos y, además, mezclas de estos tipos. Lo más importante es que estos tipos resultan del grado hasta el cual los mexicanos aceptamos la cultura mexicana. Hay unos que aceptan, al parecer, todos o casi todos los dichos y proverbios así como las reglas tradicionales de la cultura mexicana, pero hay otros que se rebelan a casi todos los dichos, proverbios y formas de pensar de la cultura mexicana. En medio de estos extremos hay muchos otros que, en distintos grados, mezclan el hecho de estar de acuerdo con la cultura tradicional mexicana y de rebelarse a ella.

Pasemos, pues, a la enumeración de los ocho tipos de mexicanos. Los nombres de estos tipos son: a)el tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso);b)el tipo de mexicano rebelde activamente auto afirmativo ;c)el tipo de mexicano con control interno activo ;d)el tipo de mexicano con control externo pasivo; e)el tipo de mexicano cauteloso pasivo; f) el tipo de mexicano audaz activo; g) el tipo de mexicano activo autónomo y finalmente, h) el tipo de mexicano pasivo independiente. Es importante señalar que estos tipos de mexicanos existen tanto en hombres como en mujeres.

De los ocho tipos hasta ahora descubiertos, cuatro son los mas frecuentes y los que ahora, a muy grandes rasgos, descubriremos. El mexicano afiliativo y obediente, el mexicano activamente auto afirmativo o rebelde, el mexicano con control interno activo o "INTEGRO" y el mexicano de control externo pasivo o "corrupto"



Si tomamos en cuenta toda la republica, el mexicano mas frecuente es el obediente afiliativo. La gran mayoría de los mexicanos son obedientes, afectuosos y complacientes hasta los doce años de edad, esto es lo normal en nuestra cultura. Niños con ese tipo muestran señales de salud emocional e intelectual. Sin embargo, si a los 15 años siguen siendo igualmente obedientes, mostraran un retraso en varios aspectos intelectuales respecto de sus coetáneos; Sus madres empiezan a pensar que sus hijos no logran mucho y se acentúan los aspectos de pasividad e interdependencia con los padres. A los 18 años estos niños muestran mas síntomas de pasividad y dependencia de los padres y de la sociedad; Son de buenas maneras, piensan que es mejor saber obedecer que mandar, etc. Estos sujetos funcionarían bien dentro de la sociedad si tienen el apoyo de sus familias y no llegan a enfrentarse solos a los duros problemas de la vida.

El tipo de mexicano actualmente autoafirmativo, el rebelde a la cultura es frecuentemente entre los jóvenes que van a la secundaria, preparatoria y normales, y son estos, generalmente, quienes realizan estudios superiores; Es mas frecuente encontrarlos en las calases medias y altas que en las clases bajas. Ese tipo se caracteriza por ser, ya desde los doce años, mucho menos obediente que sus coetáneos ante las órdenes de sus padres y maestros; su desarrollo intelectual y su habilidad para la lectura es mayor que la de sus coetáneos, pero su relación con sus padres es difícil. Muchos de estos niños son considerados ingobernables, por sus padres; además, son más agresivos, dominantes e impulsivos que sus coetáneos y sufren algo más de ansiedad que ellos. A los 15 y 18 años siguen siendo fuertemente rebeldes ante la autoridad y rebasan a sus coetáneos en capacidad intelectual y nivel de lectura. Son, a menudo, los líderes estudiantiles. La tendencia es que se inicien honradamente en estas lides, pero no son inmunes al medio social machista y frecuentemente violento y corrupto en la secundaria y preparatoria. Muchos de los profesores de enseñanza media y superior poseen, probablemente, este tipo de personalidad, así como muchos políticos. Estos sujetos Irán mas fácilmente a las actividades estatales que a las privadas; Los tipos extremos se convertirán en políticos radicales de izquierda y aun en anarquistas o guerrilleros y hasta en delincuentes comunes.

Al tipo de mexicano con control interno activo, el integro, es menos común que los anteriores; Parece integrar dentro de si todas las cualidades de la cultura mexicana, y puede ser obediente, afectuoso y complaciente cuando esto sea lo adecuado, pero rebelde si es necesario. Lo más interesante es que este tipo se da con la misma frecuencia en las clases altas, medias y bajas, y que sucede lo mismo en mujeres y hombres. Ya a los doce años estos sujetos presentan las características que la sociocultura mexicana considera ideales: son afectuosos con todos, complacientes y corteses con padres maestros y adultos, menos agresivos e impulsivos que sus coetáneos, mas ordenados, disciplinados, limpios, metódicos y reflexivos. Estos niños son optimistas acerca de la capacidad del hombre para resolver los problemas del mundo, piensan que las metas se alcanzan estudiando y trabajando, están en contra de los compadrazgos y cualquier forma de corrupción social, etc.



Son, además, mas inteligentes, leen mas rápido y con mayor comprensión que su coetáneos, son aplicados y buenos estudiantes. Reúnen, en suma, lo mejor de la sociocultura mexicana y se rebelan a sus defectos.

El medio social machista y frecuentemente delincuente y corrupto de la secundaria, preparatoria es particularmente difícil para ese tipo de mexicano. Algunos se convierten en los pocos líderes estudiantiles íntegros, pero la mayoría se aíslan de los grupos y se convierten en buenos estudiantes. Como adultos forman nuestros mejores profesionistas, catedráticos, científicos, empresarios y políticos.

El tipo de control externo pasivo es la cara opuesta de la medalla: es el individuo pasivo, pesimista y fatalista, siempre dispuesto a vender al mejor postor; Es obediente por conveniencia y por carácter, ¿Será el tipo servil descrito por Octavio paz? Se desarrolla en el medio machista, violento y corrupto de muchas secundarias y preparatorias y es el que, probablemente, ha hecho de los mexicanos, en general, piensen que toda política es política corrupta.

Lo importante de esta caracterología es que por fin se demuestra que hay varios tipos diferentes de mexicanos que resultan de la misma historia-sociocultura mexicana y que, obviamente, los escritores de argumento para el cine, las fotonovelas y la televisión han abusado, presentando con demasiada frecuencia los tipos mas negativos de la caracterología mexicana, en los que, por desgracia, han sido ayudados por científicos extranjeros como Oscar Lewis. El mexicano integro y el rebelde ante la cultura también existe, lo mismo que el excesivamente pasivo y complaciente pero no necesariamente corrupto y mucho menos violento.

b) Tipos de cultura.

Aspectos de la cultura que han evolucionado.

Todos los que dedicamos nuestras vidas a desentrañar y comprender la mente y el comportamiento humano, tarde o temprano quedamos fascinados por su aparente enorme complicación. Esta aparente enorme complicación permite que el novelista construya tramas a lo infinito; Que el poeta, cuya temática no tenga límites, versifique miradas de emoción, sentimientos, inclinaciones, apetitos y pensamientos; Y que los seres humanos se sientan aturdidos ante tanta complejidad. A nadie le cabe la menos duda de que el potencial de pensamientos y comportamientos humanos es infinito. Un objetivo de la psicología, particularmente de la psicología de la persona, ha sido el de buscar establecer un orden, intentar clasificar los pensamientos y las acciones, establecer las maneras mas constantes de este pensar y de los comportamientos, determinar las relaciones entre unos y otros, diferenciar entre las causas y los efectos, el de distinguir entre aquellas formas de pensar y de comportarse que ayudan al individuo a satisfacer mejor sus necesidades, a vivir mejor y las que no; a distinguir las maneras de conducirse y de pensar que le permitirán alcanzar sus objetivos, de aquellas que no lo harán; a diferenciar entre comportamientos que lo



satisfacen pero interfieren en la satisfacción de otros; y a destacar aquellos comportamientos que no solo lo satisfacen a el sino que ayudan a los demás.

La confusión, el desorden y el trastorno suceden particularmente si el individuo y la sociedad actúan sin limitaciones, es decir, obedeciendo exclusivamente a los impulsos o a la necesidad de los momentos, sin tener jamás en consideración las consecuencias, en mediano o largo plazo, de los comportamientos impulsivos o de las decisiones que satisfarán inmediatamente necesidades individuales o sociales. En el transcurso de su historia natural la humanidad ha descubierto que la actuar sin limitaciones primeramente para satisfacer las necesidades inmediatas, resulta catastrófico. Es así como nace lo que los científicos sociales llaman la cultura. En ella poco a poco se van conformando una serie de prescripciones y de admoniciones, un conjunto en realidad de limitaciones de la manera de pensar y particularmente de comportarse, que permite que el individuo sobreviva físicamente y mentalmente, pero, en especial, que el grupo, la tribu, la sociedad, sobrevivan.

Con el paso de tiempo algunas de las prescripciones se convierten en religión, otras en gobierno y otras más en tradiciones populares. Para que estas prescripciones, mandatos, ordenes, reglamentos, normas y, en el gobierno, leyes sean acatadas por encima de las satisfacciones inmediatas de los impulsos, los deseos y las necesidades individuales y las de grupo, se tenía que desarrollar un sistema de castigo y de recompensa. En la religión, esto esta fundamentalmente representado por el cielo y el infierno; En el gobierno, en donde la única recompensa por observar las leyes es evitar las sanciones civiles y penales, no existe la esperanza de una recompensa tan profunda como la religiosa, de alcanzar la felicidad eterna. Respecto de las tradiciones populares, la recompensa es la aprobación de los miembros de la sociedad y el castigo, su reconvención, su repudio, su reproche.

Religión, gobierno, tradiciones populares todos estos aspectos de la cultura han ido evolucionando de manera natural a través de la historia, pero la humanidad presente, como la humanidad de los tiempos de los griegos, con frecuencia no tienen otras maneras institucionales de enfrentarse a la complicada conducta de los individuos, de los grupos y de las sociedades. Por eso, a partir de creencias, preceptos y leyes buscan, a través de recompensas sanciones y castigos, dirigir y mejorar los diversos comportamientos para ampliar la calidad de vida individual y de la convivencia humana. Solo recientemente, y aun de manera vacilante, empiezan a intervenir, sin institucionalizarse, los conocidos psicólogos para utilizar en la educación de los hijos en el hogar y en la escuela; para mejorar la comunicación social; para ayudar a prevenir la enfermedad y, desde hace un tiempo, para mejorar la salud. Y no se les impulsa a pesar de que diversos conocimientos psicológicos, incluidos en el proceso de la educación desde la primaria, podrían mejorar significativamente, el comportamiento individual, el de los grupos y el social.



La cultura se compone del conjunto de valores, normas, hábitos que prevalecen en un país o grupo social. A título de ejemplo, algunos rasgos de la cultura estadounidense incluyen el localismo y el etnocentrismo. El primero corresponde a una visión reducida del mundo consistente en la incapacidad para reconocer que otros pueden tener formas diferentes de vivir y trabajar; el segundo, se refiere a la creencia de que los valores y usos culturales de uno son superiores a los de los demás. Otros estudios los caracterizan como informales, directos, competitivos, realizadores, independientes e individualistas, inquisitivos, les disgusta el silencio, aprecian la puntualidad y la limpieza.

A efectos de estudiar en mayor profundidad las diferencias culturales, se han elaborado algunos marcos teóricos de análisis como el de Kluckhohn - Strodtbeck y el de Hofstede.

El primero identifica seis dimensiones culturales básicas: la relación con el ambiente (dominación, armonía o subyugación), la orientación en el tiempo (pasado, presente o futuro), la naturaleza de la gente (buena, mixta o mala), la orientación a la actividad (ser, controlar, hacer), en enfoque de responsabilidad (individualista, de grupo o jerárquica) y el concepto de espacio (privado, mixto o público). Con base en este marco, EUA se caracteriza con los siguientes valores: dominación, presente, mixta, hacer, individualista y privado.

En el marco de Hofstede, las diferencias se presentan en cuatro dimensiones:

- individualismo - cooperativismo: preocupación de la gente por sí misma y su familia vs. un marco más amplio de interés y confianza social,
- distancia al poder: grado en que una sociedad acepta que el poder y la riqueza de las instituciones, organizaciones y personas esté distribuido de manera desigual,
- evasión de la incertidumbre: grado en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas y trata de evitarlas, y
- cantidad en comparación con calidad de vida: asertividad y materialismo vs. relaciones sociales y preocupación por los demás.

C) Otras culturas

Los estadounidenses tienden a ser más activos que los mexicanos en su estilo de confrontación a desafíos y problemas de la vida.

Todos los humanos en todas las culturas tienen que enfrentarse a una multitud de problemas de la vida. Todo indica, que sin embargo, distintas culturas inspiran, fomentan y destacan distintas maneras de encarar los problemas. En la cultura mexicana el estilo de confrontación de problemas tiende a ser automodificativo o pasivo, es decir, cuando se presentan problemas que se tienen que resolver, la persona, el mexicano, tiende a modificarse a sí mismo para solucionarlos.



Para el mexicano, el aceptar y aun más resignarse ante los problemas no es solo la mejor manera, sino la manera más virtuosa. La abnegación en la madre, la obediencia de los hijos, el propio sacrificio en todos, la sumisión, la dependencia, las buenas maneras, la cortesía, el aguante, la “concha”, etc., pueden ser considerados como virtudes socioculturales mexicanas o como formas realistas de confrontación o, al menos, como formas a probadas socialmente de enfrentarse a los problemas de la vida. En una cultura en la cual tradicionalmente para todo se ponen dificultades y en donde la economía limita considerablemente las oportunidades, esta manera de enfrentarse, cuando menos, aminora la frustración y sus consecuencias para la salud mental.

Para los estadounidenses, el estilo de confrontación de problemas es activo. Para resolver los problemas no hay que modificarse a si mismo, sino al ambiente, a la sociedad o a otros. Los estadounidenses hacen de esto una virtud y lo consideran la mejor forma de encarar la realidad. Para ellos, la vida se vive óptimamente en actividad constante. He aquí una cultura en la que la propia estima decae si se esta en ocioso.

Pero puesto que la forma optima, la manera virtuosa, la manera recta, aun la manera justa en la interacción con los problemas y con otros es la de encarar problemas activamente, los estadounidenses necesariamente sufren mucho para encarar la muerte, la enfermedad crónica, la deformidad, la pobreza, la obesidad; y posiblemente su tolerancia a la frustración sea mucho menor que la de los mexicanos, lo que los predispone al conflicto entre los individuos y al divorcio.

El significado de actividad en mexicanos y estadounidenses.

Las diferencias que se detectaron respecto al grado de dinamismo que sujetos estadounidenses y mexicanos atribuían a los conceptos, son particularmente interesantes para llevar a la realización de que no solamente los estadounidenses tienden a arrastrar activamente, y los mexicanos de manera automodificativa los problemas y desafíos de la existencia, sino que hay diferencias aun respecto donde se percibe la actividad.

Aunque de esperarse, es interesante que los conceptos tecnológicos se vean como poseedores de mayor dinamismo para los estadounidenses que para los mexicanos, Es así que conceptos tales como **aeroplano, automóvil, bomba atómica, tren, televisión** fueron vistos como muchos más activos por los estadounidenses que por los mexicanos. Con una diferencia no tan grande, pero significativa, los conceptos de *camión, maquina, submarino nuclear, radio, ferrocarril, viaje espacial* se percibieron como mas dinámicos para los jóvenes estadounidenses que para los mexicanos. Solamente la bicicleta se apreció como más activa para los mexicanos que para los estadounidenses.

En cambio, y de manera interesante, **la cama, la silla, la almohada y la alfombra** se perciben en la mente de los mexicanos como mas activas que para los estadounidenses y esto es cierto también para innumerables artículos de vestir



tales como **sombreros, corbatas, zapatos, suéter, vestido**; y para artículos alimenticios: pan, mantequilla, dulce, queso, café, huevo, pescado, fruta, arroz, carne, leche, sal, te, legumbres y agua, e incluso el concepto de alimento, en general, se advierte como más activos para los mexicanos que para los estadounidenses.

Resulta muy sugestivo precisamente que las partes externas del cuerpo se perciban como más dinámicas en estados unidos que en México, y que lo contrario suceda para las partes internas del cuerpo. Así, los conceptos de brazo, mano izquierda, mano derecha, dedos, cuerpo, cara y cabeza se consideren más activos en estados unidos que en México y solamente el cabello y los labios se notan como más dinámicos en México, los labios probablemente por los parlanchines que tendemos a ser, el cabello quizá pensando en la cabellera femenina. En cambio las partes internas del cuerpo el cerebro, el corazón, los intestinos y la sangre se ven como más activos por los mexicanos que por los estadounidenses. Esto no podría ir mejor por la tendencia de los estadounidenses a volcarse hacia el ambiente y la tendencia de los mexicanos a volcarse hacia su interior.

Pero ciertamente más fascinante todavía es que las emociones conectadas con la automodificación se vean como más activas para los mexicanos y que, por lo contrario, las emociones agresivo-competitivas se consideren como más dinámicas en los estados unidos. Así, la vergüenza, la devoción, la simpatía son más dinámicos en los ojos de los mexicanos que de los estadounidenses y, en cambio, la agresividad, el enojo, el desprecio, la determinación, la envidia, el odio, el dolor y el orgullo se conciben como más dinámicos para los estadounidenses. Adoptar una actitud activa o una pasiva tiene múltiples consecuencias en la vida interior de los individuos.

Los mexicanos tienden a estar más centrados en la familia mientras que los estadounidenses lo están más en los individuos.

Con frecuencia, los poetas y los filósofos sociales han señalado los patrones amplios de parentesco y estrecha afiliación entre los miembros de las familias, como una cualidad positiva que surge de la combinación de la cultura española con indígena. Las familias en México, así como también en otros países latinoamericanos, tienden a extenderse en una red de parientes que a menudo incluyen a docenas de individuos.

En 1966 se administró, a estudiantes universitarios de México y estados unidos, una primera versión de los cuestionarios de filosofía de vida. Uno de los reactivos bipolares consistía en el siguiente par de enunciados: a) se debe luchar cuando los derechos de la familia se ven amenazados y el otro, b) se debe luchar cuando los derechos del individuo se ven amenazados. Solo el 22% de los estudiantes universitarios estadounidenses escogieron la alternativa centrada en la familia, mientras que el 78% restante se inclinó por la opción centrada en el individuo.



En el caso de los mexicanos ocurrió exactamente lo contrario: el 68% de ellos selecciono la versión de la familia, mientras que el 32% prefirió la individual.

Los estadounidenses tienden a ser más complejos y diferenciados en estructura cognoscitiva que los mexicanos.

Se descubrió que los niños bilingües de las familias mexicanas de la clase alta no difieren, en el desarrollo intelectual, de los niños estadounidenses de esa misma escuela, con padres que tienen educación y nivel socioeconómico comparable al de los mexicanos.

Ahora bien, aunque no hay forma de separar los factores biológicos de los sociales en el desarrollo cognoscitivo entre las dos culturas, la evidencia sugiere firmemente hasta ahora, que las diferencias de nivel y patrón de desarrollo intelectual entre los niños mexicanos y estadounidenses se deben primordialmente a las diferencias en premisas socioculturales, orientaciones de valores y el ambiente, sobre todo de la familia y de la escuela en las dos sociedades.

Todo parece indicar que la excesiva demanda de obediencia en la familia mexicana es la culpable de que, en el estudio del desarrollo de la personalidad de dos culturas, los niños mexicanos apareados en clase social, grado escolar, sexo y educación del padre resultase con calificaciones significativamente menores en inteligencia de sus contrapartes, los niños y adolescentes estadounidense. Solo cuando se equipara todo lo anterior y además las oportunidades educativas se comprueba que los niños mexicanos son tan capaces de desarrollar la inteligencia como los estadounidenses.

Los mexicanos tienden a ser mas cooperativos; los estadounidenses mas competitivos.

Serie de estudios realizados por los doctores Kagan y Madsen. En ellos se proporcionan claros testimonios de que los niños mexicanos tienden a mostrar espontáneamente espíritu de cooperación en juegos experimentales, mientras que los angloamericanos son sumamente hábiles para la competencia.

Es a partir de esos estudios cuando Kagan y Madsen llegan a la conclusión de que los niños estadounidenses, a diferencia de los mexicanos, se crían en un medio de desarrollo en el que se recompensa la competencia hasta un punto tal que esta estrategia se generaliza incluso a situaciones en las que se vuelve completamente inadaptativas. Como interesante observación adicional, vale la pena mencionar que los niños mexicanos-estadounidenses o chinos, que participaron en estos estudios, resultaron encontrarse entre los extremos de comparación típicos del mexicano y la actitud competitiva de los anglonorteamericanos.



Los mexicanos tienden a ser más pesimistas y fatalistas en sus perspectivas sobre la vida que los estadounidenses.

La sociedad estadounidense ha estado siempre llena de esperanza para el futuro y de optimismo sobre su destino. En contraste, la historia de México se ha caracterizado por la conquista, la pérdida de guerras, el sufrimiento a causas de devastadores tumultos internos hasta principios del siglo XX; Catástrofes como las causadas por huracanes y terremotos y no menos catastrófica decena trágica, así como por la incapacidad de proporcionar oportunidades para el éxito personal, económico y social a las grandes masas de sus habitantes. Es comprensible que ese medio indica perspectivas fatalistas de la vida.

En la cultura estadounidense a prevalecido el carácter de polaina. En cambio, el mexicano ha percibido comúnmente la vida, como ya lo hemos visto como algo que se debe sobrellevar en vez de gozarse: este es un valle de lágrimas. Para el mexicano el optimismo de los estadounidenses aparece incluso desconectado de la realidad, es así como, quizá llegando hasta los extremos de la licencia poética, Octavio paz en su libro el laberinto de la soledad escribe:
El sistema norteamericano solo quiere ver la parte positiva de la realidad.

Desde la infancia se somete a hombres y mujeres a un inexorable proceso de adaptación; ciertos principios, contenidos en breves formulas son repetitivos sin cesar por la prensa, la radio, las iglesias, las escuelas y esos seres bondadosos y siniestros que son las madres y esposas norteamericanas. Presos en esos esquemas, como la planta en una maceta que la ahoga, y el hombre y la mujer nunca crecen o maduran.

Octavio paz es ciertamente mexicano; parece considerar que para poder madurar, es indispensable ver la vida desde un punto de vista negativo y fatalista.

2.-CREENCIAS, OPINIONES Y ACTITUDES DEL MEXICANO FRENTE A LAS ORGANIZACIONES

a) Conceptos

Uno de los capítulos más interesantes de Díaz-Guerrero, vinculado al tema, es el de motivaciones del trabajador mexicano, misma que se considera explicada por múltiples variables (fuerzas, motivos, necesidades, deseos, impulsos, instintos, etc.), no por una sola como han sostenido muchos psicólogos. Parte de la revisión de algunas de las expresiones del mexicano acerca de los tópicos del trabajo que indicarían que el mexicano no está muy motivado por trabajar: “el trabajo embrutece”, “trabajar de balde ni a tu padre”, “la ociosidad es la madre de una vida padre”, etc., para posteriormente profundizar en lo que se esconde detrás de estas expresiones.



Retoma como el más adecuado el modelo de Maslow y sus prioridades en las necesidades que indican que no pasamos a una de orden superior hasta haber satisfecho la de orden inferior (necesidades fisiológicas, de conservación, de afecto, autoestima y realización). Muestra que si algo tiene en exceso el mexicano de niño es amor y de adulto amistad, por lo que debería estar satisfecho al respecto. Sin embargo, su necesidad de amigos y de hablar continuamente sigue siendo desusadamente intensa. También se muestra excesivamente intensa la necesidad de sentirse capaz y valioso, por lo que se le dedica mucho tiempo y energía a satisfacerla por cualquier camino, lícito o no, si tenemos dudas de nosotros mismos, la otra posibilidad de llenar la necesidad es que otros nos atribuyan capacidad, poder, inteligencia, simpatía, belleza, etc. También puede sustituirse con criterios de posición social o simplemente de disposición de dinero. Si esta satisfacción es bloqueada en todas sus variantes los individuos presentan sentimientos de inferioridad, de inseguridad personal y hasta debilidad y desesperanza, pudiendo incluso desembocar en el pesimismo crónico o la completa apatía. Una tendencia ya francamente anormal para compensar la falta de autoestima es fanfarronear, tratando de engañarnos a nosotros mismos. La falta de satisfacción de esta necesidad provoca que rara vez pueda satisfacer la siguiente (autorrealización) en nuestro contexto.

También agrega que hay necesidades aprendidas, entre las cuales las más importantes son las socioculturales, como el machismo.

A continuación presenta un perfil hipotético del trabajador con base en la importancia atribuida a una serie de necesidades, calificadas en una escala de 0 a 10. Ellas son las siguientes, calificadas en primer lugar por el autor y en segundo por un grupo de 11 ejecutivos, a continuación se explica la fundamentación de la primera :

- hambre: 5 y 6. Casi todos los mexicanos han sufrido hambre, aguda o parcial, pero sin alcanzar su máxima intensidad.
- salud: 5 y 3. El mexicano es un poco hipocondríaco pero al mismo tiempo la cuestión de vivir o morir no parece tener mucho valor.
- sexualidad: 10 y 9. Alcanza su máxima calificación como compensación de lo que el mexicano no tiene, por eso gusta fanfarronear sobre sus éxitos.
- dinero: 10 y 8. Símbolo y compensación de muchas otras cosas, tanto por su valor real como simbólico. Por eso los aumentos de salario mejoran la eficiencia sólo temporalmente.
- temor a perder el empleo: 5 y 4. Tal temor debería ser alto por su vinculación con el hambre, sin embargo, los trabajadores rotan mucho de empleo, lo que se explica por el papel que cumple al respecto la familia mexicana.
- seguridad personal: 3 y 2. No parece preocuparle mucho al mexicano por lo que no aprecian las medidas de seguridad en el trabajo.
- amor y ternura: 1 y 4. Considera que la madre mexicana sofoca con su ternura a los niños, por lo que no cree que sea un aspecto importante.



- propia estima: 10 y 9.5. La autoestima del mexicano está bajísima, aunque la evidencia externa parece desmentirlo porque él trata de negar su complejo de inferioridad y se protege en el fanfarroneo. Lo vincula a la desventajosa situación de México después de la conquista, basándose en las ideas antropológico-culturales de Adler. En la familia se abusa de los conceptos de autoridad (padre), respeto y en la inconsistencia entre lo que se enseña y lo que se hace, en el trato del niño. Tampoco la situación económica ayuda a su autovaloración. El trabajador mexicano está hambriento de desarrollar su autoestima. Este es un importantísimo aspecto para motivar al trabajador, más que la mejoría irreal de salarios, si siente que lo que hace sirve a otros y contribuye al progreso de su país.
- amistad: 9 y 9. La cara amiga y el gesto comprensivo y sin críticas son el caldo necesario para el fanfarroneo viril. Los amigos constituyen la audiencia cooperativa. Sólo cuando gana la risa hay una posibilidad sana de salvación frente a esta conducta. Es una necesidad parcialmente conciente, semiconsciente e inconsciente.
- desarrollo integral: 7 y 7.5. Cuando se presenta suele hacerlo como compensación, incluso puede serlo la actividad artística. El mexicano siempre ha sido creativo.
- mejor ambiente físico: 1 y 4. No las valora por lo que significan en términos de salud y eficiencia sino como reconocimiento de su valor personal.
- mejoría técnica: 5 y 5.5. Esta necesidad debería ser máxima, pero si al mexicano se le indica como hacer mejor las cosas, es probable que se sienta insultado. La mejoría encontrará resistencia provocada por la susceptibilidad.
- pertenecer a un grupo: 1 y 6. Para el mexicano no es la fábrica el principal lugar de socialización, como Brown y Fromm postulan. El mexicano socializa en todas partes, sobre todo en la familia, no requiere tanto de amor ni considera que la soledad es una desgracia. Octavio Paz la describe como su “mero mole”.
- necesidad de diversión: 10 y 9.5. Para distraerse de sí mismo, olvidar lo que lo afecta, el mexicano tiene una alta necesidad de diversión. También porque necesita la sensación de bienestar que la diversión le genera, la oportunidad de soñar, de fantasear. Siente en algunos espectáculos que al fin va a tomar parte en grande en la actuación. De ahí los gritos ingeniosos, el aplauso, las carcajadas, etc. en el cine se identifica con los personajes, vive otras vidas. En fin, este aspecto combina varias necesidades insatisfechas.

b) Aplicaciones en las ciencias administrativas

Como ya se comentó en el apartado anterior, conocer cuáles son las necesidades importantes para el mexicano permite buscar formas más efectivas de motivarlo en el trabajo. Si el cuadro de Díaz-Guerrero es válido, como me parece en general, pensaríamos que las organizaciones deberían intentar mecanismos que aumentaran su autoestima, en primer lugar, y después podría pensarse en prestaciones que facilitarían su diversión (cine, teatro, baile) y también su autoestima en los deportes (clubes). Los anteriores permiten también apoyar su inagotable necesidad de socialización. En segundo lugar estarían los aumentos de



salario, cuestión que dadas las múltiples crisis económicas vividas, considero que en la actualidad han de ser más importantes que en la época en que el autor escribió. Otro canal a desarrollar sería el de premiar la creatividad de los trabajadores, lo que aumentaría su autoestima y contribuiría a la generación de una tecnología propia, adecuada a los recursos del ambiente mexicano.

En el contexto francés de las últimas décadas se ha desarrollado una corriente bastante diferente de psicoanálisis organizacional que mostraría otra vertiente de valoración de las organizaciones en México, al establecer su analogía con la madre, de tan alta significación en la cultura mexicana.

c) Formación de cambio de actitudes

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo. También han sido definidas como declaraciones evaluativas o juicios (favorables o desfavorables) relativos a objetos, personas o hechos. Una actitud tiene un componente cognoscitivo (opinión o creencia) y otro afectivo (emoción, sentimientos) que se traducen en un comportamiento o intención de comportarse de cierta manera hacia algo o alguien. La satisfacción en el trabajo es una de ellas. Otros ejemplos son: el involucramiento con el puesto, el compromiso organizacional, etc.

En el contexto norteamericano parecería lógico pensar que los sistemas de incentivos económicos pueden provocar una modificación de actitudes en el sentido deseado. Así funcionan los programas de premios por desempeño, por no faltar, por no llegar tarde, no desperdiciar materia prima, etc. Como ya comenté, Díaz-Guerrero le restaba importancia al incremento salarial como forma de motivar al mexicano, sin embargo, creo que en la actualidad es relevante.

También hay otras formas de modificar actitudes, en especial, la satisfacción en el trabajo, como puede ser metas más claras, supervisores más comprensivos, participación en el empleo, capacitación, mejor ambiente de trabajo.

Incluso una plática o la aplicación de una encuesta pueden permitir un desahogo emocional que produzca un cambio de actitud.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Rogelio Díaz-Guerrero, Psicología del Mexicano, Trillas (Cáp. 1, 5,6 y 10)
- 2.-Octavio Paz, El laberinto de la soledad.



OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar esta unidad, el alumno analizará y explicará el proceso de las variables psicológicas en la toma de decisiones y conocerá los modelos normativos de la misma individualmente.

UNIDAD IX.

ASPECTOS PSICOLÓGICOS DE LA TOMA DE DECISIONES.

- 1.- Métodos relacionales para la toma de decisiones, no programadas de la organización.
- 2.- Decisiones de racionalidad limitada
- 3.- Percepción de problemas en las organizaciones.
- 4.- La búsqueda de soluciones y tomas de decisiones.

1.- MÉTODOS RELACIONALES PARA LA TOMA DE DECISIONES, NO PROGRAMADAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Un sistema racional consistiría en adoptar una estrategia de pérdida *minimax* al tomar las decisiones después de haber calculado las utilidades y pérdidas anticipadas de las decisiones. Se aceptaría la decisión que tenga menos probabilidad de producir efectos nocivos si sucede lo peor. Por ejemplo, supongamos que sabemos (o creemos saber) lo que costaría instalar tiendas en diferentes secciones de la ciudad. Tenemos el cálculo de las utilidades potenciales de cada tienda en los diferentes sitios. Al calcular lo que esperamos ganar, optamos por ubicar la nueva tienda allí donde creamos arriesgar la menor pérdida por el monto determinado de la ganancia.

Podríamos adoptar una estrategia de utilidad *maximin*, y perseguir una ganancia mínima que es tan pequeña como es posible.

De esa manera podemos fijar el monto de las pérdidas potenciales que estamos dispuestos a aceptar. Por lo tanto, para ese nivel de pérdida potencial, nos decidimos por la ubicación en que es posible obtener las ganancias más grandes. Podríamos decidirnos por el lugar en el que hay más competencia, pero en donde hay más tráfico.

Nos arriesgaríamos a afrontar una mayor competencia debido a una ganancia potencial más grande si nos apoderamos de una parte de un mercado más grande.



Hay una variedad de procedimientos matemáticos que hacen posible ordenar nuestras estimaciones, calcular los riesgos, y enfocar las mejores decisiones –los puntos mínimos en las curvas de costos –de acuerdo con las cuales es probable que las ganancias sean mayores o las pérdidas menores, dando por sentado que nuestras estimaciones son exactas. La investigación de operaciones es una disciplina que se dedica a la determinación de esos puntos óptimos por medio de las matemáticas aplicadas.

La investigación de operaciones utiliza la teoría de decisión estadística, los análisis actuariales, la teoría matemática de los juegos, la programación lineal y otros procesos matemáticos deductivos aplicados para lograr decisiones óptimas en los negocios. De las suposiciones y las estimaciones se derivan las conclusiones de manera lógica. Si las normas de operación son coherentes y correctas y también lo son nuestras suposiciones y apreciaciones, y entonces se derivara la solución correcta optima. Además, cualquiera que este familiarizado con las matemáticas obtendrá la misma solución exacta si comienza con las mismas suposiciones y apreciaciones. Una vez determinadas tales suposiciones y apreciaciones, queda determinada la solución.

Teoría de la decisión estadística.

Las decisiones estadísticas son el corazón de las decisiones relacionadas con la calidad de los productos y su control. Por medio de las estadísticas, un gerente puede determinar los riesgos de una baja calidad que esta dispuesto a tolerar y, con la ayuda de procedimientos adecuados para la toma de muestras, puede mantener la uniformidad de sus productos dentro de límites específicos, y saber con que frecuencia puede dejar pasar de manera errónea un defecto. En las operaciones de flujo continuo puede valerse de las estadísticas para saber cuando se requiere hacer una corrección en el sistema. Fiándose de las estadísticas objetivas, puede evitar corregir el sistema en exceso cada vez que ocurre una fluctuación de menor importancia.

Las predicciones por medio de las estadísticas ofrecen un procedimiento completamente racional para que un ejecutivo pueda reducir lo aventurado de su decisión frente a un medio incierto.

Los análisis actuariales y estadísticos hacen posible formular normas objetivas para decisiones que habrán de minimizar las posibilidades de incurrir en un error y aumentar las posibilidades de que sea tomada en cuenta la mayor parte de la información relacionada con la decisión.

Programación lineal.

La programación lineal puede ayudar a la formulación y evaluación de las políticas. Supongamos que una firma fabrica modelos Regular y Delux. Como asunto de política, óptima que al menos el 50% de sus ventas deberían corresponder a los modelos DeLux para mantener la imagen de la compañía como



fabricante de productos de alta calidad. Teniendo en cuenta el costo de la materia prima, los precios de venta y la capacidad de la planta, la empresa puede calcular sus ganancias inmediatas al producir 50% de modelos DeLuxe.

Luego puede elaborar otro programa lineal, maximizando sus utilidades inmediatas. La comparación de ambos resultados le indicara, en ganancias inmediatas, el costo de su política destinada a mantener una imagen de productora de alta calidad. Los resultados podrían producir un cambio de política.

La programación lineal puede aplicarse a muchos tipos de problemas de la organización, tales como la elaboración del presupuesto de los recursos de la empresa, la redistribución de la fuerza de trabajo, o la programación del flujo de la producción. Los programas lineales que cubren una sucesión de periodos de tiempo hacen posible que la gerencia prediga y controle los inventarios requeridos, los precios, la fuerza de trabajo, etc. Esos programas dinámicos ayudan a reducir las oscilaciones en el sistema de la cantidad de suministros que se piden, el monto de los inventarios, así como también los productos acabados para acumular inventarios y para la venta.

Rara vez es posible lograr una racionalidad absoluta.

El análisis estadístico, la programación lineal, y otros procedimientos de optimización hacen posible que el ejecutivo no tenga que depender de apreciaciones burdas en lo referente a los problemas complejos. Así por ejemplo, todo lo que tiene que hacer el ejecutivo es calcular si sus planes habrán de producir como se ha planeado y si sus mercados habrán de mantener las demandas tal como ha quedado estipulado en el problema de transportación. Aun ese riesgo puede reducirse si los mercados son garantizados por medio de contratos que no pueden cancelarse sin el correspondiente castigo. Desafortunadamente, muchos de los problemas de las organizaciones, sino la mayor parte, no pueden definirse con la misma facilidad que el problema de transportación. Muchos problemas están definidos de una manera tan deficiente que su ambigüedad da como resultado soluciones que dependen en grado considerable de la personalidad, de las aspiraciones, de la motivación y de la experiencia pasada de quien resuelve los problemas.

2.- DECISIONES DE RACIONALIDAD LIMITADA

Cuando un problema abarca numerosas incógnitas, demasiada complejidad o demasiadas variables, es frecuente que se dificulte la cuantificación o se haga imposible eliminar las posibilidades de aplicar el análisis matemático. Aun las técnicas de simulación matemática fallan cuando las variables "personales" menos predecibles se convierten en factores casuales importantes en el sistema que tratamos de simular por medio de un modelo matemático. En las ecuaciones se pueden sustituir los errores probables con personas, y puede ser que el modelo funcione muy bien. Pero, aun cuando es posible que el modelo funcione bien, no



podrá reproducir el proceso real, que es nuestra meta final al construir el modelo, si el proceso real implica una conducta humana de gran complejidad. Puede ser que los costos de transporte no sean más que un factor en la decisión de embarque que hemos discutido anteriormente. Al estudiar lo que debe hacerse, es posible que tengamos necesidades de aquilatar la confiabilidad de cada uno de los medios de transporte que habrán de emplearse. Es posible que tengamos que preocuparnos de si podrá suceder que los embarques se suspendan por huelga, de si se podrá disponer de medios alternos, de si serán adecuadas las instalaciones para almacenamiento y de algunas de las implicaciones para almacenamiento y de algunas de las implicaciones a largo plazo de nuestros planes para el desarrollo de la planta, el mantenimiento y la depreciación. Puede ser que tengamos que hacer sagaces conjeturas acerca de la política impositiva local y federal del futuro. Al expandirse el problema del transporte solo puede aplicarse una racionalidad limitada.

También la razón pura tiene sus límites, si se consideran problemas típicos de los ejecutivos de índole tan diversa como: ¿Debería ampliarse el comité de la gerencia? ¿Debería aceptarse la propuesta del sindicato sobre un grupo conjunto de estudio? ¿De que manera se puede sacar mayor ventaja de la investigación gubernamental y universitaria para mejorar los productos y procedimientos propios?

Aun cuando tratan de continuar siendo razonables, a medida que los problemas se tornan más complejos, ambiguos o mal definidos, es menos probable que los encargados de la toma de decisiones permanezcan racionales por completo al tratar de resolver los problemas.

Se cuelan en su pensamiento distorsiones perspectivas y cognoscitivas mientras intentan dilucidar el problema. Su comprensión del problema resulta transformada por los motivos. Se aplican conocimientos inadecuados a la búsqueda de soluciones, y el alcance de la búsqueda es de ordinario restringido en alto grado como consecuencia del aprendizaje del pasado. La nacionalización de la esperanza influye de manera indebida en las expectativas. Es posible cometer una variedad de errores de apreciación al poner a prueba la viabilidad de soluciones alternas para el problema. Hasta el examen *post mortem* de la sensatez de la selección puede sufrir la influencia que el que toma la decisión tiene de que sus propios deseos se realicen.

Puede ser que la gerencia considere que el almacenamiento de documentos escritos constituye un desorden. Es posible que no tarde en llegar a la conclusión de que el sistema de archivos es inadecuado, aun cuando puede ser que simplemente se este acumulando en el papel demasiada información inútil. Al seleccionar un nuevo sistema de archivos, es posible que busquen en la memoria un procedimiento ya usado antes. Es posible que adopten un método usual que ha, dado resultados razonables en el pasado. O bien es posible que estudien lo que hacen otras firmas y hagan lo mismo.



Tales soluciones tienen una racionalidad limitada en el sentido de que no toman en cuenta las condiciones especiales de su empresa, y hacen caso omiso de la posibilidad de determinar la colección de información mejor posible u *optima* y el plan de procesamiento que rinde la mayor información con el menor esfuerzo y el menor gasto. El plan de archivo con racionalidad limitada es satisfactorio; funciona bastante bien, pero no es necesario el mejor.

La psicología, la economía y la racionalidad limitada.

En su estudio de la solución racional a los problemas, la psicología clásica se ocupaba de la pericia y motivación del encargado de tomar las decisiones. Se ocupaba de lo que en la experiencia de la persona daba como resultado la modificación de su discernimiento del problema al cual se encaraba y lo que reforzaba ciertas opciones con una fijación consecuente sobre una alternativa determinada. El medio ambiente a que se enfrentaba el encargado de las decisiones estaba dotado de cierta estructura, lo que hacía que fuese más fácil o más difícil tomar una decisión y que ocurriera un aprendizaje.

Era un medio ambiente razonable, que habría de reaccionar de manera congruente según fuera controlado por el psicólogo investigador.

Cuando una alternativa dejaba de ser posible, se observaba que el encargado de resolver el problema generalizaba y seleccionaba una alternativa que era similar a la que había dado pruebas de ser satisfactoria en el pasado. Quien fuera capaz de resolver problemas en esa forma tenía que estar dotado de la capacidad y conocimientos necesarios para discernir adecuadamente entre sus alternativas y su congruencia con el problema que afrontaba. La psicología ha ensanchado sus intereses y actualmente estudia con frecuencia los aspectos racionales de las decisiones cuando los refuerzos son dudosos o se suministran de una manera intermitente o en diversos patrones estadísticos.

Las ciencias de la psicología estudian y trata de explicar las limitaciones de la racionalidad del que toma las decisiones debido a lo inadecuado de su historia, a su repertorio inadecuado de respuestas, a su incapacidad para discernir y apreciar con corrección las diferencias en la condición de los estímulos y las respuestas racionales potenciales. A pesar de que la economía clásica se describía como perfectamente racional en un mundo de características determinadas y conocidas al que toma las decisiones, en épocas más recientes los microeconomistas han acabado por determinar lo que es racional en un mundo con elementos aleatorios que hacen que los resultados son desconocidos. Las acciones y los objetos han establecido valores que sirven de guía para las acciones y los objetos seleccionados por el encargado racional de las decisiones. La economía ha acabado por tratar los aspectos racionales de las decisiones demostrando que el autor de ellas evalúa la *utilidad* que tiene para el mismo ciertas opciones, la probabilidad de que sea el quien reciba las ganancias y lo que habrá de pagar para poder recibir ciertos resultados que le sean útiles.



Su situación puede ser arriesgada en el sentido de que el resultado pueda ser incierto. Puede reducir su riesgo por medio de un aumento de pago. Lo que ahora se estudia es la manera como se sustituye el valor por el pago en varias condiciones de riesgo y de incertidumbre. así pues, los intereses de la psicología y de la economía han llegado a adquirir una relación estrecha. Ambas se proponen comprender el comportamiento de un individuo dentro de un ambiente de incertidumbre, un individuo en cuyas opciones influyen sus motivos y su historia personal.

3.- PERCEPCIÓN DE PROBLEMAS EN LAS ORGANIZACIONES.

Si se ha de seguir el procedimiento por etapas, hay que delinear el problema durante las primeras fases del proceso de la solución de problemas. Este es con frecuencia el aspecto más importante del proceso de la toma de decisiones. Ya sea que se trate o no de una emergencia que requiere de una decisión inmediata, o si se trata de un problema rutinario, o de un planteamiento de política a largo plazo, depende de cómo se interpreten las condiciones que se presentan. Podría ser que no se debiera tomar una decisión, o bien que no se debiera tomar en cuenta ninguna decisión, en ese momento.

Cierto numero de principios tomados de la psicología general pueden ayudar a describir lo que sucede cuando las organizaciones encaran problemas que no son rutinarios y requieren de una decisión, de que manera determinan cuando existe un problema o no existe, de que manera establecen sus características fundamentales, sus elementos significativos y sus limites. Con estos se forma un patrón significativo, algunas veces de una manera completamente inconsciente. El proceso de organizar los elementos del problema es rápido pero, durante su curso, el encargado de la solución se forma hipótesis, las pone a prueba ante las percepciones actuales y ante su memoria, y revisa su síntesis de conformidad a lo anterior. Es posible que las ultimas decisiones erróneas resulten en gran parte debido a que el encargado de la solución no concedió atención, durante la primera etapa, a todos los elementos pertinente del problema en lugar de los pocos que mas le preocupaban debido a sus experiencias pasadas o a su motivación actual. Pero puede ser que la percepción errónea del problema sea consecuencia de su estructura.

Por ejemplo, puede ser que transcurra demasiado tiempo entre causa y efecto, de manera que se pase por alto la relación esencial de causa a efecto. Es posible que haya muchas causas que oculten la fundamental que es la importante. Es posible que la causa parezca ser muy diferente del efecto, de manera que la incongruencia hace difícil asociar a los dos. (Piense en la fisión del diminuto núcleo del átomo y sus efectos cósmicos.) Lo que se advierte, lo que se encuentra en el patrón que se organiza, dependerá de varios atributos de la situación estimulante a la vez que de varias características del encargado de la decisión.



Algunos efectos del problema mismo con estímulo.

Varias propiedades estimulantes del problema mismo afectan la manera de percibirlo y definirlo. El arreglo del problema (la serie de condiciones de estímulo) en un patrón significativo dependerá de la proximidad y similitud de sus partes a la vez que de la tendencia de los observadores a llenar las partes que faltan y a lograr un equilibrio cognoscitivo de cierta manera. Como consecuencia de su formaron, algunas partes del problema habrán de resaltar y su percepción habrá de destacarse por los efectos del contexto; otras partes habrán que quedar desvanecidas en el fondo.

La proximidad. Los estudios de cómo las formas y las figuras se perciben indican que las partes de un patrón de estímulos que están próximas unas de otras darán la impresión de agruparse estrechamente. Tendremos tendencia a identificar a los empleados en bloques según el departamento en que trabajen. Si las quejas del departamento de trituración son dos veces más fuertes que en cualquier otra parte de la planta, nos inclinaremos a pensar que todos los trituradores tienen mal carácter. Puede ser que el grado elevado de incidencia solo se deba a uno o dos trituradores desafortunados.

Similitud. Tenemos tendencia a reunir en grupos las cosas que son semejantes y a separar en nuestra percepción las cosas que son diferentes. Por lo tanto, es probable que consideremos a todos los negros como un solo grupo homogéneo. Nos damos cuenta con facilidad de que tenemos “un problema con los negros” si ocurren uno o dos altercados entre trabajadores blancos y negros de la empresa.

La suerte común. Se tiende a agrupar las cosas que ocurren juntas, que desaparecen juntas, o que se mueven juntas. Algunas existencias cuyo precio tiende a elevarse mucho y a bajar mucho se agrupan juntas con frecuencia como “existencias glamorosas”. En realidad, puede ser que algunas representen inversiones seguras de crecimiento, mientras otras son mucho más especulativas. Es posible que se considere que los acontecimientos que ocurren por casualidad o que por razones tienden a suceder juntos son provocados unos por otros. Es posible que los despidos ocurran cuando se introduce una nueva maquina en la planta. Pero es posible que se haya pedido la maquina dos años antes para ampliar algunas actividades, mientras que los despidos son debidos en realidad a una declinaron estacional de las ventas.

El cierre. Tenemos tendencia a completar de la manera más plena las figuras que solo se perciben de manera parcial.

En la empresa de grandes dimensiones, el principio de cierre puede manifestarse de dos maneras. Primero, se producirá el deseo de lograr el cierre cuando no se advierte. Una empresa lanzara a sus vendedores a vender artículos de todos tamaños y no solo los modelos que más se venden. De igual manera, los formularios de pedidos se preparan de manera que requieran de una cantidad considerable de información inútil para completar la descripción del pedido.



En segundo lugar, se advertirá el cierre allí donde no existe. Por ejemplo. Pueden discutirse muchas cuestiones en una reunión y la gente se va con la sensación de estar de acuerdo aun cuando en realidad "se hablo" del problema pero no se considero si estaban de acuerdo al final de la reunión.

El relieve. ¿Qué es lo que resalta en un problema? ¿Cuál es la figura y cual es el fondo en el cuadro que se mira? Si miramos hacia arriba en la noche, las estrellas constituyen la figura y el vacío es el fondo. Las estrellas atraen nuestra atención con su forma clara y definida; el vacío azul negro carece de forma y es uniforme. Las estrellas están al frente; el espacio vacío detrás. Las estrellas tienen mas significado; el vacío del espacio tiene menos significado.

Es probable que en un problema de organización la figura este representada por las quejas concernientes a lo inadecuado de los salarios; el fondo por el descontento general respecto de las políticas de la compañía. Los números resaltan más que el clima de la opinión.

En los problemas de negocios las figuras están representadas literalmente por las cifras numéricas, los estímulos cuantitativos. Los datos cualitativos tienden a resaltar menos.

El contraste promueve el relieve. El único departamento que experimenta dificultades entre 30 departamentos exitosos es el que atrae la atención continuada de todos los ejecutivos. También atraen la atención la frecuencia y la intensidad. Cuando aumentan en forma espectacular las quejas de los clientes, es probable que la gerencia no tarde en darse cuenta de que existe un problema.

El contexto. Un trozo de papel gris parece blanco si esta rodeado de un trozo negro. De igual manera evaluamos un problema a la luz del contexto en que se presenta. Al juzgar la declinación de las cifras de venta de nuestra empresa, si nuestro marco de referencia es una contradicción general de la economía, es posible que consideremos nuestra reducción con menos alarma que si nuestra compañía declina mientras la mayoría de las otras dan cuenta de un aumento en sus negocios.

El equilibrio cognoscitivo.

La gente tiene tendencia a percibir varios acontecimientos y creencias de manera que sean congruentes unos con otros. Cuando una persona se da cuenta de que hay algunas inconsecuencias en su sistema de creencias, cuando se da cuenta de que sus creencias o percepciones de una situación se contradicen, intentara reducir la discordancia, reconciliar el conflicto.

Con frecuencia la reconciliación no es la apropiada, lo que da como resultado ineficiencia o nuevos problemas.



Algunos efectos de los factores personales.

Para la solución de problemas en las organizaciones tiene un significado especial el factor evidente de que las personas reaccionan con sensibilidad diferente ante las mismas condiciones de estímulo e interpretan las mismas condiciones en diferente forma, usando conceptos diferentes para organizar sus pensamientos. Tales diferencias dependen posiblemente de la personalidad del individuo que desempeña el puesto y que encara un problema o de la posición que ocupa.

Diferencias de predisposición.

Hay ejecutivos que se sienten predispuestos a ver problemas que no existen; otros se mostraran insensibles ante problemas que si existen. Un gerente que esta en espera de dificultades reaccionara con rapidez y animosidad ante rumores vagos de una huelga "loca". Puede suceder que se muestre sensible en exceso ante la posibilidad de una guerra de clases. Y es posible que uno de sus colegas descarte los rumores por considerarlos triviales.

Perspectivas diferentes.

La interpretación de los mismos acontecimientos dependerá de la ubicación de quien tiene a su cargo la solución del problema y de su educación. Es posible que de las mismas condiciones de estímulos se derive una interpretación totalmente diferente de las causas de dichas condiciones. Así por ejemplo, si se informa que están apareciendo en la línea de montaje demasiadas piezas defectuosas, el ejecutivo de ingeniería piensa que se trata de un problema de control de calidad que requiere que se reduzcan los defectos de 4 a 1%. El ejecutivo de personal opina que se trata de un problema de adiestramiento deficiente de los empleados. El ejecutivo de producción cree que se trata de una negligencia de parte del control de la supervisión. Muy bien puede ser que todos ellos interpreten correctamente la misma situación pero desde perspectivas completamente distintas.

La orientación personal diferencial.

Es evidente que la motivación juega un papel importante en la dirección de la atención e interpretación diferenciales de los miembros de la organización que encaran un mismo problema. Es posible que un ejecutivo interesado en si mismo considere que un problema que estudia su comité constituye una cuestión que puede representar un peligro para su promoción en la compañía. Y puede ser que un ejecutivo *orientado hacia la interacción* participe en la misma reunión, y que se muestre más interesado en si el problema se discute de una manera más informal y amistosa. Para el, el contenido del problema es cuestión de menor importancia. El ejecutivo *orientado hacia la tarea* se concentra en el problema mismo como si se tratara de un rompecabezas por resolver y se queda descontento si se aplaza la sesión sin haber resuelto el problema.



Interés diferencial en varios aspectos de los problemas de la organización.

La atención que se dedica a las personas o cosas implicadas en el problema varía de un gerente a otro. Lo que tiene un interés primordial para una firma industrial, lo que es figura y lo que es fondo, varía de un miembro a otro miembro.

Algunos gerentes demuestran mayor interés que otros en lo que se refiere a *interés por los subordinados* cuando se necesita de coordinación o se requiere de decisiones dentro del departamento propio. Algunos gerentes reflejan más interés que otros en cuanto al *interés por la autoridad*, por lo que piensa el jefe respecto de los planes e innovaciones y por o que dice el reglamento acerca de varias cuestiones.

Y aun hay otros que concentran su *interés propio*, sobre todo cuando el problema concierne a la distribución de recompensas dentro de la organización y a lo que piensa el jefe respecto de su participación en los asuntos de la organización. Algunos gerentes se concentran mas que otros de manera especifica *en la manera de distribuir las recompensas* y la manera como los superiores, los de rango equivalente y los subordinados piensan acerca de la coordinación, interés en la manera como el jefe resuelve el conflicto, e interés en lo que piensan los subordinados respecto de la plantación y las innovaciones.

Los enfoques eficaces para percibir el problema, comparados con los ineficaces.

El estudio de los encargados de resolver problemas que han tenido éxito y de los que no lo han tenido puede sugerir métodos más o menos eficaces para encarar un problema. Los que tienen probabilidades de tener un éxito casi inmediato perciben, por medio de algún estímulo, palabras o frases familiares, un punto que les sirve para iniciar su ataque. Fragmentan el problema en partes pequeñas, partes con las cuales es probable que hayan tenido algunas experiencias.

Eliminan la redundancias pero conservan los puntos importantes tienen tendencia a enfocar los elementos mas importantes del problema. Reorganizan de manera sistemática el problema en una serie de subproblemas, extraen las ideas y términos claves y simplifican sus percepciones sin perder de vista los factores esenciales. Tratan cada una de las partes del problema de manera metódica.

Los encargados de resolver problemas, que no ha tenido éxito, no comprenden el enunciado del problema que se les presenta. Se confunden en lo que se refiere a los requerimientos. No puede llenar los vacíos de la comprensión con ayuda de conjeturas concernientes al posible significado de elementos que no les son familiares. Y lo que es peor aun, es mas probable distorsiones el problema y ataquen uno recién descubierto, uno que es tan diferente al original que la solución no guarda ninguna relación con el. Con frecuencia, el hecho de que no puedan resolver un problema estriba más que nada en esa mala interpretación de la cuestión debido a que no quieren dedicar a esa primera etapa de la solución el



tiempo necesario. Esos presuntos fracasados disponen con frecuencia de los conocimientos necesarios para resolver un problema, pero no pueden comprender que es susceptible de solución mediante los conocimientos que tienen. Al mismo tiempo, creen que el razonamiento en si es relativamente de poco valor para resolver problemas: o bien uno dispone de toda la información necesaria y, por lo tanto, ya sabe la respuesta, o no la tiene.

A diferencia de los encargados de resolver problemas potencialmente exitosos, los que han de fracasar se niegan a desmenuzar un problema en varias partes.

4.- LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES Y TOMAS DE DECISIONES.

La mayor parte de las organizaciones, gubernamentales o lucrativas, tomaban en el pasado sus decisiones con base en el análisis económico y en factores tecnológicos. La importancia que ha ido cobrando la sensibilidad social ha dado origen a un modelo socioeconómico de la toma de decisiones, en que los costos y beneficios son considerados con los valores tradicionales. Las organizaciones se están volviendo más humanas y están aprendiendo a funcionar en mayor armonía con la naturaleza.

Lo anterior ha hecho que, en EUA, se opere con una perspectiva más holística del comportamiento organizacional y otras áreas administrativas, que ha tomado conciencia de las importantes discrepancias existentes entre las expectativas sociales y las respuestas de las empresas, fundamentalmente en materia de protección ambiental, relaciones de la comunidad, protección al consumidor, prácticas en el empleo y, en menor grado, condiciones de trabajo, pago y prestaciones adicionales.

Con la integración de los trabajadores a los procesos decisorios se han desarrollado una serie de métodos para generar alternativas de solución y adoptar decisiones. Las mismas pueden llevarse a cabo como:

- **Grupos interactuantes:** los miembros interactúan cara a cara y se presentan procesos de presión e influencia sobre ellos.
- **Tormenta de ideas:** estimulación conjunta de generación de alternativas , absteniéndose de criticarlas,
- **Grupo nominal:** restringiendo la discusión o comunicación interpersonal, o sea que, si bien todos los miembros están físicamente presentes, cada uno opera independientemente.
- **Técnica DELPHI:** los miembros actúan por separado pero sus opiniones se agrupan en forma sistemática mediante tratamientos estadísticos.
- **Reuniones electrónicas:** los participantes escriben mensajes anónimos mediante el apoyo de medios electrónicos.



BIBLIOGRAFIA.

1.- Davis, Keith y J. Newstrom (1991), El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, México: Mc Graw Hill (Cáp.3)

Paginas de Internet

1.- <http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>