

870102

10
24

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD, ECONOMIA Y TURISMO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL PARA
UNA MEJOR PRACTICA ADMINISTRATIVA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

DAVID RAMON CERDIO REYES

GUADALAJARA, JALISCO, 1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

"IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL PARA UNA MEJOR --- PRACTICA ADMINISTRATIVA"

| | Página |
|--|--------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I.- <u>FUNCIONES DE LA PRACTICA ADMINIS- TRATIVA.</u> | |
| 1.- CREACION DE GRUPOS EN LA ORGA- NIZACION. | 3 |
| 2.- SELECCION, COLOCACION Y ENTRE- NAMIENTO DE PERSONAL. | 6 |
| 3.- CREACION DE AMBIENTE LABORAL. | 11 |
| 4.- FATIGA Y ABURRIMIENTO | 13 |
| 5.- PREVENCIÓN DE ACCIDENTES A TRA- VES DE LA SEGURIDAD | 17 |
| 6.- SATISFACCION EN EL EMPLEO Y MO- RAL | 20 |
| CAPITULO II.- <u>LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL COMO HE- RRAMIENTA BASICA EN EL DESARROLLO DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA</u> | |
| 1.- CONCEPTO DE PSICOLOGIA INDUS- TRIAL | 22 |
| 2.- ANTECEDENTES | 22 |

| | |
|---|----|
| 3.- EL DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL | 26 |
| 4.- FUNCIONES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL | 35 |

CAPITULO III.- LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL APLICADA A LAS FUNCIONES DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA.

| | |
|--|-----|
| 1.- SELECCION, COLOCACION Y ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS | 41 |
| 2.- EL AMBIENTE LABORAL FISICO. | 79 |
| 3.- LA FATIGA Y EL ABURRIMIENTO | 88 |
| 4.- LOS ACCIDENTES Y LA SEGURIDAD | 104 |
| 5.- LA SATISFACCION EN EL EMPLEO Y LA MORAL | 112 |
| 6.- GRUPOS EN LA ORGANIZACION | 125 |
| CONCLUSION | 132 |
| BIBLIOGRAFIA | 134 |

I N T R O D U C C I O N

A lo largo de esta investigación, me propongo dar una idea clara de las funciones más importantes en la práctica administrativa, y como la Psicología Industrial contribuye en estas funciones.

En el desarrollo de esta Tesis me propongo citar algunos de los factores que forman parte del extenso campo de acción de la Psicología Industrial. He considerado que tales factores son los primordiales a estudiar en la empresa, puesto que están relacionados con las inquietudes que poseen en un momento determinado el elemento humano. Tales inquietudes se deben transformar en satisfacciones para así lograr una mayor productividad en cualquier área de la empresa.

Por la función que el Psicólogo Industrial desempeña - deberá de estudiar y tratará de resolver los problemas que afecten a la labor del elemento humano en cualquier organización.

El Psicólogo Industrial es un importante asesor en la organización de la empresa y como tal se deben de aprovechar sus aportaciones a la misma.

Primeramente expondré las funciones de la Práctica Administrativa, como lo son la Selección, colocación y entrenamiento de personal, el ambiente laboral físico, la fatiga y el aburrimiento, y la creación de grupos en las organizaciones, entre otras, y posteriormente presentaré como la Psicología Industrial nos ayuda mas específicamente a controlar y mejorar estas funciones contribuyendo así a un mejor desarrollo de la Práctica Administrativa.

C A P I T U L O I

"FUNCIONES DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA"

1.- CREACION DE GRUPOS EN LA ORGANIZACION

Una de las funciones de la práctica administrativa es la de mantener una integración constante en los miembros del grupo de trabajo, lograr que este sea un equipo productivo y armonioso. Como sabemos, en las organizaciones se dan dos tipos de grupos: los formales e informales.

Grupos formales: estos grupos son resultado de las necesidades técnicas y tareas que se manifiestan en la organización para el logro de sus objetivos. Los miembros de este grupo forman un equipo de trabajo.

Grupos informales: estos se dan cuando existe una asociación de individuos con cierta base de continuidad, y sus actividades difieren de las que la organización requiere.

A continuación mencionaré algunas de las características de los grupos que considero son de gran importancia para el análisis de los mismos, ya que al tener conocimiento de estas características pueden ayudarnos a minimizar problemas que frecuentemente se presentan en las empresas.

Liderato.- En una organización la administración designa un supervisor como líder formal del grupo, sin embargo se

reconoce que puede haber uno o más líderes informales en este. Los miembros del grupo también dan su aprobación a los líderes informales, esta aprobación es a raíz de que reconocen capacidades en ellos como por ejemplo, el que tengan conocimientos técnicos, don de gentes y espíritu de ayuda. El que el supervisor tenga conocimientos de cuales son los líderes informales le ayuda a establecer relaciones efectivas con ellos, para aprovechar mejor los talentos y energías del grupo.

La forma más eficaz con que la administración puede manejar a los líderes informales es reconociendo su existencia.

De tal forma que se deberá manejar, controlar y encaminar los intereses de los líderes y grupos informales hacia la organización formal, ahora no podremos permitir que el líderato informal usurpe la autoridad formal del supervisor, sin embargo esto puede evitarse si contamos con un liderato eficiente por parte de los líderes formales.

Cohesión.- Esta es otra característica de los grupos o sea es la lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo, es la manera como se sienten sus integrantes, si se llevan bien entre sí, si les gusta permanecer en el grupo, si -

les gusta mantenerse unidos, etc. Un grupo con alto grado de cohesión se da cuando sus miembros actúan hacia una meta común. Por ejemplo, si las metas del grupo son alcanzar una alta productividad con bajos desperdicios una mayor cohesión les permitirá obtener estas metas. Así es pues como hemos visto dos de las principales características de los grupos que nos ayudarán a estudiar y comprender el desarrollo de los mismos que nos dará como ventaja la de tener un mayor control sobre éstos.

Por lo antes expuesto se puede establecer que para lograr esa conformación óptima de los grupos se debe desarrollar un proceso de selección óptimo.

2.- SELECCION, COLOCACION Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

La Selección, Colocación y Entrenamiento de Personal son sin duda, algunas de las funciones más importantes que se llevan a cabo en la Práctica Administrativa.

La Selección de Personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la Organización de acuerdo a sus aptitudes y capacidades.

El proceso de selección se inicia cuando se presenta la vacante en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones, separaciones, o por un aumento autorizado de personal. La selección como su nombre lo indica, significa escoger la persona adecuada al puesto; esto comprende en una forma clara y resumida:

- Reunir datos acerca de la persona y del puesto.
- Cuantificar dichos datos, y
- Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

Las Organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan, por ello resulta claro que la selección de personal es sumamente delicada.

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los más usados, y el orden generalmente seguido es el siguiente:

1.- LA HOJA DE SOLICITUD.- Suele servir como base, no sólo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente de personal, aunque su contenido es muy variable, por lo general comprende: generalidades del solicitante, datos sobre los trabajos anteriores, datos sobre conocimientos adquiridos y datos generales.

2.- ENTREVISTA.- Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, porque completa y aclara datos de la hoja de solicitud y porque permite obtener mas vivamente informes sobre motivación particular del solicitante y hacer observaciones importantes.

Considerándose la entrevista como uno de los medios -- más útiles para seleccionar personal, se debe tomar en cuen-

ta el lugar y la persona que va a llevar a cabo dicha labor, la cual debe tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente -- después.

3.- PRUEBAS PSICOLOGICAS.- Este es otro paso del proceso de selección, que nos va a ayudar a conocer ciertas características del solicitante que muchas veces no se pueden detectar en la entrevista, tales como aptitudes, inteligencia e intereses, entre otros.

4.- EXAMEN MEDICO.- Suele dejarse hasta el final del proceso porque es muy costoso realizarlo; por eso se aplica sólo a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado elegidos para el puesto que se pretende llenar; tal examen comprende por lo general, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etcétera.

Una vez que se ha pasado por todo este proceso, y se determina que el solicitante es apto para llenar el puesto, el siguiente paso es colocarlo en éste.

La colocación tiene como objetivo principal lograr el mejor acomodo del individuo al puesto y su pronta adapta----

ción, por lo cual es importante darle una inducción o introducción al mismo.

La finalidad de la inducción es acomodar y adaptar al nuevo elemento al grupo social de que formará parte, en la forma más rápida y adecuada. Esta comprende dos partes que son:

a) La introducción general de la empresa, que se lleva a cabo en el departamento de personal, donde de ahí se le hace firmar al solicitante el respectivo contrato de trabajo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. después se le da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del manual de empleo, donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan son sobre la historia de la organización, quienes la componen, qué es lo que produce, por lo general termina con un recorrido por la planta, presentación principalmente con los principales jefes que ha de tratar, y finalmente con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección, donde se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación de sus compañe-

ros de trabajo, se le hará recorrer los sitios de donde se -
aprovisionará de material, entregar los productos termina--
dos, rendir informe, cobrar su sueldo, etc.

Otra función muy importante de la práctica administra-
tiva es proporcionarle entrenamiento a los empleados y en ge
neral a todo el personal de la empresa.

Este entrenamiento va a ser de acuerdo a las requisiti-
ciones del puesto que ocupa cada elemento humano; se hace --
mas necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingre-
so para que éstos ejecuten sus tareas de la forma correcta,-
sin embargo, también es importante mantener a todos los tra-
bajadores actualizados y capacitados, por lo cual el entrenam
miento debe ser continuo en cualquier organización y es oblig
ación de la misma darlo.

Ya habiendo seleccionado a nuestro personal óptimo y -
que éste se encuentre realizando sus actividades con el co-
rrespondiente entrenamiento, es necesario crear un ambiente-
laboral adecuado para que los trabajadores desempeñen su funñ
ción satisfactoriamente y por lo tanto con mayor rendimien-
to.

5.- CREACION DE AMBIENTE LABORAL

Para que exista un mejor desempeño de los empleados hacia su trabajo, y tengan un mayor rendimiento, es necesario que la administración mantenga un ambiente laboral agradable ya que éste contribuirá a que los empleados se sientan seguros, altamente motivados y con un alto grado de moral. En la organización frecuentemente se tienen deficiencias a causa de un ambiente físico en condiciones deplorables, lo que contribuye a un descenso considerable de la productividad.

Existen factores que se deben tomar en cuenta para mantener un ambiente físico cómodo y agradable para el trabajador, como lo son la iluminación, los colores, el ruido, la ventilación, etc.

Es tarea de la administración controlar debidamente estos factores, ya que de un ambiente laboral adecuado dependerá en alto grado el rendimiento de los empleados.

Hemos visto que la creación de un ambiente laboral físico bueno es muy importante para el mejor desempeño de las funciones, por lo que la administración debe poner énfasis en este aspecto ya que éste puede llegar a evitar hasta cierto punto la fatiga y el aburrimiento que son dos problemas -

que limitan al empleado a trabajar eficazmente, es por eso -
que estos dos problemas los expongo a continuación.

4.- FATIGA Y ABURRIMIENTO

La Fatiga y el Aburrimiento son dos problemas que causan un bajo rendimiento laboral por parte de los empleados.

Es tarea de una buena práctica administrativa el detectarlos y evitarlos; a continuación definiremos estos dos problemas y dará algunas de las causas por las cuales aparecen en las organizaciones.

1.- FATIGA.- "Es una categoría temporal que resulta de una actividad muscular prolongada y que se manifiesta por -- una declinación en la capacidad para realizar una labor continua". (1).

En síntesis, podemos definir a la fatiga como una disminución en la capacidad de trabajo del obrero que es originada por el esfuerzo empleado en el desempeño de su tarea.

La fatiga es un fenómeno complejo cuya naturaleza resulta difícil determinar, ya que en ella intervienen factores tanto químicos como psicológicos.

(1) SIEGEL, Laurence. "Psicología Industrial". Pág. 88

Podemos plantear las causas de la fatiga analizando -- las impresiones de la persona fatigada. Un individuo puede sentirse totalmente descansado, y en cambio mostrar una rápida disminución en su trabajo. Si bien es cierto, que bajo -- una motivación muy fuerte las personas pueden seguir trabajando durante lapsos de tiempo muy largo sin sentir fatiga alguna, con una motivación débil, se sienten fatigados antes de comenzar su trabajo. Lo que demuestra que la motivación -- ejerce gran influencia en la voluntad de una persona para -- trabajar, y que la fatiga originada por cualquier clase de -- actividad varía en proporción inversa a la intensidad de la -- motivación.

Otro factor que es también importante considerar al -- analizar el problema de la fatiga, es el de la actitud del -- individuo hacia su trabajo, que estará determinada en gran -- parte por el ambiente del mismo, por lo que cualquier estudio de la fatiga no tan solo debe incluir la actividad física real, sino también todos los factores que constituyen el medio ambiente en donde se realiza dicha actividad y que influyen en la perspectiva y disposición de una persona para -- trabajar.

2.- ABURRIMIENTO.- Está caracterizado por una falta de interés, frecuentemente asociado a una actividad rutinaria y

con un alto grado de repetición.

La fatiga y el aburrimiento tienen muchas cosas en común, tanto una como el otro, pueden ocasionar un incremento en la rotación de personal, el desperdicio de materias primas y los accidentes, además ambos, llevan consigo un descenso en la moral y sensaciones de malestar y descontento; afectan también la producción.

En muchas ocasiones es difícil distinguir entre las sensaciones de fatiga y de monotonía, porque ambas son resultado del trabajo y son desagradables.

El aburrimiento se manifiesta por el deseo de cambiar la tarea tediosa por otra que no lo sea, en tanto que las sensaciones de fatiga obligan al trabajador a buscar un descanso.

Los factores que determinan el aburrimiento son el volumen de la repetición del trabajo y grado de atención que el mismo requiere. Con frecuencia sucede que los individuos dedicados a tareas repetitivas las consideran monotonas y aburridas, mientras que las mismas labores, son consideradas por otros como amenas e interesantes.

Por lo que se puede decir que el aburrimiento depende de la forma como el individuo considere su trabajo y no de lo que es la actividad en sí.

Se ha comprobado que los individuos mas susceptibles al aburrimiento, son aquellos que se muestran descontentos con la vida en general y que difícilmente se adaptan en sus relaciones personales fuera de su trabajo. Por lo que es necesario dar a los obreros facilidades recreativas y otros medios de pensar en cosas bonitas y agradables. Hemos visto ya causas de fatiga y aburrimiento, en el tercer capítulo expondré métodos para la eliminación de estos dos problemas.

Al esforzarse por evitar estos dos grandes problemas en una empresa, contribuirán a que los empleados no se sientan cansados y que no sientan su trabajo monotono y evitando así los accidentes de trabajo ya que si los empleados están liberados de toda preocupación o cansancio estarán más concentrados en sus actividades y no tendrán accidentes al desempeñar sus funciones.

5.- PREVENCIÓN DE ACCIDENTES A TRAVÉS DE LA SEGURIDAD

Uno de los grandes problemas con los que se enfrenta una organización son los accidentes de trabajo, por lo cual es importante e indispensable tratar de evitarlos mediante una seguridad adecuada.

Un accidente de trabajo es un hecho indeseable y desafortunado que ocurre inesperadamente.

Toda acción tiene una causa, para poder evitar accidentes debemos conocer las causas que los producen y en base a ellas tomar las medidas necesarias.

A continuación mencionaré los tipos de causas que producen los accidentes, sin ser estos los únicos:

1.- Las que dependen del ambiente de trabajo y de las condiciones biológicas del accidentado estas pueden ser:

A) **CONDICIONES INSEGURAS:** Implican algún aspecto del ambiente físico. Falta de protección de materiales, maquinaria, edificios que rodean al individuo por ejemplo: instalación desordenada, alumbrado deficiente, partes móviles sin proteger, suelos grasientos, etc.

B) PRACTICAS INSEGURAS: Actos personales que en su ejecución dan por resultado un accidente por ejemplo: tomar las herramientas de manera inadecuada, el descuido en ajustar un mecanismo de seguridad, etc.

C) FALTA DE CONOCIMIENTOS: Pueden ser por varios aspectos como lo son:

.- Selección inadecuada. No se toma en cuenta las aptitudes del empleado para realizar el trabajo.

.- Adiestramiento inadecuado. No se da la importancia a lo que el trabajador debe saber para desempeñar sus labores con seguridad.

.- Falta de un programa de mantenimiento constante. Se olvidan de que debe haber motivación permanente no solo elaborar un manual y colocar carteles.

D) INCAPACIDAD FISICA Y MENTAL: Estas causas pueden ser por una visión defectuosa, debilidad muscular falta de coordinación, etc.

Como hemos visto son muchas las causas que originan los accidentes de trabajo y si estos no se evitan mediante -

una seguridad estricta, llega a haber grandes pérdidas tanto del recurso humano como de utilidades económicas.

En el tercer capítulo presentaré algunas medidas de -- prevención de accidentes que mediante la psicología indus--- tiral pueden ayudar a la administración a evitarlos.

Una de las herramientas importantes para que el emplea do pueda prevenir los accidentes de trabajo, es sin duda que este se sienta motivado y con un alto grado de moral, ya que si él se encuentra agusto y satisfecho en la actividad que - realiza, puede estar mas concentrado y no estar distraído, - es por esto, que mi siguiente punto a tratar es la satisfac- ción en el empleo y la moral.

6.- SATISFACCION EN EL EMPLEO Y MORAL

Es importante para el éxito deseado en la función administrativa de la dirección de empresas, comprender el aspecto motivación, como un elemento para inducir a las personas a trabajar en forma mas armónica. Entonces, se puede decir que en los ejecutivos de cada nivel de la organización recae la responsabilidad por la motivación de sus subordinados; -- dentro, por supuesto, de sus limitaciones de autoridad. Un gerente general deberá sentirse responsable por la motivación de las personas que directamente dependen de él y en general por todos los empleados de la empresa.

Sin duda alguna el hombre trabaja por satisfacer sus necesidades, de cualquier tipo que estas sean, pero sobre todo aquellas que considera básicas y que son de gran importancia para él; ya que el grado de satisfacción por el propio trabajo está influido en parte, por la manera en que dicho trabajo la satisfacción o realización de determinadas aspiraciones que los individuos posean. Por lo que es fácil suponer que de la proporción de estas necesidades, dependerá del trabajo que un individuo se esfuerce en realizar.

También se debe considerar como un factor importante y consedérsele un constante interés en todos los niveles de

la empresa a la moral de los empleados por ser un aspecto -- que puede afectar a cada una de las actividades principales o funciones del personal además el sentido común de las organizaciones sugiere que la alta moral de los integrantes de grupo es algo sumamente deseable; incluso se dice que la moral es el factor más importante que afecta la productividad y la producción individual.

Para tener un alto grado de moral las empresas deben de tratar de hacer lo que sea posible por crear mayor satisfacción y entusiasmo entre su personal, esto se puede hacer logrando un ambiente adecuado para trabajar y teniendo condiciones de trabajo favorables.

C A P I T U L O I I

"LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL COMO HERRAMIENTA BASICA EN EL
DESARROLLO DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA"

1.- CONCEPTO DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

"La Psicología Industrial es una ciencia que se deriva de la psicología general y se encarga del estudio de los fenómenos psíquicos en el trabajo; además de proporcionarnos los instrumentos necesarios para el estudio de dichos fenómenos". (2)

La psicología Industrial tiene un objetivo principal, el de enfrentarse a un sin número de problemas existentes en las empresas. La labor del administrador en este campo, es la de detectar cualquier problema que se presente para darle la mejor y más rápida solución, o bien, en su defecto, asesorarse de un psicólogo industrial, el cual podrá orientarlo hacia las mejores soluciones a los problemas presentados. -- Algunos problemas podrán ser el ausentismo de personal, surgimiento de una huelga, etc.

2.- ANTECEDENTES

En América, la psicología industrial comenzó por el simple hecho de que unos cuantos hombres de empresa, enfrentados con problemas prácticos de personal, pidieron ayuda. Comenzó cuando los psicólogos académicos, con amplios conoci

(2) Psicología Industrial por Laurence Siegel. Compañía Editorial Continental, S.A. Pág. 19

mientos del método científico, convinieron en que la industria ofrecía un marco apropiado para el estudio de la conducta humana. Desde el principio se desafiaron los problemas -- planteados, pero faltaban las técnicas apropiadas para abordarlos. Gracias a los esfuerzos de algunos psicólogos y numerosos industriales, surgió la psicología industrial.

La preocupación científica por el trabajador y sus problemas es de origen reciente, aunque sus orígenes son de épocas anteriores. Desde el punto de vista de la medicina industrial, la monografía de Paracelso "enfermedad del dinero y otros padecimientos", publicada en 1567, es muy importante; el libro de texto más antiguo es "Enfermedades de los artesanos", de Ramazzini (1653-1714). El libro "Examen de los ingenios", del español Juan Huarte, fué el primer intento por estudiar lo que ahora se conoce como orientación vocacional. Se reconoció que la inteligencia y las habilidades de las -- personas varían y se hizo un esfuerzo por descubrir las inclinaciones de cada individuo con el fin de impartirle el mejor adiestramiento de acuerdo a sus habilidades y aptitudes.

La moderna psicología Industrial, no podía comenzar -- hasta que la psicología general llegó a ser ciencia experimental; suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado-

al estudio científico de la conducta humana.

Antes de esa fecha, la psicología era considerada como una rama de la filosofía y no fué sino hasta principios del siglo XX cuando se aplicó la psicología experimental a los problemas de la industria. Uno de los primeros en este campo fué Frederik Winslow Taylor. Se abrió entonces el camino para aumentar la eficiencia y la producción de cada trabajador con la ayuda de la organización científica, Taylor partió de tres principios básicos:

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los métodos mas eficientes y los mejores movimientos, que debían aplicar en su trabajo.
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios mas altos.

Estos principios fueron probados en un famoso experimento efectuado por la Bethlem Steel Company. Encontró que 75 obreros cargaban en furgones de ferrocarril un promedio de 12.5 toneladas de lingotes de hierro por cabeza cada día. Después de observar, Taylor decidió que era posible que un operario eficaz podría cargar de 47 a 48 toneladas por jornada.

Con tal propósito, seleccionó a un operario Holandés - notable por su fuerza y ahorrativo y le preguntó si deseaba ganar más dinero. Al contestar afirmativamente Taylor le hizo saber que si cumplía con sus instrucciones, obtendría una paga proporcional a la cantidad de trabajo realizado. Al final del día había cargado 47 toneladas y media; durante los tres años que permaneció en observación, continuó cargando esa cantidad y obtuvo un aumento del 60% en un salario. Después los otros operarios fueron adiestrados en la misma forma, sólo que un hombre de cada ocho soportaba cargar 47 toneladas al día. El ingeniero de eficiencia consiguió reducir de 500 a 140 el número de operarios necesarios, con una elevación del 60% en los salarios, y un ahorro para la empresa de 75,000 dólares anuales.

Las investigaciones de Taylor y de su sucesor Frank B. Gilbreth sirvieron de base a lo que se conoce actualmente como "Estudio del tiempo y movimiento"; en tanto que los psicólogos profesionales se ocupaban principalmente de los problemas de la fatiga, de las condiciones de trabajo o de la formulación de pruebas de selección para la orientación vocacional. Entre los que más destacaron en este último grupo está Mustemberg, alumno de Windt, profesor de psicología de Harvard.

"Aunque muchos de aquellos estudios obtuvieron algún éxito real, los primeros investigadores, según se admite hoy en día, adoptaron una posición mecanicista ante sus problemas; acentuaron el factor de la producción en forma exclusiva, y así, convirtieron en enemigos a muchos obreros, que consideraban los nuevos métodos como artificios de sus patrones para obtener más trabajo con un costo menor".

Lo que para el estudioso moderno es notable de estos primeros trabajos, no es tanto su contenido específico. Es claro que los psicólogos y los expertos en eficiencia de este período aceptaron las actitudes de la dirección de empresa que surgieron en las primeras etapas de la revolución industrial, y estas tendieron a formar el fondo de todas sus investigaciones. Cada experimento se apoyaba en el supuesto de que la naturaleza humana posee ciertas propiedades fijas que determinan que la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo y que hagan siempre el trabajo mínimo posible, por el mayor salario.

3.- EL DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

En América, la psicología industrial comenzó por el simple hecho de que unos cuantos hombres de negocios, enfrentados con problemas prácticos de personal, desearon ayuda.

Comenzó cuando los psicólogos académicos, versados en los rigores del método científico, convinieron en que la industria ofrecía un marco apropiado para el estudio de la conducta humana. Desde el principio se desafiaron los problemas planteados, pero faltaban las técnicas y organizaciones apropiadas para abordarlos. Gracias a los esfuerzos y perspicacias de unas docenas de psicólogos y de numerosos industriales de diferentes empresas, pudo iniciarse la psicología industrial.

EL PRIMER PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

En el último semestre de 1901, el joven Walter Dill -- Scott, profesor adjunto de psicología de la Universidad de -- Northwestern recibió un visitante, Tomas K. Balner, jefe de -- publicidad de una cadena de revistas. Balner buscaba a al--- -- quien para dar una charla sobre cómo puede emplearse la psi- -- cología en publicidad. Había ido a ver a Mustemberg, en Har- -- vard; a Thorndike, en Columbia, y a Coe en Northwestern, pe- -- ro no se interesaron por su invitación.

Scott también rehusó dar la charla. Durante su forma- -- ción en Leipzig con Wundt, nunca había aprendido nada sobre -- publicidad. Además, en aquel tiempo nadie podía beneficiar -- su reputación académica participando en los asuntos prácti- -- cos del mundo de los negocios.

Tras dos horas de conversación, Scott aceptó pronun- -- ciar la charla. De ese modo inició la ciencia de la psicolo- -- gía industrial y comercial. Hablando en el Agate Club de Chi- -- cago, el 20 de Diciembre de 1901, dijo: "En líneas genera- -- les, la psicología es la ciencia de la mente. Arte es hacer- -- y ciencia es saber como hacer, ó la explicación de lo hecho. -- Si somos capaces de hallar y expresar las leyes psicológicas -- en las que se basa el arte de la publicidad, habremos añadi

do la ciencia al arte de la publicidad". (3)

En el auditorio, se hallaba John Lee Mahin, director de una gran agencia de publicidad. Ofreció lanzar una revista mensual si Scott escribía una serie de artículos para ella. Animado por una retribución de 250 dólares, Scott aceptó. Así fue como Scott preparó las primeras series de artículos en los que se exponía como puede usarse la psicología en la publicidad. Y así fué como Scott llegó a ser el primer psicólogo industrial o comercial.

PRIMERAS INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Poco después de haber llegado Bingham a Pittsburgh (finales de 1915), Arthur Arton Hamerschlag, presidente de la Carnegie Institute of Technology, le presentó a Edward A. Woods, un eminente hombre de negocios de Pittsburgh.

"¿No puede usted componérselas -preguntó Woods- para dar en un departamento de psicología aplicada recién montado un curso sobre vendedores?"

(3) Psicología Industrial. B. Von Haller Gilmer. Instituto Carnegie de tecnología. Pág. 41

"¿Qué ocurre con los cursos que se dan en varios institutos comerciales?", objetó Bingham.

"Son buenos porque no hay otros, pero yo deseo un curso de alto nivel que realmente pueda preparar a un hombre para ser vendedor".

Bien, pero antes de dar un curso así -replicaron Bingham y Hamerschlag- tendríamos que realizar una serie de investigaciones. Tendríamos que averiguar en qué se diferencian el buen y el mal vendedor. Esto significaría tiempo, -- costaría dinero.

"¿Cuánto tiempo?, ¿Cuánto dinero?", inquirió Woods.

Investigaciones industriales patrocinadas.- Inmediatamente se acordó que Woods, respaldado por dos de sus amigos industriales, conseguiría que 30 firmas comerciales contribuyeran con 500 dólares anuales durante 5 años. A consecuencia de ello, el primero de Junio de 1916, se organizó el Centro de Investigación sobre Vendedores. Y a su dirección fué destinado Scott.

Scott y Bingham marcharon a Detroit para organizar el trabajo que iba a emprender en el Centro de Investigación sobre vendedores. Allí establecieron contacto con Guy Montroce Whipple, profesor de educación en la Universidad de Illinois y notable figura en los campos de pruebas mentales. Junto -- con Whipple participaron en el primer congreso mundial de -- vendedores. Durante este congreso, en Julio de 1916 Scott, - Bingham y Whipple se hicieron aplaudir ampliamente al demostrar por primera vez la falta de confiabilidad de las entrevistas que acostumbraban a celebrarse para cubrir un empleo. Repitiendo una experiencia que Scott y sus estudiantes de la Universidad de Northwestern habían realizado varias veces, - Scott, Bingham y Whipple demostraron fuera de toda duda que- 20 experimentados jefes de ventas diferían amplia y profundamente en sus respectivos criterios concernientes a la capacidad para el empleo de 24 candidatos a vendedores. Para - ello, Scott, Bingham y Whipple concedieron a cada jefe 5 minutos para entrevistar a cada uno de los candidatos. Entonces hallaron que los jefes de ventas sólo habían coincidido en seis de los candidatos. Y esta coincidencia sólo quedaba referida así el candidato debía ser incluido en la mitad mejor o peor del grupo.

Como se precisó anteriormente Eward A. Woods fué impedido a colaborar en los planes del Centro de Investigación - sobre Vendedores porque creía que debía adiestrarse mejor

a los vendedores. Pero Woods, que era la cabeza visible de la mayor y más importante agencia de seguros de vida de los Estados Unidos, Presidente de la Asociación Nacional de Aseguradores de Vida, e investigador y presidente del comité de vendedores científicos de esta organización, también podía haberse propuesto estimular una mejor selección pues uno de los más arduos problemas con los que se enfrentaba la Asociación, era la eliminación de determinados agentes.

4.- FUNCIONES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Los psicólogos en la industria, aunque a menudo se ocupan de una amplia gama de problemas personales, han tendido a agruparse en especialidades. Pueden ser especialistas en seguridad, en pruebas de selección, en adiestramiento o en ingeniería humana. Es posible que exista un docena, o más de tales especializaciones. En muchos casos, el especialista ha realizado meritorias aportaciones a su campo de operaciones. Como asesor de la dirección, puede dar sus consejos basados en los datos que ha reunido, en los principios generales o en una serie de observaciones y juicios personales. Ocasionalmente puede disponer de tiempo, energía, facilidad y ayuda para realizar unos experimentos mediante los cuales comprobar una hipótesis o dar validez a un procedimiento. Usualmente, el psicólogo industrial trabaja dentro de unos límites muy restringidos; estos límites pueden estar condicionados por el presupuesto, la política de la dirección o las prácticas sindicales. Reconoce que su principal responsabilidad es mantener la marcha de la empresa.

Hay indicios de los diferentes tipos de embrollo que deberá resolver el psicólogo en el futuro. Serán unos temas más amplios que le exigirán distintas relaciones de trabajo con sus colaboradores. Empezaré considerando dos ejemplos.

Consecuencias de la automación.- Supóngase que una industria proyecta automatizarse totalmente en los próximos -- cinco años. Esto puede significar la supresión de muchas tareas y cambios importantes en otras. La industria desea evitar molestias a sus empleados: a sus cargos de dirección, a sus trabajadores en cadena, etcétera. ¿Cómo debe planearse y realizarse esta transición? Es claro que el problema adoptará varias formas específicas. Los problemas psicológicos incluirán la formación de actitudes diferentes en los mandos -- intermedios y en los obreros. Tendrán que predecirse las nuevas habilidades que se exigirán de los directivos y de los -- trabajadores en cadena. Quizá tendrán que designarse las nuevas estructuras de las tareas no solo en función de las actuales capacidades del hombre determinado, sino también de -- las habilidades que puede adquirir a partir de lo que sabe -- ahora y de lo que puede aprender. Deberán ser desarrolladas técnicas de adiestramiento. En algunos casos, todos estos requisitos pueden ser restringidos por políticas que sólo permitan una transición más fácil y menos costosa. Pero lo más -- importante es que toda la tarea debe realizarse dentro de -- unos presupuestos de tiempo y dinero escritos. Es obvio que el psicólogo no puede confiar en resolver este problema por sí mismo. Trabajará con unos colaboradores que conocen la -- ingeniería, con calculadores de costos y economistas, analistas de mercado, técnicos de producción y muchos otros. No to

mará las decisiones por sí mismo, pero formulará recomendaciones gracias a la interacción del equipo y como miembro del mismo.

Análisis de operaciones.- Considérese otro ejemplo.- Una importante empresa cree que resultará beneficiosa la instalación de una gran calculadora automática. Pero antes de comprometerse en una costosa inversión de utillaje, desea saber lo que acarreará una tal instalación; quiere una estimación no sólo del costo del material, sino también de todas sus exigencias. La empresa también desea saber que servicios puede prestar la calculadora, qué tipos de datos puede analizar fructuosamente y cuán útiles serán los análisis. Quizá se pedirá al psicólogo que participe en la valoración de los costos y de la unidad. De nuevo es un miembro de un grupo de análisis de operaciones, el psicólogo contribuye a la tecnología de la información. El psicólogo considerará el costo del personal a conseguir y manejar los datos de la empresa; calculará los costos del personal nuevo o del ya adiestrado; examinará los requisitos de los mandos intermedios y del personal de mantenimiento, el posible descontento, las modificaciones del sistema de comunicación, los cambios en las funciones de los mandos intermedios y directivos, etc. Al señalar la utilidad potencial del nuevo utillaje, puede tener en cuenta el procedimiento de información personal que en otro-

tiempo habría resultado ser una operación demasiado costosa, pero que en el futuro puede suministrarle un equivalente de los datos experimentales. Sin embargo, su manera de pensar no puede ser la del psicólogo solo. Sus ideas tendrán que adaptarse a las del departamento de contabilidad, el de producción, el de almacén de ventas: todos los cuales pueden estar representados en el grupo de análisis de operaciones. Y el psicólogo deberá estar preparado para conversar con estas personas empleando un lenguaje común.

Los psicólogos siempre se han dedicado a la investigación, pero actualmente se está sumando un nuevo factor: determinados psicólogos se encuentran formando parte de un "equipo de desarrollo". Cada vez más, las funciones más nuevas del psicólogo industrial le sitúan un día en la investigación y otro en el desarrollo. ¿Cuáles son las diferencias entre investigación y desarrollo?

La investigación es la averiguación para saber. El desarrollo consiste en hacer algo que produce algo. Expondré una breve revisión de lo que se quiere decir con la palabra investigación, de modo que se pueda comprender mejor las nuevas funciones del psicólogo en el desarrollo.

Puede haber diferentes tipos de investigación, pero generalmente el término investigación implica que los hechos están siendo descubiertos más que meramente revisados, aunque pueden realizarse importantes aportaciones por la sola recopilación de los hechos conocidos.

Por consiguiente, la investigación es el proceso de formular preguntas y obtener unas respuestas ejemplares acerca de la relación de los hechos entre sí. En general, cuando mejor es la investigación, con tanta mayor certeza podremos predecir un hecho mediante un control eficaz o una descripción de otro. La investigación conduce al conocimiento.

La naturaleza del desarrollo.- Contrastando con la investigación, el desarrollo conduce a los objetos y a los procedimientos. Por ejemplo, se puede saber, a partir de una investigación, los principios de funcionamiento de un automóvil con una turbina de gas o por la energía nuclear. El desarrollo está limitado por dos consideraciones importantes: -- costos y eficiencias de las operaciones. El desarrollo consiste en tener conocimientos y utilizarlos para inventar objetos o procedimientos que sirvan a unos propósitos prácticos.

Puede plantearse un problema muy sencillo. A causa de varios accidentes, una empresa ha instalado vigilantes de seguridad.

guridad en un cierto número de máquinas. Pero los hombres -- que en ellas trabajan se lamentan de que disminuye su productividad y que el vigilante de seguridad no les deja ver tranquilamente lo que están haciendo. Algunos hombres incluso -- violentan a los vigilantes. Se han prevenido acciones disciplinarias y han surgido quejas. El psicólogo industrial puede ser llamado para que establezca el compromiso entre la seguridad, la productividad, la satisfacción laboral y los costos de la empresa. Este problema es un problema de "desarrollo". No hay ninguna fórmula, ningún libro de texto, ninguna reglamentación, para resolver este problema específico en su contexto particular.

En la actualidad, la mayoría de los psicólogos profesionales tienden a orientarse más hacia la investigación y la experimentación que hacia el desarrollo y la aplicación. Por supuesto, es esencial que se cuente con una buena investigación, o se secarán las fuentes de nuestra ciencia. Por otra parte, también es preciso que se tengan unos profesionales muy competentes dedicados al desarrollo. Cada año entran mas psicólogos en la industria para desempeñar este nuevo papel.

Durante largo tiempo, el psicólogo industrial se ha dedicado a un problema aplicado específico y/o a unos problemas aplicados generales. Mas recientemente, algunos psicólogos

gos se han empezado a ocupar de lo que es los problemas de "sistemas".

El psicólogo, por interés u oportunidad, puede elegir seguir el "enfoque de sistemas". Obrando así, se convierte en colaborador activo de otros especialistas de la investigación y el desarrollo, tales como físicos, ingenieros proyectistas, etc. Además su responsabilidad entrañará una consideración de los distintos factores humanos que afectan la eventual operación y mantenimiento del organismo hombre-máquina.

El psicólogo industrial, para participar eficazmente en la planificación industrial o reestructuración de un sistema, debe conocerlo completamente en todas sus partes. En algunos aspectos, debe saber más que los diseñadores del utillaje y de las condiciones ambientales. Tales conocimientos le permiten indicar qué actividades deben ser asignadas a las máquinas y qué funciones deberán ser realizadas por el hombre. Puede demostrar como pueden ser empleados los hombres para beneficio de la empresa, pero solo puede hacerlo si está totalmente familiarizado con las exigencias del sistema, así como con las capacidades y limitaciones humanas. Entonces, puede elaborar unos métodos de selección para las distintas tareas asignadas a los individuos y dedicarse a la proyección del adiestramiento, de los recursos para la formación profesional y las ayudas laborales y de los procedimientos

tos de evaluación. También puede desempeñar un papel vital - un papel vital en la organización de pruebas sobre la adecuación del sistema como un todo a la realización de sus propósitos futuros.

El psicólogo, por sus variados papeles y su integración en el equipo proyectista, puede incluso cambiar su título por el de "especialista en factores humanos". Sus decisiones no pueden basarse únicamente en lo que es óptimo para -- los seres humanos que incluye el sistema; deben ajustarse a lo que es bueno -esto es, económico y eficiente- para el sistema considerado como un todo.

C A P I T U L O I I I

" LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL APLICADA A LAS FUNCIONES DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA "

1.- SELECCION, COLOCACION Y ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS

La historia nos dice que se ha llevado a cabo una selección; y las características de la conducta de un candidato son lo que le hace apto; pero no se ha dado ningún dato imparcial sobre la medida del éxito alcanzado por los primeros especialistas en personal. De hecho, la selección de personal como tal se limita casi enteramente al siglo XX y su progreso es casi de la incumbencia exclusiva del psicólogo.

Se ha asegurado que el desarrollo de los tests psicológicos y la consiguiente investigación cuantitativa de las relaciones entre las aptitudes humanas y las distintas conductas de criterios representa el logro más importante de las ciencias sociales hasta la fecha. Aunque este desarrollo se halla lejos de ser completo y aunque nuestras prácticas habituales contienen errores considerables, apenas cabe duda de que estamos realizando una labor más acertada que cualquiera de las realizadas en el pasado. Tampoco puede existir duda alguna, a pesar de las opiniones contrarias que se publican -- ocasionalmente, respecto a los tests psicológicos son los -- instrumentos más útiles de que disponemos para dar una solución adecuada al problema de la selección. ➤

En líneas generales, el problema de la selección puede expresarse como sigue: de un grupo de candidatos a un trabajo (n) deseamos identificar un subgrupo (k) que deberá componerse totalmente de individuos que puedan triunfar en una tarea específica, esta exposición mas bien formal contiene la labor esencial que debe realizar el psicólogo dedicado a la selección de personal.

Ante todo, observemos que el anterior acierto, implica la disponibilidad de una medida del éxito segura. En segundo lugar consignemos que el número n es mayor que el número k , y que n , de hecho, por lo menos debe contener k personas que alcancen un nivel crítico de realizaciones al que denominamos éxito.

A menos que sea así, no puede tener lugar una selección eficaz. Un tercer factor, que a menudo se toma como el problema de la selección, es la identificación de aquellos individuos a los que debe ofrecerse un empleo, y la predicción de como se comportarán en él. Empezaré exponiendo que índices deben usarse en la medida del éxito.

El problema de los criterios.- Un criterio es un modelo, es un índice con el que pueden compararse y evaluarse -- otros índices. En nuestro campo, un criterio es una medida -

del éxito en un trabajo. Por consiguiente define el esperado producto final de la selección. Evidentemente, un plan de selección de personal no puede ser mejor que los criterios que lo definen. Debe indicarse desde un principio que la selección de los criterios siempre supone un juicio arbitrario sobre algún punto. En un cierto sentido, la definición de éxito siempre es una decisión política realizada por los jefes de una organización. Esta decisión puede establecerse formalmente como una serie de objetivos, informalmente, como una meta general, o sólo una vaga generalización sobre si sirve para el asunto.

Otras medidas en la selección.- Además de los aspectos del campo de predicción que piden el uso de tests existentes, otros factores exigirán una representación mediante variables ajenas a los tests, y otros incluso parecerán necesitar nuevos artificios. Si la definición incluye una referencia de las experiencias específicas que se consideren fundamentales en el candidato, la medida que se precisa consistirá en el cuestionario de admisión del candidato, la biografía laboral, u otros elementos semejantes, debe observarse que tales informaciones son tratadas exactamente del mismo modo que el resultado de un test. Por ejemplo, una parte de la misma biografía laboral viene a ser "un resultado" con valor predictivo en potencia que, con todo, debe ser convalidado. Si algún

aspecto de la definición se refiere a una variable de la personalidad para la que no existen los tests adecuados, y el responsable de ello tiene sus dudas sobre si puede elaborar uno que lo sea, puede decidirse a delimitar las características en una entrevista. En este caso debe considerarse la entrevista como una artimaña de mensuración que proporciona algunos datos sobre ciertas características; estos resultados entrarán en la misma competición de la que forman parte, para su uso eventual, los tests, los certificados de estudio, las historias laborales, los cuestionarios de admisión, y otras pruebas.

Numerosas críticas han señalado lo evidente, esto es, que muchos aspectos de la conducta humana, normalmente, no pueden medirse mediante los tests psicológicos. Sin embargo, de esta afirmación no se sigue que esas características puedan medirse por otros medios. La lógica pide que una característica requerida sea representada por la mejor medida disponible, teniendo presente las consideraciones de economía y posibilidad real. Todas las medidas resultantes de cualquier operación se evalúan según la misma norma; es decir aquellas que predicen el éxito se mantienen, el resto es desechado.

Los procedimientos empleados para la selección y colocación del personal varían de una a otra organización industrial o comercial en función de los requerimientos del empleo específico que se ha de llenar y el número de solicitantes en relación con el número de vacantes. A pesar de las variaciones en los procedimientos de selección, prácticamente todas las organizaciones industriales utilizan por lo menos un formulario de solicitud y alguna clase de entrevista como base parcial para escoger al personal nuevo. En realidad confían en dichos sistemas como única base para la selección del personal.

El uso generalizado de entrevistas y formularios de solicitud de empleo está basado en la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales (tales como la experiencia y educación anteriores) y ciertos factores de sociabilidad (como la facultad de crear y mantener una impresión favorable y conversar con soltura).

La interpretación de ciertas anotaciones de la solicitud, y de determinada clase de comportamientos durante la entrevista es de naturaleza altamente subjetiva. Los esfuerzos de los psicólogos industriales de perfeccionar estos instrumentos se han concentrado en la reducción de dicha subjetividad. Esto se logra (1) relacionando las preguntas de las

entrevistas y de los formularios de solicitud, con los resultados de un análisis minucioso del trabajo que señala las -- informaciones esenciales que se deben obtener por medio de -- dichos instrumentos, (2) por medio de investigaciones que de muestran que dicha información está, en efecto, relacionada con cierto criterio del éxito del empleo.

Formas de solicitud.

Las investigaciones realizadas durante los últimos años han indicado que la evaluación cuidadosa de la clase de información obtenida por medio del formulario de solicitud puede -- permitir la selección de empleados mejor capacitados y la reducción en el cambio de empleados. El formulario es útil sobre todo cuando se desarrolla y se analiza de acuerdo con procedimientos estandar de investigación. Esto implica que el -- investigador debe determinar el grado (si lo hay) de relación entre las respuestas a las preguntas expuestas en el formulario, y algún criterio del éxito del empleado.

La entrevista de empleo:

La función esencial de la entrevista es la de darle a -- quien la practica la oportunidad de encontrarse cara a cara -- con el solicitante, permitiéndole así evaluar ciertas cualidades del candidato. Estas entrevistas se pueden justificar co-

mo instrumentos de selección cuando las características personales, la apariencia física y los factores sociales son -- exigencias fundamentales del empleo. Sin embargo, aún en dichas circunstancias, la subjetividad de estas entrevistas limita considerablemente su utilidad. La entrevista nunca debe considerarse como un sustituto de las pruebas psicológicas -- preparadas especialmente para aquilatar factores tales como la inteligencia y el conocimiento del trabajo.

La entrevista de empleo, enfocada desde una perspectiva adecuada, además de la principal de aceptar o rechazar al solicitante, tiene otras dos funciones. Además de obtener -- cierta información acerca de la situación del candidato, el -- que practica la entrevista le transmite al interrogado ciertas informaciones referentes al empleo y a la empresa y esta -- blece con él una relación. Esta última función de la entre -- vista resulta de particular importancia en las ocasiones en -- que los solicitantes rechazados son clientes potenciales.

Muchos directores de personal se enorgullecen de lo -- que consideran una habilidad misteriosa y única para selec -- cionar a los empleados por medio de una entrevista. Sin em -- bargo, lo más común es que la validez de sus procedimientos de entrevista nunca haya sido comprobada. El estudio de di -- cha validez requeriría datos del número de solicitantes re --

chazados que hubieran podido desempeñar con éxito su trabajo si se les hubiese contratado, y del número de candidatos --- aceptados que resultan luego malos empleados. "Los resulta-- dos de dichos estudios cuando se llevan a cabo, indican a ve-- ces que el interrogador bien intencionado, pero inexperto, - tendría más éxito si para hacer la selección se valiera de - los espíritus o de la bola de cristal." (4)

El formulario de solicitud y la entrevista son los dos instrumentos que mas se usan para la selección y colocación del personal. Los esfuerzos del psicólogo industrial para -- perfeccionar dichos instrumentos se han dirigido, en su ma-- yor parte, a superar su inherente subjetividad.

Uno de los sistemas de mejorar la validez de los formu-- larios de solicitud es el de evaluar las respuestas a cues-- tiones individuales (por ejemplo, edad, años de experiencia), y de calificar la solicitud mediante la suma de dichos ava-- luos. Los avaluos derivan de una investigación de la rela--- ción entre determinadas respuestas y cierto criterio de éxi-- to del empleado. Cuanto más estrecha es esta relación, tanto

(4) J.R. Hinrichs, "Technical Selection: How to improve Your Batting Average", Personnel, Vol. XXXVII (1960), pp. 56-60

más alto es el avalúo que se le asigna a una respuesta determinada.

La entrevista de empleo llena dos objetivos, además -- del fundamental de proporcionar una base para aceptar o rechazar a un candidato. El interrogador proporciona al solicitante cierta información acerca del empleo y de la empresa, y procura establecer una relación amistosa con el solicitante. Esta última es una función importante, ya que a unos candidatos rechazados son consumidores potenciales del producto o servicio que se ofrece.

Desarrollo de las pruebas psicológicas.

He descrito hasta aquí los dos métodos que se usan con más frecuencia para pronosticar las posibilidades que tiene un candidato de ser buen empleado: la entrevista personal y el formulario de solicitud. Aún cuando su empleo sea muy común en la selección del personal, ambos métodos son inherentemente subjetivos. Esto significa que la decisión de contratar o rechazar a un candidato, basada en una información de esta clase, puede reflejar las predisposiciones y prejuicios personales del funcionario encargado de la selección.

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcio

nar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección del personal. Las características que se evalúan son las que se sabe que están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se pueden medir y que se cree que están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar la elaboración de una prueba o batería de pruebas destinadas a la medición de dichas características; y finalmente, un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empuendo.

Características de las pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas útiles se diferencian de las pseudo pruebas por medio de ciertas características inherentes.

La objetividad: la objeción principal que se hace al uso tanto de la entrevista sin control como del formulario de solicitud para la selección del personal es la de que dichas técnicas son de naturaleza subjetiva en alto grado. Se logra que dichas técnicas se tornen más útiles haciéndolas -

más objetivas.

La diferencia entre la apreciación subjetiva y la objetiva también es evidente dentro del campo de la experimentación. Una prueba que requiere que el calificador haga uso de su capacidad de discernimiento para aquilatar la calidad de la respuesta. (por ejemplo, en pruebas de ensayo) es de naturaleza subjetiva una prueba que puede ser evaluada independientemente de dicho discernimiento (por ejemplo, una prueba de selección múltiple) es de naturaleza objetiva.

Aparte de la utilidad de las pruebas subjetivas al permitirle al interrogado expresar su opinión y exponer una secuencia de ideas, dichas pruebas son en realidad notablemente deficientes.

La calificación que se le asigna al interrogado puede reflejar una diversidad de factores sin ninguna relación con sus capacidades. La apreciación de las respuestas del ensayo puede resultar afectada por factores subjetivos tales como la predisposición el efecto del halo, el humor del intérprete.

Por lo consiguiente, las pruebas industriales tienden a ser en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación

que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica.

Confiabilidad.

Las medidas que proporciona una prueba confiable tienen un alto grado de consistencia. La palabra consistencia tiene varios significados de acuerdo con unas de sus acepciones, una persona debe obtener mas o menos la misma posición cada vez que participa en una prueba determinada. De igual modo, se requiere que una prueba psicológica rinda, aproximadamente, la misma posición en pruebas sucesivas aplicadas a un individuo determinado, registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de la prueba.

La validez.

Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiere que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente. Este indi-

ce, o criterio, puede tener la forma de record de producción, de apreciación de la inspección, o de ganancias para nombrar solamente unos cuantos.

Elaboración de las pruebas.

Primer paso: ANALISIS DEL EMPLEO.

No se puede hacer nada concreto con respecto a la redacción de las preguntas de una prueba antes de formarse -- una idea precisa de la función o de las funciones que se deben evaluar. Esto solamente se puede hacer después de haber realizado un análisis minucioso del empleo, destinado a poner en claro las diferencias entre los empleados eficientes y los deficientes. Mediante el análisis se obtendrán los indicios referentes a las funciones psicológicas fundamentales que se deben evaluar en la prueba de selección.-

Segundo paso: REDACCION DE LOS DETALLES PRELIMINARES.

La preparación de los detalles de una prueba requiere un alto grado de habilidad. Aún teniendo una amplia expe--riencia, es posible que la persona que prepara la prueba -- disponga tareas inadecuadas para probar al personal o formule preguntas deficientes, en virtud de su ambigüedad, o no contener algún indicio interno referente a la respuesta co-

recta.

Tercer paso: ANALISIS DE LOS PUNTOS.

Un análisis de los puntos le proporciona al que elabora la prueba, datos que le permiten apreciar el valor de los puntos preliminares que ha desarrollado. El análisis de los puntos sirve como base para seleccionar entre el conjunto de puntos preliminares, aquellos que deben quedar incluidos en la forma final de la prueba. El análisis típico de puntos -- proporciona dos clases de información acerca de cada punto: (1) información acerca de la capacidad discriminatoria de cada punto y (2) información acerca de la capacidad y la relativa facilidad o dificultad del punto.

Discriminación de los puntos. Cada punto de una prueba debe contribuir a la capacidad de la prueba para diferenciar entre las personas en cuanto a la función que se trata de -- apreciar. La discriminación de los puntos (o la validez de éstos) sirve para distinguir hasta qué grado puede un punto diferenciar entre las personas que se encuentran en los extremos opuestos de la secuencia con respecto a la característica determinada que se mide.

Esta fase del análisis de puntos requiere que la serie preliminar de puntos se administre a una muestra de personas

similares a aquellas a quienes está determinada la prueba. Luego, se subdivide a las personas que han participado en este análisis de puntos, en subgrupos de alto y bajo criterio. En la práctica esta tarea se basa la mayor parte del tiempo en la estimación del total de las calificaciones de la prueba. Por lo tanto, el objetivo de esta fase del análisis es determinar hasta qué grado contribuye cada punto en la medición de la función que debe medir la prueba entera.

Cuarto paso: LA CONFIABILIDAD.

Los estudios de la confiabilidad se pueden realizar de varias maneras, como son:

Método de la prueba repetida. - Una prueba confiable es aquella en que un individuo quedará más o menos en la misma posición en pruebas sucesivas, sea quien sea la persona que administre la prueba. Esta definición de la confiabilidad sugiere un método sencillo de determinar el grado relativo de consistencia de una medida: es decir, administrar la prueba dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. De manera ideal, la persona que obtuvo la calificación más alta en la primera prueba, debiera también obtenerla al repetirla. De igual manera, la persona que obtuvo la calificación más baja, debie-

ra obtenerla de nuevo en la repetición y las personas con calificaciones intermedias en la primera prueba, deberían mantener su misma calificación relativa la segunda vez.

Se han presentado numerosas objeciones en contra del método de la prueba repetida para evaluar la confiabilidad. En primer lugar, es un procedimiento antieconómico, puesto que es necesario permitir que los empleados abandonen su trabajo en dos ocasiones para realizar el experimento. En segundo lugar, el intervalo entre la primera prueba y la segunda no es inactivo. Es posible que durante este período se obtengan nuevos conocimientos, con lo cual las posiciones relativas de la repetición diferirían en cierto grado de las obtenidas en la prueba original. Por último, es posible que los empleados recuerden ciertos puntos de la prueba original --- cuando la repiten.

Método de las formas equivalentes.- Este método supera algunas de las objeciones que se le hacen al procedimiento de la prueba repetida, especialmente las que se refieren a la posible ingerencia de los factores del saber y de la memoria.

Las formas equivalentes de una prueba son similares en

cuanto a las características estadísticas (la distribución de los índices de dificultad de los puntos y de su validez) y al contenido general, aún cuando los puntos específicos -- que contienen las formas son diferentes. El que el contenido específico de los puntos de las formas equivalentes de una prueba sea diferente, significa que ni el factor memoria ni el factor instrucción pueden afectar el resultado cuando se evalúa la confiabilidad relacionando las calificaciones obtenidas en las dos formas.

La objeción primordial que se le puede hacer a este procedimiento sea que el gasto de elaborar las formas equivalentes de una prueba no se justifican cuando se preparan únicamente para un estudio de confiabilidad.

Método de la prueba dividida en dos.- Tanto el método de la prueba repetida como el de las formas equivalentes para evaluar la confiabilidad, se les puede objetar que ambos necesitan de dos sesiones. El método de las dos mitades permite evaluar la confiabilidad mediante una sola sesión de prueba y es, por lo tanto, de uso frecuente en la industria.

Este método requiere que la prueba completa se divida en dos mitades, de tal modo que los puntos de cada mitad contribuyan una reproducción en miniatura de la prueba ente-

ra. En la práctica, esto se logra con frecuencia asignándole a una mitad los puntos con números impares y los dos de números pares a la otra mitad, aún cuando se pueda aceptar cualquier otro procedimiento con tal de que se obtengan mitades-comparables. Las mitades se califican por separado, y la evaluación de confiabilidad se deriva relacionando las calificaciones obtenidas por un grupo de personas en ambas mitades de la prueba.

Quinto paso: LA VALIDEZ

Es posible que una prueba sea confiable en alto grado y, sin embargo, resultar inadecuada para usarla en determinada circunstancia. Una prueba válida para la selección del personal debe tener relación con cierto criterio del éxito del empleado. Cuanto más estrecha sea esta relación, mayor será la ayuda que pueda proporcionar la prueba para pronosticar el éxito o fracaso eventuales de un grupo de candidatos.

Sexto paso: INTERPRETACION Y CALIFICACION DE LAS PRUEBAS.

Las calificaciones en bruto no son muy útiles en la práctica porque no se pueden interpretar acertadamente. El psicólogo industrial que ha elaborado una prueba con fines de selección tiene que realizar ciertos análisis estadísti-

cos destinados a contestar a dos clases de preguntas generales acerca de la calificación de cada solicitante. En primer lugar, ¿Cómo resultó su calificación en comparación con la de los demás que participaron en la prueba? En segundo lugar ¿Salió aprobado, es decir, merece que se le contrate? La primera de estas interrogaciones requiere que la calificación bruta sea traducida en otra clase de calificación que refleje la ejecución del solicitante que se tiene en consideración en relación con la de otros solicitantes que han participado en la prueba. La segunda interrogación requiere que se determine una calificación crítica (o suficiente para ser aprobada) para dicha prueba. La primera interrogación, a su vez, implica la elaboración de normas para las pruebas.

Normas de las pruebas.- Las normas hacen posible que se exprese la calificación de la prueba de un individuo respecto de la distribución de las calificaciones obtenidas por un grupo de personas que se conocen como el grupo de estandarización o de normas. El desarrollo de normas para las pruebas requiere, por lo tanto, que la prueba se administre primero a un grupo considerable de personas que sean tan similares como se pueda a los candidatos a quienes se destina la prueba. La distribución de las calificaciones obtenidas por las personas que componen el grupo de normas pueden servir de base para la conservación de las calificaciones brutas en

porcentajes. Un valor porcentual indica el porcentaje de personas que obtienen una calificación bruta igual o menor que la calificación bruta de que se trata.

Los pasos que implica la elaboración de pruebas psicológicas para la selección del personal están destinados a --asegurarse de que tales pruebas, sean de naturaleza más bien objetivas que subjetiva, puedan ser interpretadas de manera uniforme, y sean a la vez confiables y válidas. Dichos pasos comprenden el análisis del empleo, la redacción de los puntos preliminares, la ejecución de un análisis de los mismos, y la estandarización de la prueba.

La fase de la estandarización de una prueba es particularmente delicada. La prueba no tendrá ninguna utilidad para la selección del personal a menos que se demuestre que sus --avaluos son consistentes (confiables) y que es útil en la --predicción de cualquier criterio que deseamos que pronostique (que sea válida). Además, las pruebas estandarizadas son aquellas para las cuales se ha desarrollado un sistema de interpretación, ya sea en la forma de normas para las pruebas --ó de una calificación crítica (suficiente para ser aprobado).

Al haber mencionado ya la gran importancia que tienen las pruebas Psicológicas en la industria y la manera de utilizarlas, a continuación mencionaré algunos de los Tests mas usados en la Selección de Personal para que ésta sea mas objetiva.

TIPOS DE PRUEBAS

Los tipos de pruebas psicométricas mas comunes que se utilizan en la selección de personal, son los siguientes:

a) PRUEBAS DE INTELIGENCIA:

Estas pruebas suministran la forma de medir el cociente de inteligencia (C.I.) del solicitante, y de apreciar uno o más tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario, y percepciones sociales.

Según las modernas pruebas de inteligencia, el individuo medio alcanza su inteligencia adulta al final de la segunda década de su vida. Nunca se logra este punto de saturación que es diferente para cada individuo, por lo que resulta importante determinar la inteligencia general del solicitante para saber si sus intereses se dirigen de preferencia hacia aspectos sociales, académicos o mecánicos, así como para determinar sus aptitudes específicas. Todos estos

factores relativos a la inteligencia y a las aptitudes citadas deben considerarse en función de los deberes y responsabilidades que el empleado va a tener en el ejercicio de su trabajo.

A continuación mencionaré algunas de las pruebas de inteligencia más utilizadas en la industria.

1.- Prueba Otis: Estas pruebas de capacidad mental de calificación rápida constituyen una evaluación de fácil administración de papel y lápiz para grupos, esta prueba es relativamente anticuada, pero se usa mucho. Se puede administrar con un límite de tiempo de 20 a 30 minutos.

Está compuesta por cuatro formas equivalentes a un solo examen, cuyo uso y aplicación son muy frecuentes en los negocios, tiendas comerciales y de auto-servicio, para calificar la capacidad mental, sobre todo del personal dedicado a ventas.

2.- PRUEBA WESCHLER: Es una prueba de inteligencia que se administra individualmente y es con fines industriales. En estas pruebas el examinador debe provocar un grado más alto de motivación de parte del examinado y puede observar mejor su comportamiento mientras responde en una prueba indivi

dual que en una de grupo, siendo así que proporcione una --- apreciación más precisa de la inteligencia.

La prueba Weschler comprende 11 sub-tests; seis de --- ellos se agrupan en una escala verbal y cinco en una escala- de ejecución.

Los sub-tests en el orden de su aplicaciónson:

ESCALA VERBAL:

- 1.- De información general
- 2.- De comprensión
- 3.- De aritmética
- 4.- De semejanzas
- 5.- De memorización de dígitos
- 6.- De vocabulario.

ESCALA DE EJECUCION:

- 7.- De símbolos y dígitos
- 8.- De completación de figuras
- 9.- De diseño con cubos
- 10.- De ordenación de imágenes
- 11.- De ensamblaje de objetos.

b) PRUEBAS DE APTITUD:

Son aquellas que miden las habilidades y capacidades - potenciales como por ejemplo, las aptitudes mecánicas. Estas pruebas buscan crear bajo condiciones estandarizadas, problemas de muestras de la misma especie de las que pueden presentarse en el trabajo, y que han sido preparadas y empleadas - por empresas individuales para solucionar problemas de selección. Otras pruebas de aptitud aprecian la sensibilidad cromática, la de oído y la del tacto para trabajos en los cuales debe observarse y considerarse la "suavidad" del calor o del frío anormales. Uno de los usos es que sirve para encontrar gente que pueda ser entrenada para trabajos especiales - para los cuales escasea el personal experimentado.

A continuación mencionaré algunas de las pruebas de aptitudes más utilizadas.

PRUEBAS FLENAGAN

Estas pruebas se usan para la clasificación de aptitudes, son una batería de las 14 evaluaciones de aptitud descritas a continuación:

- 1.- **INSPECCION:** Esta prueba sirve para medir la capacidad para distinguir rápidamente y con exactitud fallas e imperfecciones en ciertos artículos.
- 2.- **ELABORACION DE CLAVES:** Esta prueba sirve para valorizar la rapidez y exactitud para poner en clave la información típica de una oficina.
- 5.- **MEMORIA:** Con esta prueba se evalúa la capacidad de memorizar las claves que enseña la prueba # 2.
- 4.- **PRECISION:** Esta prueba demuestra la capacidad de ejecutar trabajos de precisión con pequeños objetos.

- 5.- PERCEPCION DE CONJUNTO: Esta prueba demuestra la capacidad de representarse la apariencia de un objeto partiendo de las partes separadas.
- 6.- ESCALAS: Esta prueba sirve para evaluar la rapidez y exactitud en la lectura de escalas, gráficas y cartas.
- 7.- COORDINACION: Evalúa la capacidad de coordinar los movimientos de brazos y manos.
- 8.- DISCERNIMIENTO Y COMPRESION: Con esta prueba se evalúa la capacidad de leer comprensivamente, razonar con lógica, y de usar el buen sentido en la práctica.
- 9.- ARITMETICA: Se evalúa la habilidad para trabajar con cifras, adición, substracción, multiplicación y división.
- 10.- DISEÑOS: Con esta prueba se evalúa la capacidad de reproducir diseños sencillos de manera precisa y exacta.

- 11.- COMPONENTES: Esta prueba evalúa la capacidad de --
identificar las partes componentes im-
portantes. Las muestras que se usan --
son dibujos lineales y dibujos helio-
gráficos.
- 12.- TABLAS: Con esta prueba se evalúa la lectura de --
dos clases de tablas, la de números y-
la de palabras.
- 13.- MECANICA: Esta prueba evalúa la comprensión de los
principios de la mecánica y la capaci-
dad de analizar los movimientos mecáni-
cos.
- 14.- EXPRESION: Esta prueba evalúa la comprensión y co-
nocimiento del inglés correcto.

PRUEBA BENNETT SEASHORE Y WESMAN

Es una evaluación de papel y lápiz de la aptitud mecánica. Esta prueba se administra y califica rápidamente, tiene gran valor para las profesiones, como la ingeniería, en que la comprensión de las máquinas es de primordial importancia.

Los puntos comprendidos en esta prueba son similares al ejemplo que se presenta a continuación.

3.- PRUEBAS DE INTERESES

DEFINICION DE INTERESES: ES LA INCLINACION HACIA DETERMINADAS PROFESIONES, AMISTADES, ACTIVIDADES, GENEROS LITERARIOS, DEPORTES, FORMAS DE VIDA O MODO DE ENCARAR SITUACIONES.

Los inventarios de intereses pueden ser muy útiles en la orientación vocacional, aún cuando en el ámbito industrial su utilidad sea mas bien limitada.

LOS INVENTARIOS DE USO MAS COMUN SON:

EL FORMULARIO DE INTERESES VOCACIONAL DE "STRONG"

Y EL RECORD DE PREFERENCIAS DE "KUDER"

Los puntos contenidos en el formulario de interés de STRONG enumeran ocupaciones, temas escolares, diversiones, actividades, etc. El sujeto debe de ordenar de acuerdo a su preferencia o responder "me gusta", "no me gusta" o no es indiferente. Cada punto del inventario tiene una calificación. Estas calificaciones se combinan para obtener claves de calificación de las ocupaciones. Una calificación de A significa que los intereses del individuo son similares al patrón característico que poseen las personas satisfactoriamente empleadas en esa clase de trabajo. Una calificación de B quiere decir que sus intereses son similares en cierto grado, --

una calificación de C significa que sus intereses se parecen poco o nada a los de los empleados satisfactorios.

El record de preferencias de KUDER consiste de puntos-ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta mas y el que le gusta menos. A continuación se presenta un ejemplo:

- .- Visitar una galería de arte
- .- Leer en una biblioteca
- .- Visitar un museo

El record de preferencias de KUDER proporciona calificaciones que dan una indicación del grado de interés en siete áreas vocacionales que son; mecánico, de computación, --- científico, persuasivo, artístico, literario, musical, de -- servicio social, y de dependiente de oficina. La diferencia- marcada entre estos dos métodos es que uno, el de KUDER seña la el grado relativo de cada uno de los nueve campos de inte rés en el mismo individuo, mientras que el de STRONG señala- comparaciones entre los intereses del individuo y los de los empleados satisfactorios de varios grupos de ocupaciones.

4.- INVENTARIOS DE PERSONALIDAD

DEFINICION DE PERSONALIDAD: ORGANIZACION DINAMICA DE -
LOS SISTEMAS PSICOFISICOS DENTRO DE INDIVIDUO QUE DE--
TERMINAN SU AJUSTE UNICO AL MEDIO.

INVENTARIOS DE PERSONALIDAD DE "BERNREUTER"

Este inventario es probablemente, uno de los instru-
mentos de papel y lápiz que más comunmente se usa para aqui-
latar la personalidad. Este inventario que uno mismo reali-
za proporciona calificaciones denominadas sociabilidad, Con-
fianza en sí mismo, dominio, tendencia neurótica, introversi-
ón, autosuficiencia. La investigación ha indicado que con
solo calificar las cuatro primeras de estas escalas se ob-
tiene una evaluación bastante completa.

El que la prueba de BERNEREUTER resulte tan transpa-
rente cuando se utiliza para la selección de personal nos -
lleva a concluir que en el ámbito industrial puede ser que-
resulten mas satisfactorios otros inventarios de personali-
dad menos susceptibles a la falsificación. En la actualidad
se está estudiando intensivamente la validez de estos proce-
dimientos con vistas a su mejor aplicación en la industria.

Está compuesto por 125 preguntas, relacionadas a temas indicativos de los diversos valores y características de la personalidad.

El puntaje se obtiene en base a seis distintas claves y cada una de ellas mide un valor integrante de la personalidad.

- B1N- Mide la tendencia neurótica
- B2S- Mide la autosuficiencia
- B3I- Mide la introversión y extroversión
- B4D- Mide el dominio y la sumisión
- F1C- Mide la autoconfianza
- F2S- Mide la sociabilidad

EL ENTRENAMIENTO.

Un programa de entrenamiento con una estructura adecuada tiene ciertos objetivos bien definidos. Estos objetivos se deducen lógicamente de una determinación de las necesidades de enseñanza dentro de la empresa y, a su vez, señalan la manera de realizar el entrenamiento, qué personas deben recibirlo, y un esquema para la evaluación de la eficacia del programa.

Con frecuencia, la existencia de un problema pone de relieve la necesidad de cierta clase de entrenamiento. Por ejemplo, la automatización puede traer como consecuencia despidos y la consiguiente necesidad de enseñarles a los trabajadores desplazados a desempeñar otros empleos. Es posible que la expansión rápida de la producción o ciertos cambios en el mercado de la mano de obra hagan necesario enseñarles a los empleados relativamente inexpertos los conocimientos o habilidades que requiere un trabajo. A veces, una empresa descubre que la introducción de un nuevo equipo implica un incremento marcado de accidentes, y necesita establecer un programa de enseñanza de medidas de seguridad. O, previendo el retiro de cierto número del personal de supervisión, es posible que la empresa necesite darles entrenamiento a los substitutos que los capacite como líderes eficientes.

"Los análisis de las necesidades de entrenamiento. - Los análisis de las necesidades de enseñanza comienzan típicamente con una revisión de toda la empresa, intentando determinar las áreas de operación relativamente deficiente. -- Las entrevistas, los estudios de los registros de la empresa referentes a los cambios de empleados, los accidentes y las quejas de los clientes, así como las observaciones del analizador de instrucciones, todos pueden aportar un indicio".(5)

Aún cuando esta revisión puede señalar áreas generales que necesitan entrenamiento, es necesario completarla por medio de estudios que determinen los grupos específicos de trabajadores que necesitan entrenamiento.

Por ejemplo, puede ser que una empresa necesite de la enseñanza de medidas de seguridad, pero no es probable que todos los grupos de trabajadores la necesiten. A medida que el analizador estudia a los trabajadores de determinados departamentos, se irá reduciendo el foco durante esta fase de la determinación de las necesidades de la enseñanza. Puede consultar los análisis de empleos existentes o ejecutar algunos propios; hacer, observaciones sistemáticas y realizar entrevistas.

(5) D.H. Fryer, M.R. Feinberg, and S.S. Zalkind, *Developing People In Industry* (New York: Harper & Bros, 1956).

Por último, el análisis de las necesidades de entrenamiento desciende al nivel individual de los trabajadores. Es posible que, en un departamento, solamente algunos empleados necesiten entrenamiento; o puede ser que los miembros de los diversos departamentos necesiten un entrenamiento diferente en cuanto al grado y al tipo. Se pueden administrar diversas pruebas de capacidad, y habilidad o conocimiento del empleo, si son apropiadas las áreas que se han determinado de necesidades de enseñanza. Las apreciaciones de la inspección pueden ayudar a identificar a los trabajadores individuales que tienen más necesidad de entrenamiento, e indicar la clase de enseñanza que debe dárseles. En los registros de la empresa referentes a la capacidad individual de producción, a la frecuencia de los accidentes, etc., se pueden descubrir mayores indicios.

Objetivos del entrenamiento.- Un programa de entrenamiento acertadamente concebido alcanza a todos los niveles y actividades de una organización industrial. Su impacto afecta a los trabajadores con distintos grados de experiencia y diversos niveles de clasificación.

La diversidad de las necesidades de entrenamiento no permite presentar una lista exhaustiva de los objetivos que pueden alcanzarse como resultado de la enseñanza. Sin embar-

go, mencionaré algunos de dichos objetivos.

Orientación y enseñanza.- Esta clase de entrenamiento está destinada a los trabajadores recientemente contratados. Ya sea que hayan tenido experiencia previa o no, su principal objetivo es el de exponer la política y las prácticas de la empresa. Como un objetivo secundario puede tratar de desarrollar un sentimiento de orgullo para con la empresa, así como que el empleado se sienta identificado con ella.

Habilidades y Conocimientos relacionados con el trabajo.- Esta clase de entrenamiento es indispensable cuando una empresa se ve obligada a contratar empleados relativamente inexpertos, ya sea debido a las condiciones del mercado de la mano de obra o porque el empleo que se trata de llenar es nuevo o existe únicamente en dicha empresa. Es posible que también sea necesario mantener un programa continuo de enseñanza de habilidades y conocimientos para el personal permanente, con el objeto de elevar los niveles existentes de ejecución de los empleados.

Mejoramiento y Enriquecimiento intelectual del personal.- Este objetivo extiende el impacto del entrenamiento mucho más allá de los confines del empleo. Está basado en la suposición de que los empleados que poseen una cultura más -

amplia realizan su trabajo con mayor eficiencia. Además, los programas que abarcan objetivos mas generales cimentan la enseñanza de nuevos conocimientos y habilidades que una tecnocracia continuamente en expansión exige de los obreros.

Desarrollo de la Administración.- Las habilidades ejecutivas, administrativas y de relaciones humanas que requiere una dirección eficiente no se adquiere en virtud de la antigüedad o de la ejecución en el trabajo. A medida que un individuo asciende a posiciones cada vez mas elevadas en la administración, sus responsabilidades cambian de lo específico a lo general; se ve obligado a tomar decisiones que tienen un amplio impacto y que afectan a muchas otras personas.

Información Técnica o Científica.- Los rápidos adelantos técnicos y científicos han hecho necesaria la elaboración de programas especiales destinados a mantener a los empleados debidamente informados con referencia a los últimos adelantos. En un ambiente de competencia es indispensable que las organizaciones industriales aprovechen todos los adelantos técnicos pertinentes. Para lograrlo se necesita que a los empleados profesionales se les brinde la oportunidad y los incentivos que les permitan ponerse al tanto de tales adelantos.

El entrenamiento durante el trabajo.- El sistema más antiguo y más sencillo de entrenar a un nuevo empleado es enseñarle directamente mientras trabaja, mediante la estrecha supervisión de un capataz, de un instructor especializado, o de un operario experimentado. Para que sea ideal el entrenamiento durante el trabajo debe implicar un programa sistemático de enseñanza, supervisión, y evaluación del progreso de los alumnos. Sin embargo, este tipo de entrenamiento se realiza con demasiada frecuencia sin ningún sistema.

Instrucción externa.- Una buena parte del entrenamiento vocacional es impartida fuera de la industria en las escuelas de comercio y vocacionales, así como en las escuelas superiores y universidades. Hay muchas escuelas que imparten enseñanza de oficios, preparación vocacional específica en diferentes campos. El riesgo de dicho entrenamiento es que puede tener tendencia a darles importancia a prácticas y equipos anticuados.

2.- EL AMBIENTE LABORAL FISICO

No cabe duda que un ambiente físico desagradable o incómodo puede ser parcialmente responsable de un descenso de la productividad, de un incremento de partes defectuosas en la producción, y de accidentes innecesarios. Además, al --- crear un ambiente más eficiente y agradable para el trabajo, se puede lograr que éste resulte menos cansado y se eleve la moral del trabajador. Sin embargo, hay que tener presente -- que, con frecuencia, una modificación del ambiente físico -- del trabajo va acompañada de un incremento temporal de la -- productividad, más bien como el resultado de la elevación de la moral que del mejoramiento real de las condiciones de trabajo. Es imprescindible distinguir entre las modificaciones del ambiente que sólo producen efectos transitorios y los cambios que producen efectos beneficiosos duraderos.

El Ambiente Visual.- La preponderancia de los defectos visuales entre los empleados industriales es sorprendente en cierto grado. Es probable que un programa de la compañía destinado a detectar y corregir tales defectos mejore notablemente la eficiencia. La corrección de dichos defectos tiene como resultado una disminución en la falta de asistencia, en las quejas referentes a los productos, y un menor recemplazamiento y proporción de accidentes. Por lo tanto, anarentemen

te es un gran beneficio para una compañía gastar una cantidad relativamente pequeña en detectar y corregir los defectos visuales de los empleados.

La Iluminación.- Los requerimientos industriales en cuanto a la cantidad de luz que debe caer sobre una superficie de trabajo varían considerablemente según la naturaleza del trabajo a ejecutar. Por regla general, un trabajo que incluye la manipulación precisa de pequeños objetos requiere de una iluminación más intensa que la manipulación de objetos de gran tamaño, para los cuales la precisión no es un requerimiento indispensable.

Todos prácticamente conocemos el malestar visual que se experimenta cuando se lee directamente bajo una lámpara que es la única fuente de iluminación en un cuarto. Cada vez que se cambia el campo visual de la bien iluminada página a los contornos pobremente iluminados, la pupila se dilata. Y, de manera similar, la pupila se contrae cuando la vista pasa de una iluminación baja a una alta. Los excesos de actividad de la pupila causan fatiga; producen lesiones en los ojos. Por consiguiente es aconsejable que la luz esté bien distribuída en todo el campo visual.

El color.- Se han hecho muchas declaraciones extravagantes acerca de los efectos benéficos obtenidos usando ciertas combinaciones de color o de colores en la industria. Sin embargo, no todas son apoyadas en una evidencia válida.- Es muy cierto que el uso apropiado del color puede ayudar mucho a proporcionar una atmósfera laboral más segura, más agradable y más eficiente. Tales beneficios se obtienen pintando el equipo y el fondo de manera a: (1) indicar las zonas de peligro, proyectos de tráfico, equipos de incendio y seguridad, etc.; (2) enfocar la atención sobre los elementos críticos del campo visual; (3) proporcionar una reflexión de la luz sin resplandor; y (4) proporcionarle un descanso visual al empleado cuando momentáneamente aparta la vista de su trabajo.

El color convencional del equipo de protección contra incendios (rojo), de las facilidades de seguridad y primeros auxilios (amarillo) puede constituir una contribución valiosa para las prácticas de seguridad en toda la planta. El conocimiento de las zonas de peligro reduce la frecuencia de los accidentes; la fácil identificación de los equipos contra incendio y de primeros auxilios reduce la severidad de las desgracias cuando llegan a ocurrir.

También el equipo con que un empleado trabaja puede -- pintarse de cierta manera calculada para mejorar la seguridad e incrementar la producción. "Lo más conveniente es que se use el color para diferenciar tres partes de la maquinaria o equipo: la parte crítica, la que se mueve, la que trabaja; el cuerpo de la máquina o parte no crítica; y los controles, incluyendo botones, palancas, manijas, etc." (6)

La parte de trabajo, que consiste de las partes móviles de la máquina debiera pintarse de un color que contraste intensamente con la porción no crítica de la máquina y con el material en que se trabaja. Las áreas de peligro (partes móviles y cortantes) se debieran destacar aún más, usando rayas de color brillante como el anaranjado o el amarillo. El cuerpo de la máquina, según se sugiere, debiera combinarse con el color del fondo de paredes y techo. Con esto se evitaría que la atención visual sea atraída por ellos. Los colores se deben pintar de modo que formen un agudo contraste -- con el cuerpo de la máquina, de manera que el operario pueda localizarlos y usarlos con la mínima dificultad.

El color de las paredes y el techo que rodean el área

(6) Robert B. Fetter How Color Can Increase Your Productivity, Business Information Bulletin No. 8, Bureau of Business Research, Indiana -- University (Bloomington, Ind., 1950).

laboral inmediata pueden influir mucho para producir, tanto agrado como malestar. Estas superficies deben reflejar una cantidad adecuada de luz sin producir ni resplandor ni un contraste indebido de brillo con el área de trabajo. Las superficies pintadas de blanco, crema o marfil reflejan una cantidad considerable de luz; los tonos pastel tienen una calidad intermedia de reflexión; y los tonos café, rojo oscuro, verde oscuro o azul oscuro, tiene valores de reflexión bajos. Evidentemente, el color apropiado de paredes y techos dependerá de la adecuación de la iluminación y de la clase específica del trabajo que se realiza.

El color del material que se trabaja es otro de los factores que pueden afectar la decisión acerca del color a usar en las paredes. Todos descansamos momentáneamente los ojos apartando la vista de la superficie del trabajo. Por ejemplo, cuando se lee, de vez en cuando se aparta la vista del libro; y, durante un período de clases se suele apartar la vista del instructor o del objeto que se está demostrando. De modo similar, el empleado industrial, levanta la vista periódicamente de su labor.

El Ruido y la Música.- El ruido y la música son aspectos del ambiente auditivo que son importantes en el ambiente laboral físico. Es necesario que se tome en cuenta tanto la productividad del empleado como la energía necesaria para lo

grar o mantener cierto nivel de productividad. Por ejemplo, descubrir que los empleados pueden adaptarse a condiciones bullisiosas sin un descenso en la producción no tendría en sí gran importancia, si esta adaptación les exigiera un esfuerzo adicional considerable para mantener la productividad. Este esfuerzo adicional se traduciría en una fatiga indebida, que tal vez tendría como resultado el descontento con el trabajo con el consiguiente cambio de empleo, y una mayor proporción de accidentes.

Los sonidos difieren en cuanto a volumen, tono y calidad.- Además, un sonido determinado puede ser continuo o, como es el caso mas frecuente en la industria, intermitente. Estas variantes, consideradas en conjunto, sirven para distinguir entre los sonidos. Agradables o deseables y los desagradables o indeseables. Estos últimos son los que, en la práctica, se denominan ruido.

Después de la iniciación del ruido, se sucede una disminución de poca importancia en la productividad, después de la cual esta aumenta a un nivel superior al que se había alcanzado cuando el ambiente era relativamente tranquilo. Sin embargo, el mantenimiento de la producción se logra a expensas del trabajador. Se ve obligado a ejercer un esfuerzo adicional para mantener su rendimiento.

La música resulta beneficiosa para los trabajos que son de naturaleza de ciclo corto y altamente repetitiva. A menudo dichos trabajos no utilizan lo suficiente las capacidades del empleado. La obra no absorbe su atención, y considera el trabajo monótono. Las horas parecen pasar lentamente, y es posible que el empleado experimente muy poca satisfacción personal. En tales circunstancias la música puede incrementar la productividad y la satisfacción del trabajador. Es una diversión agradable y puede hacer que el tiempo parezca pasar más rápidamente.

"El efecto que tiene la música es, por supuesto, distraer al que trabaja. La música resulta beneficiosa, tanto para la productividad como para la moral, únicamente cuando tal distracción es deseable. Por lo tanto, se debe recalcar que los resultados favorables para la música, solamente se obtienen con empleados que ejecutan labores rutinarias y repetidas. Las labores más complejas, que demandan un mayor grado de atención de parte de los empleados, se ejecutan generalmente mejor cuando no hay ninguna influencia perturbadora". (7)

(7) W.A. Kerr. Effects of Music on Factory Production, Applied Psychology Monograph, No. 5, 1945.

Temperatura y Ventilación.- La ventilación tiene en la industria un interés considerable a causa de la relación evidente entre este factor ambiental y criterios tales como la productividad, el desperdicio y la proporción de accidentes. Se han realizado una gran cantidad de investigaciones relacionadas con los tres componentes esenciales de la ventilación: La temperatura, la humedad, y el movimiento del aire.- Se ha encontrado que el control de cualquiera de estos factores es, en sí, relativamente carente de valor a menos que -- los otros también se controlen. Por ejemplo, una temperatura de 32°C. es mucho menos agradable cuando el grado de humedad es alto y el aire está relativamente estacionario que cuando el grado de humedad es bajo y el aire está en movimiento.

Por lo tanto, tiene una significación mucho mayor el considerar la temperatura efectiva que la temperatura absoluta (medida mediante un termómetro de bulbo seco). "La escala efectiva de temperatura es la que combina los efectos subjetivos de temperatura, humedad y aire en movimiento. Cuando el movimiento del aire es mínimo, una temperatura de 32°C. medida mediante un termómetro de bulbo seco y con una humedad de 10% constituye la misma temperatura efectiva (es decir, es tan agradable) como una de 24°C. con 100% de hume--

dad, o una de 27°C. con 60% de humedad". (8)

El confort o malestar relativo experimentado en una -- temperatura efectiva determinada es, naturalmente, una fun-- ción de la clase de trabajo que se ejecuta.

(8) Heating, Ventilating, Air Conditioning Guide, American Society of - Heating and Ventilating Engineers Confort Chart for Still Air, 1947.

3.- LA FATIGA Y EL ABURRIMIENTO

La fatiga y el aburrimiento son factores de una importancia considerable en la industria. Las señales mas evidentes de dichas condiciones son la disminución del rendimiento y el incremento del desperdicio. Los efectos secundarios incluyen un aumento en el cambio de empleados y en la proporción de los accidentes. Aún cuando los correlativos de la fatiga y el aburrimiento son, en conjunto, algo similares, la naturaleza de dichas condiciones y los factores que los causen son completamente diferentes.

La fatiga es un fenómeno complejo, tanto desde el punto de vista fisiológico como psicológico. La actividad muscular prolongada produce a la larga cambios fisiológicos, incluyendo la acumulación de productos de desperdicio que resultan de la actividad de los músculos y del agotamiento de las reservas de carbohidratos que sirven de combustible para dicha actividad. Además, la continuación de la actividad conduce finalmente a sensaciones subjetivas desagradables de esfuerzo o tensión.

Algunas veces se piensa que el aburrimiento es una especie de fatiga mental, con la implicación de que es el resultado de una causa mas bien psicológica que fisiológica.

La fatiga solamente se produce cuando una persona está ocupada en una actividad muscular prolongada. El aburrimiento aparece cuando la actividad se considera monótona o carente de interés. Otra diferencia entre la fatiga y el aburrimiento se basa en que la primera tiende a generalizar, mientras que el último es altamente específico. Cuando nos sentimos fatigados, tratamos de descansar a toda clase de actividades. Cuando nos aburrimos, procuramos evadir solamente la actividad que nos resulta monótona. Esto no se debe tomar como una indicación de que el aburrimiento es en cierto modo - menos significativo o de menor importancia que la fatiga. La disminución en la producción proveniente de labores consideradas monótonas es tan real y serio como la que acompaña a la ejecución de trabajo que producen cansancio.

Es evidente que, al estudiar la fatiga, el psicólogo se encuentra con ciertas dificultades. Estas son inherentes a la formulación de una definición de fatiga, a su medición, a la conciliación de las discrepancias existentes entre sus componentes fisiológicos y subjetivos, y a la separación de los efectos del cansancio de aquellos atribuibles a declinación del interés y de la motivación.

Los descubrimientos de los estudios geográficos y de otra clase de observaciones referentes a las comunes dife-

rencias individuales en cuanto a la susceptibilidad a la fatiga indican que los procedimientos de selección y colocación de los empleados en el trabajo, no se debieran fundar únicamente en que ellos realizaran los requerimientos experimentales y educacionales necesarios. El estado de salud física y la posibilidad de que tengan una verdadera satisfacción de su trabajo, son factores que también se deben tomar en cuenta, si es que se ha de aminorar la susceptibilidad a la fatiga.

La automatización industrial ha hecho posible, eliminar muchos trabajos rutinarios de alta repetición. Sin embargo, el equipo automático no puede relevar a los trabajadores de todos esos trabajos. El propio equipo engendra algunas nuevas labores de naturaleza repetitiva y muchas actividades industriales bastantes rutinarias no pueden ser automatizadas. Además, el hecho de que el aburrimiento sea una función de la apreciación que el trabajador hace de su labor, antes de que las características del empleo objetivamente definido, implica que siempre se encontrará presente en la industria cierto grado de actividad monótona.

Una de las soluciones del problema entraña la utilización de los procedimientos apropiados de selección y colocación del personal. Un apareamiento burdo del empleado con su

labor con respecto a factores tales como su inteligencia, -- sus intereses, y otras características personales, se debería evitar. Sin embargo, aún el programa más cuidadoso de selección y colocación no aportará una solución completa del problema. Los procedimientos de selección y colocación deben ser complementados con medidas destinadas a reducir el aburrimiento que es consecuencia inevitable de cierta clase de trabajo para algunos empleados.

La consideración fundamental en el alivio del aburrimiento es, incrementar el interés del empleado y su absorción en el trabajo.

Tanto la fatiga como el aburrimiento son consecuencias indeseables de las actividades industriales. Estas condiciones conducen a una disminución del rendimiento y a sensaciones subjetivas de esfuerzo y tensión.

MÉTODOS PARA ELIMINAR LA FATIGA

Los procedimientos para reducir o eliminar la fatiga - los podemos analizar bajo tres aspectos:

- 1) Condiciones de trabajo
- 2) Horas de trabajo
- 3) Períodos de descanso

1.- CONDICIONES DE TRABAJO:

Está plenamente demostrado que las condiciones de trabajo ejercen gran influencia sobre la productividad.

Cuando los empleados se encuentran trabajando en un ambiente agradable, con una buena iluminación, una ventilación adecuada, sin ruidos ni otros factores que pudieran desviar su atención, se reduce su fatiga y realizan mejor su trabajo.

Las condiciones de trabajo dependen de varios elementos que son:

- a) Iluminación
- b) Acondicionamiento cromático
- c) Ventilación
- d) Calefacción y acondicionamiento de aire
- e) Ruidos y vibraciones
- f) Música ambiental

a) Iluminación.- Una buena iluminación ayuda a proporcionar un ambiente agradable y además estimulante a los empleados en su trabajo.

Una iluminación deficiente trae consigo la fatiga visual producida por los continuos cambios de luz, lo que ocasiona que la vista se force demasiado, también tiene otras consecuencias como son los errores que se cometen en la producción y por último los accidentes que ocurren por la falta de alumbrado apropiado. Todas estas fallas deben ser eliminadas mediante un adecuado sistema de iluminación.

Para determinar cuál es el mejor sistema de iluminación es indispensable tomar en cuenta no solo la distribución de la luz, sino también su intensidad y color.

b) Acondicionamiento del color.- El color no solo embellece el lugar de trabajo, sino que además mejora las condiciones en que este último se desarrolla. Por lo que los beneficios derivados del uso apropiado del color son estéticos, psicológicos y económicos.

Es indudable que la forma como están pintadas las paredes del lugar de trabajo afectan las emociones humanas, los sentidos y procesos del pensamiento; no todos los empleados-

reaccionan favorablemente al mismo tipo de pintura, un determinado color producirá en las mentes de algunos individuos - sentimientos favorables, mientras que otro color tendrá el efecto opuesto.

Los colores como el amarillo, el naranja y verde son llamados "calientes", y su efecto psicológico es el de alentar calor y alegría, por lo que deberán emplearse para contrarrestar los efectos de una área monótona y sin alegría. En cambio los colores fríos, incluyendo el azul, violeta y verde oscuro, por lo común producen un efecto suavizante de sujeción y tranquilidad.

La selección de los colores debe hacerse cuidadosamente a fin de obtener un adecuado equilibrio de los mismos.

c). Ventilación. - Tomando en cuenta que las necesidades de oxígeno varían con la intensidad de trabajo, es necesario que los talleres industriales cuenten con una ventilación -- apropiada y suficiente para el tipo de labor que se está realizando; cuando la ventilación es insuficiente es preciso -- instalar ventiladores o extractores de aire, no solo para dotar a los empleados de aire puro, sino también para la continua eliminación del polvo y materias extrañas que circulan en el aire y que pueden resultar perjudiciales a la salud y-

a las actividades.

d) Calefacción y acondicionamiento de aire.- La calefacción es indispensable sobre todo en invierno para aquellos talleres que se encuentren situados en regiones frías.

Un buen sistema de calefacción hace mas grato el ambiente de trabajo eliminando el frío, disminuye las bajas por enfermedad y mantiene un alto rendimiento en el trabajo, compensando así los gastos originados por su instalación y mantenimiento.

La temperatura es diferente en todos los tipos de trabajo por ejemplo, cuando el trabajo es de tipo sedentario la temperatura apropiada es de 18°C. siendo de 15 y 13°C., para trabajo moderado e intenso respectivamente.

El acondicionamiento de aire es el mejor sistema para crear una atmósfera agradable y propicia para el trabajo.

Mediante el acondicionamiento de aire se logra la temperatura y humedad óptimas para las actividades que se ejecutan, originando así las llamadas zonas de confort.

Se obtiene un mejor clima calentando los talleres en invierno y refrigerándolos en verano a la vez que se filtra y purifica el aire.

Es evidente que este procedimiento resulta caro y en algunas partes solo es empleado en salas cuyos aparatos requieren de una temperatura especial, como lo son las salas de computación.

e) Ruidos y vibraciones. - Los ruidos y las vibraciones excesivas constituyen otra causa de fatiga y descensos del rendimiento; sin embargo, estos afectan por igual a todos los trabajadores, los efectos que producen en los mismos dependen de su susceptibilidad a la distracción y la tarea que desempeñen, de cualquier manera hay que tratar de eliminarlos o reducirlos hasta donde sea posible, empleando protectores o tapones en los oídos, ya que se ha comprobado que cuando los ruidos son muy fuertes llegan a ocasionar sordera y en algunos casos resulta dañinos para la salud.

Una vez solucionado el problema de los ruidos se eleva la moral de los trabajadores, y se obtiene de ellos una reacción más favorable.

f) Música ambiental. - Se ha encontrado que la música es de gran ayuda para los trabajos en que el ritmo es un factor muy importante; eleva el rendimiento y en algunas ocasiones llega a mejorar la calidad del trabajo, sin embargo, --- otras veces hace que el empleado se distraiga y se aumenten los desperdicios, esto se solucionaría usando la música adecuada para cada tipo de trabajo. Así, por ejemplo, si el trabajo requiere de un compás de marcha sería un error emitir un vals.

Actualmente la aplicación de música industrial resulta sencilla, ya que existen agencias especializadas que preparan los programas musicales de acuerdo a los diferentes tipos de industria.

Cualquiera que sea el programa de música ambiental utilizado por una empresa debe contener los siguientes requisitos:

- Debe ser música de fondo, armoniosa y sencilla, de ritmo uniforme, emitida a 50-55 db. de tal manera que sea suficientemente audible, y no distraiga a los trabajadores.

- La música debe difundirse a horas distintas, con duraciones unitarias de 15 a 20 minutos y durante el tiempo de

recreo, debiendo cambiarse los programas de unos días a --- otros.

- Los obreros deben darse cuenta de que la música se instala para hacer mas grato el ambiente de trabajo ya que al reducir la fatiga y el aburrimiento aumenta su bienestar y disminuyen los accidentes.

2.- HORAS DE TRABAJO:

En los últimos años ha sido notable la tendencia a reducir las horas de trabajo por semana como medio de disminuir la fatiga, y se debe en parte al concepto de que la vida no debe ser sólo trabajo sin distracción alguna, y en parte a la opinión cada vez mas generalizada de la gerencia, de que los empleados no logran el máximo rendimiento cuando trabajan un excesivo número de horas.

Numerosos experimentos han demostrado que con semanas de trabajo cortas se obtiene una mayor producción, pues está comprobado que cuando la jornada es larga se origina un paso de fatiga de un día al siguiente, debido a que el trabajador no cuenta con el tiempo suficiente para recuperarse completamente.

Es absolutamente necesario que las empresas que tengan jornadas largas de trabajo, proporcionen a sus empleados facilidades recreativas, por medio de las cuales no sólo les dan un estímulo necesario para vivir, sino que además sirven para que se disminuyan las tensiones del trabajo y reduzca la fatiga.

Para determinar qué semana de trabajo es la más conveniente, hay que discernir entre sus efectos sobre la producción por hora y sus efectos sobre la producción por semana. Si se quiere medir la eficiencia en función de la producción por hora, la semana ideal sería la de 40 horas, sin cambio, existe escasez de mano de obra y se quiere lograr la mayor cantidad de artículos con la mano de obra disponible, la mejor semana de trabajo es la que se compone de aproximadamente 50 horas.

3.- PERIODOS DE DESCANSO:

Se ha comprobado que cuando las pausas de descanso -- están permitida las no permitidas desaparecen.

Los períodos de descanso tienen una marcada influencia

en las actitudes, ya que durante estos períodos el obrero --
piensa en algo distinto a la labor que está realizando, lo -
que hace que él mismo vuelva a su trabajo con una actitud --
más positiva, y con mejor condición para el esfuerzo.

MÉTODOS PARA ELIMINAR EL ABURRIMIENTO.

Los métodos para disminuir el aburrimiento se basan en la comprensión de las características que conducen a los obreros a juzgar las labores monótonas. Estas características incluyen la inteligencia, el interés, y la personalidad que son tratadas a continuación.

1.- LA INTELIGENCIA DEL EMPLEADO.- La capacidad intelectual de los individuos influye grandemente en la aparición de la monotonía. Las actividades que requieren un mayor o menor grado de inteligencia de la que el trabajador tiene le parecerán aburridas. Los empleados que estén ejecutando un trabajo que reuniera mayor capacidad intelectual de la que poseen les resultará difícil mantenerse constantemente interesados en el mismo, esto es debido a que el trabajo no les proporciona ninguna sensación de satisfacción y realización por parecerles demasiado sencillo. Del mismo modo los trabajadores que desempeñen un empleo en el que se necesite un mayor grado de inteligencia de la que ellos tienen, llegan a perder el interés por el trabajo a causa de la frustración que experimentan por los continuos trabajos.

Los reportes que llegan al departamento de personal de muchas empresas indican que la mayoría de los obreros con po

ca inteligencia prefieren realizar tareas repetitivas, mientras que los que tienen un cociente intelectual más alto no se encuentran satisfechos en las mismas.

De esto se deduce que el individuo muy inteligente es más propenso a sentir aburrimiento, y su volumen de producción se encuentra por debajo del promedio, en tanto, que el volumen de producción de las personas menos inteligente tiende a ser superior al del promedio.

2.- INTERESES DE LOS EMPLEADOS.- Las actividades que parecen interesantes, están determinadas tanto por la capacidad de cada individuo, así como también por sus experiencias pasadas. Cada persona va formando su propio factor de intereses, basándose en los éxitos que ha tenido en el pasado y en el ambiente, en el cual se ha desarrollado. De esta manera cada individuo se siente inclinado hacia determinadas actividades industriales al mismo tiempo que experimenta repulsión hacia otras en las cuales ha tenido fracasos o desengaños.

3.- LA PERSONALIDAD.- Generalmente, se cree que las personas extrovertidas se aburren más fácilmente que las introvertidas. Esto se debe a que los obreros introvertidos deben en menor grado, del estímulo social para experimentar satisfacción personal y son más capaces de desenvolverse bajo con

diciones que implican actividades repetitivas y un aislamiento relativo. Además se dice que los trabajadores de mayor edad y a los que les gusta tener cierto grado de regularidad en sus labores diarias, son menos susceptibles al aburrimiento durante los trabajos repetitivos.

Un trabajo que es satisfactorio para el empleado y le proporciona éxito y valor personal es muy raro que pueda ser considerado como aburrido. Por otro lado, cuando el empleo que se tiene no da ninguna satisfacción personal, con frecuencia resulta aburrido, cualquiera que sea la naturaleza de la labor realizada. Los factores que originan la satisfacción personal son similares en muchos aspectos a los de la vida general.

4.- LOS ACCIDENTES Y LA SEGURIDAD

Entre los numerosos y variados problemas relacionados con los hombres que trabajan en la industria, uno de los mas graves es el de los accidentes industriales. El costo de los accidentes en términos de dinero es enorme, pero en términos de pérdidas humanas es trágico.

Algunos tipos o categorías más importantes de consecuencias de accidentes puede enumerarse sin ninguna dificultad, existen consecuencias que suponen lesiones sin ninguna trascendencia. Estos son los accidentes en los que no se producen heridas; por el contrario, los accidentes en que si se producen lesiones graves, pueden ser fatales.

Cualquier persona sabe que toda acción tiene una causa, y los accidentes no son una excepción. Un minucioso examen de las causas de los accidentes revela dos clases o categorías principales: condiciones peligrosas / actos peligrosos. Las condiciones peligrosas implican algún aspecto del ambiente físico que determina o hace probable un accidente. Instalación desordenada de la maquinaria, alumbrado deficiente, partes móviles sin proteger, suelos grasientos, son ejemplos de condiciones peligrosas. Actos peligrosos son aquellos que conducen a un accidente o aquellos fallos en la labor asigna

da que dan por resultado un accidente.

Lo que empuja a un hombre a realizar actos peligrosos pueden ser varios factores como falta de visión, enfermedad, preocupaciones, intoxicación, coordinación deficiente, falta de adiestramiento, etc. Todos estos factores o condiciones constituyen el elemento humano.

No es difícil comprender la preocupación de la administración por la seguridad de sus empleados: los accidentes resultan caros. Provocan directamente un aumento del costo al causar una disminución de la producción, y elevar los costos relativos de la atención médica y la compensación. Los accidentes pueden, además, tener un efecto pernicioso sobre la moral del personal. Por ejemplo, es comprensible que sea inquietante para los empleados saber que están desempeñando -- una labor que ha sido causa en el pasado de un número considerable de lesiones.

"El trabajo en ciertas industrias es más peligroso que en otras. Las industrias maderera, minera y de la construcción se consideran típicamente más peligrosas con respecto a la frecuencia de los accidentes de lo que pueden ser los equipos eléctricos y de comunicaciones" (9)

(9) National Safety Council, Inc., Accident Facts (Chicago, 1955).

Esta discrepancia en el record de seguridad como función de la industria, señala por lo menos tres factores generales que son causas potenciales de accidentes. El primero - de los tres, y el más obvio, es el ambiente físico del trabajo. Cuanto más expuesto esté un empleado a equipos peligrosos, y a circunstancias de trabajo desfavorables, tanto mayor será su riesgo de padecer un accidente.

Un segundo factor señalado por las diferencias entre una y otra industria en cuanto a la frecuencia de los accidentes es de naturaleza personal. Ciertas industrias son más selectivas que otras en la contratación y conservación de los empleados, con base en variantes personales tales como edad, experiencia anterior y salud física. Finalmente, las industrias pueden diferir notablemente, de acuerdo con su grado de preocupación, acerca de las actitudes de los empleados referentes a la seguridad. Los empleados que no se sienten impresionados por el potencial de lo que les rodea y por las actividades que pueden provocar accidentes, tienen mayores probabilidades de sufrir un accidente que aquellos que han desarrollado actitudes adecuadas de cautela.

Prevención de los accidentes.- Para alcanzar un máximo de eficacia, un programa de seguridad industrial debe contener por lo menos tres elementos. Dicho programa debe compren

der medidas para 1) La determinación y corrección de las prácticas y condiciones laborales que no sean seguras; 2) La especificación de las características requeridas del empleado para la ejecución segura de ciertas labores, y la consiguiente instrumentación de dichas especificaciones por medio de los procedimientos adecuados de selección; y 3) Un programa continuo de instrucción previa al servicio y durante el servicio.

Ciertas condiciones ambientales que son fuentes potenciales de accidentes están controladas por medio de regulaciones estatales de diversas clases. La colocación de extinguidores de incendios y las inspecciones obligatorias de los ascensores y otros equipos móviles son una muestra de dicho control. Sin embargo, en última instancia la responsabilidad de identificar y eliminar las prácticas laborales inseguras corresponde a la administración y a cada empleado. Es a la administración a quien corresponde la responsabilidad de disponer el ambiente físico laboral de manera que proporcione ventilación e iluminación adecuadas, así como el equipo más seguro posible. La administración debe contratar el personal para un departamento de mantenimiento y equiparlo de modo adecuado para conservar la planta y su equipo en excelentes condiciones de trabajo.

Sin embargo, no se puede dejar solo a la administración todo el peso de la prevención de los accidentes. Cada empleado debe asumir la responsabilidad de reportar cualquier equipo defectuoso o las prácticas inseguras. Además, todo trabajador debe apreciar y realizar su propio interés en un ambiente seguro observando ciertos principios de administración casera en la industria, incluso barriendo los pisos para evitar la acumulación de agua o grasa, apilando los materiales adecuadamente, y desembarazando de objeto sueltos los pisos, las escaleras y plataformas.

Otras medidas de prevención de accidentes son los carteles y campañas de seguridad. En todas las organizaciones industriales está muy difundido el uso de estas medidas preventivas dirigidas a estimular el cumplimiento de las normas de seguridad. Su efectividad es algo discutible, aunque, bajo ciertas condiciones, parece que son de utilidad.

Los carteles que transmitan un aviso general, particularmente en término negativos, son probablemente poco eficaces. Un desagradable dibujo mostrando alguna parte mutilada del cuerpo, con el título: "No dejes que esto te suceda a tí", tiene muy poco valor en la prevención de accidentes. Crea resentimiento, temor y, algunas veces, cólera. Nadie de

sea ser destruído o lesionado, y es un insulto para el obrero la creencia de que él o cualquier otro puedan encontrarse fácilmente en tal situación. Los carteles han de llevar un mensaje simple, razonable y constructivo, redactado en términos positivos. Expresiones como las siguientes, colocadas en lugares estratégicos, son ejemplos de carteles positivos e informativos:

- Cbólocate en esta zona el casco protector
- Deposita los restos de los cigarrillos en este cenicero
- Cruza por este punto
- Protégete antes de poner en marcha la máquina

Los carteles se usan con el fin de atraer el máximo de atención. Su legibilidad y un uso adecuado del color son factores importantes para captar la atención. Por la misma razón, los carteles deben colocarse de tal manera que sean fácilmente visibles. No deben colocarse demasiados carteles ya que podrían dispersar la atención sin resultado positivo. Si hay carteles por todas partes, la gente deja de prestarles atención.

Las campañas de seguridad en las cuales los obreros se esfuerzan por conseguir un record de horas de trabajo sin accidentes, ayudan a sensibilizar al trabajador en estos pro

blemas. La mejor manera de llevar a cabo una campaña de seguridad es que ésta se prolonga indefinidamente. Se puede recompensar de alguna manera a los individuos que posean un buen expediente en seguridad.

Para que haya una buena prevención, también es importante mantener una vigilancia adecuada, para un comportamiento sin accidentes es esencial regular la vigilancia. Algunas fábricas carecen de espacio para un almacenaje adecuado de equipo y planchas metálicas. Existe un número insuficiente de depósitos para materiales de desperdicio. Ventanas y suelos no se conservan limpios y la maquinaria no tiene un mantenimiento adecuado. Todos estos detalles deben ser atendidos si se quiere mantener una atmósfera que contribuya a trabajar con seguridad.

La seguridad industrial se enfoca hacia la conservación o seguridad de los integrantes de una empresa, por lo que se debe considerar como un factor muy importante en la buena marcha de una empresa, por su propósito encaminado a la conservación de los recursos humanos y materiales disponibles en toda empresa.

Se debe considerar dentro de la seguridad industrial al factor humano el más importante y hacia donde debe enfo-

car más sus intereses.

El individuo como integrante de una organización debe sentirse protegido de tal forma que él mismo deseche de su estado emocional cualquier riesgo o acto inseguro, consiguiendo por lo consiguiente una satisfacción en su trabajo que lo estimule a desempeñar sus labores con una actitud positiva hacia la empresa.

El papel de la psicología industrial es hacer que el individuo se sienta seguro y protegido emocionalmente, ya que por medio de dispositivos de seguridad, dicho individuo trabaja con más confianza y se encuentra más adaptado a su trabajo.

La seguridad industrial es importante ya que reduce considerablemente el número de incapacidades por accidentes de trabajo, si se dispone de un buen plan tanto técnico como psicológico.

5.- LA SATISFACCION EN EL EMPLEO Y LA MORAL

La motivación es un concepto fundamental relacionado con el porqué del comportamiento. Los organismos experimentan necesidades o deseos que los impelen a actuar. Cuando un individuo se ve impelido a alcanzar una meta o a evitar alguna consecuencia indeseable, se tiene la evidencia de una motivación.

El ser humano no actúa solo, se encuentra motivado en la mayor parte de sus acciones; tienen necesidades y deseos que lo impulsan hacia ciertas metas o fines. Por lo tanto, su conducta es intencional en el sentido de que está sometida a dirección, y por consiguiente está organizada con referencia a determinados fines. La motivación podría considerarse como el proceso por el cual se despierta una necesidad o deseo.

Se ha considerado a la motivación como una fuerza psíquica dentro del individuo, dicha fuerza inicia y dirige la conducta, se consideran innatas las fuerzas psíquicas hacia el deseo en los individuos.

La situación de la motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el indi

viduo que se llama "necesidad", "impulso" o "deseo". El otro aspecto es un objeto fuera del individuo que se puede llamar "incentivo" ó "fin". Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal que la obtención de este último satisface y elimina la primera, de tal situación como "motivada" -- (10)

Las motivaciones son varias y no únicamente se limitan al deseo de obtener beneficios económicos. Aún cuando este tipo de beneficio sin importantes para la mayoría de los trabajadores, ello no constituye en forma alguna el factor único. Por lo tanto, en la industria hay diferentes métodos de motivación y si estos métodos son bien aplicados, los beneficios obtenidos sobrepasan lo invertido en el plan motivacional.

MÉTODOS DE MOTIVACION:

1.- Métodos económicos de motivación.- Dentro de una estructura económica los hombres están motivados para producir a cambio del incentivo del dinero, que a su vez pueda -- cambiarse por incentivos reales. El sueldo debe adecuarse al

(10) B.B. Gardner y D.G. Moore. "Relaciones Humanas en la Empresa"
Pág. 353.

tipo de trabajo, así se forman una serie de métodos posibles para la clasificación de salarios, teniendo todos efecto sobre la motivación y los factores.

a) Salario a destajo.- "La paga en función de la cantidad producida, motiva a los trabajadores a esforzarse y mejorarse con vistas a la producción. Este método acentúa las diferencias individuales, apreciando la superioridad en habilidad. Como la resistencia disminuye con la edad, la productividad también disminuye, el respeto hacia la vejez no se --- alienta por este método de remuneración; los empleados jóvenes no tratan con consideración a los viejos, a los cuales - consideran como poco productivos" (11)

En este tipo de remuneración hay diversas formas de motivar al trabajador; una de ellas es conceder premios por revasar los estándares de productividad sin que este afecte a la calidad del producto.

(11) William F. Whyte. "Estímulo económico y rendimiento laboral".
Ed. Rialp. 2da. p. 85.

b) Salario de acuerdo al tiempo invertido.- "El método de salario por día o por hora, no considera las diferencias individuales en habilidad. El tiempo es el mismo para todos los trabajadores. Este método no utiliza el salario como un incentivo para producir, sino que lo utiliza sólo para lograr que los hombres den parte de su trabajo". (12)

Otro tipo de incentivos económicos que se le otorga a trabajadores es el aumento de salarios por antigüedad.

El hombre que trabaja, no sólo se conforma con un sueldo como motivación, él sabe que ese sueldo lo obtendrá obligatoriamente a cambio de prestar sus servicios en cualquier rama a la que se dedique. La verdadera motivación se encuentra en el ambiente de trabajo, en la posibilidad de un ascenso económico como de empleo. Esa es la verdadera motivación, no sólo la empresa se debe basar en conceder un sueldo para satisfacer a sus trabajadores, sino que debe proporcionarles toda clase de bienestar social y económico en el grado que le sea posible.

2.- Métodos no económicos de motivación.- El elogio al trabajador es una buena motivación para realizar una buena labor.

(12) Ibidem. p. 85.

Por medio de la utilización del elogio, psíquicamente el individuo se siente motivado a seguir progresando, siente que es tomado en cuenta y que se le están reconociendo los méritos que ha hecho dentro del trabajo. El elogio para que surta efecto en la moral del individuo, debe hacerse en público y con unas cuantas frases, no con un discurso completo ya que ocasionaría demasiada confianza en el individuo y por lo tanto una cierta seguridad en sí mismo en relación con el trabajo, el cual disminuiría por el solo hecho de que sentiría protegido por el jefe ó supervisor.

Otro medio lo constituye el reconocimiento de las labores por medio de los ascensos. Al obtener un ascenso, el individuo en el producto de los esfuerzos realizados y tratará de trabajar mejor para conseguir un nuevo ascenso en el futuro. Se siente estable en el trabajo, se siente reconocido en su labor como complemento, el aumento de sueldo viene a satisfacer aún más sus deseos y necesidades.

MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACION

Las reacciones de los descontentos entre los trabajadores provienen de muchas fuentes, y se reflejan en forma inversa en el trabajo.

Hay dos factores que pueden utilizarse para intentar reducir el descontento de los trabajadores. Una de ellas implica descubrir primero las fuentes de disgusto, mediante una acción administrativa procurando la eliminación o el cambio de las condiciones que dan origen al descontento. La otra forma, consiste en tratar el descontento en los niveles personales por medio de un sistema de consejo o asesoramiento para resolver los problemas de la motivación y de ajuste del trabajador considerado individualmente.

Puede crearse un departamento especial para recoger información conscerniente a las fuentes del descontento, ya sea por medio de entrevistas con los trabajadores, o por medio de cuestionarios.

Esta información la recoge el departamento que tiene a su cargo dicha función y los resultados los transmite al departamento administrativo de la empresa, en este último departamento, se toman como base los resultados para determinar ciertas acciones administrativas necesarias, que motiven en su rendimiento al trabajador, tales como: cambios en los reglamentos de seguridad, en los planes de salarios, en las horas de trabajo, etc.

Los programas de asesoramiento o consejo personal consisten en buscar soluciones a los problemas del trabajador, mediante una reorientación del empleado para cambiar sus actitudes o metas.

LA MORAL

"La moral es la combinación de las actitudes que el empleado mantiene para con su trabajo, la compañía y su supervisor o jefe inmediato". (13)

Para tener una moral alta, G.W. Allport sostiene: a) - Que el individuo debe poseer convicciones firmes que le hagan pensar que merece la pena vivir la vida, de tal forma -- que tenga la energía y la confianza de encararse con el futuro; b) Que debe tener conocimiento del trabajo encomendado a fin que conserve o incremente su conjunto de valores; c) Que sus valores deben estar en completa concordancia con los de su grupo, y d) Que debe hacer una coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos.

(13) Franziska Baymgarten. "Psicología de las Relaciones Humanas"
P. 64.

Condiciones del grupo que afectan a la moral.- Las condiciones del grupo que afectan a la moral son, por lo menos tres: 1) El grado en que los miembros de un grupo tienen un objetivo común; 2) El grado en que el objetivo se considera valioso; y 3) El grado en que los miembros sienten que el -- objetivo puede ser alcanzado.

Características de la moral elevada.- Cuando se intenta describir un grupo se usa el término "moral", que participa de todas estas cosas, pero con referencia a un grupo. Esto significa que la relación entre los individuos forman también parte de lo que llamamos moral.

Las palabras comúnmente usadas para describir la moral son:

- Espíritu de equipo
- Esfuerzo sostenido
- Satisfacción o entusiasmo
- Resistencia a los contratiempos.

Se supone igualmente que los grupos con moral alta realizan las cosas con un mínimo de altercados y que hacen las cosas porque quieren hacerlas y no porque temen no hacerlas.

No debe suponerse que todos los miembros de un grupo pensarán de la misma manera en cualquier situación. Hay que tener siempre presente las diferencias individuales. Es posible pensar en el grupo como unidad y descubrir la forma en que trabaja el grupo.

Los grupos tienen una personalidad propia y se puede aprovechar un grupo en conjunto sin considerar las personas que lo forman. De la misma manera se puede considerar la motivación del grupo, su actitud y su adaptación.

El término "Espíritu de equipo" describe una relación entre varias personas. Sugiere que:

a) Los miembros piensen en términos de "nosotros" más que en los del "yo";

b) Los componentes se ayudan unos a otros;

c) El éxito individual se considera como un triunfo -- del conjunto.

El "esfuerzo sostenido" implica que un grupo no pierda de vista su objetivo cuando es afectado por la adversidad. Significa perseverancia, pero no obstinación; confianza, --

mas bien que creencia movida en el deseo; permanecer unidos y animarse mutuamente, pero no subordinación y credulidad.

El "entusiasmo" implica una alta motivación aunque no tan alta como la del animal hambriento. Mientras que la motivación intensa puede conducir a la ansiedad y coacción que interfiera el trabajo, el grado de motivación, unido con el entusiasmo, aguza el interés y refuerza el espíritu de grupo.

FACTORES PSICOLOGICOS QUE INFLUYEN SOBRE LA MORAL.

Los más importantes son el sacrificio mutuo, la participación en la moral del grupo, la experiencia del progreso hacia un objetivo, la tolerancia, y la libertad dentro del grupo, y la confianza en los dirigentes. Como se ve, la mayoría de estos factores implican relaciones de grupo. Esto significa que la moral es, en gran parte, un fenómeno social y que es objeto de influencias sociales. Cuando no están implicadas situaciones sociales y tratamos de un individuo aislado, hablamos de alta motivación perseverancia y confianza en sí mismo. Puesto que estas condiciones individuales están relacionadas con la moral, así como con un gran número de con-

diciones de trabajo, se discuten en otro tema. La lista de factores dada anteriormente no incluyen por supuesto, todos los factores que influyen sobre la moral.

6.- GRUPOS EN LA ORGANIZACION.

Después de haber visto como nos ayuda la Psicología Industrial en toda la administración contribuyendo así al logro de una mejor práctica administrativa, ahora trataré un aspecto muy importante en cualquier organización como lo es la formación de grupos y sus características.

El papel de la Psicología Industrial es un poco restringido en este aspecto ya que los grupos, tanto formales como informales, se forman por necesidades mismas de la empresa; por exigencias y procesos de la organización los primeros, y por respuesta a necesidades sociales los segundos.

Sin embargo, el Psicólogo Industrial tratará de mantener un buen ambiente de trabajo entre los miembros del grupo, que éstos se sientan motivados y satisfechos en sus trabajos; también, es tarea de un buen Psicólogo Industrial detectar tanto a los líderes de los grupos como a las personas problemáticas que puedan llegar a causar conflictos en las organizaciones. De esta manera, habiendo una mejor integración de los grupos en toda organización, dará como resultado que todos los objetivos y metas fijadas se logren en conjunto y con óptimos resultados.

1.- DEFINICION DE GRUPO

Es una reunión mas o menos permanente de varias personas que interactúan entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, todo los miembros se reconocen como integrantes del grupo.

En el mismo grupo van a existir normas y reglas las cuales son creadas y modificadas por los mismos miembros del grupo.

2.- TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Una organización tiene requisitos técnicos que provienen de las metas que ha manifestado tener. El logro de esas metas exige ciertas tareas y que se asignen a empleados capacitados para ejecutarlas. De manera que como resultado la mayoría de los empleados serán miembros de un grupo de acuerdo con la posición que ocupen en la organización, a estos grupos se les llama "formales".

Por otra parte siempre que se asocien individuos con cierta base de continuidad hay una tendencia a formar grupos cuyas actividades pueden diferir de las que la organización requiere, a estos grupos se les llama "informales."

GRUPOS FORMALES. - Las exigencias y los procesos de la organización motivan la formación de distintos tipos de grupos. Específicamente existen dos tipos de grupos formales:

Grupo de mando. - Está especificado por el organigrama, se compone por los sub-alternos que son responsables directamente ante un supervisor dado. La relación de autoridad entre un gerente de departamento y los capataces o entre una enfermera superior y sus subalternos, estos constituyen grupos de mando.

Grupo de tarea. - Se compone de los empleados que trabajan juntos para completar una tarea o proyecto en particular. Como ejemplo se puede citar que si en una compañía de seguros se presenta una reclamación por accidente, los empleados desarrollan una serie de actividades las cuales son necesarias y por medio de ellas varios empleados deben comunicarse y coordinarse para que la situación sea manejada debidamente.

Estas tareas e interacciones necesarias facilitan la formulación de un grupo de tarea.

GRUPOS INFORMALES.- Son agrupamientos informales de -- personas en la situación de trabajo en respuesta a necesidades sociales. No surgen deliberadamente sino que se producen naturalmente. Existen dos tipos de grupos informales:

Grupo de interés.- Son individuos que pueden no ser -- miembros del mismo grupo de mando o de tarea, pero que pueden afiliarse para alcanzar algún objetivo mutuo.

Grupo de amistad.- Muchos grupos se forman porque sus miembros tienen algo en común, como edad, convicciones políticas, raza, etc. Estos grupos a menudo extienden su interés y su comunicación a actividades ajenas al trabajo.

Se ha establecido una distinción entre dos amplias - clasificaciones de grupo, formales e informales. La principal diferencia entre ellos es que los grupos formales, "de - mando y de tarea", están diseñados por la organización formal y son un medio para lograr un fin determinado; mientras que los grupos informales, "de interés y amistad", son importantes por sí mismos, es decir, están unidos para satisfacer una necesidad básica de asociación, al mismo tiempo que es - el medio es el fin.

Los grupos formales e informales se constituyen por diversas razones, entre ellas las proximidades, la necesidad, la atracción, las metas.

Las necesidades. - Satisfacer necesidades específicamente de seguridad, instinto social, la estima, realización personal.

- De seguridad. El empleado puede sentirse solo si no tiene un grupo que lo apoye en sus demandas de la administración, esa soledad produce cierto grado de inseguridad especialmente en el empleado nuevo, que necesita del grupo para ayudarlo a llevar a cabo correctamente su trabajo.

- Social. La naturaleza gregaria del ser humano suele tener por resultado la necesidad de afiliación.

- Estima. En un ambiente particular de trabajo cierto grupo puede ser considerado por los demás como de alto prestigio por diversas razones, la competencia técnica por ejemplo, por consiguiente ser miembro de ese grupo da prestigio del que no gozan los que no lo son.

Al empleado que tiene grandes necesidades de estima, -
ello puede ser una gran satisfacción de su necesidad.

Proximidad y atracción.- Dos facetas importantes de la
interacción son:

- Proximidad. Es la distancia física entre empleados.

- Atracción: La ejercen mutuamente las personas por si-
militudes de perfección, desempeño, motivaciones.

Las metas grupales.- Si se comprende claramente puede-
ser la razón que atraiga a un individuo al grupo.

3.- CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS.

1.- ESTRUCTURA.- Al cabo de cierto tiempo aparece en
cualquier grupo, pues los factores como la agresividad, la
pericia, poder o estatus diferencian a los miembros y cada-
uno opera una posición la cual es evaluada desde el punto -
de vista del prestigio, el estatus y la importancia. Los ---
miembros esperan que el ocupante de cada posición adopte --
ciertos comportamientos durante la interacción grupal.

2.- JERARQUIA DE ESTATUS.- Es estatus asignado a una posición es consecuencia de ciertas características que diferencian a una posición de otra. Se atribuye estatus a una persona por factores como la edad, la antigüedad, el puesto o la responsabilidad. Las diferencias de estatus ejercen gran influencia en las comunicaciones las cuales se dirigen más a los estatus superiores y son mas positivos que para individuos de estatus mas bajos.

3.- LOS PAPELES.- La posición dentro de la estructura lleva asociado un papel que consiste en la conducta que se espera de quien ocupa una posición, éste es el papel esperado.

El papel persivido es la serie de comportamientos que la persona que ocupa una posición cree que deba tener. En algunos casos el persivido corresponde al esperado. El papel actuado es el comportamiento que la persona tiene realmente; de manera que pueden resultar tres comportamientos posibles del papel.

En grupos bastante estables hay considerable acuerdo entre los papeles esperados y persividos, pero en otros hay posibilidades de conflicto y frustración causadas por las diferencias de estos tres puntos de papeles.

4.- LAS NORMAS.- Son los estandares que comparten todos los miembros del grupo, tienen ciertas características - que son importantes para los miembros del grupo.

- Solo hay normas respecto a cosas que tienen importan cias para el grupo.

- Tienen diversos grados de aceptación.

- Las normas pueden aplicarse a todos o solamente a al gunos miembros.

5.- LIDERAZGO.- Es una característica grupal muy impor tante, pues el líder ejerce gran influencia sobre los miem- bros del grupo.

En el grupo formal el jefe tiene un poder legítimo y - puede premiar o castigar las conductas. En el grupo informal el líder es considerado, prestigiado y respetado porque él -- ayuda al grupo a alcanzar sus metas; lo capacita para satis- facer sus necesidades, representa los valores y aspiraciones representa el punto de vista de todos, ayuda a los conflic- tos grupales. Este líder puede ser cambiado según las condi- ciones del momento.

6.- COHESION.- Es la proximidad o comunidad de actitudes y desempeño en grupos formales o informales. Es una fuerza que mantiene la unión pues los individuos se sienten atraídos, los miembros se ayudan mutuamente para su desarrollo y superación personal.

7.- CONFLICTO INTERGRUPAL.- Es una característica importante el que los grupos entren en conflicto con otros grupos de la organización por muchas razones y las consecuencias pueden ser buenas en algunas ocasiones y muy negativas en otras para la organización.

C O N C L U S I O N

A través de esta investigación he podido darme cuenta del importante papel que juega la Psicología Industrial dentro del campo empresarial. Tomando en cuenta que en la Industria no solo vamos a velar por la productividad sino por quien la ejecuta, el Psicólogo Industrial viene a ser un elemento primordial para la misma.

Existen una serie de aspectos concernientes con la naturaleza del hombre como lo es el hecho de que éste llegue a mostrar apatía y desinterés por el trabajo que desempeña; es por esto que la motivación toma un lugar muy importante sobre la conducta humana individual y grupal, esta motivación, si es bien aplicada, puede evitar la baja productividad y mantener al individuo satisfecho de la labor que realiza.

Para que el trabajador pueda ocupar algún puesto en la industria, se tienen que tomar en cuenta aspectos fundamentales como lo son sus intereses y aptitudes, y para poder conocer éstos, es necesario que el psicólogo industrial se apoye en herramientas efectivas como lo son la aplicación de pruebas psicológicas, entrevistas y cuestionarios, entre otros.

Aparte de incursionar en lo que es la naturaleza del hombre con los aspectos tratados anteriormente, no se puede olvidar lo concerniente al área de trabajo en donde intervienen aspectos físicos fundamentales para la buena ejecución de las tareas y que contribuyen a que los empleados se sientan seguros en que área laboral. Logrando así la satisfacción en el trabajo y evitando la fatiga, aburrimiento y sobre todo accidentes laborales.

Esta investigación me llevó a interesarme cada vez más en lo concerniente al comportamiento humano estudiado principalmente por la Psicología Industrial. Fué de gran provecho ejecutar mi Tesis en este tema ya que el ser humano es lo más complejo de estudiar y comprender, y teniendo en cuenta que este es el recurso más importante en la organización, lo es también la Psicología Industrial ya que por medio de ésta se le puede llegar a comprender y a guiar mejor.

Espero que esto sea una guía para todos aquellos que tengan la inquietud de conocer la gran influencia de la Psicología Industrial en la organización, misma que a mí me impulsó a realizar la presente Tesis Profesional.

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

- 1.- HALLER GILMER, B. Von. "Psicología Industrial". Ediciones Martínez Roca Barcelona, México, 1963.
- 2.- SIEGEL, Laurence "Psicología Industrial". Editorial Continental. México, 1965.
- 3.- BAYNGARTEN, Franciska. "Psicología de las Relaciones Humanas". Editorial Labor, S.A. Montevideo, 1971.
- 4.- HINGERMANN, Gregorio. "Relaciones Humanas Fundamentos Psicológicos y Sociales". Editorial "El Ateneo". Argentina, 1971.
- 5.- HODGETTS, R.M., S. ALTMAN. "Comportamiento en las Organizaciones". Compañía Editorial Continental, México, 1972.
- 6.- HAWK, Roger. "Reclutamiento y Selección de Personal". - Editorial Técnica, S.A. México, 1977.