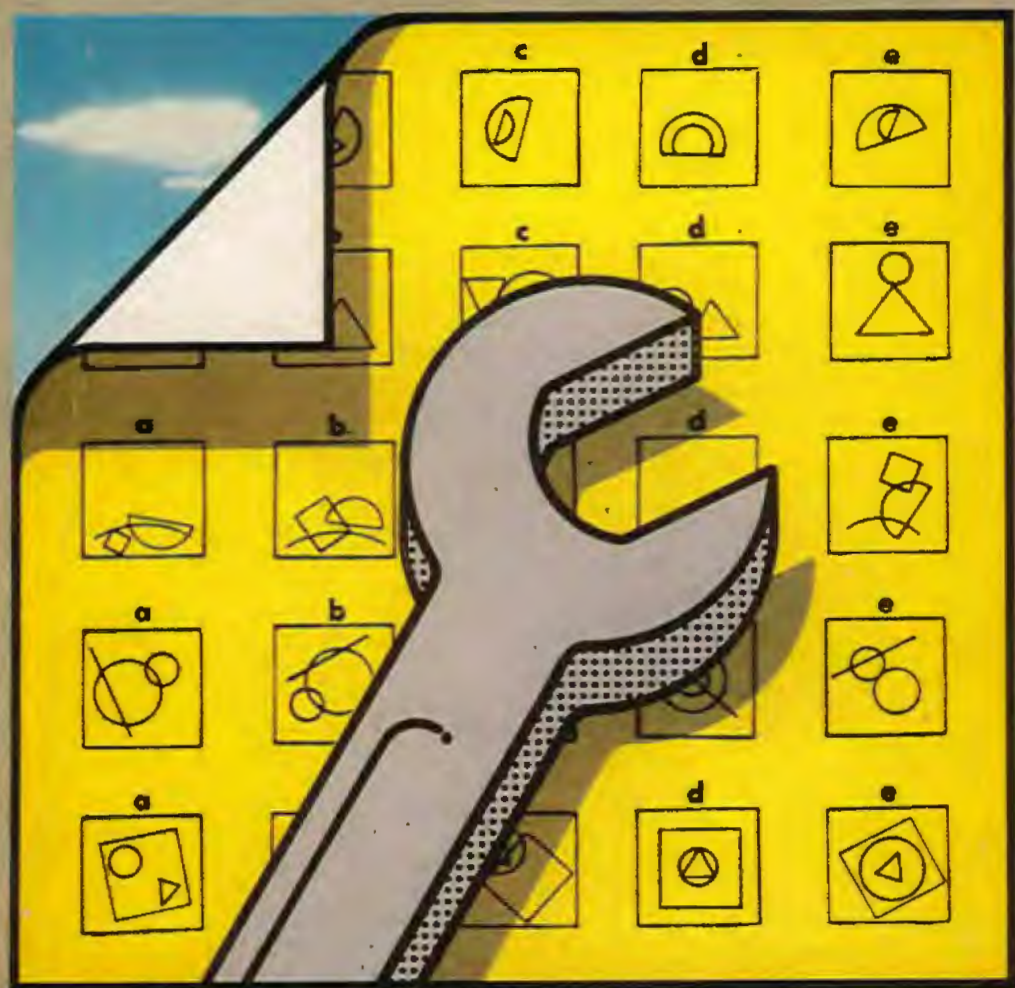




presente y futuro de la psicología del trabajo en la empresa



Durante los días 6, 7, 8 y 9 del mes de abril de 1983, se celebró en Madrid el Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo dedicado al tema «Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa».

Se puede afirmar que este Congreso fue un rotundo éxito, por diversas razones:

- La primera, por el número de asistentes, alrededor de 650 personas, lo que supone el doble de lo que en un principio se había programado como previsible.*
- La segunda, por la riqueza, calidad y cantidad de contenido científico del Congreso.*
- La tercera, porque al fin y a través de este Congreso, los psicólogos del trabajo se han asomado a Europa, donde a nivel de las instituciones europeas de psicólogos, el peso específico de la especialidad española era muy bajo.*
- La cuarta, por el magnífico clima de cordialidad, distensión y hasta de cierta euforia que se respiraba en el Congreso, lo que, sin duda alguna, ha dejado una huella muy agradable entre los asistentes permitiendo la viabilidad de futuros encuentros.*
- Y, la quinta y última, por las conclusiones generales extraídas de este encuentro, tanto a nivel científico como institucional.*

El presente libro es un buen resumen de este Congreso.

Presente y futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa

colección: forum universidad-empresa

© Fundación Universidad-Empresa,
C/ de Serrano Jover, 5, 7.ª planta,
28015 Madrid. ISBN: 84-86227-16-X.
Depósito Legal: M. 448-1985. La
maqueta de la colección es de José
Fernández Oyarzábal. La ilustración
de cubierta es de Rafael Hernández.
Impreso por DONOGRAPH, S.A.,
Donoso Cortés, 3, 28015 Madrid.

Presente y futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa

Fundación Universidad-Empresa

Nota preliminar

Se ofrecen en esta publicación las Conferencias y Comunicaciones desarrolladas en el Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, dedicado al tema "Presente y futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa", celebrado en Madrid durante los días 6, 7, 8 y 9 de abril de 1983, organizado por la Delegación de Madrid del Colegio Oficial de Psicólogos y la Sociedad Española de Psicología.

La Fundación Universidad-Empresa, que siempre ha querido ser un foro abierto a todos los temas con suficiente interés social, científico y económico, cumple con sus objetivos originales al poner en manos de los estudiosos y de los interesados en estas cuestiones unas propuestas doctrinales, que contribuirán sin duda a enriquecer el permanente debate sobre los problemas básicos de nuestra sociedad, tan necesario para un mejor entendimiento de nuestra situación.

La Psicología del Trabajo en España

Mariano Yela Granizo

Presidente de la Sociedad Española de Psicología (SEP).
Catedrático de Psicología Experimental de la Universidad Complutense de Madrid.

El libro que sigue, y que tan amablemente me han pedido que prologue, procede de las comunicaciones presentadas en el Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. Puede que, como a todos suele sucedernos, me equivoque, pero creo que lo más importante del Congreso ha sido su celebración. Acredita ésta dos notas alentadoras y antes insólitas en nuestra Psicología y aun en nuestra Historia: la cooperación y la continuidad.

Ante todo, la cooperación. El Congreso es uno de los primeros frutos de la colaboración entre la Sociedad Española de Psicología y el Colegio Oficial de Psicólogos. No debe ser el último. Espero que la colaboración continúe y crezca y dé cada vez más frutos y mejores.

*Recuerdo que hace muchos años, allá por 1951, el Dr. Germain y yo dedicamos no pocos días a redactar los Estatutos de la Sociedad. En ellos pusimos nuestros deseos y aspiraciones: Fomentar la **formación** universitaria del psicólogo, promover la **investigación** psicológica básica y aplicada, facilitar la **comunicación** entre los especialistas, y consolidar la **profesión** psicológica.*

De entonces acá se han cumplido, en parte fundamental, las cuatro aspiraciones. Existen ya en la Universidad española Facultades y Secciones que ofrecen estudios sistemáticos para

la Licenciatura y el Doctorado en Psicología. La investigación está en marcha, con centenares de publicaciones de considerable nivel científico. La comunicación está asegurada por la Revista de Psicología General y Aplicada, que prosigue su tarea desde 1946, y por varias decenas de nuevas Revistas más especializadas que desde entonces han surgido. Las Reuniones, Jornadas y Congresos se han sucedido y multiplicado sin tregua, organizados por la vieja Sociedad de Psicología y por otras más jóvenes que han ido apareciendo. Sólo la Sociedad ha celebrado y publicado las actas de 27 Reuniones y 7 Congresos Nacionales de Psicología. Los derechos, deberes e intereses de los psicólogos están ya amparados por el Colegio Oficial de Psicólogos.

Nos faltan, es verdad, muchas cosas. Conviene que seamos siempre capaces de percatarnos, con perspicacia y sin acrimonia, de que nos faltan muchas cosas. Porque, cuanto más logremos, más ancho y claro será el horizonte desde el que descubramos lo mucho que nos queda por lograr. Pero tenemos lo decisivo: hombres competentes e instituciones sólidas. Ahora sólo nos resta lo que parece más fácil y suele resultar más difícil: continuar, acrecer, renovar, innovar. Es lo que menos hemos sabido hacer los españoles en largos trechos de los últimos siglos. Hay que hacerlo ahora. Y sólo hay un medio: la cooperación. Tenemos que colaborar todos: instituciones, profesores, investigadores, organizadores, profesionales. Colaborar en actitud crítica y concordante. Sin crítica, no se puede hacer ciencia. Sin concordia, ¿merece la pena hacerla?

Pues bien, este Congreso es una prueba de que los psicólogos españoles podemos, sabemos y queremos colaborar críticamente en la tarea de continuar, renovar e innovar nuestro pasado.

El interés por la Psicología del Trabajo tiene en España una larga e intermitente tradición, que va camino ahora de hacerse progresiva y continua. Se remonta a Huarte de San Juan y tuvo un brote eminente en el primer tercio de nuestro siglo con Emilio Mira y sus colegas en el Instituto Psicotécnico de Barcelona y con José Germain y los suyos en el de Madrid. Muestras de la altura y el reconocimiento público de

esta labor son los dos Congresos Internacionales de Psicotecnia que se celebraron en Barcelona (en los años 1921 y 1930) y el Congreso Internacional de Psicología que, suspendido por nuestra guerra, estaba preparado para celebrarse en Madrid (1936).

El hilo se reanudó, paulatinamente y con dificultades, en la postguerra. El interés por estas cuestiones persistía. El primer curso que se me pidió en España sobre temas psicológicos se celebró en 1948, en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, y llevó por título «Fundamentos de la Psicología Industrial». Entre los asistentes predominaban los directivos de empresa. De ahí salió la organización del primer Servicio de Psicología en una empresa privada (Standard Eléctrica). El primer programa de investigación que llevamos a cabo en el recién creado Departamento de Psicología Experimental del Consejo, fue subvencionado por el Patronato Juan de la Cierva de Ciencia Aplicada y versó sobre la inteligencia técnica y las aptitudes mecánico-espaciales.

Desde entonces, las investigaciones y aplicaciones de la psicología del trabajo han ido creciendo. La Sociedad Española de Psicología ha mantenido siempre en su seno una Sección de Psicología Industrial y en las actas de sus Reuniones y Congresos pueden seguirse la continuidad y el desarrollo de la psicología española en este campo. Las Facultades y Secciones de Psicología van haciendo cada vez más lugar a especialidades de este tipo. Y es patente la amplia atención que el Boletín y la Guía del Colegio Oficial de Psicólogos prestan a estos temas.

Era tiempo sobrado para que se dedicara al asunto un Congreso. La Sociedad de Psicología proseguía y prosigue con sus Congresos de carácter general. En los últimos años se han celebrado, debido a diversas iniciativas, Reuniones y Congresos sobre materias más especializadas, predominantemente acerca de temas educativos, terapéuticos y de análisis y modificación de conducta. Había llegado, como digo, la hora para un Congreso Nacional de Psicología del Trabajo.

Desde la creación del Colegio de Psicólogos, la Sociedad de Psicología estableció una estrecha relación con él. Uno de los objetivos era cooperar en la organización de Congresos

especializados en las diversas facetas de la psicología aplicada. El primero ha sido éste de Psicología del Trabajo. Espero que sigan otros. Es un deber de ambas organizaciones, que los psicólogos españoles debemos exigir y a cuyo cumplimiento debemos ayudar.

En el libro que sigue se han recogido algunas de las contribuciones al Congreso. No todas, porque fueron tantas que su publicación rebasaba nuestras modestas posibilidades financieras. Las que aparecen creo que representan suficientemente a la totalidad. Reflejan las orientaciones actuales de la psicología del trabajo. Consideran, en proporción razonable y con nuevos enfoques metodológicos, los temas clásicos de selección, motivación y formación de trabajadores, mandos y directivos, pero, como es plausible, dedican mayor extensión y cuidado al examen de los nuevos problemas y perspectivas de la psicología del trabajo: La psicología de la organización, la previsión y adaptación a la innovación y al cambio, los aspectos psicológicos y psicosociales de las crisis económicas y la reconversión industrial, la comunicación interpersonal y entre grupos en la empresa, el desarrollo de la ergonomía, la psicología del conflicto y la negociación, la salud mental en el trabajo y la prevención de riesgos y accidentes en la empresa y en la circulación vial, los nuevos enfoques, en fin, para la promoción de la productividad y de la humanización del trabajo, como los que atañen al enriquecimiento de la tarea y a la formación de grupos semiautónomos de producción y calidad.

En resumen, a través de las diversas investigaciones y estudios que se ofrecen, emerge, creo yo, una nueva idea del trabajo como conducta humana individual, interpersonal y social, en interdependencia constante con la estructura y el dinamismo de la Organización en que acontece. La Psicología del Trabajo consiste, sobre todo, en el estudio científico de esa conducta para procurar su eficacia productiva, promover la expresión y desarrollo de la personalidad del hombre que trabaja y facilitar su integración solidaria en los grupos de trabajo, en la empresa y en la sociedad, de la que la Organización laboral procede, a la que sirve y con la que, en recíproca interacción, cambia, se deteriora o progresa.

Cultivar y enriquecer esta idea del trabajo, profundizar en su estudio científico y contribuir con sus aplicaciones a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, las empresas y la sociedad, es la tarea que nos anima, en la que todos debemos colaborar, que siempre nos exigirá más esfuerzo, rigor e inventiva y por la que merece la pena continuar y renovar nuestra Psicología del Trabajo.

Lo que fue el I Congreso Nacional de Psicología del Trabajo

Victor M. Pérez Velasco

Presidente del Comité Coordinador Técnico del Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo.
Psicólogo-Orientador Profesional de FEMSA.

Durante los días 6, 7, 8 y 9 del mes de abril de 1983, se celebró en Madrid el Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, esta vez dedicado al tema: Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa. Hay que destacar el papel que la Delegación de Madrid del Colegio y la Sociedad Española de Psicología desempeñaron para poder llevar a efecto y con el éxito deseado este primer encuentro de psicólogos del trabajo ().*

Sepuede afirmar, sin pretender aparecer como triunfalistas a ultranza, que este Congreso fue un rotundo éxito, por diversas razones:

— La primera, por el número de asistentes, alrededor de 650 personas, lo que supone el doble de lo que en un principio se había programado como previsible.

— La segunda, por la riqueza, calidad y cantidad de contenido científico del Congreso. Hemos de reconocer que todavía podemos superarnos, pero estamos francamente complacidos por su contenido.

— La tercera, porque al fin y a través de este Congreso, los

(*) Puede verse el número 15 de la revista *Papeles del Colegio, Psicólogos*, editada por el COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGOS, Madrid, septiembre 1984, con diversa información sobre el Congreso (N. del E.).

psicólogos del trabajo nos hemos asomado a Europa, donde a nivel de las instituciones europeas de psicólogos, nuestra especialidad era una perfecta desconocida.

— La cuarta, por el hecho para nosotros digno de destacar, del magnífico clima de cordialidad, distensión y hasta de cierta euforia que se respiraba en el Congreso, lo que, sin duda alguna, dejará una huella muy agradable entre los asistentes, permitiendo la viabilidad de futuros encuentros.

— Y la quinta y última, por las conclusiones generales extraídas de este encuentro, tanto a nivel científico como institucional. Sobre éstas últimas, presentaremos un breve resumen al final de estas líneas.

Es evidente que también hubo fallos y errores, pero la buena voluntad que tanto asistentes como organizadores aportaron, permitió resolver lo resoluble o, en última instancia, hacer más soportable lo irresoluble.

Esperamos que después de las enseñanzas obtenidas de este encuentro, el próximo resulte aún más completo y confortable.

Breve cronología del Congreso

*El Congreso se inauguró con la conferencia que el profesor Yela, presidente de la SEP, pronunció sobre **Psicología del Trabajo: Nuevas perspectivas**, donde abordó el tema de la humanización del trabajo, como el compromiso fundamental del psicólogo en la empresa. Cerró el acto inaugural el profesor Mallart, quien evocó como testigo histórico de la Psicología del Trabajo en la Empresa, las vicisitudes que tuvo que atravesar nuestra especialidad hasta llegar a la implantación de que hoy goza. Las palabras emocionadas del profesor Mallart fueron el broche nostálgico del acto inaugural, cosechando un cálido aplauso. Posteriormente los congresistas nos dirigimos al Ayuntamiento de Madrid, donde el Alcalde nos ofreció una recepción.*

*El día 7 se inició la actividad con la conferencia del profesor Forteza titulada **Procesos de envejecimiento y problemática laboral** donde se planteó en profundidad la problemática del envejecimiento del trabajador en el marco de la actividad laboral, en una sociedad sometida a una profunda crisis*

*económica y a un intenso cambio tecnológico. Después los congresistas se integraron en las diversas mesas redondas y talleres. Por la tarde se celebró el panel **Qué demanda la empresa al psicólogo en una situación de crisis económica y cambio tecnológico**, contando con la asistencia de una serie de empresarios que entraron en un diálogo abierto y fecundo con los congresistas. Posteriormente comenzaron de nuevo las mesas redondas y talleres previstos para esa tarde.*

*Durante el viernes día 8, la actividad del Congreso continuó con la abundante concurrencia de congresistas del día anterior. Por la mañana el profesor De Wolff, Secretario General de la Asociación Internacional de Psicología Aplicada, desarrolló su conferencia titulada **Psicología del Trabajo en Europa: Pasado y presente**. En ella el profesor De Wolff nos dio una dimensión histórica de la evolución de nuestra profesión desde el principio de siglo hasta nuestras fechas, insistiendo en el hecho de que, a partir de ahora, la sociedad no tendrá más remedio que contar con nosotros para abordar los efectos del cambio tecnológico y la salud mental del trabajador. Por la tarde tuvo lugar el panel sobre **Papel del psicólogo en relación a los sindicatos y en la empresa desde el punto de vista del trabajador**. Tuvimos que lamentar la ausencia de una de las centrales sindicales mayoritarias; no obstante, el panel estuvo suficientemente animado y "caliente" para mantener vivo el debate durante más de una hora.*

*El sábado día 9 fue el último día del Congreso. Se inició con la intervención de la profesora Claude Levy-Leboyer, Presidenta de la Asociación Internacional de Psicología Aplicada, quien dio su conferencia titulada **La crisis de la motivación; problema prioritario de la Psicología del Trabajo**. La interesante intervención versó sobre la crisis motivacional que atraviesan nuestras sociedades lo que se materializa en una disminución de las expectativas de realización del ser humano en el trabajo.*

Después de esta conferencia, los congresistas continuaron con las mesas redondas planificadas para ese sábado hasta la sesión de clausura. Esta comenzó hacia la una de la tarde y cerró el Congreso Adolfo Hernández Gordillo, Secretario del

Colegio Oficial de Psicólogos, quien dio lectura a las conclusiones del Congreso, así como a una serie de valoraciones respecto al desarrollo, para cerrar el Congreso el profesor Mallart, quien, como en el acto inaugural, tuvo una intervención muy emotiva.

El Congreso en datos

Muy resumidamente vamos a presentar algunos datos relativos al desarrollo del Congreso porque consideramos que las cifras tienen el valor de hablar por sí mismas. No obstante, los datos que vamos a ofrecer pueden estar sujetos a modificaciones por razones administrativas o contables.

Asistentes.....	650 personas
Inscritos	580 personas
Comunicaciones	152 personas
Mesas Redondas.....	27 personas
Talleres.....	9 personas
Sesiones Interactivas	7 personas

En general, se puede decir que el Congreso real duplicó el número de asistentes, comunicantes e inscripciones, superando las previsiones y dejando un poco estrechos los locales debido al importante número de asistentes. Respecto a la variedad y cantidad de las comunicaciones, de acuerdo con el área y las mesas redondas previstas, la distribución fue la siguiente:

Area	Número de Comunica- ciones	Número de Mesas Redondas
1) Psicología de la Organización.....	31	6
2) Motivación en el Trabajo.....	28	4
3) Nuevas dimensiones de la Psicología del Trabajo. .	28	5
4) Psicología de la Salud Mental	26	4
5) Formación y Desarrollo en la Empresa.....	25	6
6) Psicología del Conflicto..	12	2
7) Talleres.....	9	—
8) Sesiones Interactivas. . .	7	—

Si excluimos el área de Talleres y Sesiones Interactivas, la clasificación que recoge el cuadro anterior podría indicar la posible tendencia de la Psicología del Trabajo en España, con las siguientes reservas, claro está. De esta distribución se deduce que los temas en relación con la Psicología de la Organización y la Motivación, han dominado el interés de los comunicantes en tanto que la Psicología del Conflicto, ha quedado sensiblemente por detrás. Si consideramos que en activo actualmente en España existen alrededor de unos 1.000 psicólogos del trabajo, las 152 comunicaciones y los 650 asistentes son una muestra significativa y, por tanto, lo acontecido en el Congreso, tiene un valor especial para todos los psicólogos del trabajo.

Otro aspecto digno de destacar es el de la autofinanciación del Congreso, ya que, excepto las aportaciones iniciales del Colegio de Psicólogos, de la SEP y una pequeña ayuda de una entidad pública, el Congreso se ha financiado en su totalidad, prácticamente, con las cuotas de las personas inscritas.

Conclusiones

*Se puede decir que la eficacia de un Congreso se mide no sólo por el número de asistentes, etc. sino que, principalmente, un Congreso vale lo que en él se concluye. En nuestro Congreso las conclusiones se pueden dividir en dos: las estrictamente científicas elaboradas en cada mesa redonda y las de orden institucional o profesional que hacen referencia a los problemas específicos del psicólogo del trabajo frente a la sociedad a la cual se debe. Las **conclusiones científicas** las publica ahora, junto con el resto de la documentación científica, la Fundación Universidad-Empresa y, por tanto, no serán objeto de nuestra atención aquí por razones obvias. Respecto a las **conclusiones profesionales o institucionales**, éstas serían las más importantes:*

1.ª) La humanización del trabajo es compatible con la rentabilidad de las empresas. Es más, si una empresa pretende ser verdaderamente rentable, deberá humanizar en profundidad las relaciones de producción. Todo esto se concreta con el punto anterior.

2.^a) *La sociedad industrial necesita actualmente, si pretende ser adaptativa en relación con el ritmo que imponen los cambios tecnológicos y sociales, recurrir a la psicología aplicada. En el pasado, las resoluciones tecnológicas carecieron de una dimensión social, pero hoy día ya no se pueden obviar, por su importancia, los efectos psicológicos y sociológicos que los cambios tecnológicos tienen en el tejido social. En este sentido, el psicólogo del trabajo tiene ya mucho que decir.*

3.^a) *Hasta ahora, los psicólogos del trabajo están supliendo con su ingenio y tenacidad, las carencias existentes en materia de investigación. Por esta razón, se hace cada vez más apremiante la creación de un Instituto de Psicología del Trabajo, ya sea de carácter privado o público, que permita desarrollar programas de investigación en base a las demandas sociales.*

4.^a) *Los temas en los cuales el psicólogo del trabajo deberá intensificar su atención, con vistas al futuro, debieran ser:*

- *El impacto psicológico derivado de la innovación tecnológica.*
- *Fomentar los estudios sobre motivación.*
- *La salud mental del trabajador.*
- *Nuevos sistemas de organización del trabajo.*
- *Mayor intervención del psicólogo del trabajo en la definición de la política social de la empresa.*

5.^a) *Aunque no hay datos concretos, estimamos que el número de psicólogos del trabajo en activo no sobrepasan del millar, cifra exigua si tenemos en cuenta que España tiene una población activa de unos 12 millones de trabajadores. Nosotros consideramos que una organización o empresa en torno al millar de trabajadores hace necesaria, por su complejidad, como mínimo, la presencia de un psicólogo. Esto permitiría reducir sensiblemente el número de nuestros profesionales en paro, facilitaría el incremento de rentabilidad de la empresa así como su eficacia como organización, y permitiría mejorar la calidad de vida laboral en las empresas.*

6.^a) *Para dotar de un medio de comunicación entre los profesionales de nuestra especialidad y a partir de los posibles fondos que este Congreso provea, se lanzará una revista de Psicología del Trabajo, que sirva como prolongación de este*

encuentro. Esta revista permitiría recoger las experiencias que en nuestra profesión se estén desarrollando, así como aportar material científico y teórico tanto nacional como internacional.

Verdaderamente la Psicología del Trabajo, que actualmente no reúne precisamente excesivo número de colegiados, ha tenido en este Congreso la oportunidad de autoafirmarse como un colectivo sin crisis de identidad, con una mayoría de edad consolidada como nos recordó el profesor Mallart, con un acervo teórico y práctico perfectamente actualizado y con capacidad de respuesta inmediata para las demandas sociales que se planteen. La conducta de los psicólogos del trabajo en defensa de la profesión, de sus intereses y de su identidad a través de este Congreso, ha sido elogiable y ejemplar. Y aunque estos profesionales supongan apenas el 10 % del total de psicólogos, su actividad y vitalidad auguran un futuro prometedor. Nos felicitamos pues, por este Congreso, y esperamos poder repetir esta experiencia, tal vez dentro de dos años, pero procurando que el próximo Congreso esté dedicado a un tema monográfico.

CAPITULO 1

PROCESOS DE ENVEJECIMIENTO Y PROBLEMÁTICA LABORAL

Procesos de envejecimiento y problemática laboral

José A. Forteza Méndez

Catedrático de Psicología Diferencial
de la Universidad Complutense de Madrid.

Lejos de mi ánimo acudir al socorrido truco en el que, según dicen, incurren los malos profesores, de comenzar el curso resaltando la importancia de su asignatura. Sin embargo, espero que me concedáis que el tema que nos ocupa esta mañana nos incumbe directamente a todos y, muy probablemente, no es ajeno a nadie de los que estamos presentes hoy en esta sala.

Y, además, nos atañe por partida doble: en estos momentos en que yo os estoy hablando y vosotros me estáis prestando una cierta atención, todos estamos envejeciendo, como nos ocurre según la opinión hoy más compartida desde que nacemos o incluso desde antes. No entraré ahora en la cuestión de los límites, pero bueno será que nos vayamos percatando, para interpretar lo que a continuación se dirá, de que junto a la *edad cronológica* se hace preciso considerar otras edades: la edad biológica, la psicológica, la social (para no mencionar la «edad funcional») y que estas edades aunque avanzan paralelamente no siempre resultan ser superponibles y se pueden producir entre ellas desfases considerables.

Por otra parte, los que estamos aquí, afortunadamente espero, pertenecemos todos a esta inmensa mayoría que invierte la mayor parte de sus horas de vigilia en una actividad productiva, impuesta, reglamentada con exigencias y requisitos y realizada normalmente por cuenta de otros, que denominamos trabajo.

En una primera parte de este estudio, pasaré revista a los cambios que con el transcurso del tiempo se producen en las funciones psicológicas fundamentales, indicando algunas repercusiones en el ámbito laboral, si bien por mi dedicación a la Psicología Diferencial, utilizaré preferentemente los términos de rasgos y aptitudes.

En una segunda parte analizaré algunos problemas laborales de las

personas a lo largo de su ciclo vital, centrándome en esa edad, sin duda la más ignorada y a la que menos atención prestan los tratados de Psicología Evolutiva, que es la comprendida entre los 40 y 65 años, en la que el ser humano, sin ser viejo, ya no es joven: la adultez madura. Téngase en cuenta que, si bien hay diferencias notables por ramas, zonas geográficas, etc., alrededor de un 50 % de la población activa está constituido por esos desconocidos que son los trabajadores en edad madura.

Todo ello debe llevarnos a proponer la ampliación del repertorio de actuación de los psicólogos industriales con cometidos específicos en relación a este grupo de trabajadores, tarea que por lo demás encaja perfectamente dentro de los objetivos que, a mi modo de ver, deben estar siempre presentes en la labor del psicólogo en la Empresa:

- La contribución a la mejora del rendimiento.
- La contribución a la mejora del bienestar individual y colectivo.
- Y sobre todo la armonización de ambos objetivos.

El mundo del trabajo ha tardado en darse cuenta de la utilidad que le pueden reportar los conocimientos gerontológicos. Para situarnos, vamos a exponer unas consideraciones previas.

La **gerontología** como estudio científico interdisciplinar de las cuestiones referidas al envejecimiento es algo relativamente joven, por muchos y muy venerables antecedentes que podamos encontrar.

La psicogerontología prácticamente empieza a constituirse como tal a partir de los años cincuenta, que es cuando se inician las publicaciones sistemáticas y las revistas específicas, se ponen en marcha investigaciones de gran envergadura y de larga duración, amén de organizarse instituciones, sociedades y congresos.

Antes de 1960 sólo existen alusiones dispersas y de reducido alcance sobre temas de gerontología industrial. Como anécdota podría citar que, en los manuales de Psicología Industrial que todos hemos manejado, a lo más que se suele llegar es a dedicar un minúsculo apartado a los trabajadores maduros, incluido en un capítulo general que se ocupa prácticamente de los marginados: el trabajo de disminuidos psíquicos, minusválidos físicos, accidentados, minorías étnicas, etc., aunque, para decir verdad, a veces se añade en esta relación de ciudadanos de segunda clase a la mano de obra femenina.

Pues bien, es a partir de 1970 cuando las preocupaciones, que sin duda existían de antes, empiezan a cristalizar, con trabajos que ocupan un lugar importante, tanto en revistas de gerontología como de Psicología Industrial, específicamente en las más dedicadas a temas ergonómicos, o bien aparecen libros de recapitulación y síntesis (Rosemberg, 1970; Scheppard, 1970; Dirken, 1972; Berbin, 1972;

Schein, 1978; Doering, 1983) e incluso en los tratados de Psicología y Sociología Gerontológicas se dedican partes importantes al tema. El «Journal of Industrial Gerontology» data de 1969, convirtiéndose a partir de 1979 en «Aging and Work».

En síntesis, estas publicaciones abordan el conocimiento de los diversos aspectos de la actuación laboral de las personas ya no jóvenes que trabajan y que continuarán prestando sus servicios aún por algunos años: cuáles son sus problemas específicos y cuáles sus motivos de preocupación, qué diferencias hay entre su comportamiento laboral y el de otros adultos más jóvenes, cómo son sus relaciones con las personas de otras generaciones y qué ayudas se les pueden ofrecer o qué cambios se pueden introducir para mejorar su eficacia y su satisfacción. Tales conocimientos deberían ser divulgados no sólo entre los directamente afectados en vistas a reorientar sus comportamientos y a disminuir sus inquietudes y ansiedades, sino entre todas las personas que les rodean y que constituyen su contexto social. Porque hay que reconocer que, así como existen prejuicios sexistas, regionales, raciales y de otros tipos —y eso se traduce luego en conductas discriminatorias—, también está muy difundido un estereotipo de la persona mayor que muchas veces no responde a la realidad ni mucho menos resiste su confrontación con los datos empíricos de que hoy empezamos a disponer. Nuestra sociedad, la sociedad industrializada, está regida por valores de juventud: esto ocurre muy especialmente en el mundo dinámico del trabajo gobernado por imperativos de competitividad, urgencia, rapidez, agresividad; pero ha habido, hay y probablemente habrá otras sociedades en las que privan valores distintos y, a lo mejor, es posible avanzar hacia modelos más equilibrados donde sea posible erradicar de plano también esta clase de segregaciones.

La siguiente consideración introductoria se refiere al marco conceptual y metodológico hoy más en boga; en efecto, los conocimientos que se han ido reuniendo sobre los aspectos psicológicos del envejecimiento procedían hasta hace poco de estudios realizados bajo distintas concepciones psicológicas, por lo que resultaba difícil su integración. La corriente que se conoce con el nombre de «Life-Span Developmental Psychology» Psicología evolutiva a lo largo del ciclo vital supone en cierto modo una superación de «escuelas», consistiendo su objetivo en la descripción, explicación y, en su caso, modificación (en el sentido de optimización) de los fenómenos del desarrollo humano. Las premisas fundamentales en que se apoya esta orientación son las siguientes:

1. El envejecimiento es un proceso de desarrollo que tiene lugar a lo largo de toda la vida; comienza, pues, con el nacimiento y termina con la muerte; se envejece según se ha vivido y, pese al

- cambio, hay una cierta continuidad en las características de una persona a lo largo de su ciclo vital.
2. El envejecimiento debe ser considerado como el resultado conjunto de tres procesos interrelacionados: el biológico, el psicológico y el social.
 3. El repertorio de conductas, tanto de cualquier individuo como de cualquier generación, se ve afectado por los acontecimientos sociales y los cambios ambientales que van ocurriendo durante su existencia.
 4. A lo largo de la vida se producen continuamente *cambios*, a los que el individuo debe reacomodarse para mantener su equilibrio; algunas de estas transiciones son poco importantes pero otras pueden afectar profundamente al sujeto: *las crisis vitales*.
 5. Muchos de los acontecimientos que tienen lugar durante el ciclo vital pueden venir regulados secuencialmente por la edad; pero la edad no es la única variable organizadora del desarrollo; hay también hechos cruciales determinados por la evolución histórica e incluso otras que no obedecen a determinación cronológica alguna, por ejemplo, un accidente.

Siguiendo esta línea de orientación, voy a señalar a grandes rasgos las modificaciones que se producen en las principales funciones psicológicas a lo largo del ciclo vital, aludiendo a las consecuencias que estos cambios pueden suponer para la actividad laboral de las personas. Adviértase, sin embargo, que estas tendencias de cambio normativamente impuestas por la edad presentan un marcado carácter diferencial en un doble sentido: cada rasgo comporta pautas de evolución diferentes y, sobre todo, entre las personas se producen sensibles diferencias, tanto en el comienzo de las pérdidas como en la rapidez y profundidad que alcanzan.

Un dato plenamente confirmado es el de las alteraciones que con la edad se producen en las *aptitudes sensoriales* y en especial en las más importantes: las visuales y auditivas:

La agudeza visual o capacidad para discriminar objetos distantes varía poco hasta los 40-45 años; posteriormente se produce una disminución gradual que determina que las personas mayores necesitan disponer de una iluminación más intensa para ver bien; con todo, un exceso de luz puede provocar molestias debido a la presencia de calcificaciones y rugosidades en el cristalino. Hacia la mitad de la década de los cuarenta se hace patente en la mayoría de las personas una especial dificultad de acomodación para enfocar los objetos de cerca, lo que se conoce como vista cansada o presbicia; las pérdidas de agudeza y acomodación conjugadas pueden provocar impedimento de lectura y dificultades para el apcercibimiento de indicaciones y señales.

Las personas mayores experimentan también dificultades para adaptarse a la obscuridad y a los cambios de luz y discriminan peor los diversos niveles de brillantez, pudiendo distinguir bien los colores, aunque debido al amarillamiento del cristalino en edades avanzadas confunden los tonos de longitud de onda más corta (azul, gris, violeta).

Así pues, las personas mayores necesitan para trabajar contar con una mejor iluminación que los jóvenes. Si en una determinada instalación se procede a mejorar el sistema de luces, el rendimiento aumenta en general; pero este aumento es mayor en el caso de los trabajadores maduros. Así mismo, éstos se pueden sentir más perturbados por defectos y oscilaciones de intensidad y por reflejos y deslumbramientos; el trabajo con poca luz o semipenumbra les resultaba muy incómodo y es causa de errores, despistes, omisiones, mala calidad e incluso accidentes.

La incidencia de los distintos grados de sordera aumenta linealmente con la edad a partir de los cincuenta años; las pérdidas de audición que también se producen gradualmente aparecen antes en referencia a los tonos agudos que a los graves. Las personas mayores son más sensibles a las interferencias auditivas y los ruidos de fondo pueden llevarles más fácilmente a distraerse; es frecuente también una localización defectuosa de los sonidos. De todos modos hay cierta confusión entre efectos de edad y efectos de ambiente, como lo demuestran los estudios que han aportado datos de sujetos procedentes de áreas geográficas muy silenciosas, encontrando déficits auditivos mínimos en personas de edades muy avanzadas; en esta dirección apunta también el hecho de que, a partir de los cincuenta y cinco años, aumenta la diferencia en sordera entre hombres y mujeres. En talleres especialmente ruidosos (calderería, etc.) se produce un fenómeno de acomodación que permite a las personas habituadas desenvolverse con una aparente normalidad, lo que no deja de tener efectos nocivos para sus órganos auditivos: sorderas profesionales.

Los datos que se poseen sobre los demás sentidos en relación con la edad apuntan en la misma línea, si bien sus resultados son más confusos y, por otra parte, resultan menos relevantes para las actividades laborales, con excepción de ciertas manifestaciones táctiles y de las funciones vestibulares cuya alteración produce problemas de equilibrio y pueden ser causa de molestias e ineptitudes que aconsejen cambios de puesto en evitación de caídas y otros accidentes.

La *percepción* supone una mayor complejidad, un grado mayor de interpretación y evaluación de los estímulos y, en definitiva, un procesamiento central de la información, por lo que en ella se manifiestan aun mayores diferencias individuales y existe una mayor probabilidad de que se produzcan respuestas inadecuadas.

Multitud de trabajos de laboratorio confirmados en estudios de campo con tareas de carácter industrial, indican que, tanto la velocidad como la amplitud de percepción, sufren influencias adversas en relación con el proceso de envejecimiento. Comparadas con las jóvenes, las personas mayores, en general, tardan más en identificar e interpretar la información que se presenta incompleta o desorganizada; hallan difícil el identificar elementos ocultos y enmascarados en estructuras complejas; les cuesta más discriminar entre un conjunto de estímulos aquellos que son los verdaderamente relevantes para la ejecución de una tarea; tienden a no modificar los perceptos una vez que han sido formados, incluso cuando otros datos externos sugieren las posibilidades de cambio; tienden a percibir unidos, como formando un todo, estímulos discretos presentados muy seguidos y, por último y fundamentalmente, requieren más tiempo para procesar la información: aparece ya aquí el fenómeno al que reiteradamente habremos de referirnos a lo largo de toda nuestra exposición; muchos expertos consideran que el *enlentecimiento* es una característica típica y representativa de la conducta de los organismos envejecidos, sobre todo cuando en dicha conducta media el sistema nervioso central.

Avanzando en nuestra esquemática exposición llegamos a una de las áreas más importantes para nuestro tema, la de los *procesos psicomotores* o, para seguir nuestra terminología, las *aptitudes psicomotrices*. Estas aptitudes consisten en movimientos del cuerpo, especialmente de las extremidades y otros miembros como los dedos, que se ejecutan mediante la acción de los músculos estriados, en respuesta a una entrada de información; estas aptitudes intervienen en mayor o menor escala en la gran mayoría de las actividades que constituyen la vida cotidiana y en los trabajos de fábricas y talleres que suponen manejo de útiles, herramientas y maquinaria en general.

Pues bien, el declive que acompaña el envejecimiento en esta clase de aptitudes es menos pronunciado y aparece más tarde de lo que suele creerse, siempre claro está que se trate de personas relativamente sanas, aunque es verdad que, en comparación con los más jóvenes, los maduros tardan más en reaccionar ante estímulos diversos, emplean más tiempo en ejecutar determinados movimientos, poseen menos fuerza y, en suma, suelen realizar peor los ejercicios que requieren coordinación, vigor y rapidez. Todo esto se debe matizar, teniendo en cuenta las modalidades de tareas y las características que el utillaje empleado tiene, las clases de posturas y movimientos requeridos, las modalidades de estímulos ante los que hay que reaccionar y su forma de presentación, etc.

Con el aumento de la edad se produce un decrecimiento, pero el problema estriba en conocer hasta qué punto esta disminución puede

afectar seriamente el rendimiento en distintas actividades y tareas habituales; así, por ejemplo, se sabe que la fuerza muscular alcanza su punto culminante en el comienzo del decenio de los veinte, a partir del cual se registra un descenso gradual y moderado; en la década de los setenta esta fuerza se ha reducido en un porcentaje que oscila, según los casos y circunstancias, entre un 15 % y un 35 %. Una disminución semejante se ha encontrado en la presión máxima y continua de la mano, apretando un dinamómetro.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que en la mayoría de los trabajos no se exige emplear la fuerza a tope, ni se requiere mantener un esfuerzo prolongado durante largo tiempo, por lo que el rendimiento de los trabajadores maduros no sufrirá merma alguna a causa de esta reducción.

Los estudios sobre tiempos de reacción muestran diferencias entre jóvenes y viejos; estas diferencias son pequeñas cuando se trata de tareas simples, pero se van acentuando a medida que se aumenta la complejidad de la tarea (al incluir muchos estímulos de diversas clases y que aparecen a ritmos irregulares, etc.). El fructífero intercambio de resultados entre estudios de laboratorio y estudios de campo realizados en las condiciones normales de la vida real de los talleres, materia en la que fue pionero Welford, ha permitido conocer en qué momentos del proceso se producen las desventajas de los sujetos mayores, cuáles son sus límites y qué medidas pueden tomarse para compensar o paliar tales desventajas.

En un principio se había pensado que la menor rapidez y, a veces, también la menor precisión de los trabajadores maduros podía atribuirse a ciertas pérdidas en las fases periféricas del proceso: peor recepción de los estímulos y dificultades en la ejecución de los movimientos. Welford demostró que la mayor desventaja de los trabajadores maduros se localiza en las secuencias centrales, es decir, en la que tiene lugar la decisión de los movimientos que hay que realizar y en la dedicada al control de tales movimientos; esto se cumple especialmente cuando se trata de tareas no-repetitivas y de cierta complejidad. Este hallazgo fue posible al analizar las tareas, descomponiéndolas en sus distintas fases, lo que permitió observar el tiempo que espontáneamente dedicaban a cada una de ellas los grupos de sujetos de diversa edad. Por supuesto, las pérdidas en aptitudes sensoriales y perceptivas, así como las dificultades en la ejecución de movimientos musculares también pueden contribuir a esta desventaja, pero tienen menos importancia.

De las investigaciones de Welford y colaboradores en tareas industriales, se desprende un conjunto de conclusiones que pueden fácilmente extrapolarse para tratar de entender mejor las diferencias de edad en las formas de conducir.

En la ejecución de tareas que no requieren movimientos muy amplios y que hayan de ser realizados al máximo de rapidez, los cambios con la edad son relativamente pequeños. Igualmente apenas hay diferencias cuando los movimientos que se han de realizar pueden preverse con antelación.

Los cambios de mayor cuantía se producen, por el contrario, cuando los movimientos no pueden preverse y prepararse por anticipado, especialmente en el caso de implicar una serie de diferentes movimientos rápidos y conjugados entre sí. En estos casos, una parte del tiempo de más que consumen los viejos puede atribuirse a la elección de respuesta y, otra parte importante, al tiempo dedicado en controlar las diversas fases de la secuencia de movimientos a medida que van realizándose. La tendencia a controlar e inspeccionar los movimientos aumenta con la edad. Esto último parece guardar una estrecha relación con la actitud de *cautela* tan común entre las personas mayores; los viejos se muestran más precavidos que los jóvenes en un doble sentido: tardan más en inspeccionar las señales antes de disponerse a responder y dedican más tiempo a considerar lo que están haciendo. En una situación en la que sea posible dedicar todo el tiempo que se quiera a inspeccionar las señales y a controlar los movimientos, los viejos tienden a ser más lentos, pero más precisos que los jóvenes; cuando esta circunstancia no es posible, porque el ritmo viene impuesto desde fuera, tienden también a ser menos precisos que los jóvenes. Hasta los 30-35 la velocidad se mantiene a expensas de la precisión; a partir de los 40-45 ocurre lo contrario. Las relaciones entre señales y respuestas que no son directas, sino que requieren transposiciones espaciales complejas o translaciones simbólicas entre percepción y acción, tienen un efecto desproporcionadamente adverso sobre los rendimientos de los viejos que actúan con más lentitud e imprecisión; en ello pueden intervenir también los déficits de memoria.

En suma, las exigencias de rapidez, cuando se trabaja con ritmos impuestos, parecen ser más perjudiciales para las personas mayores que las exigencias de esfuerzo físico moderado.

Se insiste también en el efecto compensatorio de la *experiencia* que puede suplir ciertas disminuciones. Si se trata de una tarea habitual, que se ha practicado durante cierto tiempo, en la que no hay que efectuar operaciones demasiado complejas y los estímulos se presentan claros, diferenciados y sin ambigüedades, las diferencias de edad en rendimiento son, por lo general, mínimas.

A partir de los enfoques cognitivos se han modificado parcialmente algunos de los resultados que se daban por válidos a propósito de los déficits amnésicos con la edad, déficits que, como precisa Aremberg, no son inevitables, pero son substanciales y normativos.

La memoria primaria o a corto plazo no parece que sufra demasiado con la edad, siempre y cuando no haya que hacer reestructuraciones; pero la dificultad de retención aumenta cuando se tiene que atender al mismo tiempo a un cierto número de datos diversos y mantenerlos durante unos segundos mientras se está haciendo otra cosa, como es el caso de las tareas de conducción de las que se requiere efectuar una búsqueda rápida sobre un panorama circundante que va cambiando constantemente, para detectar pequeñas señales que van a influir en la acción que se ha de seguir (atención distribuida).

En memoria secundaria las edades avanzadas también influyen negativamente y más en el caso del recuerdo (repercusión espontánea de datos) que en el reconocimiento. No es extraño, pues, que las personas mayores tiendan a simplificar la sobrecarga de información, reduciendo el número de elementos que hay que tener en cuenta, lo que puede hacerles ignorar alguno de ellos que sea crucial.

El posible deterioro de la **capacidad intelectual** con la edad ha sido una preocupación constante a lo largo de la historia y, en consecuencia, es uno de los temas preferentemente analizados por los gerontólogos.

Considerando en su conjunto el ciclo vital, la pauta evolutiva de la inteligencia que se ha presentado como normal, supone un continuo aumento a ritmo negativamente acelerado desde la primera infancia hasta las proximidades de la veintena, que va seguido de una posterior nivelación que se mantiene durante poco más de un decenio, pasado el cual comienza a insinuarse una suave tendencia al declive, lenta y gradualmente en un principio, pero que se va haciendo ya más rápida y aguda alrededor de los sesenta, para acelerarse notoria, progresiva y acumuladamente en el periodo posterior.

Los primeros trabajos que pusieron de manifiesto diferencias significativas de funcionamiento intelectual en relación con la edad dentro de la población adulta, habían utilizado una metodología transversal: los investigadores examinaban en un momento dado a grupos de sujetos de distintas edades, llegando a la conclusión de que las diferencias sistemáticas encontradas en inteligencia general o en aptitudes específicas podían atribuirse sin más a la distinta edad cronológica.

Es verdad que alguno de estos numerosísimos trabajos dejaban bastante que desear con respecto a la equiparación o control estadístico de las variables extrañas que pueden influir en las puntuaciones de los tests aptitudinales, pero lo cierto es que la aplastante coincidencia de los resultados hallados en los distintos estudios fue forjando lo que se ha convenido en llamar el modelo deficitario de inteligencia, según el cual se alcanza un máximo de nivel de

funcionamiento intelectual en un determinado momento de la primera juventud, a partir del que aparece inexorablemente un decrecimiento linealmente acelerado, que ya es irreversible.

Ahora bien, «la edad no viene nunca sola». Es un hecho incontestable que entre la población anciana son más frecuentes y agudos que entre la población joven los defectos sensoriales y las enfermedades orgánicas (en especial las de tipo cardiovascular y cerebral) así como las alteraciones psíquicas. Por otro lado, también parece igualmente evidente que muchos de nuestros ancianos no pudieran contar en sus años mozos con las posibilidades educativas de que se dispone actualmente. Las diferencias de ambiente estimulante también pueden contribuir a acentuar esas discrepancias de resultados.

El modelo deficitario como tal hoy día no puede aceptarse y no se sostiene en muchos aspectos, como son la edad tan temprana en la que se fijaba el comienzo del descenso y, sobre todo, su pretendido carácter inevitable y universal. Muchas son las razones que han conducido a la revisión de este modelo, entre las que podemos destacar las siguientes:

- Los resultados de los estudios longitudinales, mucho más optimistas en cuanto al mantenimiento y a la edad en la que se produce el punto de inflexión.
- El examen de personas mayores elegidas cuidadosamente con respecto a su buen estado de salud.
- Las mejores puntuaciones de ancianos examinados en años recientes en comparación con las que obtenían sujetos de sus mismas edades explorados hace treinta años.
- Y, sobre todo, las críticas a la metodología empleada, que se extiende desde los diseños de investigación (confusión de efectos de edad con efectos de generación, en el caso de los métodos transversales) al sesgo de las muestras y a los instrumentos de medida, inadecuados en su forma y contenido irrelevantes para su aplicación a personas mayores; a todo lo que podrían añadirse diferencias de motivación e intervención de rasgos de personalidad tales como cautela, ansiedad, rigidez, depresión, etc.

Pero, para no dejar la impresión de que estos estudios transversales han sido baldíos, convendría recabar que indicaron una serie de conocimientos que la investigación posterior ha confirmado plenamente como son:

- a) La variación de la cuantía del declive, según se utilicen tests de agilidad y rapidez con tiempos impuestos o tests de poder mental.
- b) La mayor variabilidad de las puntuaciones en los intervalos de

- mayor edad, lo que hace que se sitúen en ellos muchos sujetos que superan la media obtenida en los intervalos privilegiados.
- c) La parte diferencial de las pérdidas aptitudinales; el déficit no es igual para todas las aptitudes, ni en el comienzo del declive ni en su rapidez y cuantía. Los factores verbales se mantienen e incluso siguen mejorando hasta pasados los cincuenta; por contra, los factores visoespaciales empiezan a decrecer antes y presentan un deterioro más pronunciado.

El estado actual de la cuestión, que pienso que con matices suscribirían los autores más relevantes en este tema (Birren, Schaie, Baltes, Botwinick, etc.), podría concretarse de la siguiente forma:

Hasta una edad ya muy avanzada no tiene por qué encontrarse un decrecimiento fiable ni en todas las aptitudes ni en todos los individuos. En la mayor parte de los adultos mayores se produce un descenso en las aptitudes que requieren rapidez de respuesta, así como en aquellas cuya medida es sensible al mal funcionamiento, aunque sea ligero, del sistema nervioso. Se encuentran pérdidas en la mayoría de las aptitudes de los sujetos que, sea cual sea su edad, padecen enfermedades cardiovasculares serias, así como en aquellos que viven en ambientes socioculturalmente empobrecidos; estas disminuciones intelectuales pueden manifestarse ya claramente hacia los 50-60 años.

La varianza de los cambios madurativos en muchas de las aptitudes es relativamente pequeña en comparación a la de las diferencias de generación.

En síntesis, en poblaciones de sujetos que gozan de buena salud, de un buen nivel de instrucción y están sometidos a una estimulación ambiental enriquecedora, los cambios ontogenéticos en las variables intelectuales son mínimos, de tal suerte que muchas personas bastante mayores actúan, por lo menos, al nivel medio de los adultos jóvenes; en consecuencia, en vez de aceptar resignadamente un inevitable desgaste con la edad, los investigadores han pasado a ocuparse de aquellos factores que, además de la edad en sí, pueden ser responsables de las pérdidas, proponiendo programas de intervención tendentes a detenerlas o suavizarlas.

Hasta aquí hemos considerado algunas de las tendencias evolutivas en la vertiente aptitudinal, enfocando con especial interés el período que podríamos denominar de adultez madura. Otro tanto podría hacerse con las vertientes afectiva y dinámica; las necesidades humanas se modifican durante el curso de la vida y lo mismo ocurre con determinados rasgos de personalidad, incluidos actitudes, intereses y valores.

A nadie se le escapa que la profesión u oficio que se ejerce

desempeña un papel central y organizativo en la problemática vital de las personas en estas edades. La vida laboral suele convertirse en una de las principales fuentes de satisfacción o, por el contrario, de disgustos y sinsabores. La toma de conciencia de la distancia entre lo que profesionalmente se ha logrado y lo que se esperaba alcanzar, constituye una de las crisis más reseñadas en la escasa literatura que analiza el período de los 45 a los 60; otros autores mencionan la peliaguda cuestión de la consecución de un equilibrio entre la dedicación al trabajo, a la familia y a las actividades más personales.

Se puede establecer un paralelismo entre el ciclo vital y el ciclo laboral; a lo largo de éste surgen continuamente problemas y sería arriesgado afirmar que estos problemas son más agobiantes en un período que en otros. Lo que sucede es que son distintos: su naturaleza va variando con el transcurso del tiempo y, por supuesto, varían también en función de la índole del trabajo, las características del centro donde se ejerce, la categoría que se desempeña, la formación previa, la antigüedad, el sexo, las responsabilidades familiares, etc.

En una primera etapa, pasadas las fases preliminares de elección y preparación y superado el trauma del encuentro de un empleo, se abre un período delicado de encaje y adaptación al trabajo en sí, a los compañeros, a los requisitos de la empresa, etc., en el que hay que hacer un esfuerzo constante de acomodación.

A continuación sigue una larga fase en la que el individuo trata de situarse lo mejor posible, de adquirir una competencia profesional y de alcanzar una seguridad, vislumbrando una trayectoria profesional, que supone siempre elecciones y renunciaciones; preocupa ahora la promoción, los cambios de puesto que a veces comportan cambios de empresa y/o de residencia con vistas a mejoras; es la fase de «escalar el techo» dentro de la competitividad habitual, lo que supone crearse nuevas obligaciones y nuevas relaciones. Puede ser, al menos lo es para muchos ejecutivos, una etapa de estrés y sobrecarga.

Va pasando el tiempo e incluso el individuo mejor situado, más integrado, con un puesto que satisface plenamente sus aspiraciones en el que ha alcanzado un dominio y experiencia que facilitan su actuación, no está exento de tensiones: hay que hacer frente a nuevas exigencias, ante los cambios tecnológicos y organizativos y de todo tipo que se producen; se trata de ver si uno es capaz de mantenerse y pese a ese dominio alcanzado y a esa experiencia, la mayor energía y preparación de los jóvenes constituye muchas veces una nueva amenaza para su estatus.

Por supuesto, en esta rápida descripción del desarrollo habría que integrar otros muchos aspectos: el ser humano no es nunca un ser

cerrado y dividido en compartimentos y la problemática laboral no es ajena a los conflictos personales y familiares que repercuten en el trabajo, igual que ocurre al revés.

Por último la proximidad del retiro comienza a lanzar sus sombras y precisamente esta cercanía resulta más aversiva cuanto más satisfechas y más identificadas con su labor estén las personas. Sabemos que las actitudes ante la jubilación dependen en buena parte:

- del grado de integración en el empleo (incluido el contexto social que implica);
- de la solución prevista a los problemas económicos: pensiones, vivienda, etc.
- y, por encima de todo, de la situación familiar y de las relaciones interpersonales.

La jubilación es un fenómeno social relativamente reciente. Por primera vez en la historia, la mayor parte de los habitantes de los países con un cierto nivel de desarrollo pueden esperar pasar algunos años plenamente liberados de las constricciones que impone cualquier trabajo asalariado; esta situación tiene lugar porque, junto a la ampliación de las expectativas de vida, se impone la obligatoriedad de dejar de trabajar a una edad que, además, va siendo cada vez más temprana.

Parece que se han exagerado las consecuencias negativas del retiro; hay mucho de literatura y de casuística al respecto. Por supuesto, no voy a negar que se produce un choque emocional y que hay que hacer frente a un problema de readaptación más o menos grave según las circunstancias; y esas circunstancias son, como dice la copla, «salud, dinero y amor», que es lo que aparece con otros nombres más técnicos en todos los análisis factoriales que se han realizado sobre satisfacción en la vejez. Uno de los resultados que se derivan del estudio longitudinal de la Universidad de Bonn, dirigido por Thomae consistió en detectar entre los jubilados la frecuencia de un periodo de desvinculación transitoria que, en la mayor parte de los casos, acaba por resolverse pronto, volviendo el sujeto a reorganizar su actividad y sus contratos personales. En definitiva, serán las características de personalidad las que determinarán el estilo de vida que se va a seguir y el grado de satisfacción que después de la jubilación se consiga.

Pero lo cierto es que en nuestra sociedad vivir sin trabajar resulta aún insólito, lo que ha llevado a la convicción de la conveniencia de proporcionar a las personas que han consumido 30, 40 ó más años trabajando, una preparación especial para afrontar esa nueva situación, con todas las connotaciones que comporta. Estos cursillos de preparación para el retiro han empezado a ponerse en práctica, patrocinados bien por instituciones culturales relacionadas con la vejez, bien por barrios o comunidades y también por algunas grandes

empresas que los incorporan a sus programas de política de personal y relaciones humanas, con efectos que parecen ser muy positivos, tanto para después del retiro como en estos años de inquietud y preocupación. Escasean, sin embargo, los estudios longitudinales rigurosos, que serían los que permitirían validar la eficacia de tales procedimientos. Las modalidades son múltiples, pudiendo adoptar un carácter más general o más específico por categorías, sexos, etc.; su asistencia se suele recomendar a partir de los 55 años y su objetivo principal, más que proporcionar determinados conocimientos, destrezas o habilidades para rellenar el tiempo vacío del futuro, que también se hace, consiste en estimular a los participantes a pensar por sí mismos, animarles a plantear proyectos, abrir vías y descubrir posibilidades; en suma, están dirigidos prioritariamente a cultivar la adaptabilidad.

Sin pretender establecer una relación exhaustiva, digamos que un análisis de las publicaciones dedicadas a **Psicogerontología industrial** muestra que los temas a los que se ha prestado una mayor y más constante atención han sido los referidos a:

- Productividad y rendimiento.
- Formación y adiestramiento.
- Diseño y rediseño de puestos.
- Estrés de ejecutivos.
- Orientación y consejo.
- Campañas dirigidas a combatir prejuicios.

Otras cuestiones, como la denuncia de prácticas discriminatorias, planes de previsión de ayuda económica y asistencial, etc., corresponden más de cerca a otras esferas, tanto de la gerontología como de la política social. En razón del tiempo voy a referirme sólo a los dos primeros.

A propósito del rendimiento de las personas mayores, se suelen distinguir dos grandes áreas o niveles con tratamiento independiente: por un lado, los estudios sobre el rendimiento en trabajos de tipo intelectual, que requieren destrezas superiores y, por otro, los que tratan del rendimiento en trabajos habituales de talleres y oficinas.

De pasada he mencionado el problema del estrés y sobrecarga a que están sometidos muchos directivos. Trabajar con un exceso de tensión puede servir para resolver una papeleta delicada en un momento dado o para superar una situación de emergencia, pero, si esta forma se hace habitual o crónica, termina por consumir y quemar a los que la soportan, que pierden facultades prematuramente, cuando no viene el infarto y otras complicaciones psicosomáticas amén de los consabidos conflictos familiares y de la vida privada. Sin forzar mucho las cosas, pueden aplicarse al mundo de los técnicos y directivos algunos de los factores que los críticos y comentaristas de la

obra de Lehman «Age and Achievement», han señalado como responsables del descenso de la actividad más original y señera que empieza a producirse en la década de los treinta. Como causas de esa disminución cuantitativa y cualitativa se mencionan: pérdidas de energía y vigor físico; cambios en la motivación (necesidades de logro); agobio de responsabilidades administrativas y de gestión, así como de actividades de tipo social, que van en aumento al ocupar puestos más elevados; apoyo a métodos de trabajo anticuados o ya superados, que hace necesario el reciclaje. La toma de conciencia, tanto por parte de la dirección como de los propios afectados, de razones como éstas es el primer paso para la adopción de decisiones que puedan redundar en beneficio del rendimiento y de la satisfacción personal.

A nivel de trabajos de oficina y taller, la idea más generalizada es la de que los trabajadores maduros son menos productivos y eficaces que los jóvenes y esta impresión no es ajena a las discriminaciones de que son objeto a la hora de los despidos, rescisiones de contratos, repartos de cometidos y no digamos cuando se trata de conseguir un nuevo empleo. Pues bien, a la vista de los trabajos publicados no encontramos datos que avalen este supuesto.

En una de las primeras referencias al tema, cuenta McFarland que, durante la segunda guerra mundial, se hizo preciso emplear a un gran número de obreros que llevaban algunos años retirados y que, en general, dieron un resultado excelente, especialmente aquellos que habían sido distribuidos por puestos de trabajo según sus puntuaciones en las pruebas psicotécnicas. Por supuesto, habrá trabajos especialmente contraindicados para la mayoría de las personas que hayan superado la barrera de los cincuenta; a propósito de las aptitudes perceptivas y psicomotoras nos hemos referido a ellas. En general, cualquier trabajo a ritmo rápido e impuesto o que suponga tomar a contra reloj decisiones complejas, no parece muy adecuado.

La investigación sobre diferencias de edad en rendimiento laboral es tema harto complicado. Por un lado, aparece la dificultad general de poder contar con medidas objetivas de rendimiento y de aquilatar su equivalencia entre unos trabajos y otros; pero además, al comparar grupos de sujetos de diferentes edades, surgen otras dificultades más específicas. Esto es lo que ocurre con:

- La diversidad de requisitos de las tareas estudiadas, lo que hace que los resultados no sean superponibles.
- La confusión entre efectos de edad y efectos de generación. Así sucede, por ejemplo, cuando un trabajo precisa de destreza y conocimiento que sólo mediante una formación específica se ha podido conseguir, en un determinado período.

- La variabilidad intragrupo que suele ser tanto mayor como la variabilidad intergrupos.
- El factor de antigüedad —años de experiencia en el puesto— que puede modular poderosamente la relación edad-rendimiento. Así, en un estudio realizado por Belbin entre las operarias de un taller de costura, el rendimiento de las jóvenes era claramente superior al de las mayores; pero, si en el subgrupo de las mayores (40-50 años), se tomaban sólo los datos de las que llevaban más de cinco años trabajando, se apreciaba que su rendimiento era bastante superior a la media del taller.
- El acusado sesgo que afecta a las muestras de trabajadores maduros, que pueden obedecer a diversas causas e incluso suponer sentidos contrarios. Puede ocurrir que algunos trabajadores hayan abandonado o hayan sido transferidos a otros puestos por no cumplir las exigencias; en este caso se trata de una muestra positivamente seleccionada, ya que los peores se han ido; por el contrario, si, dada la forma habitual de promoción y elección de mandos intermedios, los mejores entre los operarios maduros han sido ascendidos, el grupo estará negativamente seleccionado.

Puede afirmarse que del conjunto de estudios comparativos transversales que han utilizado criterios objetivos de rendimiento, tales como índices de eficacia, se desprende que o bien no hay diferencias de edad o éstas son muy ligeras y aparecen en ambas direcciones. Apenas se cuenta con datos de estudios longitudinales; en uno de los pocos publicados referido a mujeres que cosían a máquina, con variedad de edades entre 15 y cerca de los 50 años, los índices de rendimiento aumentaron linealmente hasta los 35, para descender luego lentamente; pero el rendimiento de las de más de 40 fue aun superior al del grupo de entre 18 y 25.

En una encuesta dirigida por Heron y Chown, en la que fueron interrogados varios centenares de capataces para conocer su opinión sobre sus trabajadores de distintas edades, los participantes sostienen que, si bien se constata una disminución en la rapidez del trabajo de los operarios más viejos, esto se compensa con creces por su mayor dedicación, responsabilidad y sentido del deber.

En efecto, junto a la producción se hace preciso considerar otros factores que contribuyen también a la productividad. Los estudios realizados coinciden en señalar que en cuanto a absentismo, los trabajadores maduros faltan menos, si bien sus ausencias por enfermedad pueden ser más prolongadas; la puntualidad es mejor, la rotación externa apenas existe; no hay una mayor frecuencia de accidentes, aunque éstos se produzcan por causas distintas que entre los jóvenes; la curva de satisfacción laboral alcanza su punto lógico

alrededor de los 50 años y, por último, el mayor sentido de responsabilidad y seriedad se traduce en un mayor cuidado del instrumental y la maquinaria, menos desperdicio de materiales y ahorro de energía; se indica también que para trabajos aislados, cada vez más abundantes en razón de la automatización, los mayores son así mismo más fiables.

Las pérdidas de empleo, la supresión o transformación de determinados puestos y los cambios tecnológicos introducidos en otros, determinan que sea cada vez más frecuente el hecho de que personas que han superado la cuarentena tengan que afrontar situaciones de readiestramiento. Estas situaciones crean especiales dificultades, hoy en gran parte superables.

Una de las primeras intervenciones sistemáticas, que aportó valiosos conocimientos, fue la dirigida por Welford y Belbin a propósito de la reconversión de los tranviarios de Londres a conductores de autobuses. A todos los afectados por la supresión se les ofreció la oportunidad de seguir unos cursillos de formación de tres semanas de duración que, en caso de no alcanzar el nivel exigido, podrían prolongarse un cierto tiempo. La distribución de los sujetos por intervalos de edad, permitió comprobar que hasta los 60 años, la casi totalidad de los sujetos era capaz de aprender el nuevo oficio; a partir de los 40, se hizo preciso aumentar el tiempo de aprendizaje y un 63 % de los sujetos del intervalo de más edad (61-67 años) fue capaz de superar con éxito el examen final.

Este estudio sirvió además para aclarar una serie de cuestiones que junto a los datos de otras investigaciones permiten un mejor conocimiento de las causas de las desventajas de los trabajadores maduros en la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas. Al diseñar un curso para adultos, habrá que tener muy en cuenta la lentitud de comprensión, que puede ocasionar que, ante una exposición o demostración, se les escapen detalles relevantes o dejen de captar puntos clave para el proceso; que la cantidad de información que se presente de una vez puede superar la amplitud de su memoria; y que, una vez que se han formado una idea errónea, va a resultar mucho más difícil su modificación que en el caso de sujetos de otras edades.

El instructor tiene que ser consciente de estas dificultades para tratar de contrarrestarlas; el aprendizaje forzosamente habrá de ser lento, repetitivo, distribuido en unidades que tengan sentido por sí mismas y que fácilmente se enlacen unas con otras.

Métodos que se han mostrado válidos para todas las edades, pero que aparecen especialmente indicados para los maduros son el de

aprendizaje por descubrimiento o el «hágalo usted conmigo», desarrollado por Belbin. En síntesis, más que largas exposiciones o demostraciones brillantes, en las que los asistentes permanecen pasivos oyendo lo que otros dicen o viendo lo que otros hacen, se debe estimular la participación activa y fomentar la ejecución práctica; cuando se utilicen medios audiovisuales, habrá que cuidar que se cumplan las condiciones que permitan paliar el efecto de las pérdidas sensoriales y perceptivas a que nos hemos referido. Para sujetos con un cierto nivel de instrucción parece que resultan eficaces las técnicas de enseñanza programada, con autorregulación del tiempo. Pero la eficacia del aprendizaje, muy especialmente en nuestro caso, no sólo depende de las aptitudes físicas y mentales sino de la motivación. Si el trabajador maduro, con su habitual resistencia al cambio y a enfrentarse con lo nuevo, no comprende el sentido de lo que se le está enseñando, ni la utilidad que le reporta, difícilmente estará dispuesto a realizar el esfuerzo necesario.

En nuestro país, la población activa que durante los decenios anteriores había crecido descompensadamente en los sectores industriales y de servicios era, hasta hace poco y en comparación con la de otros países europeos, relativamente joven; pero, como hemos visto que nos ocurre a todos, también va envejeciendo y cada vez se hará más preciso tener en cuenta algunas de las cuestiones que a lo largo de esta exposición han ido apareciendo. Si como consecuencia, los psicólogos se animan a incluir en su repertorio habitual de actuación algunas de las acciones en esta área, creo que todos nos podemos dar por satisfechos.

CAPITULO 2

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Una aproximación psico-antropológica al cambio tecnológico

Victor M. Pérez Velasco

Psicólogo-Orientador Profesional de FEMSA.

Vocal de la Junta Rectora del Colegio Oficial de Psicólogos de la Delegación de Madrid.

Justificación

Las empresas, factorías o cualquier tipo de entidad cuya función básica es producir, prestar un servicio social, etc., pueden ser entendidas, analizadas y estudiadas como comunidades humanas, con una cultura propia y sometidas a una problemática sociotécnica compleja. Es bastante frecuente que el estudio de estas comunidades laborales se realice desde planteamientos unidimensionales y, por tanto, parcialmente válidos.

Aunque no se pretendía llegar a un conocimiento absoluto de lo que acontece en el seno de una fábrica, si se pretendió, en el caso que vamos a comentar, aportar una dimensión global de la problemática derivada en el seno de un colectivo de trabajadores como reacción a una innovación tecnológica. Esta concepción «holista» se fundamenta en una percepción antropológica de la empresa, que facilitó dar una dimensión psicológica al problema planteado: rechazo al cambio.

Creemos que este discreto trabajo, realizado con el «handicap» que supone superar los inconvenientes que una organización plantea cuando se resiste a ser analizada, es merecidamente una aproximación psicoantropológica aplicada al mundo de la empresa y el cambio.

Por razones obvias, nos vemos obligados a realizar una descripción resumida.

El problema

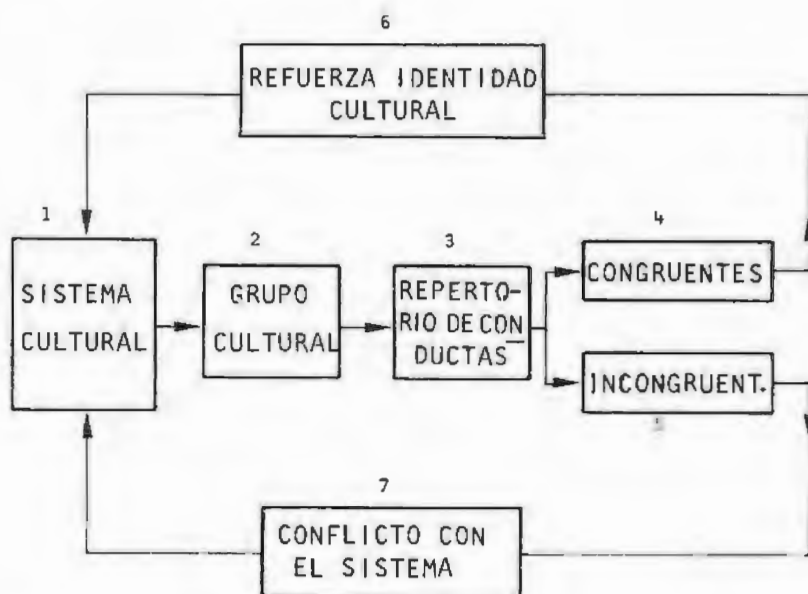
En una factoría dedicada a la fabricación de utillaje y maquinaria y

dentro del área de la sección de fabricación de útiles, existe un colectivo de unos 20 trabajadores, todos profesionales de oficio (fresadores). Por razones de rentabilidad se introdujo una máquina de tecnología avanzada que incorporaba un sistema de control informático. Esta innovación había sido precedida anteriormente de otras similares, pero ninguna presentó los problemas que la máquina fresadora de control numérico C.N. suscitara. Aunque no se puede hablar de boicot, si se puede decir que hubo un rechazo o resistencia pasiva a trabajar en la nueva inversión, lo que en algún momento llegó a provocar el cuestionamiento de su rentabilidad.

Marco teórico

A la vista del problema nos encontramos con un grupo cultural (los fresadores) que, ante un agente de cambio de tipo tecnológico (la fresadora C.N.), oponía una resistencia a trabajar en ella. En cambio, los técnicos asumieron sin apenas conflictos el nuevo papel que para ellos la innovación también suponía.

El modelo para abordar el problema fue el siguiente:



Sistema cultural

Compartimos el concepto de cultura de White (1964, pág. 341) en el sentido de que ésta cambia y evoluciona en la medida que aumenta la eficiencia de los medios usados para la utilización de dicha energía; además, los sistemas sociales (White, pág. 388) son función de las tecnologías, y las ideologías manifiestan fuerzas tecnológicas y reflejan sistemas sociales.

Es decir, la cultura es un sistema compuesto de un subsistema ideológico (valores, creencias, etc.), un subsistema social (roles, estatus, etc.) y un subsistema tecnológico (máquinas, herramientas, etcétera), donde estas tres variables intervenían, de manera que el cambio de una parte supone la modificación de la totalidad y viceversa.

Grupo cultural

Llamamos grupo cultural a aquella comunidad humana que, independientemente de su tamaño, es capaz de generar o producir su propio sistema o subsistema cultural (Serpell, 1981, pág. 20).

Respecto al resto de variables, el modelo presupone que los actores sociales tratarán (control social) de adecuar sus conductas al código moral de la comunidad, suponiendo que una persona que trabaja en una empresa tiende a compartir el universo simbólico específico de la cultura de dicha comunidad. Es decir, existe una cultura o subcultura profesional que determina psicológicamente al individuo.

Metodología

Proceso seguido en este estudio

- Elección del grupo objeto de estudio.
- Definición de objetivos e hipótesis de trabajo.
- Recogida de datos (marzo-mayo de 1982).
- Confección del informe.
- Propuesta de actuaciones.

Técnicas utilizadas

- Entrevistas individuales.
- Reuniones de grupo.
- Observación participante (Maestre, 1976, pág. 29).

Se descartó la aplicación de medidas estandarizadas por las razones expuestas anteriormente en el primer apartado («Justificación»).

Objetivos

- Conocer el impacto de la innovación tecnológica en la cultura del grupo de profesionales.
- Valorar las variables psicológicas movilizadas (actitudes, prejuicios, etc.).
- Proponer medidas correctoras.

Estudio de la cultura

La cultura del grupo de los profesionales de oficio más vinculados a la innovación tecnológica objeto de rechazo, fue estudiada en sus tres dimensiones: ideológica, social y tecnológica.

Sistema ideológico

Como variables significativas del sistema ideológico del grupo de fresadores, cabe destacar:

- a) Las creencias:
 - La existencia de un yo profesional propio.
 - La sensación de imprescindibilidad de su trabajo.
 - Ser defensores de la obra bien hecha.
 - La máquina como una prolongación de sí mismos.
- b) Sistema de valores:
 - El individualismo.
 - La autosuficiencia.
 - El perfeccionismo.
 - La responsabilidad.
 - Tener un virtualismo propio.

En general, el profesional de oficio (fresador) se distanciaba del operario no profesional y mantenía una relación de rechazo-aspiración con el técnico, pero siempre desde una posición de arrogancia artesanal.

El sistema social

Se estudia, principalmente, en relación con la posición social

(categoría profesional) y el rol tecnológico, en relación con el equipo de útiles y con otros profesionales. Las variables objeto de estudio fueron:

- Movilidad vertical (Promoción).
- Conflicto generacional-profesional (Dialéctica jóvenes-antiguos).
- Prestigio de la profesión.

De estos apartados cabe destacar el que este colectivo se percibiese como el primero en su rango, por delante de matriceros, rectificadores, torneros y ajustadores. Y el antagonismo entre el viejo profesional y el nuevo: aquél, polivalente y lleno de maestría profesional; éste, más innovador.

El sistema tecnológico

Es el tercer subsistema del sistema cultural y, según White y un importante número de antropólogos, es la variable independiente del sistema cultural, en tanto que el resto de componentes del sistema se presentan como variables dependientes. El carácter cuasi-determinante de los factores tecnológicos, se acentúa, en el caso de las comunidades industriales.

Después de valorar las diversas técnicas y máquinas intervinientes, se compara el proceso tecnológico del fresado en su modelo clásico, con el informático (cibernético), que introduce la nueva máquina (agente de cambio) y los aspectos psicológicos que connota desde el punto de vista de las capacidades y aptitudes personales que moviliza cada tipo de proceso.

Impacto psicológico y social del cambio

El impacto del cambio ha producido una serie de actitudes entre los profesionales y los técnicos, que se pueden resumir así:

Sobre los profesionales:

- Rechazo de la nueva máquina.
- Rechazo de las posibilidades de enriquecimiento profesional en dicha máquina.
- Autoafirmación de su profesionalidad (modelo clásico).
- Acentuación de la competitividad con los técnicos.

Estas actitudes son el efecto combinado de una serie de reacciones

complejas ante una innovación, que supone, según ellos, desidentificación con la máquina, desprofesionalización, sensación de marginación, pérdida de prestigio, etc. En definitiva, ellos percibían subliminalmente que su identidad cultural estaba amenazada.

Sobre los técnicos:

Los técnicos no vivenciaron la tecnología de la nueva máquina como algo amenazador, sino que la aceptaron, la asumieron y opinan que los profesionales:

- tienen miedo excesivo,
- son rígidos,
- no entienden ni comprenden lo que la nueva máquina significa.

En este caso, la innovación probablemente reforzó su identidad cultural.

Conclusiones

Parece claro, que la cultura profesional del fresador se ha resentido ante la innovación y ha generado reacciones poco favorables. Lo que ha pasado, según nuestra opinión, ha sido lo siguiente:

- El sistema tecnológico cambió en un grado determinado y el sistema de valores se ha mantenido acorde con el modelo clásico, a costa de generar rechazo y malestar.
- No ha habido cambio real a nivel simbólico-cultural, sino crisis no resuelta adecuadamente.
- La identificación hombre-máquina, imprescindible en el profesional para consolidar su identidad laboral, no se ha producido con la nueva máquina (informática).
- El técnico, a través de los procesos informáticos se identificó con la máquina y suplantó al profesional (hecho poco frecuente).
- El colectivo de fresadores constituía un grupo cultural.
- Hubo un importante error que impidió la aceptación del cambio, debido a una estrategia poco afortunada en la introducción de la innovación, ya que:
 - no hubo la información y formación adecuada,
 - se marginó al profesional,
 - se concibió el cambio como un puro problema técnico.

En definitiva, faltó un plan racional para introducir el cambio, mediante una estrategia planteada no sólo desde el punto de vista de lo técnico, sino también de lo humano, que hubiese permitido un cambio

de actitudes hacia posiciones más abiertas entre las personas afectadas.

La perspectiva psicoantropológica, en este caso, nos ayudó a entender el fenómeno en su totalidad y valorar, de una forma más extensa e intensa, cuál es el nivel de interacción entre lo social y lo técnico y sus repercusiones psicológicas.

Bibliografía

KARNA Kitagawa, *Mentalidad cibernética*, APD Ediciones, Madrid, 1973.

MAESTRE ALFONSO, J., *La Investigación en Antropología Social*, Akal Editor, Madrid, 1976.

MORENO, Isidoro, *Cultura y Medios de Producción*, Editorial Nuestra Cultura, Madrid, 1979.

NISBET, Robert, *Cambio Social*, Alianza Editorial, colección A. U., n.º 239, Madrid, 1979.

SERPELL, Robert, *Influencia de la Cultura en el comportamiento*, Ediciones CEAC, Barcelona, 1981.

WHITE, Leslie A., *La Ciencia de la Cultura*, FCE, México, 1964.

Condiciones psicológicas y psicosociales del modelo japonés de relaciones laborales. Viabilidad de su aplicación al ámbito español

Santiago D. de Quijano de Arana

Profesor de Técnicas de Investigación Social
de la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona.

El modelo japonés de relaciones de trabajo

Si es posible resumir en pocas palabras la complejidad y variedad de aspectos propios del modelo japonés de relaciones de trabajo, ese resumen tendrá que incorporar, por lo menos, un aspecto fundamental: el japonés vive su trabajo y todas las relaciones sociales que lo envuelven como en el seno de una «gran familia», con todas las connotaciones inconscientes que ello comporta.

Para el japonés su empresa es su «kaisha». No sólo le ofrece un empleo y un sueldo, sino un elemento de identidad, un motivo de orgullo y un fundamento firme de seguridad personal y familiar. Su contrato con su «kaisha» le convertirá en miembro de la comunidad empresarial, y su preocupación fundamental no se centrará en el puesto de trabajo específico que temporalmente se le asigne, sino en su vinculación «de por vida» con la empresa.

Así las cosas, es lógico que los criterios de selección de personal y de promoción, aunque consideren los diplomas y el éxito en los estudios como condición previa, pongan, sin embargo, el acento en la «sociabilidad», la «ideología» y el «comportamiento social» del candidato. Igualmente los salarios se establecerán mediante un sistema —el «Nenko-Seido»— que fijará sus cuantías en función de la edad, antigüedad y lealtad del trabajador, así como de su nivel de instrucción y su categoría profesional. La solicitud paternal del empleador deberá asegurar al asalariado de mayor edad unos ingresos adecuados a sus crecientes responsabilidades (educación y alimentación de los hijos, alojamiento, asistencia sanitaria, etc.). Junto a la remuneración propiamente dicha se contarán, como práctica habitual, beneficios adicionales tales como vacaciones pagadas, seguros de enfermedad, residencias para vacaciones, etc.

Los sindicatos serán fundamentalmente sindicatos «de empresa» —diríamos, «de familia»—, e incluso, a veces sindicatos «de fábrica». Con frecuencia entre los trabajadores han surgido movimientos sindicalistas moderados frente a las posturas radicales de algunos sectores minoritarios. Las huelgas, aunque existen, consumen un mínimo número de horas de trabajo. La «lucha de primavera» o las «primaveras calientes» constituyen una tradición casi como la «fiesta de los cerezos». Sin embargo, sus acciones suelen limitarse a ponerse franjas rojas sobre el brazo y pasearse por las calles enarbolando pancartas. En ocasiones no abandonan el trabajo, sino que lo realizan con el brazalete puesto y con ello avergüenzan a la dirección por no saber llegar a un acuerdo con sus trabajadores.

En fin, en los «círculos de calidad» cada miembro participante del grupo busca, juntamente con sus compañeros, tres objetivos: «1) Contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa. 2) Respetar a la persona y levantar un taller radiantemente feliz, en el que tenga sentido trabajar. 3) Desplegar totalmente las capacidades personales y, eventualmente, extraer sus infinitas posibilidades».

Los patrones culturales que lo favorecen

Ni la cultura es exclusivamente consecuencia de las relaciones de producción, ni las relaciones de producción son consecuencia simple de aquella. Una y otras se influyen mutuamente.

Los elementos de la cultura japonesa que favorecen su sistema de relaciones de trabajo son, entre otros, los siguientes: su visión jerárquica del mundo; su sentimiento de ser deudores de los demás; el proceso de socialización del niño o su educación en las pautas de comportamiento social.

Su visión jerárquica del mundo

Para el japonés el reconocimiento de la jerarquía es algo tan natural como respirar. Desde que nace aprende en la familia un «lenguaje de respeto» que deberá utilizar con esmerada atención. Luego aplicará en la vida política y económica lo que aprendió en la familia. No olvidará en ninguna circunstancia que una persona debe toda su deferencia a quienes están por encima de ella, a quienes ocupan un «lugar correspondiente» dentro de la jerarquía y por encima del suyo.

Sin embargo, la autoridad del que manda nunca ha sido totalmente arbitraria en el Japón. La sumisión siempre se ha exigido en nombre de un supremo valor: la *tradición*. Esta consagra la lealtad común y marca los límites y las formas en que la autoridad debe ser ejercida.

Aceptar la jerarquía significa para el japonés conocer cual es el lugar que se ocupa en el conjunto social y poner «cada cosa en su lugar». Ello le produce un sentimiento profundo de estar protegido por el sistema.

Su sentimiento de ser deudores de los demás

En Japón, el hombre admirado no es «el que no debe nada a nadie», sino quien reconoce el lugar que cada uno ocupa en la gran red de obligaciones mutuas que abarca a los antepasados y coetáneos.

El japonés tiene muchas palabras que indican «obligación», pero no todas son sinónimas, sino que se refieren a situaciones específicas diferentes entre sí. La palabra que las abarca a todas ellas es *on*. *On* significa un peso, una carga, una obligación que uno lleva lo mejor que puede.

En toda la historia del Japón la persona con quien uno estaba endeudado por encima de todo era el superior más alto dentro de su propia esfera. Según el momento histórico, esta persona era el señor local, el *Daimio* o el *Shogun*. Hoy lo es el Emperador. Lo importante es que, durante siglos, en Japón se ha mantenido el hábito de «acordarse del *on*».

Un hombre también recibe *on* de otras personas de menor categoría que el Emperador. Cada uno tiene un *on* hacia los padres, así como hacia su profesor y su patrón. Todos ellos le han ayudado a orientarse y abrirse camino en la vida. Si se tiene en cuenta lo que significa la «*kaisha*» para el japonés, no es difícil comprender que tenga un enorme *on* hacia ella, es decir, hacia sus jefes y superiores. En Japón la dignidad del hombre se halla ligada al hecho de que pague lo que debe a sus benefactores.

El proceso de socialización del niño o su educación en las pautas de comportamiento social.

Para los japoneses hacer de un niño un hombre que se respete, significa hacer de él un hombre «que conoce la vergüenza». Sentir vergüenza significa para ellos experimentar el temor de que a uno le rechacen los demás por no haber cumplido lo que de él se esperaba según las normas sociales establecidas.

Los muchachos deben aprender «*jicho*», es decir, «autorrespeto» o, lo que es lo mismo, ser lo bastante prudentes y astutos para medir todos los factores de una situación determinada, en orden a no hacer nada que pueda merecer crítica por parte de los demás. Si no lo

consiguen, pueden incluso llegar a experimentar un serio rechazo familiar. Durante años, las madres japonesas han practicado con sus hijos escenas de aparente abandono muy eficaces para conseguir la sumisión. Cuando el niño no obedecía lo que se le ordenaba, la madre, aprovechando la visita de algún invitado, decía a éste: «¿Quiere llevarse a este niño? Nosotros no le queremos». El invitado cumplía normalmente su papel. Cogía al niño y se disponía a llevárselo fuera de casa. El niño gritaba y llamaba a la madre para que lo rescatara. La ira, la rabia y el temor se fundían en él. Cuando la madre creía que la representación ya había hecho su efecto, se ablandaba y recibía de nuevo al crío exigiendo de él la promesa de que iba a ser bueno. De este modo la angustia del abandono, convenientemente manipulada, llevaba al niño a la sumisión.

Condiciones y consecuencias psicológicas y psicosociales del modelo japonés y de los patrones culturales que lo favorecen

El proceso psicológico subyacente que actúa, a nuestro juicio, como denominador común, como eje y condición de posibilidad de muchos de los factores expuestos anteriormente sobre el modelo japonés de relaciones laborales, es el que llamamos la «regresión de lo político al plano de lo psicofamiliar».

En una institución, como es la empresa, concurren grupos de personas que, por ocupar diversas posiciones respecto de la autoridad —bien como detentadores de la misma, bien como desposeídos de ella—, tienen, en uno u otro momento, intereses opuestos. Podemos llamar a estos grupos «clases sociales institucionales».

Cuando los conflictos surgidos entre estas «clases sociales institucionales» no pueden elaborarse en un plano de igualdad, cuando los individuos no pueden tomar conciencia de sus posiciones de clases dentro de cada institución, ni de la problemática del poder en ella, los conflictos y tensiones surgidos se viven y se expresan en el plano de lo psicofamiliar estructurado en la infancia. Ello significa vivir las relaciones en la institución al modo como podrían y deberían ser vividas en «una gran familia». El punto capital es que, en este nivel, siempre rige el esquema de la desigualdad y de la autoridad, de la relación padres-hijos con todas sus connotaciones inconscientes.

En primer lugar, nada puede hacer que los que mandan dejen de tener todo el poder que tienen. Por mucho que luchen los subordinados, nada puede modificar el poder de los jefes, como nada puede hacer que el estatus de «padres o hijos» cambie en la familia. Por

sistema institucional, así como a participar en el «poder social» generado en la institución.

Cuando los obreros de Minamata generan con su trabajo un poder social capaz —entre otras cosas— de modificar el medio ambiente y tal poder escapa de sus manos, es capitalizado hacia arriba por la dirección y utilizado de modo que se produce, por causa de la polución, uno de los acontecimientos más dramáticos del Japón moderno: el envenamiento del mar por el mercurio arrojado a sus aguas, es conocido desde fines de los años cincuenta y sólo después de veinte años se llega a tomar medidas eficaces; cuando, durante mucho tiempo, los empleados de la fábrica polucionadora han formado un sólo cuerpo con la dirección, han envenenado su propio mar y han rechazado por la fuerza a los manifestantes y enfermos que se oponían a ellos, entre los que se encontraban, incluso, familiares propios; cuando no han sido capaces de reconocer sus propios intereses como clase social institucional, y han hecho falta para llegar a ello 1.300 víctimas reconocidas, 250 muertos y probablemente más de 10.000 personas afectadas por la enfermedad que atrofia las células nerviosas; cuando todo esto se produce, es porque «sólo los superiores saben lo que realmente les conviene» y porque tales trabajadores se hallan en el «plano de lo psicofamiliar», incapaces de advenir al plano de «lo político».

Igualmente, cuando en las fábricas del grupo Matsushita existen las llamadas «salas de impugnación» en las que —al igual que en los juegos de tiro al muñeco de las ferias— hay muñecos de trapo y madera cuyos rostros representan a los directores; cuando los empleados descontentos pueden ir a ese lugar, empuñar una cachi-porra y golpearlos, de modo semejante a como hacían cuando eran niños descargando su agresividad hacia su madre; cuando todo esto se produce es porque, muy probablemente, el «plano de lo psicofamiliar» se halla profundamente arraigado entre personal y dirección y resulta totalmente impensable advenir al «plano de lo político».

¿Cómo se produce este fenómeno? ¿Cuáles son los factores causantes o, por lo menos, facilitadores del proceso? Podemos resumirlos así: 1) El sentimiento de culpa, referido a lo político, generalizado entre grandes masas de la población y enraizado en lo cultural. 2) La imagen inconsciente onnipotente de la sociedad global. 3) La acción del poder político. 4) Los fenómenos internos de clase. Entre estos últimos cabe enumerar la culpa de clase; el placer ofrecido por el *statu quo*; la jerarquización dentro de la propia clase; las fantasías de hermandad; la huida a la política. Resulta imposible —dado el espacio de que disponemos para esta comunicación— describir cada uno de ellos. Apuntaremos algo sobre el primero.

El sentimiento de culpa generalizado entre la población y enraizado en lo cultural

El análisis psicológico del fenómeno de la culpa nos permite definir a ésta como «el temor de perder el amor del objeto, “la madre”, en la primera fase de la vida bien porque este objeto sea destruido, bien porque, una vez atacado, se vengara alejándose del sujeto y dejándolo sólo y sin recursos».

El «miedo al abandono», la «culpa», que tiene su apoyo natural en la desigualdad biológica del niño respecto al adulto —aquél sin éste no puede vivir—, es manipulado y perpetuado primero por los padres y luego por las demás figuras de autoridad cultural (policías, maestros, jefes de empresa, gobierno, etc.). De este modo, cualquier intento de crítica a la autoridad, de reflexión personal que pueda oponerse a lo mandado por los «mayores», de cuestionamiento del que manda, será vivido con ansiedad, despertará sentimientos de culpa, temor al abandono y se producirá la misma angustia de muerte de la primera infancia, cuando la frustración producida por la madre en el proceso de socialización se traducía en una agresión del niño sobre la que éste no podía discernir cuánto había de fantasía y cuánto de realidad.

El niño amedrentado ante su propia agresividad cuyas consecuencias exageradas al máximo teme —«¿Quiere llevarse a este niño? Nosotros no le queremos», lo que significa el abandono y la muerte—, se somete absolutamente a la autoridad. Reprimiendo ciertas manifestaciones de su agresividad infantil y doblegando su voluntad, le liberan de su angustia, proporcionándole la seguridad de que no será abandonado.

Estos fenómenos, repetidos una y otra vez, generan el reflejo condicionado de sometimiento a la autoridad, en el más puro sentido pavloviano. El «estímulo natural» es el «miedo al abandono» de la primera infancia, lo que significa la muerte. El «estímulo condicionado» que se asocia a aquel es el intento de crítica a la autoridad, de reflexión personal, de cuestionamiento de lo mandado, es decir de todo aquello que contravenga de alguna manera las órdenes emanadas de la autoridad o ponga en discusión el «orden» establecido por ella. En consecuencia, cualquier enfrentamiento con la autoridad, cualquier comportamiento que contravenga las pautas marcadas por el grupo social, despertará el sentimiento de culpa, el miedo al abandono, la angustia de muerte.

Si por otra parte tenemos en cuenta cómo, en el Japón, el abandono y el rechazo de la propia familia han sido íntimamente asociados a la opinión ajena, entenderemos por qué la vergüenza, es decir, el temor de ser rechazados por los demás, despierta tanta ansiedad, mucho más intensa que en otras culturas occidentales.

Viabilidad de la aplicación del modelo japonés al ámbito español

Un modelo no es nunca una serie de elementos yuxtapuestos que pudieran modificarse o copiarse aisladamente, sin, por ello, afectar al conjunto. Cada elemento es sostenido por los demás e influye en ellos para dar continuidad al sistema global. Modificar uno de ellos, significa introducir un proceso de cambio que actuará sobre todo el conjunto.

Así las cosas, lo único posible es observar si existe algún elemento del modelo que pueda ser integrado positivamente en el sistema cultural de otro pueblo. O, lo que es más importante, descubrir cuáles han sido los objetivos prioritarios perseguidos en el Japón, que han hecho eficaz su modelo de relaciones laborales, por si tales objetivos pueden ser conseguidos desde perspectivas, valores y pautas de comportamiento diferentes, dicho de otro modo, desde distintas ideologías.

La identificación con la propia empresa

Los japoneses han conseguido una identificación mayoritaria y generalizada de los trabajadores con sus empresas gracias, entre otras cosas, al desarrollo de una «ideología tradicional» de corte característico, que permite vivenciar la empresa como una segunda familia, y como el lugar privilegiado para devolver el *Chu* al Emperador y al Japón.

En Occidente —y en particular en España— se dan, ciertamente, empresas que basan sus estructuras y sus pautas de comportamiento en una concepción tradicional de la autoridad. Pero hoy en día, ni son las más numerosas, ni parecen ser las que se abren mejor camino hacia el futuro. La «ideología tradicional» de la empresa se halla en crisis en esas latitudes debido, entre otras cosas, al rechazo progresivamente generalizado en la cultura del «paternalismo» y de la dependencia, elementos éstos que producen sentimientos de inferioridad y resentimiento.

La empresa tradicional basa normalmente la relación subordinado-superior en la regresión de lo político al plano de lo psicofamiliar. Ya hemos apuntado las consecuencias que eso traía consigo. Y, aunque el sentimiento de culpa ha sido profundamente utilizado y manipulado en los procesos de socialización de otras muchas culturas —y en particular de nuestra cultura española—, sin embargo, la contestación contra estos procedimientos ha cobrado vigor. En la práctica, la concepción tradicional de la autoridad está en crisis en el mundo

occidental. Por ello y por otras razones, la empresa tradicional —y el modelo japonés se basa sobre ella, al menos por lo que se refiere a su concepción de la autoridad— está siendo cada vez más rechazada y desplazada por otras ideologías de la organización, como por ejemplo, la ideología «ejecutivo-funcional» de origen norteamericano, o bien —aunque en menor medida— por ensayos cooperativistas de inspiración socializadora y autogestionaria.

La ilusión por el trabajo

Los japoneses han conseguido motivar a sus trabajadores mediante los «círculos de calidad». Sin embargo, ésta, como todas las formas de motivación en el trabajo, sólo es aceptada y produce efectos si se cumple mínimamente el requisito de identificación con la empresa. Cuando no se acepta la legitimidad de la autoridad, cuando no se creen justas las formas de resolución de conflictos, cuando no se admiten los objetivos de la organización, las técnicas de motivación son vividas como un intento de manipulación. En tal caso, suele producirse un rechazo generalizado hacia ellas por parte de los trabajadores que las hacen estériles y las abocan al fracaso.

En Japón todos los trabajadores son «blanquiazules». En EE.UU. posiblemente también (en el sentido en que aquí nos referimos). En España, sin embargo, existen los de «cuello blanco» y los de «cuello azul» y, aunque sus diferentes ideologías no se identifican con sus trajes, es preciso tener en cuenta este fenómeno para comprender cuáles pueden ser los límites de la exportación exitosa de los círculos de calidad a nuestro país y a cualquier empresa o parte de ella.

En resumen, por unos y otros motivos, no parece viable una importación —por lo menos global— del modelo japonés de relaciones laborales al ámbito español.

Bibliografía

BENEDICT, Ruth, *El Crisantemo y la Espada. Patrones de la Cultura Japonesa*, Alianza Editorial, Madrid, 1974.

CAMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID, *Negocios en Japón. Una mentalidad diferente*, Madrid, 1979.

ETHNOLOGIE REGIONALE 2, *Asie-Amérique-Mascareignes*, sous la direction de Jean Poirier, *Les Japonais*, Encyclopedie de la Pléiade, Gallimard, 1978, Dijon, pp. 923-980.

IMAIZUMI & SUGIMOTO, *Principios generales de los Círculos de calidad*, Oficina Principal de los Círculos de Calidad, JUSE. Tokio, Abril 1980.

- MENDEL, Gérard, *Sociopsicoanálisis 1*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1974.
—, *Sociopsicoanálisis 2*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1974.
—, *La descolonización del niño*, Ariel, Barcelona, 1977.
- MITSUFUJI Tadashi, *La participación de los trabajadores en la gestión empresarial en Japón*, Instituto Internacional de Estudios Laborales, Boletín, Junio 1970, pp. 212-270.

Aproximación a la problemática psicolaboral de la reconversión industrial

José Romay Martínez

Profesor de Psicología Social del Colegio Universitario de La Coruña.

Carmen Molina Fernández

Jefe del Centro de Orientación Profesional INEM de La Coruña.

Introducción

Por reconversión industrial suele entenderse aquel proceso de «trasvase» de una masa laboral de un sector a otro, debido a la obsolescencia o crisis de una determinada actividad económica.

Con este concepto así definido no se abarcarían todos los procesos que se explican a partir del término «reconversión»; puede llegar a tener un significado más amplio si lo relacionamos no ya tanto con la economía y sí más con el *ser humano sometido a una transformación*, para él repentina y tal vez traumática.

Como ejemplo citaremos la opinión de los trabajadores del sector naval, que pedirían seguramente un nuevo empuje en el propio marco

laboral, dándole imaginación con posible construcción de plataformas petrolíferas, portaaviones, torres eléctricas, puentes, etc.

No se desearía pasar a otro tipo de industria como pudiera ser la química o encontrar un nuevo trabajo como camarero o similar; tampoco, dado su alto nivel de aspiraciones, se pretendería ir a parar a un pequeño taller o industria auxiliar con contratos menos ventajosos y mayor inseguridad en el empleo, viendo en ello una disminución de categoría profesional.

Se preferiría, pues, más que otro tipo de trabajo, una reconversión dentro de su propia ocupación (el sector naval está compuesto por trabajadores fuertemente unidos, siendo así un contingente conflictivo, pero definido y firme en sus aspiraciones).

Esta y otras perspectivas darían un sentido más digno de tenerse en cuenta a la hora de reconvertir, desde el punto de vista sociológico y psicológico. La reconversión no es ya un hecho aislado, se da mucho más frecuentemente en la vida de un individuo (cambio de sector, empresa o plantilla).

Existe la transformación de circunstancias externas impuestas por el cambio de sociedad. Como ejemplo basta citar el ocasionado por la Revolución Industrial: gran número de mano de obra procedente del medio rural va a ocuparse de tareas como peones de las industrias nacientes del siglo XIX.

En España se puede observar la movilidad y cambio medio rural-construcción-servicios en los años 50-60, de peón de construcción al sector servicios-aparición, más tarde de la especialización (formación profesional para adultos).

Cada hombre a lo largo de su existencia, pasa por distinta fase laboral ante un brusco acelerón o retroceso económico. Su vida, su personalidad, sus aptitudes se resienten de todo ello pudiendo observarse reacciones positivas: Un impresor con técnicas casi artesanales se muestra molesto ante pruebas y tests para una reconversión ante nueva maquinaria, pero al final la curiosidad y el deseo de superación son más fuertes que su recelo. Reacciones negativas observadas en un soldador de astillero, con buena categoría profesional y bien remunerado: no protesta mucho ante las pruebas, pero sí ante una posible colocación distinta a la de su sector o en industria de menor categoría, como por ejemplo camarero o pequeño taller de reparaciones; su descontento no existiría si se le ofreciera puesto en una gran factoría siderometalúrgica o fábrica de automóviles, pero éstas eran inexistentes en la zona, pues aunque se bonificase la creación de estas nuevas plantas, hubieran preferido zonas menos conflictivas.

Tipos diferentes de reconversión industrial

Ante todo, la reconversión sería una cuestión, política, luego económica y por último, humana. Este aspecto debe ser el fundamental, y el bienestar de cada individuo repercutirá por suma de los factores en el bien social. El ocuparse primero del ser humano como eje sería un buen comienzo para todo posible cambio o alteración de un sistema productivo y económico.

No todos los seres humanos se adaptan con la misma facilidad, pues existen factores fundamentales que repercuten en esa adaptación o desadaptación: edad, sexo, costumbres, actividades, aptitudes, convicciones y circunstancias de índole familiar y personal. Serían todos ellos dignos de estudiarse individuo por individuo a la hora de reconversión en plantilla, empresa o sector.

Hay que tener en cuenta que un joven escasamente cualificado se adaptaría probablemente mejor a una nueva situación que el profesional de edad madura, que ya llevase diez o quince años realizando satisfactoriamente unas tareas determinadas; preferiría, según los casos, una posible jubilación anticipada antes que someterse a unas pruebas, exámenes y posterior curso de formación para un nuevo y diferente puesto de trabajo. Así en el sector naval se pensó en jubilaciones anticipadas, cubriendo los puestos con compañeros en turnos rotativos en periodos de espera, pasando esos meses en desempleo transitorio.

En todo caso, un profundo estudio psicológico del trabajador sería lo ideal y que debería tener en cuenta el departamento de personal de cualquier empresa que hubiese de transformar todo o parte de su personal, ya sea por modernización de los medios de producción o por abarcar nuevos horizontes.

También en los grandes planes de reconversión si la realización de un examen psicológico no condujese a un empleo casi seguro y efectivo, se estarían creando unas falsas expectativas de trabajo que en nada beneficiarían ni al trabajador ni a la sociedad. Si un Gobierno pone en marcha un proceso de selección (pruebas, entrevistas, exámenes, diagnósticos, etc.) y luego no existe la expectativa de un empleo adecuado, esa reconversión ha dado un saldo, económica y psicológicamente hablando, negativo.

De los tipos de reconversión «a corto plazo» y «a largo plazo» podríamos deducir su «previsibilidad» y su «imprevisibilidad» para, con ello, tratar de afrontar los problemas que aquella conlleva en su influencia en el medio ambiente y en su incidencia en el ser humano como «persona».

La posibilidad de planificar con cierta antelación todo proceso de

reconversión evitaría muchos fracasos, decepciones y problemas al trabajador como *ente con su entorno*, su vida propia, no creándole falsas expectativas, sentimientos de inutilidad o desfase y evitando desadaptación en su vida laboral y familiar.

TRES ASPECTOS DE LA RECONVERSION

RECONVERSION	{	Problema político
	{	Problemática económica
	{	Problemática humana (psicológica y social)
(Intervendrían, pues, el político, el economista, el sociólogo, el psicólogo)		

DOS TIPOS DE RECONVERSION

—Reconversión total (puede llevar la remodelación total del trabajo individual)	{	Por evolución del sistema económico y, en general, social
	{	Obsolescencia de un determinado sector
—Reconversión parcial (remodelación relativa, modernización de técnicas)	{	Dentro del mismo sector
	{	Dentro de la misma empresa

Problemas psicológicos de la reconversión industrial

Ante un fenómeno de reconversión industrial, surge una serie de problemas y tensiones de tipo psicológico en la empresa que tiene o puede tener una triple incidencia:

- En las relaciones de trabajo y en la productividad.
- En el equilibrio psíquico de los propios trabajadores afectados con repercusiones extralaborales (familia, barrio, etc.).
- En el mismo futuro de la empresa, por las repercusiones psicológicas más profundas y de tipo publicitario y marketing.

Por supuesto que también debemos tener en cuenta la magnitud de la empresa: pequeña, mediana, gran empresa. Nosotros nos vamos a centrar fundamentalmente en los dos primeros aspectos y en una gran empresa.

Plan General de Intervención

En un posible y previsible y/o necesaria reconversión en la

empresa, pensamos que sería necesario establecer un Plan General de Intervención que deberá tener, al menos en cuenta, los siguientes aspectos:

- Establecimiento de las grandes líneas del plan de reconversión, dentro de las previsiones y líneas de política económica del Gobierno a medio y largo plazo y de las perspectivas, informes técnicos del sector. Aquí habría que destacar cómo en el último Gobierno y principalmente en el actual se está intentando abordar estos grandes Planes (Plan de reconversión textil, Plan de reconversión de la siderurgia, Plan para el sector naval,...).
- Elaboración de un Plan concreto de reconversión en la empresa partiendo de lo que precede y de la participación de todos los elementos de la empresa: accionistas, dirección y trabajadores, aunque el staff es quien juega un papel principal. Esto supone una información clara, abierta y fidedigna, evitando todo tipo de rumor que normalmente tiene unos efectos negativos, tanto sobre la productividad como sobre todas las actuaciones posteriores en el Plan de reconversión. Esta participación de los trabajadores no puede quedar a un nivel técnico o de asesoramiento, sino que debe tener también un peso específico en la toma de decisión.
- Todo el departamento de personal y más concretamente los psicólogos del equipo deben preparar un plan de intervención psicológico que expondremos a continuación y que tendrá como meta fundamental la adecuada preparación para el cambio, reconversión profesional, tanto a nivel grupal como individual.
- Este Plan de intervención psicológica debe ir acompañado de un Plan de acción formativa, en el que estarán implicados no solamente el departamento o sección de formación de la empresa, sino también el servicio de formación profesional del INEM y todos aquellos organismos que territorial o autonómicamente puedan aportar ayuda en esta labor de reciclaje. Ni que decir tiene que las nuevas profesiones para las que preparé este Plan de acción formativa deben tener en cuenta las previsiones de los dos primeros aspectos y también de las aptitudes específicas de cada uno de los sujetos que hay que reconvertir. Esto supone una adecuada orientación profesional.
- Seguimiento del proceso psicológico de los individuos a reconvertir, a nivel de motivación, estados emocionales, frustraciones, etc., a fin de que la reconversión sea un éxito total, no sólo a nivel de reciclaje profesional o de adquisición de una nueva profesión, sino también a nivel de adaptación personal al cambio.

Nosotros nos vamos a centrar principalmente en este último aspecto, y también para lo que concierne a la orientación profesional, en los aspectos tercero y cuarto.

Intervención psicológica

Acciones preparatorias a nivel personal

Una vez seleccionados los sujetos que se van a convertir siguiendo criterios objetivos, según el Plan general del sector y el Plan concreto de la empresa y de sus unidades productivas, el servicio psicológico de la empresa (si no es suficiente el propio, es necesario contratar servicios psicológicos externos) debe entrar en contacto directo con ellos mediante entrevistas y diálogos personales, dinámica de grupos, tests de aptitudes, cuestionarios de personalidad.

Todos estos elementos, junto con el conocimiento anterior que se tenga del sujeto (currículo, informes, etc.) servirán para establecer mejor un perfil aptitudinal y de personalidad de las personas que hay que reconvertir. Si fuese necesario, ya se establecería algún tipo de terapia, en esta fase.

Acciones a nivel de orientación profesional

En esta fase, en la que además de participar el servicio psicológico propiamente dicho, participarán también otros servicios del departamento de personal, los servicios de acción formativa internos y cooperadores (INEM,...), se tendrá como objetivo fundamental situar el sujeto en la mejor elección de profesión futura para la cual se le va a preparar. Para ello se utilizará fundamentalmente: estudio de currículo e historia profesional, escalas de intereses y preferencias, tests de aptitudes, estudio de actitudes.

Esto presupone que se dispone ya de un estudio preciso de las características esenciales del puesto que se habrá de desempeñar y un conocimiento adecuado del sujeto, a fin de que se pueda producir la mejor acomodación posible del sujeto al nuevo puesto de trabajo. Será necesario hacer participar al sujeto en todo este proceso a fin de responsabilizarse del cambio y que se produzcan en él las automotivaciones y regularizaciones cognitivas pertinentes.

Acción formativa e incorporación al nuevo puesto de trabajo

La acción formativa para el nuevo puesto de trabajo debe ser gradual. Pensamos que se tiene que ir produciendo una gradual disminución en el número de horas trabajadas en provecho del incremento del tiempo dedicado a adquirir nuevos conocimientos y

habilidades para el desempeño del nuevo puesto. Esto supondría por parte del equipo psicológico la realización de un diseño que tuviese en cuenta todas las variables pertinentes.

La paulatina incorporación al nuevo puesto debe acompañarse de reuniones y contactos preparados con sus nuevos compañeros. Por supuesto, es ineludible una información precisa y detallada sobre la empresa en todos sus aspectos: económicos, técnicos y humanos, información que ya se habrá comenzado en la fase de acción formativa.

Seguimiento evaluador

Todo lo expuesto tendría poco valor si todo este Plan de intervención no fuese seguido y evaluado. Habrá que seguir durante un tiempo más o menos prolongado (al menos dos años):

- Los aspectos «laborales» del trabajador en su nuevo puesto; fundamentalmente su adaptación al nuevo puesto; su integración en el equipo de trabajo y los niveles de rendimiento.
- Los aspectos más personales, concretamente sus motivaciones, actitudes, experiencias emocionales y las manifestaciones fundamentales de su conducta.

Todos estos datos nos permitirán evaluar el éxito de la reconversión tanto en sus dimensiones económicas-laborales como humanas, e introducir, en caso necesario, los ajustes oportunos que pudiesen incluso dar lugar a la búsqueda de un nuevo puesto más acomodado al trabajador.

Este plan de seguimiento debe abarcar al menos las siguientes incidencias psicológicas: motivación personal y cambio de actitudes, integración en el nuevo grupo, formación continuada hasta adquirir unos niveles óptimos de desempeño del nuevo trabajo.

Conclusiones

- Necesidad absoluta de Planes de reconversión por imperativos económicos, técnicos y humanos.
- Perentoria necesidad de Planes de intervención psicológica en esos Planes generales, como condición indispensable de éxito.
- Esto lleva aparejado la creación y/o recreación (caso de orientadores del INEM) de una serie de funciones psicológicas en las empresas y organismos de empleo: psicólogos laborales, orientadores, técnicos de acción formativa, jefes de personal,

todos ellos integrados en equipos cooperadores e interdisciplinarios.

- Un organigrama de comisiones técnicas de reconversión a nivel nacional, territorial y local, en las cuales estarían representados los Ministerios económicos, empresarios, trabajadores y cuerpos profesionales.

El impacto del mando intermedio en la organización

Elena Quiñones Vidal

Profesora de Psicología de la Universidad de Murcia,
Coordinadora del Departamento de Psicología de las Consejerías de Industria y
Trabajo de la Comunidad Autónoma de Murcia.

Melchor Matéu Brunet

Director del Departamento de Recursos Humanos de Nissan-Motor Ibérica.
Profesor de Psicología Industrial de la Facultad de Psicología
de la Universidad Central de Barcelona.

Ascensión Roca Garcerán

Psicóloga.

Introducción

En las organizaciones laborales encontramos dos grupos que, por su protagonismo, acaparan la atención de los estudiosos del tema: son los obreros y los patronos.

Sin embargo, existe otro colectivo bastante numeroso que, por su gran trascendencia en la marcha de la empresa y su especial situación en la escala jerárquica de la misma, debería suscitar un interés similar: nos estamos refiriendo a los *mandos intermedios*. La intermediariedad entre los dos anteriores grupos y el coprotagonismo en la escena pública de sindicatos y patronales los han mantenido en un segundo plano, a pesar de que su actuación es trascendental, no sólo en la marcha del proceso productivo de la empresa, sino también en la forma y contenido de las relaciones laborales.

Aunque la problemática sociolaboral del mando intermedio es similar en los distintos ámbitos geográficos, con las lógicas diferencias relativas al tipo de empresa, creemos que, por la especial configuración de la mayor parte de la empresa murciana —ligada al sector primario y con unas dimensiones específicas definidas—, presenta diferencias señaladas en torno a la problemática del mando intermedio, aunque en determinadas características sea similar a la que se les presenta en otros ámbitos geográficos, con lo que es posible la generalización de los resultados.

Objetivos e hipótesis

Ségún la Comisión de Planificación de las Enseñanzas de Mandos Intermedios, se define al Mando Intermedio como el «Personal que asume la responsabilidad de un grupo de trabajo y dirige las actividades de los miembros que lo integran, siguiendo las instrucciones del escalón jerárquico superior... Se excluyen los responsables que componen el cuadro de directivos superiores».

Ségún esta misma comisión, en los Mandos Intermedios se dan cuatro tipos de especialidades: industrial, administrativa, comercial y agraria. Dado que nuestro trabajo se centró en torno al mando industrial murciano y teniendo en cuenta lo anteriormente esbozado, nuestro objetivo se planteó a un triple nivel:

- Estudio descriptivo de la situación del Mando Intermedio en la empresa murciana, analizando sus especiales características.
- Delimitación de la problemática de este grupo y de sus necesidades.
- Configuración de un programa apropiado para la formación del Mando Intermedio, que tuviera en cuenta los resultados conseguidos en el trabajo, un programa de formación en consonancia con las funciones y expectativas de los Mandos Intermedios.

Hipótesis

La formación específica del Mando Intermedio para el puesto que ocupa y la función que desempeña no está formalmente definida ni suficientemente desarrollada. Esto hace que las expectativas entre directivos y los Mandos Intermedios sean diferentes, e influye en la forma en que éstos asumen y valoran su papel dentro de la empresa.

De esta hipótesis general se pueden deducir las siguientes subhipótesis:

- Esta falta de definición se debe al bajo nivel de formación tanto general como especializada; a la indefinición y ambigüedad del papel asignado al Mando Intermedio, y a la desigualdad entre las expectativas de los empresarios y éstos.
- Las diferentes expectativas, el bajo nivel de conocimientos y el papel desempeñado determinaron la escasa participación del Mando Intermedio en lo que podría estar relacionado con su función, si no se ve requerido formalmente para ella; la falta de motivación para ampliar conocimientos relacionados con su función, y la falta de pertenencia a un grupo de referencia en torno al que agruparse y que pueda defender sus intereses.

Material y método

Procedimiento

La información necesaria para cubrir los objetivos de la investigación se centró sobre los datos aportados por los Mandos Intermedios y los empresarios de la región murciana.

La *muestra* objeto de estudio la constituyeron un 15 % de los Mandos Intermedios existentes en la región y un 10 % de empresarios, pertenecientes en su mayoría al «Valle de Escombreras».

El *material* utilizado para extraer dicha información fueron dos cuestionarios: uno para los empresarios, Directivos de empresa y, otro, para los Mandos Intermedios. Ambos cuestionarios constan de áreas comunes —diseñadas para ofrecer una visión global de los factores que intervienen en la problemática sometida a observación— que permitan la comparación de resultados obtenidos y otra específica, que permite profundizar en la situación de ambos grupos de manera independiente.

En su construcción se tuvo en cuenta la opinión de aquellos sujetos que, por su supuesto conocimiento del tema, tenían una mayor información acerca de nuestro objeto de estudio, y se partió de la encuesta realizada por el INI a nivel nacional en el año 1976.

El cuestionario de los Mandos Intermedios se dividió en áreas referidas a:

- Datos generales: actividad, tamaño, ámbito, número de empleados,...
- Datos personales: edad, sexo,...
- Datos profesionales: profesión, categorías, subordinados,...
- Datos de formación: nivel estudios, conocimientos,...
- Datos de selección y promoción: criterios,...
- Datos sobre funciones: participación,...
- Datos sobre satisfacción: horario, programas,...
- Datos sobre relaciones socio-laborales: agrupaciones, actividades, asociación,...

Tratamiento Estadístico

La prueba de X^2 se aplicó a doce de las variables comunes a empresarios y Mandos Intermedios.

Con los resultados obtenidos de los cuestionarios se elaboraron tablas de frecuencias por categorías de variables empleadas. Como señalamos se aplicó la prueba X^2 para saber si las variables estaban relacionadas entre sí y si esta relación era significativa. En definitiva, se trata con esta prueba de establecer la significación de las diferencias entre dos grupos independientes, mediante la hipótesis nula: en nuestro caso pretendemos establecerla entre la muestra de Mandos Intermedios y la de empresarios.

Resultados

Las variables relacionadas fueron: edad, sexo, nivel de estudios, conocimientos requeridos, criterios de selección, experiencia, funciones, cualidades requeridas, participación, apoyos, relaciones y su calificación.

Según los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

- Con respecto a la *edad*, la X^2 obtenida es significativa, por lo que afirmamos que existe correlación entre la edad real de los Mandos Intermedios de la muestra y la que deberían tener según los empresarios.
- En relación con el *sexo* se trata de averiguar si existe asociación entre el sexo de los Mandos Intermedios y el indicado como preferente por los empresarios. La correlación es significativa.
- Sobre el *nivel de estudios* alcanzado por los Mandos Intermedios y los esperados por los empresarios, la correlación es significativa, pero baja.

- Los *conocimientos* que unos y otros creen *necesarios* a la hora de desempeñar la función no se relacionan significativamente.
- Los criterios de *selección* por los que han sido elegidos y los señalados por los empresarios como idóneos para elegir presentan una relación mínima.
- La *experiencia* que, según ambos, debe tener el Mando Intermedio para desempeñar bien su función es significativa pero mínima.
- Con relación a las *funciones* que debe cumplir el Mando Intermedio, no existe relación entre la opinión de ambos grupos.
- No manifiesta relación significativa la definición de funciones por escrito.
- Las *cualidades* que, según ambos grupos, debe tener el Mando Intermedio no coinciden.
- Con relación a unas *áreas de actividades específicas* (distribución de premios, trabajos,...), tampoco encontramos relación significativa entre lo que señalan unos y otros.
- *Apoyos* que reciben los Mandos Intermedios según ellos y los que dicen ofrecerles los empresarios, la relación es significativamente baja.
- Las *reuniones y contactos* entre ellos y sus superiores (lo que está en relación con el apoyo, la confianza, etc.) tampoco correlacionan entre sí.

Conclusiones

Los resultados generales de ambos cuestionarios y la información proporcionada por el tratamiento estadístico realizado sobre algunas de las variables, nos permiten concluir la confirmación de las hipótesis presentadas como guías de nuestro trabajo.

Pormenorizadamente podríamos reseñar las características generales y la problemática específica del Mando Intermedio murciano.

El nivel de *formación* es, como señalábamos, inadecuado e insuficiente. Más de la mitad de los Mandos Intermedios encuestados se han quedado al nivel de bachiller elemental, mientras que sus empresarios creen que mínimamente deberían ostentar títulos de maestría u oficialía. Unos y otros ven necesario realizar cursos de formación que les ayuden a subsanar las deficiencias de este tipo. Los Mandos Intermedios piensan que estos cursos deberían constar de enseñanzas de tipo psicológico, técnico, organizativo, etc.

En cuanto al procedimiento de *selección* utilizado, o no se cumplió —no habría tanta diferencia entre lo real y lo esperado por los empresarios— o realmente no existe un procedimiento establecido

para ello. Según parece, el «dedo» sigue siendo un criterio bastante utilizado.

El bajo nivel de formación es uno de los obstáculos que los Mandos Intermedios ven en el camino del *ascenso*, junto con su falta de preparación específica para desempeñar un puesto superior.

Por otra parte, al no tener especificada claramente su función, se muestran cautelosos, inhibidos y poco motivados para desarrollar precisamente lo que, en teoría, debía ser *su función específica* como «conductor» de otros. Según los propios Mandos Intermedios *su trabajo* debe consistir fundamentalmente en desarrollar las cualidades del mando, que serían: instruir a sus subordinados, sentido de justicia, hacer rendir en el trabajo a su gente, establecer contactos y preocuparse por ellos, etc.

Por otra parte, se sienten *discriminados* en cuanto a la participación en tareas tales como el establecimiento de primas e incentivos, concesión de ascensos, etc.

Con respecto a las *relaciones laborales*, los Mandos Intermedios opinan que sus intereses no están defendidos ni ellos representados suficientemente, debido a su situación ambivalente. Las relaciones con sus superiores y subordinados son mínimas, e incluso entre ellos son pocas, lo que impide una conciencia de grupo. En cuanto a su concepción de estas relaciones, cabe señalar cierto autoritarismo: el mando ordena mientras el subordinado obedece.

Programa de formación

La formación necesaria al Mando Intermedio murciano, según los resultados obtenidos, encaja con las necesidades generales que a nivel nacional se han detectado en otros estudios, y están presentes en los programas de la Escuela de Mandos Intermedios.

Como en otros ámbitos geográficos, el Mando Intermedio se encuentra en una situación de inseguridad no sólo con relación a sus funciones y personas a su cargo, sino con los cambios tecnológicos que requieren niveles de especialización y gran versatilidad. Ocurre con frecuencia que el conocimiento de sus subordinados en cuestiones técnicas los sobrepase.

Por otra parte, las características distintivas de la población estudiada, nos lleva a proponer que esta formación requerida a nivel general sea completada con trabajos de grupo realizados por los Mandos Intermedios, implicando la salida del contexto murciano y el contacto directo con otras áreas que le permitan la comparación de tareas.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos esbozar las posibles áreas que deben formar parte del programa:

- Problemática humana: Motivación en el trabajo, función del mando,...
- Formación social: Legislación laboral, responsabilidades,...
- Organización empresarial: Problemas de organización, estructuras,...
- Funciones de producción: Colaboración departamental,...

Bibliografía

- ADEMI (Asociación Española de Directores de Mandos Intermedios), *Teoría y Práctica de la Formación de Adultos*, Ed. Deusto, Bilbao, 1973.
- AGUIRRE ELUSTONDO, J. A., *Mandos Intermedios*, en *Rev. Dirección intermedia*, Mayo-Junio, 1968.
- ARIAS GALICIA, F., *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, 1979.
- BALLEYGUIER, Denis, *De la formation des cadres et ingénieurs à l'amélioration des conditions de travail: L'approche du CESI*, en *L'Entreprise*, 13, 1978.
- CHEVERNY, Julien, *Les cadres. Essai sur de nouveaux prolétaires*, Ed. Juliard, 1975.
- DEL CAMPO, S., *Estudio Sociológico de los Mandos Intermedios en España*, FOESSA, 1975.
- FOULKES, Fred, *Para un trabajo más satisfactorio*, Ed. Univ. Navarra.
- GELINIER, Octave, *Estrategia Social de la Empresa*, Asociación para el progreso de la Dirección, Madrid, 1978.
- GISCARD, Pierre, *Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios*; Ed. Sagitario, Madrid, 1963.
- GOMEZ FAYREN, M. J., *Localización Industrial en la Provincia de Murcia*, Papeles del Dpto. de Geografía, Universidad de Murcia.
- GUINEA, J. L., *Los movimientos europeos y sindicales en España. 1833-1978*, Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid.
- HERRERO ROJO, F., *La formación del mando intermedio*, en *Rev. Alta Dirección*, Enero, 1980.
- KOLB, DAVID et al., *Psicología de las Organizaciones. Problemas contemporáneos*, Prentice-Hall Internacional, Madrid 1980.
- MAYO, E., *The social problems and industrial civilization*, en *Harvard Business School*, Boston, División of Research, 1945.
- McGRGOR, Douglas, *El aspecto Humano en la Empresa*, Ed. Diana, 1969.
- PEREZ GOMEZ, A., *Diálogo en torno al mando intermedio: Un pequeño gran hombre olvidado*, en *Rev. Dirección Intermedia*, Mayo-Junio, 1973.
- QUIÑONES, E., *El huertano murciano ante el proceso de transformación social*, Ed. Publicaciones de la Universidad de Murcia, 1980.
- QUIÑONES, E. — MATEU, M. — LOPEZ, A., *El movimiento Cooperativo en la Region Murciana*, (Ed. Regional. En prensa).

RECARDI, R., *Formación de Mandos*, Ed. Deusto, Bilbao, 1974.

SIERRA BRAVO, R., *Técnicas de Investigación Social*, Ed. Paraninfo, 1979.

Gestión previsional de recursos humanos a nivel de cuadros ante las técnicas evolutivas de la empresa

José Cabero Alpuente

Responsable del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de
La Maquinista Terrestre y Marítima, S.A.

Ramón Pamiés Arnáu

Director Social de La Maquinista Terrestre y Marítima, S.A.

Introducción

La Maquinista Terrestre y Marítima —empresa fabricante de grandes bienes de equipo, perteneciente al «holding» INI— pretende, a través de esta comunicación, dar a conocer a los profesionales interesados en el tema la labor que está realizando en el campo de Recursos Humanos, y concretamente a nivel de Cuadros.

El planteamiento inicial surge ante la complejidad inestable en que se encuentran las empresas afectadas por la difícil situación económica, la tecnología en desarrollo, las crecientes expectativas de bienestar material y los ideales de justicia social.

Partiendo de las áreas tradicionales de la psicología industrial, selección, evaluación, formación, promoción, etc., y dándoles una

nueva perspectiva dinámica y pluridisciplinar, con objeto de potenciar la profesionalización de los Cuadros, se pretende atender las exigencias de adaptación y cambio de la propia organización.

Todo programa de Desarrollo Humano debe estar estrechamente relacionado no sólo con los objetivos de la organización, sino con las inquietudes, convicciones y necesidades de los Cuadros. En consecuencia, se pondrá especial atención a las fuerzas que favorecen el desarrollo, fuerzas básicas que están en el mismo sujeto y que, por consiguiente, son las que promueven el desarrollo personal. Conjuntamente con el interesado se analizarán sus capacidades, potencial y estilo de mando. Atención especial se dedicará al desarrollo motivacional del Cuadro hacia el logro de nuevos y mejores objetivos, como proceso constante respecto a sí mismo y hacia sus subordinados.

En principio, el programa se experimenta con un grupo de Cuadros de niveles: Jefes de Equipo, Encargados, Maestros Segundos y Maestros de Taller. La mayoría de este colectivo de hombres llevan años de dedicación al desarrollo de las funciones de mando.

Por último, creemos importante hacer notar que ha sido la Alta Dirección quien ha impulsado el estudio y desarrollo del programa.

Metodología

La acción que se pretende llevar a término se concreta en los siguientes apartados:

- Definición de las funciones que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo.
- Comparación con las que desarrolla realmente el mando que lo ocupa.
- Determinación, por diferencia, de aquellas en que debe adiestrarse para poder ocupar el puesto convenientemente.
- Puesta en conocimiento del mando de su programa particular de adiestramiento.
- Motivación para que asuma la responsabilidad de su adiestramiento.

Con esta filosofía y mediante un enfoque analítico-empírico se ha seguido el siguiente proceso:

- Análisis de los puestos de trabajo.
- Valoración del desempeño.
- Análisis de los puntos fuertes y débiles.
- Informe de la valoración.
- Entrevista.

- Elaboración de programas y plan de formación.
- Desarrollo del plan de formación.
- Seguimiento y evaluación de resultados.

Análisis de los puestos de trabajo

El análisis de los puestos de trabajo nos debía conducir a la elaboración de la escala de valoración personal y, para ello, más que tratar de describir las tareas, consideramos de mayor utilidad que el análisis se centrara en los objetivos que debería lograr por el mando.

Los objetivos, delimitados por plazos, calidad, coste y promoción de sus hombres, se podrían definir genéricamente como sigue:

- Entregar a tiempo la producción encomendada.
- Obtener la producción de acuerdo con la calidad establecida.
- Obtener la producción al coste más bajo.
- Alentar y ayudar a sus hombres para su desarrollo y promoción.

Así pues, el análisis de los objetivos nos llevó a la determinación de las características más importantes que hacen posible alcanzar los resultados establecidos; la elaboración de la escala se realizó con la ayuda de distintos modelos existentes.

Valoración del desempeño

La evaluación resulta clave para incrementar o mantener la eficacia; en nuestro caso pretendemos utilizarla con objeto de desarrollar la capacidad de los Cuadros, así como de estimularlos a perfeccionarse y a superar sus defectos, a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

Factores considerados en la valoración: conocimientos profesionales, sentido de organización, capacidad toma de decisiones, estabilidad emocional, sociabilidad, aptitud para enseñar, responsabilidad, aptitud para entender y transmitir órdenes o instrucciones, disciplina, calidad del trabajo, cantidad de trabajo, asiduidad, puntualidad, cooperación, iniciativa, actividad para mejorar métodos de trabajo.

Los factores que se han de valorar tienen carácter cualitativo. Se delimita cada factor a través de su definición y se valora con cinco grados, delimitados a su vez mediante una descripción de lo que comprende cada uno de ellos. A efectos de tener un valor global orientativo, resultado de la suma de la combinación de factores evaluados, se ha cuantificado cada grado. Ello nos permite una jerarquización y con ello podemos observar la posición relativa de

cada uno de los mandos valorados, así como una comprobación del valor obtenido con sus aptitudes intelectuales y dotes de mando facilitadas por el Gabinete de Psicología. Acerca de los errores, así como de la fiabilidad y validez de la evaluación, identificadas sus causas y observando la imposibilidad de disponer de un instrumento más adecuado y dado que el objeto de la valoración es elaborar un Plan de Formación con el propio interesado, optamos por proseguir el trabajo, conscientes de la posibilidad de error que sólo podíamos controlar en cierta medida, contrastando el valor global obtenido con las aptitudes intelectuales del Cuadro que nos facilitará el Gabinete de Psicología. A su vez se consideró oportuno adiestrar a los valoradores reflexionando acerca del tipo de errores: subjetividad, efecto de halo, error de generosidad o tendencia a la indulgencia, error constante o sistemático, el efecto de la memoria, etc.

Análisis de los puntos fuertes y débiles

Con objeto de facilitar el análisis de los resultados obtenidos en la valoración, se representaron en un gráfico los valores obtenidos contrastándolos con el perfil normal representado también en el gráfico.

Informe de la valoración

Se hace un informe completo que recoge:

- Descripción del cargo: cargo, objetivo, alcance de su actividad, responsabilidades.
- Ficha personal: nombre y apellidos; fecha y lugar de nacimiento; estado civil y personas que dependen de él; fecha de ingreso en la organización; formación adquirida; resumen de aspectos importantes deducidos de anteriores valoraciones.
- Resumen valoración actual: nombre y apellidos, puesto, fecha, departamento y sección, edad, años de servicio en la empresa, años en puesto actual, rendimiento con resultados mínimos conseguidos desde la última valoración, en términos de cantidad, calidad, costo, plazo de entrega y promoción de sus hombres, y cómo lleva a término su trabajo.
- Cualidades personales (tan sólo las más importantes), como situación actual, motivo de la valoración, cualidad más notable, punto débil más notorio, facultades en potencia; concretar qué medidas deben tomarse para ayudarle a desarrollarlas y fijar fechas; otras medidas; valoración hecha por... (nombre y apellidos, cargo del valorador y fecha de la valoración).
- Impresiones de la entrevista: opiniones del entrevistado acerca

del proceso del trabajo; actitud del entrevistado ante el planteamiento de los puntos débiles; planes realizados conjuntamente.

Entrevista

La entrevista es la pieza fundamental de este proceso; a través de ella debe generarse la fuerza o motivo que impulse la voluntad hacia objetivos establecidos. Es previa al adiestramiento, ya que la participación del entrevistado en la preparación de su plan de formación es básico para alcanzar el éxito.

Etapas previstas:

- Estudio de la persona que se ha de entrevistar: Este estudio se hace a través de la evaluación personal, del historial de su actuación en la Empresa, su opinión acerca de su propio trabajo y otros detalles recopilados a través de las relaciones con él.
- Estudio de su trabajo: Características, importancia y exigencias del mismo.
- Estudio de la actitud del entrevistador: Importancia del rol y de los objetivos que hay que cumplir. Juega un papel sustancial la sinceridad del entrevistador frente al entrevistado. El control, la flexibilidad y la objetividad deben presidir la entrevista, cualquiera que sea la situación que se presente.
- Planificación de la entrevista: La apreciación hecha sobre la actuación del mando, el mantener su moral alta e interesarle en que se mejore a sí mismo son factores que nos conducirán a la consecución del objetivo de la entrevista. Este objetivo puede alcanzarse dejando que hable libremente y creando una atmósfera adecuada. Hay que dejar que se analice a sí mismo y analice la realización de su trabajo, qué piensa de su trabajo, cómo cree que le va. Puede ser interesante introducir los resultados de la evaluación a medida que se presenten las oportunidades.
- Elección del día y la hora: Es más importante de lo que parece. La entrevista debe desarrollarse en un clima de relajación y con pocas posibilidades de que molesten. Deben tomarse las medidas para que la importancia de la entrevista no quede en entredicho.

Puntos claves de la entrevista

- Establecimiento de una atmósfera cordial.
- Explicación del propósito de la entrevista.
- Resumen de la evaluación con carácter de opiniones.

- El punto de vista personal del entrevistado: que hable de sí mismo, qué partes de su tarea considera más importantes, si tiene quejas que manifestar; cómo se le puede ayudar; etc.
- Informe de la apreciación: Señalar primero los logros y luego tratar que el interesado hable de sus dificultades, plantearle sus fallos si las circunstancias son propicias, con cuidado de no abusar del método con las mismas personas. El objetivo que deseamos alcanzar a través de la entrevista y las características del entrevistado, así como las relaciones previas y por último las características del entrevistador son aspectos claves.
- Hacer planes con el entrevistado para su adiestramiento: estos planes han de ser concretos, basados en las conclusiones a que se llegue; puede ser interesante hacerle saber los medios con que se cuenta para ayudarle.
- Dejar la puerta abierta para futuras conversaciones: La entrevista no debe tomar el camino de la disputa; el entrevistado debe sentir la libertad de plantear en el futuro el asunto siempre que lo crea oportuno.

Acciones que hay que realizar después de la entrevista

- Valorar la entrevista: Tomar nota de cualquier nueva información. Comprobar si hay necesidad de nuevas conversaciones durante los días siguientes a la entrevista o si debe ser completada la entrevista o corregida cualquier clase de malentendidos que pudiesen haber surgido. Ver si se ha alcanzado el objetivo; y, si no se ha alcanzado, qué debe realizarse para cambiar la actitud del entrevistado.
- Cumplir las promesas: Atender a los compromisos que se adquirieron durante la entrevista, cumplirlos lo antes posible e informarle de las medidas tomadas al respecto.
- Empezar el plan de acción: A través de la entrevista se recogerá una información completa acerca de las necesidades que el individuo en cuestión tiene y que deben ser atendidas.
- Sustener nuevas entrevistas: La dinámica del adiestramiento, el intercambio libre de ideas y experiencias, así como otras circunstancias, pueden aconsejar la realización de nuevas entrevistas.

Elaboración de programas y plan de formación

En 1957, las empresas norteamericanas tenían un «slogan» común: «La formación y el adiestramiento constituyen la única reserva de las empresas para poder competir con otras en un país

donde los procedimientos de organización y simplificación de trabajo son del dominio común»; y otro que decía: «El mayor recurso industrial lo constituye el potencial aún no desarrollado de formación y de adiestramiento tanto en el taller como en la oficina».

Entendemos que en nuestro programa el papel principal lo desempeña la formación, que esta formación debe ser gradual con el propósito de insertar a los Cuadros en un proceso evolutivo para llegar a alcanzar estadios de análisis de datos (posterior a la observación y recogida de datos), detección de desviaciones, determinación de las causas que las han producido, de las medidas que se han de tomar, etc., todo ello encauzado a la utilización de métodos que mejoren los resultados de la productividad, la motivación y la satisfacción de sus hombres.

En la aplicación de este programa al grupo piloto con el que estamos trabajando se han observado dos tipos de necesidades de formación: la formación de oficio, donde quedan recogidas básicamente las necesidades de formación tecnológica, por ejemplo, interpretación de planos, soldadura, máquinas de calderería, trazado; y la formación de función, en la que se recogen todas aquellas que corresponden al desarrollo de las tareas de mando.

Se han centrado en un primer ciclo los aspectos fundamentales de la función de mando, como son: responsabilidades del mando, cómo mejorar los métodos, cómo resolver un problema humano, cómo instruir, cómo tratar la disciplina.

En cuanto al contenido de mejora de métodos, resolución de problemas humanos e instrucción, estamos analizando el material didáctico de CEAM, que, en principio, nos parece adecuado. El contenido de las responsabilidades del mando se elaborará a través de la propia experiencia y bibliografía, será dirigido hacia la sensibilización y creación de actitudes. El tema de disciplina se desarrollará basándose en estudios reales presentados por el propio mando y dirigidos por el Director Social en calidad de profesor del tema.

En cuanto a la primera etapa del Plan de Formación, se elaborará antes la entrevista para presentarlo al interesado y hacer conjuntamente las correcciones oportunas.

Cumplida la primera etapa, se llevarán a cabo sucesivos cursos en los que se estudiarán los siguientes temas: calidad del producto, conocimiento del producto, conocimiento de la empresa y su administración, ampliación de conocimientos de la organización, seguridad en el trabajo, contabilidad de costes, métodos de planificación: el «Pert», información ascendente y descendente.

Estos temas han surgido como consecuencia del análisis del resultado de la valoración del desempeño, esperamos ampliar la lista

después de la entrevista así como durante el desarrollo de la 1.ª etapa de formación.

Desarrollo del plan de formación

El mando superior de los Cuadros asistentes al curso será el profesor de los temas, «Responsabilidades del Mando», «Mejora de métodos» y «Cómo instruir». Se pretende con ello que la persona que les da estos temas sea la misma con la que deberán «entenderse» en el desarrollo de sus tareas: así «hablarán el mismo idioma». Otro aspecto interesante es que habrá más facilidad en el seguimiento.

El tema de la Disciplina correrá a cargo del Director Social, con el propósito de unificar criterios respecto a este tema y mantener elevada la moral de los Cuadros al verse apoyados por la Alta Dirección en cuestiones tan delicadas como son la disciplina y las normas de trabajo.

La solución de Problemas Humanos será desarrollada por el psicólogo. Se desarrollará el método de participación activa con presentación y discusión de casos.

Seguimiento y evaluación de resultados

A lo tres meses de terminado el curso se realizará una nueva valoración contrastándola con la primitiva, pudiendo así observar el avance conseguido y tomar medidas oportunas, si los resultados lo aconsejan.

Modelo de análisis de sistemas sociotécnicos experimentado en un proceso de cambio y desarrollo organizativo

José Medina García

Consultor del Departamento de Control de Filiales de CEPSA;
Profesor de Psicología Industrial de la Escuela de Psicología y Psicotecnica
de la Universidad Complutense de Madrid.

Introducción

Se describen aquí las características, fases y aplicación concreta del Modelo de Análisis de Sistemas Sociotécnicos (MASS) de Emery y Trist (1967) en un proceso de desarrollo organizativo llevado a cabo en una empresa española durante 1980 y 1981.

El Modelo se basa en la filosofía de Sistemas Sociotécnicos, iniciada en el Instituto Tavistock de Londres (Rice, 1958, 1963; Trist y Bamford, 1951; Emery y Trist, 1960, 1965), la cual, en síntesis, considera la organización como un sistema sociotécnico; es decir, formada por un sistema social y un sistema técnico altamente interdependientes, y que cualquier proceso de cambio organizativo es, por su propia naturaleza multidimensional y ha de ir encaminado a la *optimización conjunta* de ambos sistemas, social y técnico.

Metodología

La metodología seguida consistió en la aplicación y desarrollo de cada una de las fases del Modelo, con la participación de los trabajadores. Esta tarea se llevó a cabo paralelamente al trabajo diario, formando dos grupos de 7-8 personas (la plantilla era de 15 trabajadores) no fijas, sino que la composición de cada grupo variaba en relación con las necesidades del trabajo. Este criterio fue visto por los trabajadores como el más lógico y adecuado para poder seguir cumpliendo con la producción.

Fases del modelo

Exploración inicial del sistema

Se observa el funcionamiento general, a fin de ir conociendo los procesos principales y sus interrelaciones.

Identificación de las operaciones unitarias

Se describe cada una de las principales operaciones del proceso de producción, en términos de entrada, transformación y salida (Véase Fig. 1).

Identificación de las alteraciones clave del proceso y de sus interrelaciones

Se lleva a cabo mediante nuestra propia observación, con las personas implicadas en el proceso. En esta fase se elabora la *matriz de alteraciones clave del sistema* (Fig. 2), que es la base para el éxito del diagnóstico y resolución de los problemas. De todas las anomalías detectadas con el grupo se establece una relación causa-efecto entre ellas. En unas dos sesiones de grupo se termina de elaborar la matriz. Esta está formada por todas las alteraciones que, con cierta importancia, afectan a la *calidad* de producción, y a la *cantidad* de producción; a los *costes* de producción y a los *costes humanos* (seguridad, accidentes, horas extras, etc.).

La relación causa-efecto entre anomalías se obtiene por su intersección en la matriz, intersección que indica el grado de importancia.

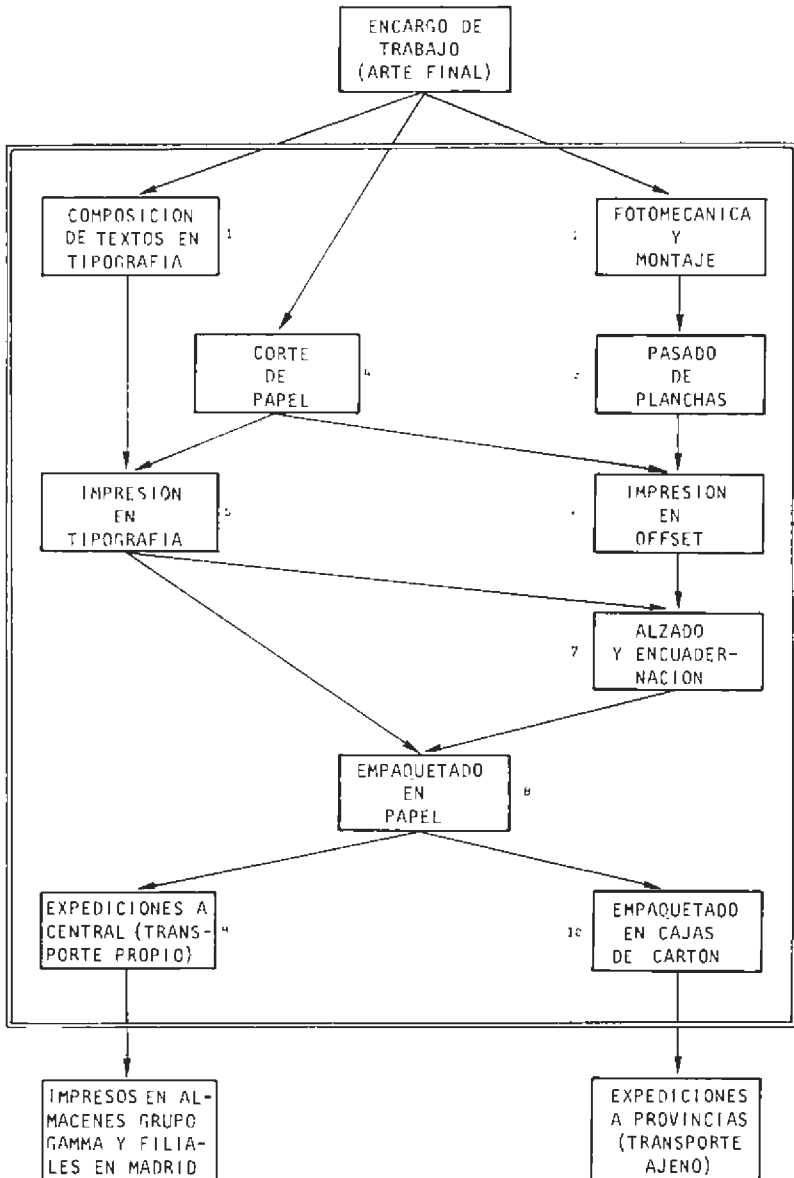
Por ejemplo, en la Fig. 2, la Alteración Clave número «4. Indefinición de tareas. Estructura inadecuada», afecta directamente a las Alteraciones Clave números 6, 11, 12, 17, 19, 27 y 28, e, indirectamente a través de ellas, a la práctica totalidad del sistema.

Análisis del sistema social

La parte fundamental de esta fase consiste en la elaboración de la *matriz de control* de las Alteraciones Clave del sistema (Fig. 3). Es la matriz que describe hasta qué punto el sistema humano (personas) controla o no las alteraciones en el flujo de trabajos del sistema técnico-económico. Esta matriz describe para cada Alteración Clave:

FIGURA 1

OPERACIONES UNITARIAS EN EL TALLER DE EDICIONES GAMMA



Alteración Clave: en qué parte del proceso tiene lugar; donde es observada; dónde es controlada y por quién; qué tareas hay que hacer para controlarla; qué información actual tiene la persona, y qué fuente, para llevar a cabo el control; qué información debería tener.

Los aspectos quinto y sexto—columnas E) y F) de la figura 3— son el origen de medidas que se han de tomar en el proceso de cambio. Con las matrices de *control* y de *alteraciones clave* se logra que las medidas y acciones tomadas sean mutuamente reforzantes y *congruentes*, en vez de aisladas o inconsistentes. El resto de fases completan la totalidad del análisis:

Percepción de los empleados de sus roles

En esta fase se exploran las necesidades psicológicas generales de la situación de trabajo (*).

Análisis del entorno

Se investigan y exploran los determinantes del sistema de mantenimiento, sistema suministrador y sistema cliente, así como el entorno general del sistema en cuestión y políticas generales de la organización que en cierta forma pudieran afectarle.

Proposiciones de cambio, medidas que se deben tomar, prioridades y puesta en acción de las medidas

El origen de la mayoría de las medidas y acciones, como hemos dicho está en las columnas E) y F) de la Matriz de Control (Ver Fig. 3).

Los criterios de prioridad, dentro de las posibilidades, deberán centrarse en la optimización conjunta de las dimensiones *económica*, *técnica* y *humana* de cada problema.

Es nuestra experiencia que la puesta en acción de las medidas que se han de tomar está sometida a una serie de condicionantes que frecuentemente alteran o retrasan su implementación, debido a que

(*) Me remito a otra comunicación presentada por mí en este mismo I Congreso de Psicología del Trabajo, titulada *Matriz de Polivalencia y Tiempo de Autonomía como medidas de calidad de vida laboral en un proceso de cambio organizativo*.

MATRIZ DE LAS ALTERACIONES CLAVE DEL SISTEMA

87

FIGURA 3
MATRIZ DE CONTROL DE LAS ALTERACIONES CLAVE DEL SISTEMA

A	B	C	D	E	F
ALTERACION CLAVE	¿EN QUE PARTE DEL PROCESO TIENE LUGAR?	¿DÓNDE ES OBSERVADA?	¿DÓNDE ES CONTROLADA Y POR QUIEN?	¿QUE TAREAS TIENE QUE HACER EL CONTROLADOR PARA CONTROLARLAS?	¿QUE INFORMACION ACTUAL TIENE EL CONTROLADOR Y DE QUE FUENTE PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL? ¿QUE INFORMACION DEBERIA TENER Y DE QUE FUENTE?
(*) 7 (2) y 24	Valoración y facturación de trabajos (Administración).	Cliente. Trabajos idénticos cobrados a distintos precios. Conflictos entre Administración y Jefe de Taller.	En ningún sitio.	Utilizar lista de precios de trabajos (No existe).	Actualmente ninguna. Sólo la que le proporciona JT a JA y que es origen de los conflictos. Hay que disponer de una lista de precios y datos del trabajo terminado. Para confeccionar una lista de precios, hay que estudiar y analizar los costes y ver cuáles son las variables que definen un impreso estándar: — Tipo de papel — Dimensiones. — N° de colores (pasadas de máquina). — N.º de ejemplares.
8 (2)	Contabilidad (Administración).	Grupo GAMMA (Retrasos entrega).	En ningún sitio.	Liberar a JA de otras tareas para que pueda hacer el balance.	Problema complejo. Quizá haya que mecanizar el balance.
9 (2)	Facturación (Administración).	Dirección actual: 6 meses de cobros pendientes.	En ningún sitio.	Avisar a clientes y deudores. Contactos. Desarrollar un sistema de gestión de cobros.	Se dispone de una relación de facturas pagadas e impagadas que no se ha utilizado. Hay que utilizarla como instrumento de gestión.
10 (5), 18, 21 y 26	Coordinación.	Montaje/Planchas/Impresión.	En ningún sitio.	Programar conjuntamente trabajos homólogos.	Toda la información, pero no se hace la tarea. Hay que hacerla sistemáticamente.

(*) Las cifras entre paréntesis de la columna A indican el n.º de la alteración que es causa de la alteración en cuestión. Por ejemplo, la alteración 2 es causa de la 7, como se ve en la Fig. 2.

(Figura 3. Continuación)

A	B	C	D	E	F
ALTERACION CLAVE	¿EN QUE PARTE DEL PROCESO TIENE LUGAR?	¿DONDE ES OBSERVADA?	¿DONDE ES CONTROLADA Y POR QUIEN?	¿QUE TAREAS TIENE QUE HACER EL CONTROLADOR PARA CONTROLARLAS?	¿QUE INFORMACION ACTUAL TIENE EL CONTROLADOR Y DE QUE FUENTE PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL? ¿QUE INFORMACION DEBERIA TENER Y DE QUE FUENTE?
11 {4} y 25	Recepción/Coordinación, Jefe de Taller/Jefe de Administración.	En Dirección actual. Anteriormente inobservada.	Aleatorio.	Utilizar exclusivamente una sola vía de entrada. Remitir los encargos a AA.	No es problema de información. Es una norma que se habrá de implantar.
12 {11, 5, 4} y 23	Coordinación.	Taller: Conflictos entre Coordinador y Jefe de Taller.	En ningún sitio.	Programar conjuntamente trabajos homólogos.	Toda la información, pero no se hace la tarea. Hay que hacerla sistemáticamente.
13 {5} 15 {13, 12}	En taller, en el almacén de materias primas.	En taller, al ir a imprimir, no hay papel.	Por el Jefe de Taller, que hace pedidos pequeños, frecuentes y urgentes.	Hay que llevar una gestión de stock de materias primas. Hay que hacer una codificación de artículos.	No se hace la tarea. Establecer unos niveles críticos en los principales artículos y recibir aviso del operador de offset cuando se pasan.
14 {13}	Administración (Pedidos materia prima).	En Dirección actual. Anteriormente inobservada.	En ningún sitio.	Contactos con proveedores de materias primas.	Hay que estudiar precios y pedir ofertas a distintos proveedores, haciéndoselo saber.
16 {3}	Composición.	En Dirección actual. Anteriormente inobservada.	En ningún sitio.	Buscar puesto de trabajo a las operadoras SC y SK en otro lugar del Grupo GAMMA.	Contactar con Personal y/o con los Departamentos que necesitan mecanógrafas.
17 {12, 4}	Entre fotomecánica e impresión.	En Dirección actual. Anteriormente inobservada.	Cortan el papel y pasan las planchas los operadores de máquina o bien AR.	Compartir entre todos el trabajo Adquirir papel cortado a buen precio, haciendo pedidos mayores.	Conocer con antelación los trabajos el encargado de fotomecánica y el maquinista, y distribuirse el pasado de planchas y posible corte de papel.

Figura 3. Continuación

A	B	C	D	E	F
ALTERACION CLAVE	¿EN QUE PARTE DEL PROCESO TIENE LUGAR?	¿DONDE ES OBSERVADA?	¿DONDE ES CONTROLADA Y POR QUIEN?	¿QUE TAREAS TIENE QUE HACER EL CONTROLADOR PARA CONTROLARLAS?	¿QUE INFORMACION ACTUAL TIENE EL CONTROLADOR Y DE QUE FUENTE PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL? ¿QUE INFORMACION DEBERIA TENER Y DE QUE FUENTE?
18 (13, 10)	Corte de papel (taller).	En Dirección actual. Anteriormente inobservado.	En ningún sitio.	Programar conjuntamente trabajos homólogos.	Toda la información, pero no se hace la tarea. Hay que hacerla sistemáticamente.
19 (4)	Fotomecánica.	En Dirección actual. Anteriormente inobservada.	En ningún sitio.	Programar conjuntamente trabajos homólogos.	No es problema de información. Es tarea que se ha de implantar sistemáticamente.
20 (1)	Impresión: Exceso y, con más gravedad, a veces, ausencia de carga de trabajo.	En Dirección.	En ningún sitio.	Contactar con el sistema cliente para lograr un flujo homogéneo de trabajos.	Hay que estar atento al flujo de trabajos (entrada) y a la capacidad de proceso de Ediciones GAMMA para que no haya ausencia ni exceso de carga de trabajo.
22 (3)	Taller: Impresión en tipografía.	En Dirección actual. Anteriormente inobservado.	En ningún sitio.	Tipografía a un turno. Buscar otra ocupación a operador OT.	Medida que se ha de tomar complementariamente con otras.
27 (4) y 28 (4)	Encuadernación (salida de máquina). Expediciones (envíos a provincias).	Protestas del Grupo GAMMA por demandas excesivas en las entregas.	En ningún sitio.	Controlar interfase entre salida de máquina y término de encuadernación.	El «planning» es, probablemente, el mejor sistema de información compartida. Los plazos de encuadernación y de expediciones han de ser controlados por Dirección.

no se puede interrumpir la tarea o la producción. Esto lo hemos vivido así en nuestra experiencia organizativa. Se trata, no obstante, de integrar dos aspectos que habitualmente se nos presentan como incompatibles en la organización: aceptar la realidad y modificarla al mismo tiempo.

Resultados

El Modelo constituyó un instrumento extraordinariamente eficaz en la participación, cooperación y toma de decisiones en grupo, así como en garantizar la especificidad y concreción de los problemas discutidos y la aplicación de medidas y soluciones. Consideramos que la utilización adecuada del Modelo fue una de las claves del éxito del proceso de cambio.

Nuestra conclusión fundamental es que la aplicación adecuada del Modelo facilita el profundizar en las tres dimensiones que sistemáticamente se hallan presentes en cualquier problema organizativo, *económica, técnica y humana* y, sobre todo, en su interdependencia.

Los resultados de nuestro proceso de cambio organizativo confirman, en lo referente a la eficacia de aplicación del Modelo de Análisis de Sistemas Sociotécnicos de Emery y Trist, las experiencias positivas de Pasmore (1978) en Estados Unidos y de las de Emery y Thorsrud (1976) y Engelstadt (1970, 1972) en el proyecto de Democracia Industrial en Noruega.

Bibliografía

- EMERY, F. — THORSRUD, E., *Democracy at work*, Martinus Nijhoff, Leiden, Netherlands, 1976.
- EMERY, F. — TRIST, E., *Socio-technical Systems*, en EMERY (ed.), *Systems thinking*, Penguin Modern Management Readings, 1969.
- , *The causal texture of organizational environments*, en *Human Relations*, 18, 1965.
- , *Analytical model for sociotechnical systems*, en PASMORE, W. — SHERWOOD, J. (obra citada en estas referencias).
- ENGELSTADT, *Socio-technical approaches to problems of process control*, Paper Making Systems and Their Control, Oxford University, 1970.
- PASMORE, W. — SHERWOOD, J. *Sociotechnical Systems: A Sourcebook*, University Associates, La Jolla, California, 1978.
- RICE, A., *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment*, London, Tavistock, 1958 (Partes III y IV).
- RICE, A., *The Enterprise and its Environment. A System Theory of Management Organization*, Tavistock, London, 1963.

TRIST, E. — BAMFORK, K., *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting*, en *Human Relations*, 4, 1951.

Experiencia en factoría de motores

Julio Largo Antonio

Psicólogo de FASA RENAULT, factoría de Valladolid.

Carlos Díaz Pérez

Psicólogo de FASA RENAULT, factoría de Valladolid.

Introducción

Voy a presentar, haciendo un esfuerzo de resumen por su extensión en el tiempo —seis años—, una *experiencia de trabajo* de un grupo de formadores, en la que actuamos fundamentalmente como *consultores internos*, en una unidad concreta de nuestra organización. Para ello tendremos en cuenta dos premisas: por lo que respecta a los planes, objetivos y metodologías, hay que destacar su conexión con el resto de las exposiciones que hemos presentado como grupo de trabajo, haciendo mayor hincapié en esta exposición en los datos cuantitativos, hechos, etc.; y, en segundo lugar, que en el conjunto de esta experiencia hemos participado todos los componentes de nuestro grupo de formación; unos esporádicamente, otros en forma continua en determinados ciclos y, en mi caso, en todas las acciones realizadas desde 1978, fecha en que se nos plantea el *desarrollo conjunto* de dicha unidad.

Igualmente, creo que es significativo mencionar que, desde el

enfoque de la experiencia, hemos actuado en estrecha colaboración, tanto la línea jerárquica de la unidad como los formadores, por lo que han quedado reflejados algunos datos y resultados incorporados de común acuerdo.

Situación inicial

El Colectivo de Trabajo

El colectivo al que me estoy refiriendo, estaba formado en aquella fecha por 176 personas. Esta unidad de trabajo gestiona físicamente un stock de 28.000 referencias distintas de componentes del automóvil.

La situación de su estructura en 1978 estaba compuesta del modo siguiente: un jefe de departamento junto con dos jefes técnicos, coordinaban directamente a 17 supervisores de equipo, en los que figuraban de 8 a 10 hombres por equipo.

Los Formadores-Consultores internos

De las demandas que se nos formularon durante el período de seis años, considero conveniente distinguir dos etapas:

- La primera de ellas, realizada en 1975, fue con un carácter de «petición» de desarrollar acciones, que implicaran el *perfeccionamiento en general* de los jefes y supervisores.
- La anterior etapa, a tenor de lo expresado por un buen número de participantes, pudo ser el «germen» de una segunda, a la que me voy a referir principalmente, que se nos planteó (1978) de un modo más *consultivo sobre el proceso que había que emprender*, dando origen a una actuación por nuestra parte de «asesoramiento» en ocasiones.

Los primeros contactos

Durante los primeros contactos los responsables de esta unidad mostraron su deseo real de mejorar productividad y calidad. A las razones expuestas de existir ya un «germen», se unieron además las respectivas evoluciones de ambas unidades de trabajo, almacén y consultores de formación, y de las personas. Ello nos llevó pronto a desembocar en una situación en la que explicitamos nuestros mutuos deseos, percepciones del proyecto y de los problemas, y a efectuar por

último, antes de iniciar acciones concretas con el grupo, un compromiso-contrato.

Compromiso-Contrato inicial

Este compromiso versaba sobre expectativas, objetivos, condiciones, tiempos, etc. Pienso que fue un acierto valioso para el proyecto, dedicar un amplio espacio en esta etapa preliminar, así como el alto nivel de participación de los mandos en todas las fases de los cursos que se sucedieron a partir de este momento.

Todo esto expresado así, puede sonar a sencillo, breve, relajado,... pero no cabe duda de que en esta etapa atravesamos situaciones realmente difíciles y algunos temas nos llevaron largas discusiones y reflexiones, tanto en reuniones conjuntas como a cada una de las partes por separado.

Estilos de actuación

El Enfoque de partida para realizar acciones de formación, era que se aplicasen éstas junto a otros medios, para solucionar problemas. Desde nuestra definición de la experiencia, clarificamos la necesidad de conocer y *compartir una metodología* de solución de problemas y toma de decisiones. La propuesta fue la de utilizar el modelo desarrollado por Edgar H. Schein (de Richard Wallen), según el gráfico de la página siguiente.

Los Estilos de Actuación se pueden resumir señalando que, durante el proceso, la mayoría de los que intervinimos (jefes, mandos medios y consultores) actuamos desde una conjuntada mezcla de eficacia y participación, utilizando varias «técnicas de grupo». Creo que las actitudes de clarificación, estrecha colaboración y «cauce» para *atravesar los problemas*, crearon desde esta etapa un adecuado *clima de confianza* inicial, que fue vital para facilitar el posterior desarrollo de la experiencia.

Fases del proceso de desarrollo de la organización

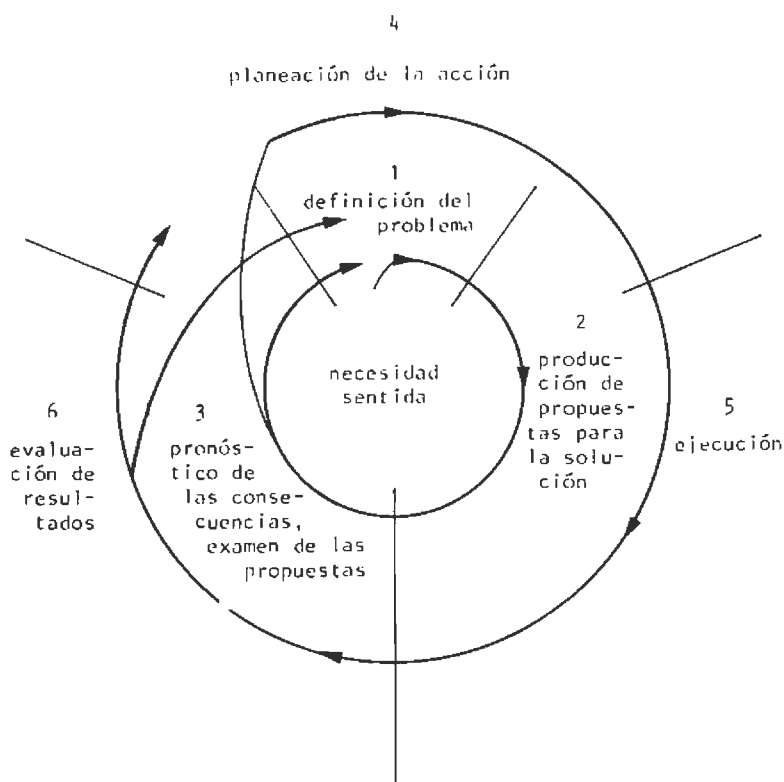
Fase 1.ª: Perfeccionamiento de Mandos (1975)

Objetivos: Los jefes deseaban mejorar el rendimiento y la satisfacción de las personas, mediante acciones de formación encaminadas a

«potenciar a los supervisores humana y técnicamente» y «mejorar la motivación».

Temas y acciones: Se desarrolló un curso amplio, centrado en Técnicas de Mando, Trabajo en equipo, Arte de instruir y Organización de la Empresa, con una metodología activa y usando muchos «ejercicios estructurados» de dinámica de grupos. Participaron jefes y supervisiones conjuntamente.

MODELO DE LAS ETAPAS DE LA SOLUCION DE UN PROBLEMA
(SCHEIN) R. WALLEN



Fase 2.^a: Experiencia de solución de problemas en grupo (Septiembre-Octubre 1978)

Los objetivos generales eran enriquecer tareas, relaciones y organización práctica en la unidad de trabajo.

Metodologías: Utilizamos el modelo citado de *solución de problemas*. Al irse cubriendo ciclos o etapas del mismo, lo dejábamos «a un lado» para intercalar *metodologías de sensibilización* o *técnicas* adecuadas a un momento dado como, por ejemplo, el «brainstorming» en la etapa de «propuesta de solución».

Planteamiento y desarrollo de la experiencia: A esta acción no la llamamos curso, sino simplemente «Reuniones sobre el trabajo». La duración no la previmos de antemano; teníamos sesiones de dos horas diarias el grupo completo; jefes y consultores nos reuníamos además para analizar o discutir sobre el proceso. Conforme avanzaban las sesiones, jefes y supervisores fueron presentando sus respectivas listas de problemas, negociándose después sobre ellos hasta lograr una *definición común* y posteriormente clasificarlos por «familias» de problemas (técnicos, de organización, de relaciones, mantenimiento...). A veces, no todo el grupo trabajaba sobre el mismo problema; realizábamos reuniones de grupos pequeños y se crearon comités que instrumentaron soluciones «sobre el terreno». Se eligió un problema para realizar un ensayo-piloto de utilización del método en todas sus fases. Después, el grupo cubrió los dos ciclos del modelo con bastantes de los problemas planteados (42).

Algunos resultados: Entre las soluciones puestas en práctica destacan dos: en primer lugar y ante un problema de «organización-estructura interna», la creación y nombramiento de cinco puestos de mandos intermedios, realizada por el jefe del departamento, asesorado por los jefes técnicos y el departamento de Selección, que utilizó el perfil y requisitos preestablecidos por el grupo; los consultores nos mantuvimos deliberadamente al margen, en la etapa final del asesoramiento y designación. En segundo lugar, el establecimiento de un sistema de transporte para diferentes salidas que fue rápidamente implantado y que viene ahorrando varios millones de pesetas al año. Otro resultado que se puede mencionar fue que, a partir de la experiencia de solución de problemas, esta unidad de trabajo incorporó expresamente la actividad formación, como una más, dentro de sus planes y objetivos anuales.

Fase 3.^a: Desarrollo de habilidades interpersonales (1978-1980)

Llevamos a cabo dos tipos de acciones durante esta fase: la primera

de estas acciones consistió en el *desarrollo del grupo de mandos*, con objetivos como perfeccionamiento de los recién nombrados mandos medios para iniciar sus funciones e integración con sus jefes inmediatos con lo que pudimos realizar una acción muy *adaptada* a este grupo; por lo que respecta a la metodología, habría que destacar aquí, que cada vez que en el grupo localizábamos una habilidad personal, que alguno deseaba entrenar (para dar instrucciones, resolver conflictos, negociar, etc.) empleábamos sobre la marcha «técnicas de desarrollo personal» como «entrenamiento asertivo», «representación de papeles»... El segundo tipo de acciones consistió en acciones «*tipo*» de formación: se realizaron 4 cursos de 30 horas cada uno, participando los mandos y supervisores; al menos cada persona participó en dos cursos cuyos temas eran Técnicas de Mando; Comunicación Análisis Transaccional; Técnicas de Aprendizaje.

Fase 4.ª: Sensibilización del colectivo completo (1981)

Los objetivos generales de este ciclo, eran entre otros, aumentar la participación del personal a todos los niveles en la presentación y solución de problemas, y en el trabajo; y facilitar la comunicación entre los equipos y distintos niveles de la estructura dentro de la unidad.

Etapas de la experiencia: Fueron reciclaje y preparación de mandos y supervisores en temas de «Grupo y Comunicaciones», para lograr una mayor efectividad en su colaboración en el ciclo de formación; y jornadas de formación con todo el personal, distribuido en 5 sectores de unas 36 personas cada uno, sobre «Comunicación en general y orientada a grupos» y «Aplicaciones sobre la tarea y solución de problemas».

El desarrollo, procurando una imagen comparativa, fue «una síntesis concentrada de la experiencia de solución de problemas». Implicó además, por tratarse de grupos muy grandes, dinamizar y agilizar tiempos de grupos pequeños y puestas en común, dedicando preferentemente éstas a hacer resúmenes con los portavoces y exposiciones teóricas de los monitores.

Resultados generales de la experiencia

Continuidad de las jornadas de formación, en una etapa interna de la propia unidad —en el lugar de la tarea—, con creación de algunos círculos de trabajo sobre temas específicos, reuniones de sugerencias y soluciones presentadas.

Desarrollo de la organización técnica y humana, con mejora de la calidad, reducción de costos y reducción de la «conflictividad social».

Actitud de compromiso: Mantenemos las «puertas abiertas» para renovar y continuar acciones, en cualquier momento que las respectivas situaciones lo permitan, existiendo cierta frustración por la extinción paulatina del proceso.

Como resultado de tipo personal, mi mayor convicción unida a un sentimiento de consideración especial, es que se incorporen en el mundo de la empresa más actividades de formación «diseñadas a la medida» de los grupos de trabajo, ya sean éstos equipos de trabajo o equipos funcionales. Pienso que el incrementar este tipo de experiencias en las organizaciones, conlleva un desarrollo profesional, personal y de la organización más completo, más real y más útil, aun con algunos problemas como el que, a veces, pueda ser el proceso más lento a corto o medio plazo, la difícil continuidad de algunos compromisos y soluciones o los derivados del factor tiempo.

Bibliografía

KOLB — RUBIN — McINTYRE, *Psicología de las organizaciones. Experiencias*
Edit. Prentice/Hall International.

Edgar H. SCHEIN, *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Roger MUCCHIELLI, *Preparación y dirección eficaz de las reuniones de trabajo*,
Edit. Ibérico-Europea de Ediciones, S.A.

Tecnología, territorio y tiempo como barreras de comunicación interpersonal en un proceso de cambio organizativo

José Medina García

Consultor del Departamento de Control de Filiales de CEPISA;
Profesor de Psicología Industrial de la Escuela de Psicología y Psicotecnia
de la Universidad Complutense de Madrid.

Introducción

Como el mismo título indica, se describe aquí cómo tecnología, territorio y tiempo diferentes constituían barreras de comunicación interpersonal para los trabajadores de una empresa española antes de llevarse a cabo en ella un proceso de cambio organizativo.

El cambio implicó una profunda reestructuración de los roles y de su interdependencia, con el consiguiente impacto en la comunicación interpersonal. La empresa en cuestión es una industria de Artes Gráficas —la denominaremos Gamma—, filial de un importante Grupo de empresas españolas, a cuya Dirección General fuimos destinados a comienzos de 1980.

El proceso de cambio dio lugar, entre otros resultados a aumentos de producción y de productividad de 75 y 200 % respectivamente, y a una ostensible mejora en el clima organizativo, evolucionando éste de autoritario/paternalista (1979) a consultivo (1980 y 1981) medidos en la escala de Likert.

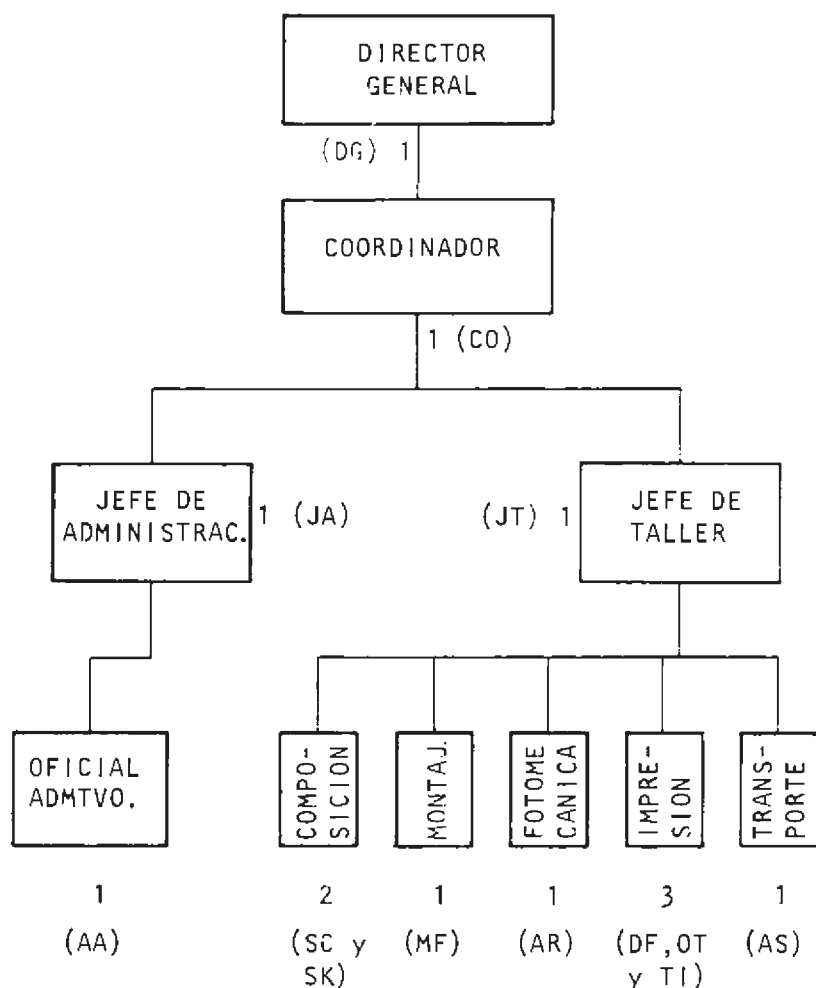
Disposición geográfica y estructura

Gamma consta de:

Una nave de unos 500 m² donde se hallan las máquinas, taller de impresión, almacén, encuadernación y laboratorio de fotomecánica y sensibilización de planchas. En esta nave desarrollaban su trabajo, a nuestra llegada, el Jefe del Taller (JT), que hacía el turno de mañana como operador de la máquina de impresión en offset; el Operador (TI) de la máquina de tipografía, que había entrado en el Grupo Gamma en Abril de 1979; un operador (OF) de la máquina de offset (turno de

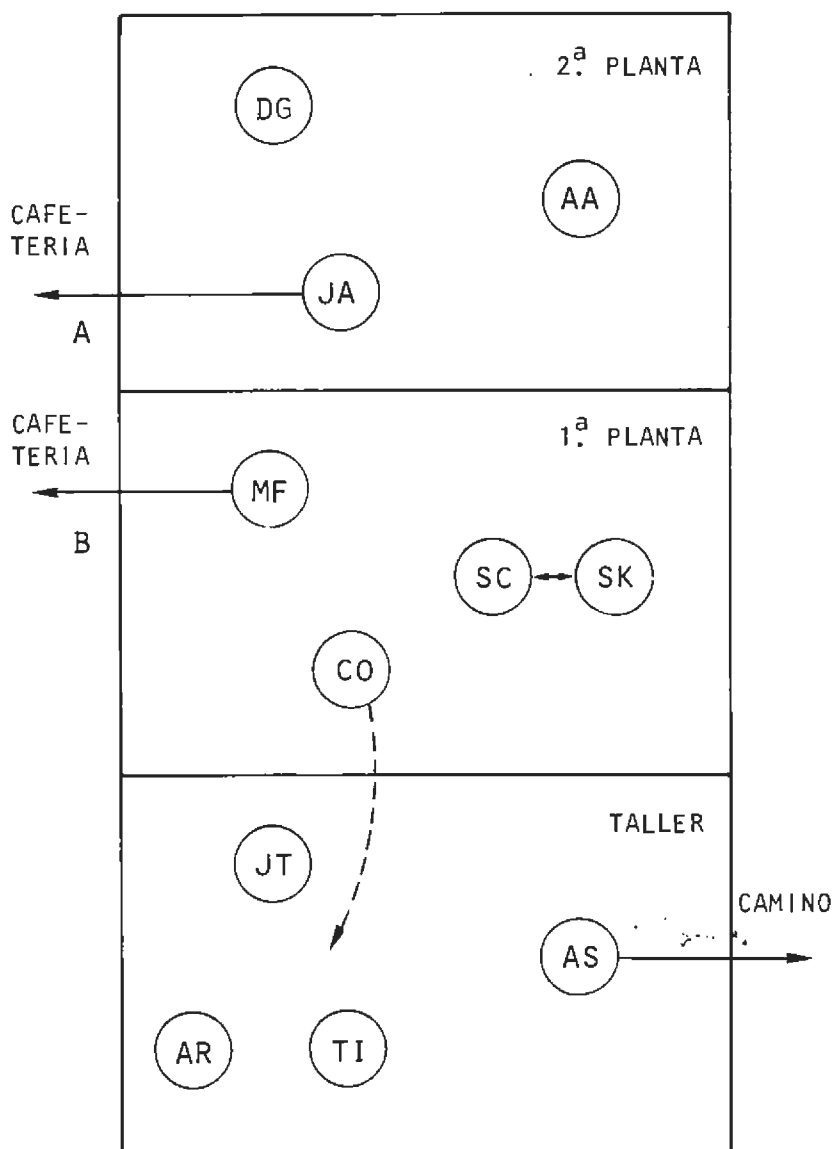
tarde); un operador (OT) de la máquina de tipografía (turno de tarde); un ayudante de reprografía (AR); un encargado del transporte (AS).

ESTRUCTURA DE GAMMA EN MARZO 1980



Una planta primera, donde desarrollaban su trabajo, el Coordinador (CO); el delineante (MF) encargado de montaje e, informalmente, de la fotomecánica; las dos operadoras (SC y SK) de la máquina de composición de textos.

RELACIONES MAS FRECUENTES EN LAS HORAS DE PAUSA EN GAMMA



Una planta segunda, donde se hallaban el Jefe de Administración (JA); la ayudante (AA) del Jefe de Administración; el despacho del antiguo director DG.

Primeras observaciones del sistema social

Un aspecto que nos pareció interesante observar fue el de las relaciones interpersonales más frecuentes durante las horas de pausa a media mañana.

JA siempre solía salir solo a tomar algo a una cafetería cercana. AA quedaba en su mesa, contigua a nuestro despacho, tomando su pequeño almuerzo en el lugar de trabajo.

MF también salía solo, a otra cafetería, por separado de JA. SC y SK quedaban juntas en su sitio de trabajo, del que apenas se movían. Nunca tomaron el almuerzo con AA.

CO solía bajar al taller a almorzar con JT, TI y AR.

Por su parte, AS almorzaba solo o por el camino en sus repartos.

En efecto, las únicas relaciones interpersonales positivas observadas en las pausas eran entre SC y SK.

En entrevistas realizadas, JT, AR y TI no mostraban sentimientos positivos entre sí, sino más bien lo contrario. El compartir juntos la comida en la pausa venía determinado más bien por la situación geográfica y de tecnología común que por afinidades personales.

JA y AA prácticamente se ignoraban, salvo en comentarios estrictamente profesionales, generalmente críticas de AA a determinadas operativas aceptadas por JA.

OT y OF se habían hecho amigos. Compartían su situación en la empresa y el turno de la tarde, de 14,30 a 22.00 horas. Hasta las 17.00 seguía con ellos AS, con el que se llevaban muy bien. Realmente estas tres personas eran las que más tiempo compartían juntos, ya que AS pasaba la mayor parte de la mañana en ruta haciendo su reparto. Por otra parte, durante los ratos que AS compartía en el taller con JT, TI y AR sus relaciones con los tres operadores eran más bien discretas y distantes.

Relaciones espaciales, temporales y tecnológicas. Metodología

Las relaciones interpersonales estaban, pues, muy influidas por los

factores *territorio, tiempo, tecnología* (Trist y Bamforth, 1951; Miller, 1959).

TECNOLOGIA, TERRITORIO Y TIEMPO COMO BARRERAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN GAMMA

ADMINIS- TRACION	MONTAJE/ FOTOMECANICA	TALLER	TRANSPORTE	TURNO DE TARDE
JA,AA	12	12	4	12=40
Te,Tc	MF, SC, SK	18	6	18=42
Te,Tc	Te, Tc	JT,AR, TI	6	6=12
Te, Tc	Te, Tc	Te, Tc	AS	2=2
Te, Tc, Ti	Te, Tc, Ti	Ti	Tc	OT, OF TOTAL=96

Como magnitud de las barreras determinadas por tecnología, territorio y tiempo se utilizó una matriz, cuyas intersecciones proporcionan una medida semicuantitativa de dichas barreras.

El número de barreras interpersonales entre dos departamentos o secciones se obtiene multiplicando el número de personas del departamento A por el número de personas del departamento B por el número de barreras entre los dos departamentos A y B (intersección en la matriz). Por ejemplo, antes del cambio organizativo, el número de barreras interpersonales entre Administración y Taller eran 12:

$$JA \text{ y } AA = 2$$

$$JT, AR, TI = 3 \qquad 2 \times 3 \times 2 = 12 \text{ barreras}$$

$$Te \text{ y } Tc = 2$$

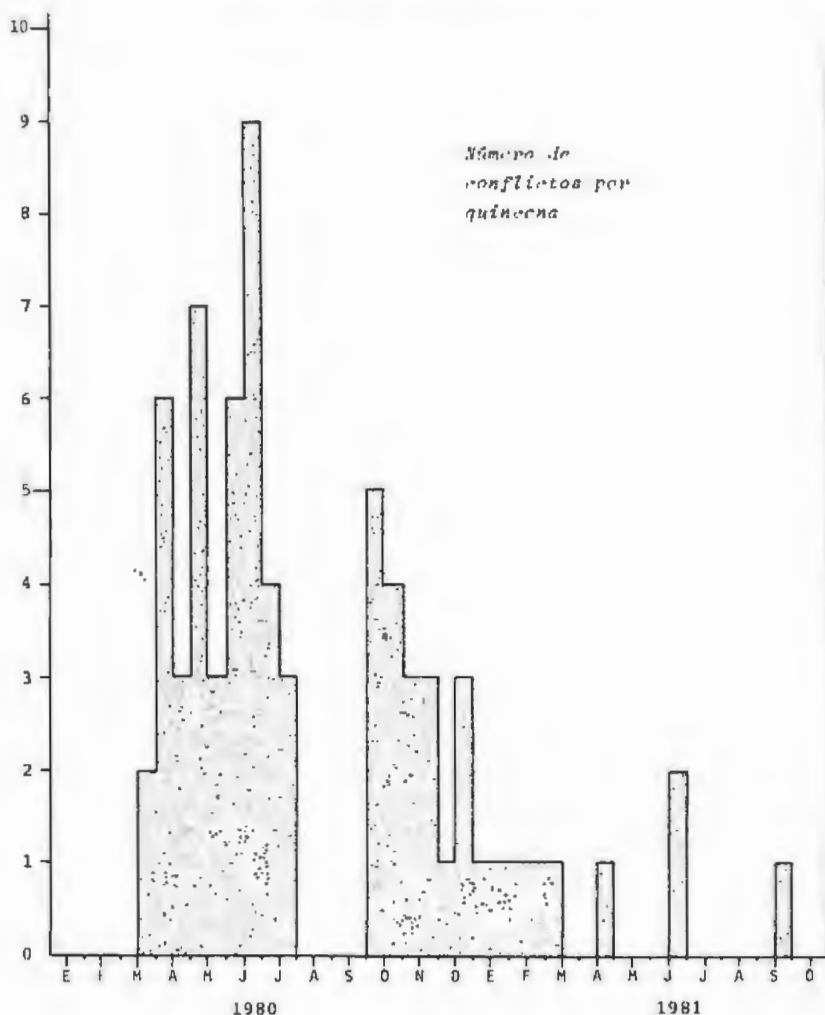
Se utilizó como indicador de la comunicación el número de conflictos interpersonales observados a lo largo de 1980 y 1981.

Cambio organizativo

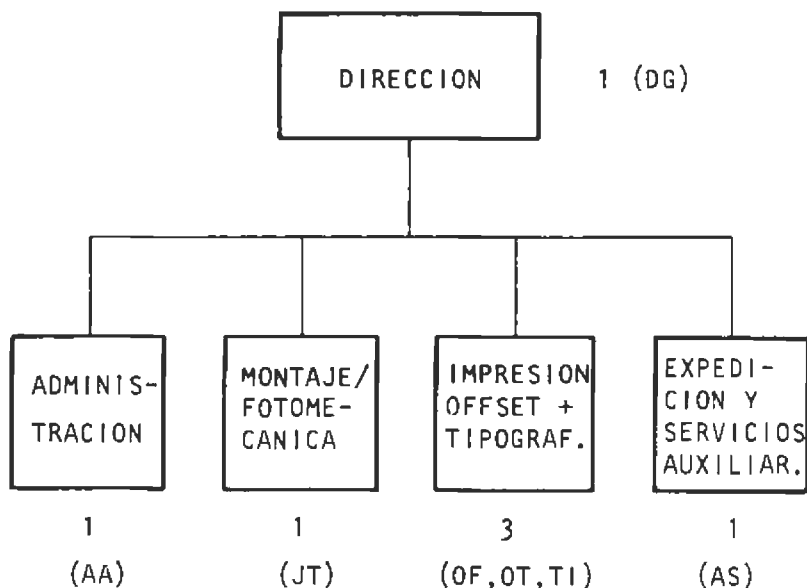
A lo largo de 1980 fueron reintegrados a la casa central SC, SK, CO, JA, AR, y MF, quedando la nueva estructura como sigue:

Desde principios de 1981 el almacén es llevado por OF, que pasó al turno de mañana de la máquina de offset (JT pasó a fotomecánica y montaje, el antiguo puesto de MF, a la ida de éste). OF comunica a

NUMERO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES
OBSERVADOS EN GAMMA DURANTE 1980 Y 1981



ESTRUCTURA DE EDICIONES GAMMA
TRAS EL PROCESO DE CAMBIO. OCTUBRE 1981



**TECNOLOGIA, TERRITORIO Y TIEMPO COMO BARRERAS DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN EDICIONES GAMMA (OCTUBRE 1981)**

ADMINIS- TRACION	MONTAJE/ FOTOMECANICA	TALLER	TRANSPORTE		TURNO DE TARDE
AA	2	2	0	0	1 = 5
Te, Tc	JT	1	1	2	0 = 4
Te, Tc	Te	TI	0	0	0 = 0
—	Te	—	OF	0	0 = 0
—	Te, Tc	—	—	AS	1 = 1
Tc	—	—	—	Tc	OT
					TOTAL=10

Dirección cuándo alguna materia prima rebasa unos mínimos establecidos para que Dirección haga el pedido. Igualmente comprueba, con AA, las existencias en sus fichas con las de Contabilidad de AA. Ello ha supuesto una notable mejora de relaciones entre Taller y Administración y la desaparición de las barreras de territorio y tecnología entre OF y AA. De la misma forma, OT trabaja con flexibilidad (mañana o tarde), según la carga de montaje y fotomecánica sea mayor o menor, respectivamente, con ello, sus relaciones con el resto del grupo son mucho más frecuentes y no se ve aislado sistemáticamente en su turno de tarde.

Conclusiones

	Comienzos de 1980	Fines de 1981
-Número de barreras interpersonales en la matriz.	96	10
-Número de conflictos interpersonales observados.	63	8

Los resultados son coherentes con los resultados globales del proceso de cambio.

Bibliografía

- MILLER, E., *Technology, territory and time: the internal differentiation of complex production systems* en *Human Relations*, vol. 12, 1959.
- TRIST, E. — BAMFORTH, K., *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting* en *Human Relation*, vol 4, 1951.

La Psicología en Ergonomía

Florentino Alonso Arenal

Psicosociólogo laboral del Instituto Nacional de Seguridad
e Higiene en el Trabajo.

Con un importante retraso respecto a otros países de nuestro contexto, parece surgir entre nosotros una corriente de interés hacia los problemas ergonómicos, hasta ahora prácticamente inexistente. Quisiera, antes de entrar en el tema, hacer referencia a dos hechos básicos que, en mi opinión, son los que pueden explicar dicho interés y posibilitar un desarrollo real de la ergonomía, a pesar de los problemas, sobre todo económicos, por los que atravesamos.

Por un lado, el desarrollo social experimentado por el país induce directamente una evolución de las necesidades sociales que, en el terreno laboral, se traduce en una mayor demanda de mejora de las condiciones de trabajo, entendiendo por tal todos aquellos aspectos ligados al trabajo que pueden afectar a la salud y el bienestar del trabajador.

Por otro lado, y en relación con lo anterior, es patente que se está produciendo un desarrollo tecnológico acelerado (automatización, informatización) que, a su vez, introduce importantes cambios en el terreno laboral, modificando, por ejemplo, el papel del hombre dentro del sistema y cambiando el tipo de fatiga resultante de su nuevo papel, dado que, de una actividad eminentemente física, se pasa a otra cuyas exigencias son fundamentalmente perceptivas y mentales.

La confluencia de ambas líneas evolutivas ha producido en los países desarrollados un importante auge de los estudios y aplicaciones ergonómicas, tanto en el terreno de la mejora de las condiciones de trabajo, como en el diseño de nuevos sistemas de producción automatizados, en los que se intenta introducir criterios de calidad y bienestar, junto a los meramente económicos. Paralelamente, tanto las exigencias de un mayor bienestar en el trabajo, como el cambio en los contenidos y exigencias de las nuevas tareas, han producido como consecuencia la necesidad de dedicar una mayor atención a las variables de tipo psicológico y social dentro del contexto ergonómico.

Hecha esta valoración inicial y confiando en que esta evolución pueda ser similar en España, paso al análisis de las posibilidades y los límites de utilización de la psicología en el contexto general de la

ergonomía. Dichos límites no son sino los de la propia ergonomía, de ahí que sea necesario entenderse sobre la significación de este término a fin de perfilar lo que ya algunos autores designan como «psicología ergonómica».

¿Qué se entiende, por tanto, por ergonomía? La definición más clara, desde mi punto de vista, ya que no existe una definición única del término, es aquella que la considera como una «tecnología pluridisciplinar que, partiendo de los conocimientos sobre el funcionamiento del hombre en actividad, los aplica al diseño o acondicionamiento de las máquinas, útiles, instalaciones, entorno, tareas y sistemas de trabajo (lo que en conjunto se denomina «condiciones de trabajo») a fin de que éstos puedan ser utilizados con el máximo de eficacia, seguridad y comodidad».

De esta definición se pueden entresacar algunas de las características fundamentales de la ergonomía: En primer lugar, su objeto de estudio no es ni el funcionamiento humano en sí mismo, ni las características físicas u organizativas del trabajo, como variables independientes entre sí, cuyo estudio compete a distintas disciplinas; se estudia el conjunto que ambos forman, el denominado *sistema hombre(s) máquina(s)*, en el que el análisis de cada elemento no tiene sentido si no es por referencia a los demás elementos con los que interactúa. Así, a fin de entender y modificar tanto la conducta del individuo como las consecuencias negativas derivadas del trabajo, será necesario modificar las condiciones externas al mismo, de carácter técnico y organizacional.

En segundo lugar, para conseguir el triple objetivo fijado (eficacia, seguridad y comodidad) la ergonomía requiere un planteamiento pluridisciplinar coordinado que aglutine y complete los acercamientos y objetivos parciales de las distintas disciplinas que la componen. Entre estas disciplinas se pueden citar la ingeniería, la medicina, la sociología, la psicología, etc. A la articulación de esta última con la ergonomía es a lo que se ha denominado *psicología ergonómica*, entendiendo por tal el conjunto de conocimientos psicológicos pertinentes al análisis y la solución de los problemas ergonómicos.

La psicología ergonómica nace, por tanto, de la intersección de estas dos disciplinas: de la psicología adopta las teorías, los modelos y las corrientes de pensamiento, utilizando su metodología y sus conceptos generales y contribuyendo, a su vez, a enriquecer el conocimiento psicológico del hombre; de la ergonomía adopta los objetivos de investigación y acción, la aproximación centrada en el análisis de los comportamientos de trabajo, así como el deseo de aplicar los conocimientos científicos al acondicionamiento concreto del trabajo. Su evolución ha venido así marcada por la propia evolución de la psicología y de la ergonomía.

Es esta perspectiva histórica la que nos puede ayudar con más claridad a perfilar las aportaciones de la psicología a la ergonomía, iniciadas ya a comienzos del presente siglo aunque bajo etiquetas distintas: las de psicología aplicada, psicotecnia, psicología industrial, etc.

Efectivamente, sin que se hable aún de «psicología ergonómica» en el sentido dado aquí al término (puesto que ni siquiera se había creado el nombre de ergonomía, que no surgirá hasta 1949), el comienzo de siglo ve aparecer los primeros estudios experimentales sobre la fatiga, incluida la fatiga mental (por ejemplo, E. Kraepelin, 1896, 1902, 1903; Vernon, 1921, etc.).

Junto a los estudios sobre la fatiga, el gran desarrollo alcanzado por la organización «científica» del trabajo, con sus características de división y especialización del trabajo, da pie a los psicólogos para desarrollar numerosos estudios sobre temas como la monotonía y el aburrimiento generados por dicha división del trabajo. Todos ellos se enmarcan en una perspectiva psicosociológica —tratando de poner de relieve la influencia de las actitudes, las motivaciones y la moral, sobre el rendimiento— o en otra puramente psicotécnica, cuyo objetivo era la medida de las aptitudes y características individuales con fines de selección; pero son concebidos, no con el fin de adaptar el trabajo al hombre, como es el caso de la ergonomía, sino, inversamente, para adaptar el hombre al trabajo, cuyas características se consideran intocables.

La preocupación ergonómica de adaptar el trabajo al hombre aparece ya de una forma neta en los trabajos de Lahy, quien en 1930 sostiene que los factores psicológicos deberían ser tomados en cuenta en el diseño de las máquinas. Pero es, sin duda, el periodo de la Segunda Guerra Mundial el que señala el nacimiento de esta ergonomía elemental que surge en USA con el nombre de «human engineering» o «engineering psychology». Su significado no es otro que la utilización por el ingeniero de los «factores humanos» para mejorar sus diseños y conseguir así una mayor precisión y rapidez (eficacia). No hay aún preocupación por el bienestar y la seguridad del trabajador.

Las principales contribuciones de la psicología a la ergonomía, en el marco de la «engineering psychology» se referían —y aún se refieren, pues sigue siendo un campo propicio de investigación— a la percepción (vigilancia y atención), a los ajustes sensoriomotores y al aprendizaje. Ello dará lugar a la ergonomía de los dispositivos de presentación de la información («displays») y de los mandos («controls»), utilizándose intensivamente los conocimientos proporcionados por la psicofísica que, a su vez, se vio enriquecida a través de los múltiples estudios experimentales realizados. Pero el operador

humano es aún una «caja negra» y los procesos perceptivos o cognitivos subyacentes a la utilización de esos dispositivos apenas son insinuados.

Será en la década de los años sesenta cuando la psicología ergonómica, paralelamente a una corriente similar en toda la psicología, comience a intersarse por el interior de esa «caja negra», es decir por los modos de funcionamiento de los *procesos cognitivos* y no ya sólo en las entradas y salidas observables de los mismos. Estos procesos (recogida y análisis de la información, representación operatoria, memorización, aprendizaje) han sido estudiados con bastante amplitud por la psicología, dando lugar a distintas corrientes teóricas y de investigación. Pero, por lo general, «han sido estudiados aisladamente, mientras que en ergonomía no son estudiados por sí mismos, sino en cuanto componentes de un proceso global de tratamiento, orientado hacia la realización de una tarea definida por sus objetivos» (J.C. Sperandio, 1980, pág. 148). Mientras que a la investigación psicológica podemos catalogarla de «fundamental» la ergonómica es claramente aplicada al diseño o acondicionamiento de las tareas.

Para citar solamente algunas de esas corrientes de investigación en que se ha apoyado, o se puede apoyar, la psicología ergonómica, podemos referirnos, siguiendo el autor citado, a:

- La *teoría de la «Gestalt»*, por lo que se refiere a las ilusiones óptico-geométricas en situación de trabajo, o a la agrupación en «patterns» de conjuntos de dispositivos de señalización.
- La *teoría de la información*, que ha dado lugar a estudios que configuran al hombre como un canal limitado de transmisión de información.
- Las *investigaciones ergonómicas soviéticas*, especialmente las aportaciones de Ochanine sobre la imagen mental de los procesos de trabajo, que han puesto de relieve las considerables desviaciones que se observan entre los esquemas «vividos», por los trabajadores y los dibujados por los técnicos según criterios normalizados.
- La *teoría operatoria de la inteligencia* de Piaget, de la que se han derivado modelos teóricos del funcionamiento cognitivo del adulto en situación de trabajo.
- Los *estudios de simulación* por ordenador (Newell y Simon); los estudios de semiótica, etc.

No será necesario insistir en que el estudio de los procesos cognitivos es una vía particularmente rica en posibilidades para el

estudio ergonómico y es obvio que el papel del psicólogo es aquí primordial.

Otro campo de aplicación, muy relacionado con el anterior y que ha sido y es objeto de numerosos estudios dentro de la ergonomía, es el de la «*carga de trabajo*», entendiéndolo por tal las consecuencias que resultan para el trabajador del trabajo que realiza (de los esfuerzos, exigencias, temporales, de calidad, etc.). También aquí el papel del psicólogo resulta esencial, especialmente por lo que se refiere a la denominada carga mental o psicológica, para cuyo análisis dispone de una serie de métodos concretos como la evaluación subjetiva a través de cuestionarios, el método de la «doble tarea», el análisis de las variaciones de los comportamientos operatorios, etc.

Por último, para completar este repaso histórico-recapitulativo de las posibles aportaciones de la psicología a la ergonomía, es decir, de la «psicología ergonómica», es obligado hacer una breve referencia a los factores psicosociales y organizativos, que constituyen el complemento indispensable de los temas clásicos abordados por aquella. Efectivamente, para adaptar el trabajo al hombre, no será suficiente adaptar las máquinas, los útiles, las posturas de trabajo o los esfuerzos requeridos; será necesario, además, controlar el conjunto de reglas y condiciones organizativas que definen las tareas y que tienen importantes consecuencias sobre el trabajador y su actividad.

Así, al lado de la ergonomía de los elementos y de los puestos, se ha desarrollado en los últimos años una *ergonomía de las organizaciones*, que trata de combinar las aportaciones de los organizadores, de la psicología y la sociología del trabajo, para combinar los criterios de salud y bienestar con los económicos.

En este terreno, la psicología social, la psicología del trabajo, y la sociología laboral han de ser capaces de mostrar las consecuencias de los distintos modos de organización sobre los trabajadores y su actividad, y de ofrecer pautas organizativas que posibiliten una mejora de los contenidos de trabajo, una mayor iniciativa y autonomía, mayores posibilidades de comunicación, etc.

En resumen, quisiera resaltar las posibilidades que la ergonomía ofrece al psicólogo del trabajo actual. Es hora ya de que empiece a salir de las parcelas clásicas que se le han asignado —llaméense valoración, selección, formación o motivación— y de que pueda participar, junto con otros especialistas, en el objetivo genérico de mejorar las condiciones de trabajo, estudiando el trabajo en sí mismo, sus exigencias, la actividad del trabajador y los procesos que subyacen en ella, así como las consecuencias de dicha actividad, tanto para el propio trabajador como para el sistema. Para lograrlo, deberá integrar su actuación dentro de un planteamiento ergonómico.

Bibliografía

- BELLONE, L., *Amélioration de la condition de l'homme au travail*, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1977.
- CHAPANIS, A., *Relevance of physiological and psychological criteria to Man-Machine Systems*, en *Ergonomics*, 13, 3, 1970, 337-346.
- GUELANO F., et al., *Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise*, Lib. Armand Colin, Paris, 1975.
- LEPLAT, J., *La Psychologie ergonomique*, PUF Colección «Que sais-je?», n.º 1883, Paris 1980.
- MC CORMICK, E. J., *Ergonomía. Factores humanos en ingeniería y diseño*, E. Gustavo Gili, Barcelona, 1980.
- MONTMOLLIN, M. de, *Introducción a la ergonomía*, Aguilar, Madrid, 1970.
- OCHANINE, D.A., *L'homme dans les systèmes automatisés*, Dunod, Paris, 1971.
- REGNIER, J., *L'amélioration des conditions de travail dans l'industrie*, Masson, Paris, 1980.
- SOCIETE FRANÇAISE DE PSYCHOLOGIE, *L'ergonomie au service de l'homme au travail*, Entreprise Moderna d'Édition, 1978.
- SPERANDIO, J. C., *La Psychologie en Ergonomie*, PUF, Colección «Le Psychologue», Paris, 1980.

La comunicación persuasiva

Rider Gambate Pizarro

Consultor,

Asesor de empresas en temas de personal en la empresa Fraser Española, S.A.

Introducción

En la actualidad, los grandes volúmenes de información que se manejan, la rapidez de los medios de comunicación, la rapidez de

respuesta ante situaciones cambiantes exigen que cualquier tarea tenga que ser asumida por equipos humanos heterogéneos y multidisciplinarios en los que las relaciones interpersonales son difíciles y a los que se pide, sin embargo, que sean altamente eficientes en la consecución de los objetivos que se les marcan. Este dinamismo aflora en muchas expresiones que las personas que trabajan en empresas se convierten en agentes de cambio o de inercia.

El hecho que apoya e impulsa la investigación de las comunicaciones interpersonales es el cambio que el hombre protagoniza día a día. Así nos encontramos con que muchas empresas necesitan tener a la mano un estudio histórico de sus recursos humanos, de los conflictos que acontecen, bien causados por ideologías antagónicas o bien porque sólo son reacciones en las que es difícil identificar la causa.

Se da la misma importancia a la planificación de la producción como a la planificación de los recursos de personal, ya que ambas pueden perturbar el conjunto de la marcha de una empresa o poner en peligro su existencia.

Para conseguir la participación responsable, objetivo integrador de todo tipo de motivaciones, es necesaria la sistematización de las comunicaciones que ocurren en todo tipo de gestiones que a diario se realizan. Toda persona necesita apoyar su trabajo personal en muchas y variadas relaciones interpersonales, debido a que se les pide mayor eficacia en su gestión.

El rasgo esencial de la comunicación, es el de que una persona interfiere de la conducta de los demás,... aquellas ideas o sentimientos que otra persona intenta comunicar. Entonces reacciona, no en cuanto a esa conducta, sino de acuerdo a la idea o sentimientos inferidos. El otro reacciona entonces a esa respuesta en términos de la idea o sentimiento del significado que subyace en los símbolos utilizados en la comunicación (Davis, 1949).

El lenguaje de un individuo, ¿nos dice algo sobre su personalidad? En cuanto a lo que nosotros sabemos sobre la personalidad, podríamos esperar que la conducta verbal y no verbal de un individuo son como bloques extraídos de una sola pieza, por lo que podríamos conocer el segundo a partir del primero si tuviésemos capacidad para ello.

Existen, sin embargo, datos y argumentos razonables que, junto con ciertas intuiciones, refuerzan la idea de que un hombre puede ser conocido por sus palabras. Podemos aceptar como un hecho que el lenguaje y la personalidad se relacionan entre sí.

Partiendo de este supuesto, podemos describir cuatro tipos de

conductas diferentes, que vamos a clasificar en cuatro estilos sociales distintos:

- ESP: Estilo Social Promotor.
- ESF: Estilo Social Facilitador.
- ESC: Estilo Social Controlador.
- ESA: Estilo Social Analítico.

Cada Estilo Social tiene sus características en función de la flexibilidad que tengan hacia estos caracteres opuestos:

- Expansivo..... Retraído.
- Dominante Sumiso.

Método

- Grupos de 8 a 15 personas.
- Aprendizaje personalizado; cada participante recibe información confidencial sobre sus características como comunicador.
- Se estudian los casos de cada uno de los participantes.
- Las habilidades adquiridas se practican mediante la simulación de casos reales.

Es un programa desarrollado para las relaciones interpersonales, especialmente para orientar y encauzar aquellas comunicaciones que se hacen difíciles con algunas personas.

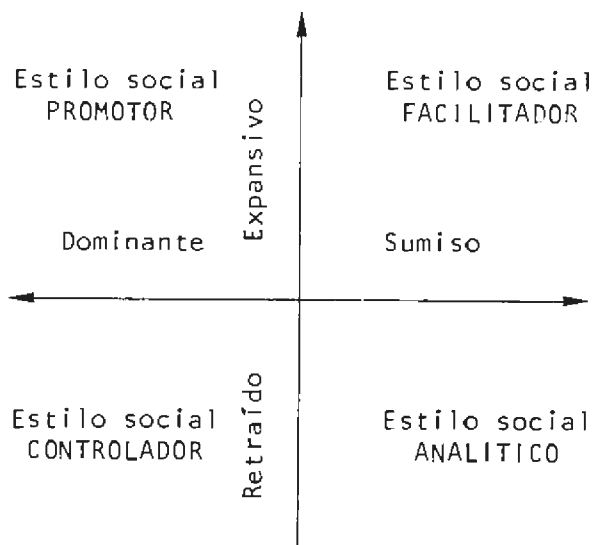
Objetivos

- Comprender «cómo me perciben los demás».
- Construir la confianza por las vías de la comunicación.
- Llevar el diálogo hasta el nivel que la «matriz» nos lo permita.

Desarrollo (5 fases)

- 1.^a La percepción de los otros: Mi comportamiento socio-profesional.
- 2.^a Llegar directamente: Adaptación de la negociación a la otra persona (cliente-jefe-compañero-amigo).
- 3.^a La creación de confianza: Construcción de una comunicación eficaz.
- 4.^a «Mi cliente»-La otra persona: Adaptación y evaluación de las necesidades básicas de «mi cliente».
- 5.^a Aplicación: Juego de roles y «game plan» o estrategias de actuación.

MATRIZ



La formación de las personas en las empresas se orientan principalmente a las *dos áreas* siguientes: *conocimiento del producto y capacitación técnica* (Técnicas de venta). Con el presente programa se trata de desarrollar una tercera área, la de *habilidad personal*, entendida como la capacidad dinámica que una persona desarrolla en la comunicación con otra.

La creación de una situación favorable en la que las dos personas salgan beneficiadas sólo se consigue conociendo las necesidades básicas de la otra persona, según cual sea el estilo social que predomine en ella.

El programa está mecanizado; después de cumplimentar un cuestionario sobre la *conducta observable* de la persona en cuestión, se identifican los estilos sociales mediante un programa de ordenador.

El uso de la computadora sirve para preparar un plan de actuación —«game plan»— para cada relación interpersonal, completado en distintas fases específicas: características personales, tendencias, cómo usa su tiempo, relaciones con los demás, sentimientos, valores y prioridades, motivación.

Después de analizar estos puntos, se comparan los estilos sociales de las dos personas y se diseña una estrategia que actúa en estos

puntos: construcción de confianza, necesidades básicas, comportamiento corporal, lenguaje.

Conclusiones

Creemos que el conocimiento del producto y/o idea, y la capacidad técnica representan sólo el 50 % de la formación necesaria para conseguir que las cosas se hagan en el terreno profesional. Para ser eficaz en cualquier situación laboral que involucre dos personas o más, uno debe también tener habilidades personales.

El elemento esencial que genera resultados en cualquier relación interpersonal continua es la *confianza*. La habilidad para crear confianza es esencial para ser *eficaz* con los demás, conseguir resultados es incrementar la *productividad*. *Confianza* significa cumplir objetivos, es un fin, y para alcanzarlo es necesario usar ciertos instrumentos válidos.

Uno de ellos puede ser el de «Comunicación Persuasiva».

Bibliografía

- THURSTONE, L. L., — CHAVE, E.J., *The measurement of attitudes*.
OSGOOD, C.E. — SUCI, G.J. — TANNENBAUM, P.H., *The measurement of meaning*, U. of Illinois Press, 1957.
SANFORD, F. H., *Speech and personality*, 1942.
ARGYRIS, C., *Personality and organization*, 1957.
GIBB, J.R., — PLATTS, G.N., — MILLER, L.E., *Dynamics of participative groups*, 1951.
HEIDER, F., *The psychology of interpersonal relations*, 1958.
KELLEY, H. H., *Communication in experimentally created hierarchies*, 1951.
MILLER, G. A., *Language and communication*, 1951.

Aceptabilidad del término de modificación de conducta en directivos de empresas españolas

Luis López Mena

Formador y consejero para España de DCM (Paris);
Profesor colaborador de ESADE (Barcelona).

Introducción

Se realizó un estudio piloto con el objetivo de apreciar el grado de aceptación o rechazo que eventualmente podría suscitar entre los Directivos y Mandos de empresas españolas la expresión «Modificación de Conducta» en Técnicas de Management (López Mena, 1980). Este problema existe porque, en varias ocasiones, se ha mencionado una cierta concomitante manipuladora o de manejo de la conducta de las personas desde planteamientos éticos. El tema de lo ético en Modificación de Conducta ha sido estudiado con amplitud (Skinner, 1975; Báyes, R. 1980). No es éste, a nuestro juicio, el problema, aunque es conveniente que tales escrúpulos existan y que, cuando se formulen, se proporcione a estos interrogantes una respuesta correcta. El modelo básico de Modificación de Conducta en la empresa utilizado por nosotros puede describirse en los siguientes términos:

1. Los Directivos obtienen, en primer lugar, un conocimiento básico sobre Modificación de Conducta, su teoría y principios en unas sesiones formativas de tipo clásico. En estas ocasiones se alude especialmente al principio de Premack y cómo aplicarlo, al «feedback» (retroalimentación) y al refuerzo social. De entre las técnicas desarrolladas por la Modificación de Conducta, estas tres tienen especial éxito en nuestra experiencia (López Mena, 1980, 1981).

2. Los Directivos, con la ayuda del Psicólogo Industrial, preparan un Registro de las conductas que desean modificar y las contingencias que se relacionan con estas conductas. Como se sabe, este Registro debe ser absolutamente específico. Por ejemplo: incrementar en un 5 % el nivel semanal de producción o la frecuencia de uso de gafas especiales en maniobras en la red de Media Tensión; una vez que los Directivos y Mandos llevan un Registro adecuado y aplican los

procedimientos modificatorios que han aprendido, este Registro sirve de elemento de control y se observa su evolución. Por comodidad hemos denominado «TERMAC» a este Método de Trabajo (Técnicas de Registro, Modificación y Análisis de Conducta).

El problema de aceptación de la tecnología conductual y su denominación surge en las primeras sesiones de trabajo con el Psicólogo. Es, hasta cierto punto, razonable que esto ocurra. Debe tenerse presente como elemento explicativo, que enseña a pensar a los Directivos sobre la conducta humana, en términos científicos, con un enfoque radicalmente contrapuesto a sus ideas tradicionales sobre el tema. De aquí esta primera confusión y duda que, si no es aclarada adecuadamente, puede traducirse en una barrera a la comunicación necesaria para el aprendizaje del Análisis de Conducta Aplicado.

Una razón adicional para el estudio de la aceptación del término, tal como ha sido definido (Luthans y Kreitner, 1975), se encuentra en otros estudios (Mugrove, 1974), así como en la persistencia de ciertas creencias ligadas al pensamiento psicoanalítico y a su frecuente difusión por diversos medios de comunicación, que suele revestir un fuerte carácter crítico, generalmente por desconocimiento, con respecto al Análisis de Conducta. Para determinar, entre los potenciales usuarios de la metodología, su aceptación se diseñó este estudio que está basado en experiencias similares llevadas a cabo en el extranjero.

Método

Muestra

La muestra se componía de un grupo de 61 Directivos y Mandos de varias empresas españolas y de una Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales de Barcelona. La característica común de la muestra es la experiencia laboral en puestos de Dirección o Jefatura. En el caso de los estudiantes de Ciencias Empresariales se trata de Directivos de Empresas que efectúan en la actualidad el Programa para obtener una maestría fuera de su horario de trabajo. La muestra se refiere solamente a varones y la edad de las personas consideradas varía entre los 28 a 56 años, con una edad media de 37 años. El nivel de estudios fue considerado por el número total de años de estudio. Las personas que participan habían completado estudios de Técnico Medio, Estudios Superiores y existían también estudios de tercer ciclo o de maestría que hemos mencionado. La media de años de estudio era de 16 años. La media de años de trabajo (antigüedad laboral general) era de 17 años.

Procedimiento

Se utilizó un Cuestionario ya desarrollado (Kreitner, 1981) con el objeto de determinar las tendencias de la muestra piloto y las posibles modificaciones del instrumento en el futuro. Este Cuestionario fue diseñado utilizando una experiencia típica de Modificación de Conducta en la empresa y se alternó la denominación «Modificación de Conducta» con el término «Relaciones Humanas» para denominar la misma experiencia. El término «Relaciones Humanas» fue seleccionado debido a su naturaleza más bien general, a su uso largamente establecido y porque tiene, generalmente, una connotación favorable. En cuanto a los valores, continuaron exactamente en la misma proporción de los valores de la experiencia efectuada por Kreitner. En la experiencia original se obtuvo un porcentaje de 18 % de reducción del absentismo laboral producto de un Programa de Modificación de Conducta efectuado por Pedalino y Gamboa (1974).

Pero, debido al hecho de que el mantenimiento constante de este 18 % no daba resultados computables, Kreitner varió este valor y agregó arbitrariamente un 50 %, con lo cual se pretendía responder a la siguiente pregunta: ¿Son los directivos más sensibles a la denominación o a los resultados de una experiencia de Modificación de Conducta en la Empresa?

Se elaboró un diseño 2×2 dividiendo la condición «denominación» en Modificación de Conducta y Relaciones Humanas como variable, y dividiendo la condición «éxito» en «éxito» y «poco éxito» como variables diferenciadas. Una relación de ocho adjetivos polarizados entre sí como antónimos, proporcionó la variable dependiente mediante la medida de las respuestas a una breve descripción de la experiencia de Modificación de Conducta. Las respuestas fueron valoradas en una escala de 1 a 7. Se consideró la media de respuesta a través de los ocho pares de adjetivos para cada Directivo o Mando que respondió.

Instrumento

Se empleó un resumen del estudio ya señalado (Pedalino y Gamboa, 1974) como ejemplo de un trabajo típico de Modificación de Conducta realizados por psicólogos en la empresa. En la copia del cuestionario (que se añade al final de estas líneas) se indican las informaciones de variación de variables. Por lo tanto, se hicieron cuatro versiones de este cuestionario. Cada versión reflejaba una

variable de denominación y una variable de éxito: relaciones humanas/éxito; relaciones humanas/poco éxito; modificación de conducta/éxito; modificación de conducta/poco éxito. De acuerdo con la condición o no de éxito, se usó el 18 % que informaron los autores en la experiencia original en 1974, para indicar «poco éxito». Para la condición de «éxito», el 18 % original fue aumentado en un 50 %, lo que dio un 68 % total. Aunque Pedalino y Gamboa consideraron el 18 % como exitoso, pareció más apropiado en este estudio realizar una diferenciación más marcada en los resultados.

El cuestionario fue distribuido al azar entre las personas que lo respondían alternando las cuatro versiones. Cada Directivo contestó sólo una versión del cuestionario. Como al distribuir los cuestionarios (generalmente en ocasiones de Formación de Directivos), no se hizo mención de las variaciones del mismo, las personas que contestaban podían suponer que todos estaban respondiendo el mismo cuestionario. Para evitar variaciones o detección de diferencias entre las personas que contestaban se disminuyeron al mínimo las variaciones mecanográficas y el formato.

Resultados

TABLA I

EVALUACION DE UNA EXPERIENCIA DE MODIFICACION DE CONDUCTA EN LA EMPRESA SEGUN DIFERENTES DENOMINACIONES Y RESULTADOS POR DIRECTIVOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Condiciones	n	$\bar{x}$	d.t.
RR.HH. éxito	18	3,76	0,77
RR.HH. poco éxito	15	3,49	1,09
M. Conducta éxito	13	4,01	1,01
M. Conducta poco éxito	15	3,52	0,95

La observación de las medias de respuesta muestra en este estudio piloto una reacción más favorable, una mayor aceptación asociada con la variación en el éxito de la experiencia. La denominación parece no constituir un factor clave para los directivos. Es de hacer notar que esta tendencia en los resultados es similar a la observada en el extranjero.

TABLA 2

EVALUACION DE UNA EXPERIENCIA DE MODIFICACION DE CONDUCTA EN LA EMPRESA SEGUN DIFERENTES DENOMINACIONES Y RESULTADOS POR DIRECTIVOS ESPAÑOLES Y EXTRANJEROS

Condiciones	n		$\bar{x}$		d.t.	
	Españoles	Extranjeros(*)	Españoles	Extranjeros	Españoles	Extranjeros
RR.HH. éxito	18	53	3,76	4,28	0,77	1,16
RR.HH. poco éxito	15	54	3,49	3,74	1,09	1,37
M. Conducta éxito	13	49	4,01	4,66	1,01	1,12
M. Conducta poco éxito	15	54	3,52	3,59	0,95	1,35

(*) En estos datos la diferencia no fue estadísticamente significativa en lo que se refiere al «nombre» $F=0,40$ ($p=0,99$), pero sí lo fue en relación al «éxito» $F=21,25$ ($p=0,001$).

Al parecer los Directivos son influidos por los resultados, más que por la denominación.

Discusión

Los resultados expuestos en la tabla 1 no son difíciles de evaluar si se acepta la idea más o menos convencional de que los Directivos son personas orientadas pragmáticamente hacia los resultados. Desde luego, puede haber aquí una distorsión causada por la necesidad de que se cumplan las propias profecías. Es decir, si la Empresa acepta un plan de este tipo, hará todo lo posible para que funcione, lo que puede incluir acciones no estrictamente vinculadas a la Modificación de Conducta.

Esto es similar a lo que ocurrió en el estudio realizado en el extranjero (ver tabla 2); ahora se requiere apreciar la influencia que pueden haber tenido las expresiones como «los directivos estaban conformes con los resultados». Del mismo modo, aquellos que respondían al poco éxito de la experiencia probablemente fueron también influenciados por la expresión «los Directivos estaban

descontentos». En la continuación de este estudio se pretende no mencionar estas frases en absoluto. Al parecer hay tres factores que pueden significar una posible limitación a este estudio de carácter piloto: la naturaleza de la experiencia de Modificación de Conducta utilizada como ejemplo en el Cuestionario; la naturaleza de la muestra, y el procedimiento de escala utilizado.

Por lo que se refiere a la primera limitación, el fenómeno del juego y concretamente del juego de póker aludido en el Cuestionario es un fenómeno cuya naturaleza no ha sido del todo estudiada, es decir, no existe un conocimiento científico sobre la aceptación o rechazo del juego entre los Directivos españoles. Además en la experiencia llevada a cabo en el extranjero se trataba de una zona bastante conservadora. En nuestra propia experiencia y dado el margen de edad de las personas que contestaban, sería quizás de interés reemplazar la experiencia de Modificación de Conducta basada en el juego y concretamente en juego de póker, que es un juego cuyo índice de práctica es desconocido por nosotros, por un esquema más empresarial, más aséptico queremos decir, de Modificación de Conducta (Sorcher, 1971; López Mena, 1982).

Por lo que respecta a la naturaleza de la muestra, es indudable que el conjunto de personas que continúan su proceso de formación en management (como los que están haciendo la maestría) y personas que fundamentalmente ejercen como directivos a tiempo completo, puede producir algún tipo de sesgo.

En tercer lugar, sería conveniente cambiar la escala del instrumento original (3 2 1 0 1 2 3) por un procedimiento como el sugerido en las escalas de Diferencial Semántico, es decir, reemplazando los adjetivos por antónimos y valorando entonces igual que en una escala de Diferencial Semántico.

Al parecer no es posible detectar, a la luz de una experiencia exitosa, un rechazo a la expresión Modificación de Conducta. Su grado de aceptación entre los Directivos es una cuestión que requiere mayor precisión, dado que el tamaño de la muestra y el estar limitada a un área geográfica determinada de España, puede influir en esta situación. En principio, puede afirmarse, sin embargo, que la realización de Programas de Formación de Personal o de Programas de Modificación de Conducta relacionados con el Análisis de Conducta Aplicado a la Empresa, tienen mayor facilidad de aceptación en las empresas españolas por la vía de los éxitos que pueden llegar a obtener, o que ya se han obtenido en el extranjero.

Naturalmente, ello requiere no sólo un acción formativa de tipo clásico, sino además el Registro y Programa de continuidad que permite efectivamente valorar el esfuerzo realizado.

OPINION SOBRE RELACIONES HUMANAS/(MODIFICACION DE CONDUCTA) EN LA EMPRESA (*)

Edad Años (en total) de estudio
 Sexo Años (en total) de trabajo

Instrucciones

Después de leer el resumen de una experiencia reciente sobre Relaciones Humanas/(Modificación de Conducta) en la Empresa, haga por favor, una evaluación de la misma.

«En una Empresa se experimentaba un serio problema de absentismo. Los Directivos sentían la necesidad de hacer algo para bajar los costos producidos por las ausencias. Se desarrolló el siguiente plan:

«Cada día el empleado que asistía a trabajar y llegaba puntualmente podía elegir una carta de una baraja de naipes. Al final de la semana tenía 5 cartas, las mismas que se dan en un juego de póker. El empleado con las cartas más altas ganaba 2.000 pesetas. La primera ocasión dio 8 ganadores, aproximadamente uno por cada departamento de la Empresa».

Los Directivos estaban descontentos/(conformes), pues los resultados mostraron un descenso del 18 %/(68 %) del absentismo, solamente.

Por favor, evalúe este plan colocando una «X» sobre cada línea, entre cada par de palabras.

«Pienso que este plan de Relaciones Humanas/(Modificación de Conducta) en la Empresa era:

	3	2	1	0	1	2	3	
1. eficaz	—	—	—	—	—	—	—	ineficaz
2. bueno	—	—	—	—	—	—	—	malo
3. práctico	—	—	—	—	—	—	—	inútil
4. ético	—	—	—	—	—	—	—	no ético
5. económico	—	—	—	—	—	—	—	costoso
6. simple	—	—	—	—	—	—	—	complicado
7. deseable	—	—	—	—	—	—	—	poco deseable
8. apropiado	—	—	—	—	—	—	—	inapropiado

(*) Adaptado de Kreitner, 1981. L. López Mena, 1983.

Bibliografía

- BAYES, R., *Una introducción al método científico en Psicología*, 3.ª ed., Edit. Fontanella, 1980.
- LUTHANS — KREITNER, *Modificación de la Conducta organizacional*, Edit. Trillas, México, 1979.
- KREITNER, R., *Managerial reaction to the Term Behavior Modification*, en *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 (2), 1981, 53-58.
- LOPEZ MENA, L. *Características y condiciones previas al empleo del Refuerzo Social como técnica de Modificación de Conductas Inseguras*, en *Seguridad*, Jul.-Sept., 1980, 22-25.
- , *Técnicas de Modificación de Conducta Aplicada al Control de Actos Inseguros en la Empresa*, en *Prevención*, 74, 1980, págs. 14-24; 75; 1981, págs. 14-25.
- , *Sobre las Técnicas de Modificación de Conducta en la Organización*, en *Rev. de Psicología General y Aplicada*, 36 (2), 1981, 329-336.
- , *Método TEPS. Cómo emplear las Técnicas de Modificación de Conducta en Seguridad Industrial*, Edit. A&A. Barcelona, 1982.
- MUSGROVE, W. J., *A scale to measure attitudes toward behavior modification*, en *Psychology in the schools*, 11, 1974, 392-396.
- SKINNER, B. F., *Sobre el conductismo*, Edit. Fontanella, Barcelona, 1975.
- SORCHER, M., *A behavior modification approach to supervisory training*, en *Profesional Psychology*, Fall, 1971, 401-402.

CAPITULO 3

PSICOLOGIA DEL CONFLICTO



Un ejemplo de tratamiento de las tensiones sociales de la empresa

Rosario Vela Martínez

Psicóloga del Trabajo en FEMSA.

Antecedentes

Todos somos conscientes de que en el mundo de la empresa se ha prestado una atención predominante o casi exclusiva a la resolución de los problemas técnicos que plantea su actividad: La fabricación, planificación, finanzas, las ventas, etc. Esto no sólo ha ocurrido históricamente, sino que en la actualidad todavía sucede, sobre todo teniendo en cuenta que la crisis económica dificulta aún más estos problemas.

Generalmente se ha dejado un poco a un lado el mundo humano, las relaciones entre las personas, su motivación, el ambiente social existente.

En nuestra opinión la empresa es un todo insoluble, un sistema que integra estos dos aspectos que se relacionan entre sí.

En este artículo proponemos un ejemplo de cómo abordar el mundo humano y, en concreto, el tratamiento de las tensiones sociales, sin olvidar su contexto tecnológico. Deseamos señalar que lo que aquí exponemos es una experiencia que comenzamos en un Centro de trabajo a finales del año 1981 y que, en la actualidad, continúa en marcha. Ha sido dirigida a la línea de mandos de dicho Centro hasta un nivel de Jefe de Equipo de fabricación o coordinador.

Definición

Nuestra experiencia es un sistema estructurado que, mediante la creación de grupos de trabajo, permite a los mandos abordar de forma periódica y sistemática los problemas sociales y sociotécnicos que se les planteen en la empresa.

Objetivos

La implantación de un sistema de este tipo ha de perseguir unos objetivos concretos y asumidos por los involucrados para que pueda funcionar.

En este caso, la primera línea de mandos del Centro había hecho patente un creciente deterioro en las relaciones sociales y una falta de efectividad en los responsables de los servicios, demandando así una intervención en materia psicosocial.

Fundamentalmente los objetivos perseguidos eran:

- Neutralizar las tensiones sociales del mando con la Dirección, de los mandos entre si y de los mandos con los subordinados.
- Fortalecer y cohesionar al mando.
- Incrementar la eficacia del mando al favorecer la delegación, solucionando los problemas al más bajo nivel posible.
- Funcionamiento de un sistema de información, potenciando así la comunicación a distintos niveles: horizontal, ascendente y descendente.

Metodología

Nuestra metodología está inspirada en el modelo de J.C. Fauvet(*). La forma de intervención se basa en la reunión grupal.

Los grupos permiten a los mandos tratar de forma estructurada los problemas relacionados con la gestión social en la Empresa, despersonalizándolos y haciéndolos grupales o referidos a la función.

Grupos

¿Cómo formar los grupos? Dado que deseamos integrar el sistema tecnológico, los grupos se estructuran según los niveles jerárquicos del organigrama técnico. Se definen tres niveles y, en cada uno de ellos, se sitúan los grupos que constituyen la base de nuestra intervención:

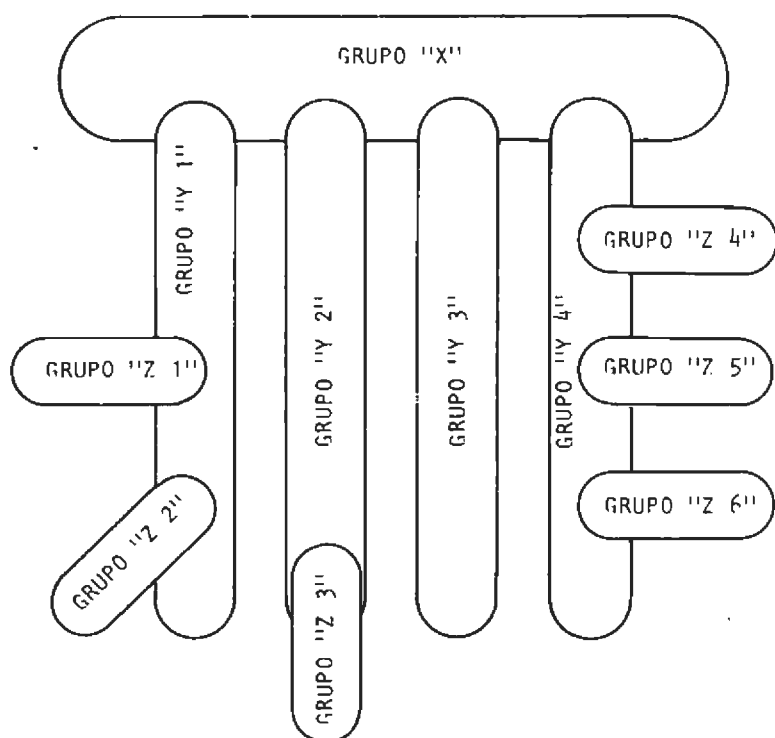
- *Primer nivel: Grupo X:* Incluye al Jefe de fábrica y a todos los mandos de la primera línea.
- *Segundo nivel: Grupos Y:* Se realizan a partir de la segunda línea, incluyendo a los miembros del grupo A. Cada servicio es un grupo B.

(*) *Tratamiento de las tensiones y conflictos sociales en la Empresa*, Ed. Tecnibán, Madrid 1977.

- *Tercer nivel: Grupos Z:* Se realizan a partir de la tercera línea, si la hubiese. Forman parte de estos grupos los miembros del grupo B y otras personas con mando o gestión técnica significativa.

El tamaño del grupo oscila entre seis y diez personas. Los grupos y las personas son estables, excluyendo cualquier forma de rotación. Se intenta que los grupos correspondan a los Servicios definidos en la estructura.

ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO



Las reuniones

Las reuniones de grupo son la base del sistema, en ellas se plantean los problemas y se buscan las soluciones. Es importante que los grupos entiendan estas reuniones como una actividad más de su

ejercicio profesional. Deben realizarse dentro de la jornada laboral, puesto que en ellas se van a tratar temas de trabajo referidos a lo social. Nunca deben ser percibidas como una ocasión para «charlar con los amigos», sino como una parte más del trabajo de cada uno.

Su frecuencia debe ser, aproximadamente, quincenal o mensual, aunque puede alterarse según evolucione el sistema. Su duración oscila de una a tres horas.

Es muy importante que el tratamiento de los temas sociales y sociotécnicos en las reuniones se haga sin censuras, libremente; debe propiciarse un clima de confianza que permita llegar a los problemas sin barreras, potenciando la libertad de expresión y la participación.

Los coordinadores

Cada grupo de trabajo tiene un coordinador, elegido democráticamente por el grupo, procurando que no sea el mando del departamento para evitar un posible dirigismo.

Así mismo, existe un coordinador general del sistema en el Centro, elegido entre los coordinadores de los grupos, cuya función consiste en coordinar, homogeneizar y dinamizar el sistema.

La labor de estas personas es la de ser activadores del sistema; son los portavoces de cada grupo, preparan las reuniones, confeccionan el orden del día, las actas, moderan las reuniones, llevan registro de los temas tratados, etc.

Ellos, y sobre todo el coordinador general, constituyen el motor del sistema; de su implicación, dedicación y entusiasmo depende el futuro del mismo.

La tensión social

Consideramos la tensión social como un conflicto en el clima de las relaciones interpersonales, al entrar en contradicción los intereses de los individuos o los grupos consigo mismos o con otros grupos o individuos.

Tratar y analizar una tensión social no es fácil, sobre todo para personas que no están habituadas a profundizar en lo humano y sus implicaciones sociales. Para facilitar su análisis y tratamiento por parte de los grupos, otorgamos a la tensión social un carácter energético-vectorial, con sus características: punto de aplicación

(foco del problema), magnitud (importancia), la dirección (el objetivo) y un sentido (tensiones concordantes o antagónicas). La tensión es, pues, la energía invertida por los individuos para alcanzar un objetivo.

Mediante esta concepción de la tensión social, los grupos disponen de una herramienta útil para analizar y expresar de forma despersonalizada y clara el problema tratado.

Funcionamiento-procedimiento

¿Cómo hacer funcionar el sistema? ¿Cuáles van a ser los soportes burocráticos que lo organicen?

La hoja de tensión

Cuando un grupo se plantea un problema social, lo analiza en la reunión según el esquema energético-vectorial que acabamos de describir, viendo cuál es el foco de la tensión, su magnitud, quiénes han de ser sus interlocutores, sus aliados y sus antagonistas y define cual es su propuesta para solventarlo. Todo esto se escribe en una hoja normalizada llamada «hoja de tensión», que, a través de los coordinadores, se remite al grupo definido como interlocutor en el análisis de la tensión; éste, a su vez, analiza bajo su propia óptica el problema y la propuesta del grupo demandante, aceptándola o proponiendo otra nueva, devolviendo nuevamente la hoja de tensión cumplimentada al grupo que la confeccionó.

La hoja de tensión será innecesaria cuando el problema sea intragrupal, o pueda resolverse mediante una simple conversación entre los coordinadores.

En las hojas de tensión no deben hacerse alusiones a personas, sino ver el problema de forma grupal o referida a la función.

Las tensiones han de solucionarse al más bajo nivel posible, de forma que se favorezca la delegación y la participación.

Un sistema de información

Como hemos señalado anteriormente, el sistema tiene también como objetivo la optimización de la comunicación y la información:

En efecto, el sistema es una red por cuyas vías circula información en todos los sentidos: horizontal, ascendente y descendente.

Concretamente, las actas de las reuniones de cada uno de los grupos deben pasar en visión a los demás. El sistema es, además, el canal adecuado para divulgar cualquier tipo de información no relativa a aspectos técnicos.

Creemos que la comunicación y la información son unos buenos lubricadores de la relación social que evitan que se presenten tensiones de más difícil solución.

Implantación

La implantación de este sistema en el Centro de trabajo pasó por las siguientes fases: presentación; sensibilización; consolidación y seguimiento.

Presentación

Se expuso a la primera línea de mandos y responsables de personal del Centro el sistema con sus objetivos y metodología y, en función de la estructura funcional, se forman los grupos de trabajo.

Sensibilización

En reuniones con cada uno de los grupos se llevaron a cabo sesiones de sensibilización sobre la relevancia del aspecto social de la empresa y, en una segunda tanda de reuniones, se les muestra la metodología del sistema.

Consolidación y seguimiento

Tras las dos fases anteriores, el sistema comienza a funcionar. Es necesario en esta primera etapa realizar un seguimiento muy directo para evitar posibles desviaciones y ayudar a los coordinadores en su labor de animación de los grupos. Se considera que el sistema está consolidado a los seis meses.

Resultados

No deben esperarse de este sistema cambios espectaculares ni actitudes muy entusiastas; pensamos que supone un esfuerzo bastante

acusado para los implicados: tienen que dedicarle tiempo, acostumbrarse a trabajar en grupo y superar tendencias como el dirigismo o la desconfianza; lo más importante de este sistema es el efecto de cambio progresivo que produce actitudinalmente en las personas que participan en él, así como su acción catalizadora de unas buenas relaciones sociales basadas en la comunicación.

En nuestro caso concreto, realizamos un seguimiento a los seis meses de funcionamiento. Los resultados presentaron aspectos positivos y negativos. Por un lado, salieron a la luz problemáticas que habían permanecido latentes, pero que oscurecían la relación social. Así mismo, los componentes de los grupos, sobre todo los Z, encontraron en el sistema una clara oportunidad para expresarse y plantearse temas que, de otra forma, no hubieran tenido ocasión de hacerlo. Sin embargo, nuestra auditoria reflejó la existencia de bloqueos y actitudes defensivas por falta de confianza y temor a las represalias, así como la dificultad que supone el abandonar el trabajo habitual para celebrar las reuniones. El balance global, en opinión de los interesados y nuestra propia, podemos considerarlo como positivo.

Tratamiento de las tensiones sociales por parte de un grupo de mandos

Gabriel Martínez Arquero

Jefe de formación de Makro, S.A.

Introducción

El conflicto

El conflicto es algo normal en todos los órdenes de la vida. Está ahí, aunque algunos no lo quieren ver. Es el pan nuestro de cada día. El

conflicto forma parte de la naturaleza de los seres vivos y de la sociedad. Forma parte de la vida misma. Basta echar una ojeada a lo que ocurre a nuestro alrededor; graves conflictos internacionales, frecuentes tensiones nacionales, problemas familiares,... Incluso la lucha por la existencia a nivel animal y vegetal indica que también a estos niveles se vive en continua lucha, en continuo conflicto para sobrevivir.

Esta evidencia del conflicto se presenta especialmente en la organización, ya que ésta constituye un caldo de cultivo para el conflicto. En ella perviven intereses contrapuestos, diferencias de «status», lucha por el poder, roces interpersonales, divergencias de objetivos entre grupos, tensiones diarias que no se solucionan,...

La constatación de esto ha llevado a las autoridades de los países occidentales a reconocer la existencia del conflicto en la organización, incluso a nivel legislativo. En efecto, en el *Estatuto de los Trabajadores* se habla de «la contraposición de intereses en el mundo del trabajo». Sin embargo, es imposible tratar de regular el conflicto a través de la legislación o enmarcarlo en normas jurídicas. El conflicto escapa a estos «corsés». Es mucho más espontáneo, difícil de controlar y profundo.

Se sabe que las tensiones no resueltas, por pequeñas que sean, no se quedan «estancadas». Se acumulan y crecen por debajo de la superficie (no se aprecian a simple vista), como un «iceberg».

Para una organización es muy peligroso que ese proceso pase desapercibido ante los mandos. Siendo optimistas, habrá que pensar que aparecerá antes que nada la cresta del «iceberg», en forma de algún problema planteado abiertamente. Pero éste no es todo el problema. Es una parte pequeñísima de lo que realmente existe.

Otras veces la situación terminará «estallando» y planteando los problemas en su gran intensidad.

Pero independientemente de la manifestación, está claro que el problema es muy profundo y es necesario resolverlo yendo al fondo. En este fondo se encuentran multitud de pequeñas tensiones sociales y problemas no resueltos de la vida diaria.

¿Se puede prevenir-suavizar y/o resolver el conflicto?

En teoría el conflicto se podría prevenir siempre y cuando se atajara cualquier tipo de tensión social, de las que surgen diariamente. Pero esto es casi una utopía. Ya hemos dicho que el conflicto es algo consustancial a la organización. No obstante, puede ayudar el

disponer de determinados sensores que informen continuamente de la situación.

Lo que sí puede hacer el mando es suavizar su manifestación y sus efectos, estando en contacto continuo con su personal, conociendo sus aspiraciones e inquietudes. Es la única forma de ver venir los problemas y de tomar medidas para suavizarlos.

En todos los casos se pueden y se deben resolver los problemas surgidos negociándolos con las personas que se encuentren afectadas.

Está claro que no existe ningún ungüento mágico que prevenga o solucione todo. Pero sí existen determinados modos de actuar por parte del mando que relajan el ambiente y otros que hechan leña al fuego. Los primeros actúan de válvula de escape. Los segundos aumentan la presión.

Aplicando estas ideas a la realidad del trabajo diario, se plantea una interrogante: ¿dispone el mando de alguna herramienta que le permita adelantarse a los problemas? (aplicando la filosofía de que más vale prevenir que curar). Se ha intentado responder pidiendo a un grupo de mandos que contestase a un cuestionario.

Al aplicarlo se partía de la idea de que, si ellos disponen de medios que les permitan actuar en ese sentido, se les debe delegar tal responsabilidad, ya que ellos se encuentran en las mejores condiciones para hacerlo. Son los que están más próximos a los problemas y tienen un conocimiento más amplio de los mismos y de las personas implicadas.

Metodología

El cuestionario y su aplicación

El cuestionario aplicado consta de diez preguntas a las que tenían que responder eligiendo uno de los tres intervalos de frecuencia (siempre, normalmente, casi nunca). No se hacían preguntas abiertas.

Su objetivo era tratar de determinar si se había producido o no transfer de la teoría de los seminarios de sensibilización a la práctica de todos los días para resolver las tensiones y problemas de sus secciones.

El cuestionario se entregó para su cumplimentación a 157 mandos inmediatamente después de terminar el último seminario residencial en octubre de 1983 (81 y 82 habían participado en otros seminarios). Para que tuvieran total libertad al contestarlo, se les dijo que era para uso exclusivamente individual. No tenían que entregarlo ni dar

información de sus respuestas. Debía servir para que cada uno reflexionase sobre su manera de actuar en sus relaciones con su personal.

Pasados dos meses se les envió una carta pidiéndoles que reflejaran en un impreso, preparado al efecto, las respuestas que habían escrito en el cuestionario. El impreso no tenía ningún dato de identificación; lo podían enviar en sobres sin remite.

Lo devolvieron debidamente cumplimentado 83 personas.

No ha sido posible contar con un grupo de control que sirviera de contraste y proporcionara un grado mayor de validez a las conclusiones que se extraen más adelante.

Se establece la comparación entre la situación anterior a los seminarios, en cuanto a ambiente de trabajo y actuación de los mandos, y los resultados de la encuesta, a su vez contrastados con las opiniones y juicios de sus jefes.

La población. Principales características

Por lo expuesto en el punto anterior se comprende que no tenemos datos individuales de las personas que han contestado el cuestionario. Sólo los datos generales de esta población.

Se trata de Mandos Intermedios de la Empresa, que trabajan en Madrid, Barcelona y Valencia. La mayoría tienen una antigüedad en el puesto de más de 6 años (la Empresa tiene ahora 11 en España). Las edades oscilan alrededor de los 35 años.

La formación es heterogénea. Hay unos cuantos que están siguiendo estudios superiores (medicina, economía, arquitectura,...) Otro pequeño grupo tiene estudios medios (magisterio, peritaje,...). El resto se distribuye entre Bachillerato y Estudios Primarios.

Respuestas al cuestionario

Como ya se ha dicho, el objetivo fundamental del cuestionario era tratar de comprobar en qué grado habían influido los seminarios en el cambio de actitud hacia el diálogo y la negociación continuos como medios para mejorar el ambiente de trabajo en sus respectivos departamentos y secciones.

Puede que en la contestación del cuestionario se haya producido un «efecto de recencia», puesto que acababan de terminar el último, en el que se había insistido bastante en estos dos aspectos.

Las diez preguntas del cuestionario se pueden agrupar en cuatro apartados:

	Siempre	Normalmente	Casi nunca
	%	%	%
A. Creación de un ambiente propicio al diálogo y la negociación:			
—Mantiene en su sección un ambiente de diálogo.	36	57	7
B. Cómo se materializa ese ambiente de diálogo:			
—Dialoga diariamente con su personal	45	54	1
—Llega ese diálogo hasta el último escalón jerárquico del grupo	78	21	1
—Dialoga para tratar los temas del trabajo, no sólo cuando existen problemas graves.	55	33	12
—Dialoga con sus subordinados para tratar temas extralaborales	20	38	42
C. Dialoga y negocia con su personal teniéndolos en cuenta de verdad o sólo por «cubrir el expediente».			
—Trata a sus subordinados como personas adultas cuando dialoga o negocia con ellos	53	41	6
—Cuando dialoga o negocia escucha de verdad, teniendo en cuenta las opiniones de su personal . . .	52	39	9
—Pide opinión a sus subordinados antes de resolver algunos problemas	16	53	31
—Sus órdenes no las impone, sino que las justifica . . .	45	48	7
D. ¿Cuál es el fruto de la aplicación de estas ideas?			
—Esta convencido de que el diálogo y la negociación constituyen una importante herramienta del mando para prevenir y resolver los problemas	76	24	—

Conclusiones del cuestionario y de los comentarios vertidos durante los seminarios

1.^a A pesar de las limitaciones del método utilizado (no se ha podido contar con un grupo de control), se puede asegurar que el ambiente de trabajo ha mejorado a lo largo de los últimos dos años. Esto se puede deducir globalmente de los cuestionarios y lo corroboran las personas próximas a ellos. Pero ¿en qué proporción se debe esta mejora a la apertura experimentada hacia el diálogo y la negociación? No es posible contestarlo con precisión. Sin embargo, estamos convencidos que ha influido bastante.

2.^a Casi todos los mandos participantes en el estudio (93 %) se han preocupado por crear un ambiente de diálogo en sus secciones, con objeto de poder prevenir y resolver mejor los problemas. Según comentaron, antes les «estallaban en las manos» ya que dialogaban poco con la gente y no «veían venir» los problemas.

3.^a Este diálogo llega a todos los niveles de sus subordinados (99 %), muy especialmente para tratar los temas de trabajo (88 %), pero un grupo importante reduce su diálogo a los problemas del trabajo diario (42 %).

¿A que se debe la actitud de este 42 %? Se pueden establecer varias hipótesis:

- a) Actitud de cierto «egoísmo»: Sólo interesa que el personal no cree problemas en el trabajo.
- b) Miedo a perder la imagen de jefe ante sus subordinados si comprueban que se preocupa de situaciones que nada tienen que ver con el trabajo.
- c) ¿Siguen siendo mandos autoritarios en el fondo, aunque hayan cambiado las formas, por lo que les interesa sobre todo la tarea y dejan la persona en un segundo plano?

4.^a Cuando el diálogo se refiere a los problemas de trabajo, parece que es abierto y sincero, escuchando de verdad, teniendo en cuenta las opiniones del otro (90 %), incluso por parte del 42 % anterior. Pero aquí se vuelve a repetir la actitud de rechazar la plena participación en los problemas del trabajo por parte de un 31 %. Estos no cuentan con su personal para resolver aquellos problemas que piensan no van a perjudicar al ambiente de trabajo.

5.^a Hay que pensar que cuando justifican sus órdenes y no se limitan a imponerlas (93 %), al menos un grupo comprendido entre el 31 % y el 42 % lo hacen para evitar rechazos y problemas, no tanto por dar participación e implicar a la gente en el trabajo. Si esta actitud es captada por el personal se está creando una barrera a la auténtica comunicación.

6.^a Su experiencia en este campo, vivida fundamentalmente a lo largo del último año, les ha demostrado que estaban desaprovechando una herramienta importante para mantener un aceptable ambiente de trabajo: el diálogo y la negociación (100 %). En sus intervenciones orales matizan que es la *única* herramienta que tienen como mandos para prevenir-suavizar y resolver los problemas. Sin embargo, sería bueno que ese diálogo que parece que da sus frutos, constituyera el primer paso para que se iniciase una auténtica comunicación (principalmente entre los que componen ese 31 % y 42 %).

Bibliografía

- ADAM, G. y REYNAUD, J.P., *Conflictos de trabajo y Cambio Social*, Ibérico Europa de Ediciones.
- CARRIER, Denis, *La estrategia de las negociaciones colectivas*, Editorial Tecnos.

CASADO, D. y PEREZ YRUELA, M., *Organización, Conflictos y estrategias de negociación*, Editorial Marova.

FAUVET, J. Christian, *Tratamiento de las tensiones y conflictos sociales en la empresa*, Editorial Tecnibán.

GELINIER, Octave, *La Estrategia Social de la Empresa*, Editorial APD.

WALTON, Richard E., *Teoría de las negociaciones laborales*, Editorial Labor.

Un modelo multidimensional para el análisis de situaciones conflictuales

Manuel Fernández Ríos

Profesor de Psicología Social de la Facultad de Psicología
de la Universidad Autónoma de Madrid.

La necesidad de un enfoque multidimensional para el estudio y análisis de los conflictos laborales es hoy probablemente más necesario que nunca, debido tanto a las múltiples formas bajo las que puede expresarse como a las innumerables causas y factores que inciden en los mismos. Desde el punto de vista del empresario, la necesidad de una vía adecuada para la prevención y tratamiento de situaciones conflictivas es patente, debido a las ingentes pérdidas económicas que ellas repercuten, tanto por falta de producción como por irregularidades en el proceso. Y esto no es debido solamente a las huelgas, pues, como bien dicen Adam y Reynaud (1979),

«...en el conjunto de la economía, la huelga es un fenómeno de importancia pequeña (...). Si se considerase la huelga como una simple pérdida de producción, si este instrumento de acción de los asalariados pudiese ser estimado por el costo inmediato que implica, habría que concluir que se trata de poca cosa, que los conflictos de trabajo son, en conjunto, acontecimientos de

poca monta. La huelga cuesta menos horas de trabajo que los catarros o, si se prefiere, no constituye más que una fracción mínima (...) del absentismo total» (pág. 85).

Desde el punto de vista del trabajador, la necesidad creemos que es todavía mayor, puesto que las patologías derivadas del contexto laboral son cada vez más numerosas y complejas. En otra comunicación a este mismo Congreso decimos que existen formas individuales de expresión del conflicto, entre las que citamos alteraciones de la personalidad, perturbaciones mentales y psicosomáticas, automarginaciones sociales, etc. Nadie puede defender hoy día que tales problemas personales y sociales reporten algún beneficio, ni siquiera desde el más estricto darwinismo social, teniendo en cuenta el actual sistema de normas y valores por el que nos regimos.

No es nuestra intención ofrecer recetas ocultas y mágicas de solución de conflictos. Se trata más bien de mostrar los distintos elementos que deben ser contemplados, analizados y medidos para que las soluciones que haya que adoptar se basen en una racionalidad objetivable y realista.

El modelo de análisis que hoy proponemos parte de los propuestos anteriormente por Walton, Pondy, Thomas, Fauvet y Kriesberg; y pretende recoger a un tiempo las ventajas de los modelos procesuales (L.R. Pondy, 1967-1968 y 1969; R.E. Walton y Dutton, 1969; R.E. Walton, 1973; L. Kriesberg, 1975; K. Thomas, 1976 y J-Ch. Fauvet, 1973, 1977 y 1983) y estructurales (K. Thomas, 1976). Se trata, pues, de un modelo dinámico-estructural.

Los elementos fundamentales de este modelo, todavía provisional y siempre sometido a revisión, son los que presentamos en el diagrama de la página siguiente cuya explicación exponemos brevemente a continuación:

Parte este modelo del análisis de los *factores antecedentes* a la situación conflictual, contemplando a un tiempo factores sociales, grupales e individuales relevantes para la situación de trabajo, que es la que ahora nos interesa, aunque el modelo sea perfectamente extrapolable a otros contextos y relaciones. De la interrelación de estos factores en cada situación concreta se deriva una serie de tensiones personales y sociales, más o menos numerosas e intensas, según los distintos participantes que se consideren. En esta fase juega un papel crucial la *conceptualización* de la situación, entendiéndose por tal el proceso a través del cual el individuo percibe su campo de tensiones. De la conceptualización de la situación se deriva una determinada conducta por parte de cada participante en la que se distinguen **cuatro componentes fundamentales**:

a) *Orientación conductual*: El participante «A» trata de conseguir

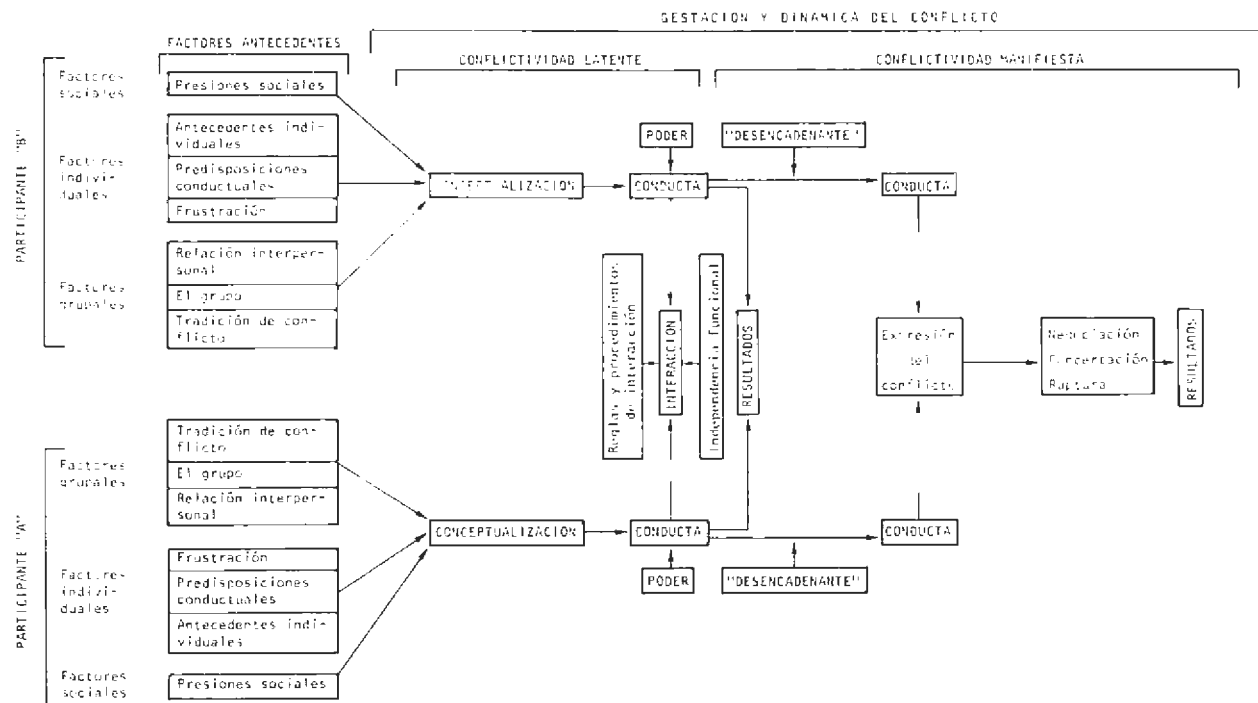
su propio objetivo exclusivamente a los de «A» y «B» a un tiempo. Cinco conductas distintas pueden tener lugar a este respecto: competición, colaboración, evitación, acomodación y participación.

- b) *Objetivos estratégicos*: El sujeto cambia su orientación conductual en función de su poder efectivo.
- c) *Conductas tácticas*: Toda estrategia y orientación conductual se materializa en conductas muy concretas a través de las cuales se espera conseguir objetivos de mayor relieve.
- d) *Medios de presión*: Todo recurso en poder de un participante que le permite controlar total o parcialmente la conducta del otro.

De este modo las conductas de «A» y «B» entran en interacción, dando lugar a procesos alternativos de escalamiento y desescalamiento con las consiguientes transformaciones o evoluciones de las distintas tensiones que nosotros hemos denominado, de acuerdo con Fauvet, «fenómenos de tensión». Un proceso de escalamiento implica uno o varios fenómenos simples (transformación de un sólo factor) y/o complejos (combinaciones características de fenómenos simples) de carácter positivo. Pero estos cambios y transformaciones que experimentan los distintos factores del campo total de tensiones durante la interacción son afectados por las *reglas y procedimientos de interacción* y por la *interdependencia de los intereses de las partes*. Las reglas, más o menos formalizadas, para decidir sobre temas sustantivos, los procedimientos de negociación, mediación y arbitraje, condicionan la interacción por cuanto tienen como función proteger aspectos sensibles de la relación entre las partes, previniendo determinados tipos de conducta conflictiva, institucionalizando determinados procedimientos de negociación y facilitando vías para llegar a un acuerdo. La interdependencia de los intereses de los oponentes se refiere al grado en que la satisfacción de los intereses de «A» está vinculada estructuralmente con la satisfacción de los intereses de «B», pudiendo hablar de «common problems» (existe una amplia comunidad de intereses, siendo la conducta de cooperación la más eficaz [K. Thomas, 1976], «competitive issues» (existe escasez de recursos y suele dar lugar a conductas no-cooperativas) y «mixed issues» (puede tener lugar conducta cooperativa o competitiva, dependiendo de la frecuencia e importancia de los «common problems» y los «competitive issues», que tienden a elicitar conductas similares con ocasión de los «mixed issues»).

Como consecuencia de la interacción de «A» con «B» tiene lugar un *resultado* con unas consecuencias inmediatas y otras a largo plazo. Si el conflicto se ha resuelto integrativamente, tendrán lugar consecuencias principalmente positivas pero, si tiene un carácter de dominación, acomodación, compromiso o evitación, ocurrirá que

MODELO MULTIDIMENSIONAL DEL CONFLICTO



«el conflicto vuelve una y otra vez en alguna de sus formas hasta que nosotros consigamos parte de nuestro deseo y, puesto que no estaremos satisfechos con ello, a veces intentaremos satisfacer plenamente nuestro deseo» (K. Thomas, 1976).

Todos estos aspectos considerados hasta aquí son fundamentalmente para una correcta comprensión del conflicto. Ciertamente que la masa de información que se deriva de tal análisis puede colapsar la intervención. Para evitar este problema hemos de considerar de cada elemento del modelo sólo aquella información que puede resultar decisiva, pudiendo acudir a la «configuración sociodinámica» de Fauvet (Fauvet, 1977) para una representación gráfica de los componentes sinérgicos, antagonistas y de poder, como elementos básicos de la situación, y que deben ser explicados en relación a los restantes componentes de nuestro modelo. En otras palabras, hemos de explicar lo que ocurre y por qué ocurre y ambas preguntas requieren respuestas precisas en las que se fundará toda potencial intervención.

Por otra parte, en nuestro modelo se diferencian claramente una *fase preconflictual* en la que se contemplan los elementos potenciales que, si entran en interacción, darán lugar a la *fase conflictual* o de conflicto latente, durante la cual tiene lugar el proceso de gestación del conflicto. Sólo cuando la fase conflictual ha alcanzado un grado de desarrollo, empíricamente determinable, y se combina con el efecto de un determinado desencadenante, tendrá lugar la tercera etapa o *fase de conflicto* o, más explícitamente, el *conflicto manifiesto*. El desarrollo de esta tercera etapa no fue objeto directo de nuestro análisis, pero disponemos de la suficiente información para adelantar que obedece a principios parcialmente similares a los del conflicto latente.

Bibliografía

- ADAM, G. — REYNAUD, J. D., *Conflictos de Trabajo y Cambio Social*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1979.
- FAUVET, J. Ch., *Comprendre les Conflits Sociaux. Déclenchement, déroulement, issue*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- , *Tratamiento de las Tensiones y Conflictos Sociales en la Empresa*, Tecnibán, Madrid, 1977.
- , *La Socio-Dinamique: Un art de gouverner*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983.
- KRIESBERG, L., *Sociología de los Conflictos Sociales*, Trillas, Madrid, 1975.
- PONDY, L. R., *Organizational Conflict: Concepts and Models*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1967-1968, 296-320.
- , *Varieties of Organizational Conflict*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, n.º 4, 1969, 499-506.

THOMAS, K., *Conflict and Conflict Management*, en M. DUNNETTE (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976.

WALTON, R. E., *Conciliación de conflictos Interpersonales: Confrontaciones y consultoría de mediadores*, Fondo de Cultura Interamericana, S.A., México, 1973.

WALTON, R. E. — DUTTON, J. M., *The Management of interdepartmental Conflict: A Model and Review*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, n.º 1, 1969, 73-84.

Algunas conclusiones a la luz de los estudios experimentales sobre el proceso de negociación

María del Carmen Martín Domingo

Psicóloga del Instituto Nacional de Empleo (INEM), Madrid.

Introducción

Negociación, como normalmente se define, consiste en un proceso por el cual al menos dos individuos o entidades sociales, con diferentes intereses o preferencias iniciales, se envuelven en una serie de intercambios y compromisos en búsqueda de una solución que sea mutuamente satisfactoria. Al aislar los componentes de tal proceso, resulta obvio, en primer lugar, que los intereses iniciales no son idénticos al menos y que pueden ser antitéticos. Sin embargo, cada individuo o entidad social considera que es de su interés el conseguir alguna forma de solución como, por ejemplo, el llegar a un acuerdo con la otra parte. Por consiguiente el proceso, por el cual se logra una solución, consiste en que cada participante debe al menos ser capaz

de estipular sus intereses e intercambiar información relacionada con soluciones aceptables. Finalmente, el concepto de compromiso sugiere que al menos uno, pero más probablemente ambos participantes, moverá sus preferencias en dirección hacia el otro individuo, hasta el punto donde ambas partes pueden llegar a una solución. Por consiguiente, el proceso de negociación implica un conflicto entre dos individuos o entidades sociales y, más específicamente, implica un conflicto de intereses.

Es obvio que el análisis del proceso de la negociación, como mecanismo para la resolución del conflicto, es incompleto, sin una amplia comprensión del conflicto de intereses, su conceptualización, causas y desarrollo. Teniendo en cuenta esta consideración, el presente trabajo se ha enfocado hacia el análisis de los paradigmas experimentales usados más frecuentemente y de las principales variables dependientes e independientes seleccionados por los investigadores en los estudios que se refieren al proceso de negociación.

Paradigmas experimentales en el estudio de la negociación

A primera vista parecería que se han desarrollado casi tantos paradigmas metodológicamente diferentes como investigadores mismos; sin embargo, un estudio más cuidadoso de la literatura revela que prácticamente todos los paradigmas de investigación se basan en los juegos de simulación y especialmente en el Juego del Dilema del Prisionero (PDG), de Luce y Raiffa (1957), seguido del Juego de los Camiones ACME-BOCT, Deutsch y Krauss (1962); Juegos de Distribución, Kelly, Beckmand y Fisher (1967), y el Juego del «Bilateral Monopoly», Siegel y Fouraker (1960).

El Juego del Dilema del Prisionero y sus variantes (los Juegos de Matrices) han recibido serias objeciones (Nemeth, 1972; Apfelbaum, 1974, y Morley y Stephenson, 1977), aunque satisface algunas de las características de la relación de negociación y permite la posibilidad de proporcionar formulaciones abstractas y de encaminar experimentalmente las condiciones en que se producen respuestas cooperativas y competitivas.

Las principales *objeciones hechas al PDG* pueden resumirse en las siguientes:

- a) Los participantes en el PDG paradigma no tienen la posibilidad de elegir cuándo entrar y cuánto tiempo pueden permanecer en la relación de negociación.
- b) La actividad de negociación implica el intercambio de ofertas y contraofertas y, por tanto, es secuencial más que simultáneo. Sin embargo muchos estudios realizados con el PDG han

consistido en un solo ensayo trial, por lo que no cumplen este requisito. Incluso cuando el PDG es jugado repetidamente (sobre una serie repetida de ensayos trials), los investigadores han tratado esta situación como una serie compuesta de movimientos separados e independientes.

- c) Los negociadores en el mundo real, a menudo no conocen el ámbito de alternativas existentes; y, sin embargo, en el PDG, a los sujetos se les proporciona completo conocimiento de la matriz de ganancias existentes.
- d) Las ganancias en juego son a menudo de un valor trivial en contraste con muchas situaciones de negociación en las que está implicado un conflicto de intereses.
- e) La mayor parte de los experimentos con el PDG se han llevado a cabo manteniendo a los sujetos incomunicados; excluyendo cualquier clase de interacción social, exceptuando la retroinformación, proporcionada típicamente por el experimentador, respecto a la elección previa del otro jugador.

Muchas de las objeciones que se hacen al Juego del Dilema del Prisionero pueden aplicarse a los restantes juegos de simulación, especialmente por lo que se refiere a la limitación en la comunicación entre los jugadores, conocimiento de los resultados y actividad secuencial de ofertas y contraofertas.

Variables dependientes

Las dos variables más frecuentes seleccionadas como medidas de la eficacia de la negociación, han sido:

- a) El número de elecciones cooperativas o competitivas.
- b) La magnitud de los resultados obtenidos por los negociadores.

Variables independientes

La masiva literatura existente sobre negociación hace necesario agrupar los tipos de variables independientes que han sido objeto de más atención por los investigadores, de acuerdo con algunas dimensiones subyacentes. Siguiendo a Rubin y Brown (1975), estas variables pueden ser estudiadas en función de:

- a) El contexto estructural en el que la negociación se produce (por ej.: número de partes implicadas, magnitud del incentivo y estructura de las recompensas, número de asuntos en litigio, etcétera).
- b) Diferencias individuales entre los protagonistas (por ej.: estatus social, inteligencia, autoritarismo, etc.).

- c) El uso de estrategias de influencia social en el proceso de ofertas y contraofertas.

Dado el ámbito de este trabajo, el estudio se ha limitado a aquellas variables utilizadas como estrategia de influencia en el proceso de ofertas y contraofertas.

Los investigadores han considerado la disposición hacia la otra parte, en términos de «dureza-competición» y «suavidad-cooperación». Estas *pautas de conducta* han sido analizadas en función de:

- los niveles de las demandas iniciales y durante el resto del proceso de negociación;
- la extremidad de las ofertas;
- el número de conexiones.

Por otra parte, se ha analizado el uso de amenazas y promesas en cuanto a sus efectos de sumisión, consecuencias emocionales y resultados de la negociación.

Conclusiones generales

A la vista de los estudios experimentales llevados a cabo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La iniciación de una conducta cooperativa tiende a inducir cooperación y confianza, mientras que una conducta competitiva tiende a desarrollar competitividad y desconfianza. Sin embargo, hay indicaciones de que esta pauta de resultados puede ser diferente cuando se incluyen en el análisis grupos de personas.

2. Los negociadores tienden a persistir en la conducta inicial elegida de competición o cooperación a lo largo de la interacción posterior.

3. Los negociadores obtienen mayores resultados y más satisfactorios cuando comienzan su interacción con demandas extremas en vez de moderadas. Sin embargo, esta relación puede verse moderada por el conocimiento de los sujetos sobre las posibles ganancias propias y de la otra parte.

4. Aunque es más probable que los negociadores «duros» obtengan mayores beneficios, la «dureza» disminuye la probabilidad de llegar a un acuerdo.

5. Las negociaciones en las que los negociadores hacen concesiones positivas es más probable que faciliten la cooperación del «otro», mientras que no sucede así cuando se hacen concesiones negativas o ninguna concesión. Sin embargo, la mejor estrategia para estimular tal cooperación parece ser aquella en que se es lento en cooperar y lento en competir.

6. El ritmo y la magnitud de las concesiones tiende a ser recíproco.

7. Los negociadores tienden a intercambiar más frecuentemente promesas que amenazas cuando ven a «la otra parte» como cooperativa, y a usar más mensajes de amenaza cuando ven al «otro» como competitivo.

8. El uso de amenazas incrementa el grado de conflicto.

9. El uso de amenazas produce mayores resultados mutuos cuando no se permite la comunicación. Sin embargo, esta relación se invierte cuando se permite la comunicación.

10. El uso de amenazas incrementa la probabilidad de una inmediata condescendencia del «otro», aunque la sumisión está en función de la magnitud y credibilidad de las amenazas. Por otra parte, se obtiene una mayor sumisión cuando la fuente de la amenaza proviene de una persona de estatus alto.

Consideraciones finales

Aunque se ha obtenido evidencia sustancial apoyando diversas generalizaciones, las limitaciones del tipo de paradigma experimental utilizado sugieren la necesidad de explorar en futuros estudios nuevos paradigmas que se adecuen mejor al análisis de la negociación. Esta consideración se basa en el hecho de que la situación psicológica de los sujetos en los paradigmas estudiados es de gran abstracción y ambigüedad: los sujetos tienen pocas posibilidades de comunicar sus objetivos, hacer intercambios e incluso indicar su acuerdo sobre una posible solución. Generalmente, los sujetos no tienen mucha oportunidad para transmitir información sobre sus personalidades y motivaciones. Están colocados en una situación muy aislada donde la interacción con la otra parte se produce minimamente.

Dado que una situación de negociación es básicamente un proceso de interacción social y dinámico, gran parte de la psicología social de la negociación está ausente en la situación de los Juegos de simulación. Por ello, podría cuestionarse si el contexto permite investigaciones empíricas de parámetros concretos que puedan aplicarse a un proceso real de negociación.

Bibliografía

- APFELBAUM, E., *On conflicts and bargaining*, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 7, New York, Academic Press, 1974.
- DEUTSCH, M., *The resolution of conflict*, New Haven, Yale Univ. Press, 1973.
- DEUTSCH, M. — KRAUSS, M., *Studies of Interpersonal*, en *Journal of C. Resolution*, 1962, 6, 52-76.

- DEUTSCH, M. et. al., *Strategies of inducing cooperation: An experimental study*, en *Journal of conflict Resolution*, 1967, 11, 345-360.
- KELLEY, H. H. et al., *Negotiating the division of a reward under incomplete information*, en *Journal of Experimental Social Psychology*, 1967, 3, 361-398.
- LUCE, R.D. — RAIFFA, H., *Games and decisions: Introduction and critical survey*, N. Y. Wiley, 1957.
- MORLEY, I.E. — STEPHENSON, G.N., *The social psychology of bargaining*, London, George Allen and Unwin, 1977.
- NEMETH, C., *A critical analysis of research utilizing the prisoner a dilemma paradigm for the study of bargaining*, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 6, New York, Academic Press, 1972.
- SIEGEL, S. — FOURAKER, L.E., *Bargaining and group decision making: Experiments in bilateral monopoly*, New York, Nc. Graw-Hill, 1960.

CAPITULO 4

FORMACION Y DESARROLLO EN LA EMPRESA

Nuevo método para el desarrollo organizativo: experiencia y resultados

Adolfo Amaro

Técnico de Formación de Directivos, Mandos y en Desarrollo de Grupos de Trabajo y Recursos Humanos de Standard Eléctrica, S.A.

Eduardo Torres Salanova

Sociólogo, Técnico en Desarrollo de Grupos de Trabajo y de Recursos Humanos de Standard Eléctrica, S.A. Asesor Familiar.

Introducción

El modelo que aquí presentamos es el resultado de diez años de trabajo en el campo de la formación empresarial orientada hacia el desarrollo de la organización y la persona. Ha ido surgiendo poco a poco como respuesta a la necesidad de ir más allá de los moldes y teorías clásicas que mantenían a este tipo de formación dentro de una línea muy conceptual y difícilmente evaluable en lo que a los beneficios de su aplicación respecta.

Lo que hemos pretendido con este modelo es el desarrollo y aplicación de una tecnología formativa dinámica y experiencial que permita a los miembros de cualquier organización empresarial ser protagonistas del establecimiento de unas nuevas reglas de juego que, dentro del grupo operativo al que pertenecen, les permita alcanzar unos mayores niveles de satisfacción y desarrollo personal, mediante el trabajo en equipo.

Este modelo se ha venido aplicando en los dos últimos años con resultados positivos en áreas distintas y situaciones diferentes, demostrando ser un método que supera en eficacia y rentabilidad formativa, inmediata y medible, los sistemas actuales en uso.

Nuestra aportación fundamental consiste en el desarrollo de una técnica que permite la operativización de una serie de conceptos que facilitan la consecución del objetivo de una manera efectiva y evaluable.

Objetivo del modelo

El objetivo general es crear equipos de trabajo maduros capaces de obtener un alto nivel de eficacia en la consecución de objetivos, satisfacción en las relaciones y en el desarrollo personal.

Por equipo maduro entendemos a aquel que:

- Ha desarrollado unos procedimientos acordados para el tratamiento de las dificultades que puedan presentarse, así como una metodología para realizar el trabajo.
- Ha establecido unas reglas básicas que configuran su marco de actuación.
- Tiene una gran flexibilidad para adaptarse a cualquier variable proveniente de su entorno.
- Utiliza plenamente su energía y capacidad.
- Se ha marcado el desarrollo como prioridad básica, tanto a nivel grupal como individual.

Marco de referencia

El conjunto del modelo, por sus características, se encuadra dentro de las corrientes actuales de la psicología orientadas al desarrollo de la persona y de la teoría de sistemas. La realización de este trabajo se basa en un conjunto inicial de conceptos sobre los que gira toda la filosofía de esta técnica. Estos conceptos nos configuran la organización, la persona, el equipo y su mando de la manera siguiente:

La organización

Concebimos la organización como un sistema socio-técnico orientado a la obtención de resultados que permitan satisfacer necesidades externas al tiempo que permita el desarrollo tanto de la propia organización como de sus miembros.

La persona dentro de la organización

La persona ingresa en las organizaciones a trabajar para satisfacer el mayor número de necesidades y de la forma más completa posible. Solamente en la medida en que ve que esto es factible está dispuesta a invertir en esfuerzo y colaboración. «Nadie apoya algo que vaya en contra de sus propios intereses».

La persona, a cualquier nivel, desea dotar de sentido a su trabajo,

participar, conocer qué se espera de ella, asumir responsabilidades y emplearse en retos importantes. Esto produce satisfacción.

Las imperfecciones atribuidas a la condición humana son debidas en la mayoría de los casos al resultado de las reglas de juego que le han impuesto y no inherentes a dicha condición.

En todo esto va implícita la concepción positiva del ser humano capaz de crecer y desarrollarse.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es cada vez más necesario dentro de las organizaciones en función de las nuevas tecnologías y procesos.

El trabajo en equipo, dados unos requisitos mínimos, por el efecto de sinergia, produce mejores resultados que la suma de los logros individuales.

Para que esto sea así, es preciso que el grupo tenga la posibilidad de recoger la voluntad de sus componentes en unas reglas de juego comunes acordadas por el propio grupo para su funcionamiento. Esto es lo que le capacita para aprovechar las oportunidades de desarrollo que se le puedan presentar. El equipo que no dispone de estas reglas, centrará su actuación para tratar de satisfacer necesidades originadas en situaciones del pasado lo cual le imposibilita su desarrollo y el aprovechar las oportunidades de futuro.

El punto de arranque para que esto pueda darse es la creencia en el grupo de trabajo, en el equipo. Los integrantes de cualquier equipo deben ver claramente las ventajas que para ellos se derivan de esta forma de trabajo; de lo contrario, el equipo será ineficaz. Esto es particularmente importante en lo que al jefe se refiere.

El papel del mando o directivo

La conducta de todo responsable de grupo y la posición que adopte frente a él, es clave para su funcionamiento.

El responsable, dentro de nuestro modelo, es el eslabón que engarza al grupo con otro sistema más amplio; por tanto, ejerce una serie de funciones-clave para la marcha y desarrollo del sistema. Estas funciones se apartan un tanto de las funciones clásicas adscritas a los directivos y son las siguientes:

Su función está orientada no hacia el propio grupo (ad intra), que es lo clásico, sino hacia afuera (ad extra). Esto se explica, sobre la base de que esta es la única manera de localizar oportunidades que

permitan satisfacer las necesidades del grupo, al tiempo que permite su desarrollo.

Estas funciones conllevan una clara orientación de marketing, ya que aportan conocimientos sobre las necesidades de sus clientes (otros grupos, áreas, departamentos, etc.). Por cliente entendemos toda aquella persona o grupo que pueda incidir de alguna manera sobre la marcha del propio grupo.

Proceso

A continuación presentamos la secuencia de pasos que realizamos a la hora de aplicar el método.

1. Selección del grupo

El jefe debe conocer y compartir los supuestos básicos vistos anteriormente, con el objeto de evitar que la acción informativa, una vez iniciada, se encuentre con el grave obstáculo de su resistencia o rechazo. Una mejor forma de conseguir esto, es que vea los beneficios y riesgos, desde un principio, que para él pueden derivarse del trabajo en equipo.

Los criterios generales para la selección del grupo son los dos siguientes:

- Necesidad real de aplicar el modelo. Debiendo constatar que su realización representa un beneficio tanto para la organización como para el propio grupo.
- Prioridad de aplicación a grupos de mayor nivel de responsabilidad sobre los de menor nivel. La razón estriba en el efecto multiplicador que tendrán los resultados sobre los niveles inferiores.

2. Presentación del modelo al grupo

En este punto se trata de que el grupo tome contacto y conozca los objetivos del modelo, así como los requerimientos que va a exigir de ellos. Lo que se pretende, en definitiva, es que el grupo vea que se cuenta con él desde un principio, que discuta los objetivos y los asuma. Posteriormente se presenta todo el proceso y las acciones paso a paso.

Finalmente el grupo debe aceptar entrar en el juego sobre la base de los beneficios que para él pueden derivarse. Si el grupo no percibe éstos, no sería recomendable llevar el modelo a la práctica.

3. Análisis de la situación del grupo

El objetivo es conocer las dificultades existentes para la consecución de un equipo de trabajo maduro y fundamentalmente conocer las oportunidades que existen en el grupo y que están a su alcance.

Otro elemento básico que se obtiene en esta fase es el conocimiento del interés o intereses comunes del grupo, es decir, el motivo o razón por la que les interesa estar unidos como tal grupo.

Los resultados de este análisis constituyen el diagnóstico de la situación actual del grupo. Estos datos forman la base del diseño de las acciones de desarrollo siguientes.

El papel de facilitador en esta fase gira en torno a la obtención de información que recaba de los miembros del grupo a través de entrevistas personales y cuestionarios. Esta información posibilita la medición del nivel de riesgo y permite preparar los mecanismos para controlar la salida de las posibles tensiones emocionales.

4. Informe diagnóstico y propuesta de formación

Con la información obtenida en el paso anterior, el facilitador confecciona el informe diagnóstico de la situación actual del grupo en función del objetivo propuesto, y presenta un esquema de los temas principales sobre los que va a desarrollarse la acción formativa. Este informe se lee y discute con el responsable del grupo para comprobar que está de acuerdo y asume las conclusiones a las que se ha llegado.

5. Diseño del programa

La base del diseño de las acciones programadas se agrupa en tres grandes bloques: intereses comunes, dificultades, oportunidades.

El diseño arranca de la consideración inicial del bloque de intereses comunes, es decir, las herramientas, enfoques, ejercicios, etc. se elaboran en este punto inicial respondiendo a la siguiente pregunta: *¿Cómo facilitaremos que el grupo descubra estos intereses y que por ellos merece la pena trabajar como equipo?*

El segundo bloque que aborda el diseño es el de dificultades, respondiendo a las preguntas siguientes: *¿Cómo facilitar la exposición por los miembros del grupo de las dificultades más importantes? ¿Qué elementos hay que introducir para crear y controlar una tensión positiva? ¿Qué enfoques hay que plantear para transformar estas dificultades en oportunidades?*

Finalmente, el diseño se centra en el bloque de oportunidades. Este es el punto de las acciones hacia adelante. Las cuestiones que aquí nos planteamos son: ¿Cómo facilitaremos que el grupo perciba estas oportunidades como tales? ¿Cómo facilitar el trabajo del grupo, con visión realista, a través de acciones que realmente pueden acometer?

En definitiva y como resumen, se puede decir que lo fundamental no es decirle al grupo cuáles son los objetivos, dificultades, intereses, etcétera, sino llegar a conocer cómo percibe estos aspectos y facilitarle herramientas para iniciar tareas de grupo en la medida en que lo estimen oportuno y beneficioso para ellos, siempre dentro de su ámbito de responsabilidad. La otra acción consiste en facilitar un sistema de tratamiento de oportunidades (sistema de autorrenovación) que permita al grupo mantener su línea de efectividad ante cualquier cambio de los que normalmente se producen en todo equipo de trabajo.

Metodología y aplicación del diseño

Esta fase corresponde a la etapa formativa y de aplicación de las técnicas diseñadas anteriormente.

Dado que el objetivo básico es el desarrollo del equipo de trabajo, estos dos términos, desarrollo y equipo, determinan la orientación de los dos elementos básicos del programa: Metodología, Aplicación.

Metodología

El objetivo, desarrollo del equipo de trabajo, presupone una tecnología formativa más compleja que en los casos de impartición de conocimientos o de adiestramiento de habilidades. El concepto de desarrollo implica básicamente cuatro aspectos, y que son:

- Que el grupo se plantee y defina una metas realistas, que le satisfagan y que considere beneficioso conseguir.
- Descubra dónde están sus dificultades y oportunidades.
- Elabore planes de acción concretos en base a su experiencia y conocimientos.
- Ponga en marcha dichos planes de acción y controle sus resultados.

Todo este planteamiento nos define y enmarca una metodología que se basa en:

- El descubrimiento por el grupo de todos los elementos que posee y necesita para alcanzar sus objetivos.
- El trabajo del grupo sobre sus propias percepciones respecto a los citados elementos.

(El papel del moderador consiste en facilitar que se den los dos puntos anteriores).

Aplicación del diseño

El esquema básico de trabajo es muy flexible y puede ordenarse de acuerdo con las características y funcionamiento del grupo y su problemática inicial. En la aplicación deben estar presentes todos los integrantes del grupo y ésta se concreta a través de los siguientes pasos:

- *Búsqueda de intereses y necesidades comunes:* El objetivo consiste en buscar o descubrir elementos por los que les interesa estar juntos y funcionar como grupo, razones que les permitan contemplar una especie de negocio común, expectativas comunes, o también necesidades que están siendo satisfechas por pertenecer al grupo.
- *Objetivos generales del grupo:* Estos objetivos saldrán como consecuencia de la explicitación y tratamiento de las expectativas, intereses y necesidades comunes.
- *Análisis de la problemática del grupo:* El grupo expone y contrasta las percepciones que cada uno tiene respecto a sus interacciones personales, sistemas de trabajo, nivel de colaboración, reglas de juego, etc. La meta es llegar a un auto-diagnóstico de la situación del grupo.
- *Evaluación de la capacidad competitiva del grupo:* Llegados aquí, el grupo se centra en el análisis del presente estudiando los puntos fuertes que son los elementos de apoyo con los que cuenta para la consecución de los objetivos, así como de las restricciones que se concretan en los puntos débiles. Inmediatamente pasa al análisis del futuro, tratando de detectar todos aquellos elementos que pueden convertirse en oportunidades o amenazas para la consecución de las metas. De los puntos débiles y amenazas se obtienen las causas últimas, así como las consecuencias que se derivan de ellos.
- *Escala de valores:* A lo largo de todo el proceso se tiene muy en cuenta el hecho de que cada persona tiene su propia escala de valores. Los principios y valores tienen una notable influencia sobre las manifestaciones conductuales y son el origen de gran parte de las discusiones, enfrentamientos e incomprensiones entre personas. El objetivo es que cada miembro del grupo conozca los valores de los demás, especialmente aquellos que

puedan ser compartidos ya que estos son la base sobre la que apoyarse para alcanzar una buena interrelación con el otro.

- *Reglas de juego:* Una vez conocidos los valores compartidos y aquellos que no lo son, se deben desarrollar las reglas de juego que garanticen a todos el respeto de aquellos valores personales no compartidos por todo el grupo. Esto permite que todos se centren en lo que les une (valores comunes) evitando toda conducta que pudiera retrotraerles a una situación de fuerte tensión negativa.
- *Estrategias de actuación:* Estas estrategias, insertas en el enfoque, constituyen los cauces por donde han de discurrir las acciones concretas que acuerde el grupo. En este punto la importancia recae en dos aspectos:
 - Las estrategias han de ser lo más beneficiosas para todo el grupo. Han de ser realistas, es decir, con posibilidad real de ser desarrolladas por los miembros del grupo.
 - Las acciones deben centrarse sobre las causas últimas, deducidas en el apartado anterior. Estas causas son ahora también los objetivos del grupo, superarlas y aprovechar las oportunidades que surgen con su superación, constituye ahora su fin primordial.

Las acciones de avance se inician haciendo que el grupo trabaje sobre las siguientes cuestiones: ¿Cómo percibe el grupo estos objetivos? ¿Cuáles son los intereses comunes ante dichos objetivos? ¿Qué prioridades deben asignarse? ¿Qué beneficios se esperan obtener? ¿A quién o quiénes hemos de vender nuestros resultados para obtener dichos beneficios?

El enfoque que propugna este modelo es el de sistema abierto. La filosofía básica de este sistema implica que todas las acciones que planifique el grupo contemplen en primer lugar la satisfacción de las necesidades de los sistemas externos (clientes). En esta filosofía lo importante no es lo que hace el grupo sino para qué y a quién le sirven estos resultados. Si lo que hace el grupo se vende, es decir, las personas o sistemas externos compran estos resultados, se producen a cambio elementos (beneficio) que permitirán satisfacer las necesidades internas del grupo (retorno de la inversión y satisfacción de expectativas).

Este mecanismo descrito para el funcionamiento de grupos o subsistemas, es idéntico al que se produce dentro de un grupo, donde frecuentemente el interés individual prima sobre los intereses comunes. El interés individual es importante, necesario y lógico, pero no debe primar sobre los intereses del grupo.

Este enfoque, expuesto aquí sintéticamente, ha de ser percibido por

el grupo como beneficioso; en esta tarea ha de emplearse el facilitador mediante el adecuado número de casos y ejercicios que claramente demuestren las ventajas de dicho enfoque.

Alcanzado este punto, el segundo paso dentro del capítulo de estrategias, consiste en definir y posteriormente, seleccionar las estrategias más adecuadas, sobre la base del enfoque descrito y con mayor posibilidad real de ser desarrolladas.

Resumiendo este punto de las estrategias, se puede decir que al final del mismo el grupo obtiene un enfoque de trabajo donde:

- El énfasis se pone en la utilidad del trabajo para los demás (clientes).
- Existen unas reglas de juego acordadas por el propio grupo y referidas a su nivel de responsabilidad.
- Se respetan las escalas de valores de cada uno de los miembros del grupo; pero para funcionar se elabora una escala de valores distinta y acordada por todos. Esto constituye el conjunto de principios y valores del grupo.
- Quedan definidas unas estrategias básicas y realistas, para aprovechar las oportunidades y alcanzar los objetivos que se establecen.

Contrato

Con este apartado se entra en la recta final de aplicación del diseño. Hasta aquí se ha avanzado en el hecho de concretar necesidades, causas y estrategias, así como los enfoques más adecuados al ritmo de cambio que sufren las organizaciones y los grupos. Pero el objetivo no es quedarnos ahí, sino llegar a la elaboración y programación de unos pasos específicos contruidos sobre la base de las reglas de juego y los principios y valores acordados que tengan un período de vigencia concreto (normalmente un año).

Con este acuerdo sobre los primeros pasos que habrán de dar, el objetivo del modelo se concreta, se hace algo vivo y real y se convierte en un auténtico objetivo de trabajo para el grupo.

Todo este conjunto de acciones, reglas y principios, constituyen el contrato del grupo, elaborado y suscrito por él mismo y con una vigencia determinada.

Sistema de autorrenovación

Es importante dejar bien claro que esta dinámica de trabajo en equipo no garantiza, ni lo pretende, la erradicación total de los

conflictos: esto sería irreal. Lo que sí garantiza es un sistema para tratarlos positiva y eficazmente y que se formaliza en el contrato en los términos que el grupo percibe como más beneficiosos.

A este propósito responde el sistema de autorrenovación, que consiste en adiestrar al grupo en el empleo de las herramientas aplicadas durante el proceso que acaban de realizar, para que por sí mismos, sin necesidad de facilitador externo, puedan modificar, elaborar y confirmar nuevos contratos en función de los cambios o conflictos que se produzcan dentro y fuera del grupo y que puedan afectar a los objetivos y estrategias vigentes.

Seguimiento

El adiestramiento antes mencionado se comprueba periódicamente (cada tres meses aproximadamente) durante el periodo de vigencia del primer contrato.

En estos seguimientos se analizan acciones de ajuste y avance del grupo y es durante esta fase donde progresivamente se le va soltando y comprobando los resultados de cara a la consecución de los objetivos.

Aplicaciones, experiencias y resultados

Este modelo, por sus características, está concebido para dar respuesta a cualquier problema derivado de la dinámica organizativa.

A título de ejemplo, es adecuado para el tratamiento de conflictos la consolidación de organizaciones nuevas, la creación y desarrollo de equipos de trabajo, integrar funciones dispersas en el marco organizativo, motivar a las personas en tiempo de crisis económica, eliminar la resistencia al cambio, etc.

La aplicación de este modelo se ha realizado en distintas áreas industriales y a situaciones distintas durante los dos últimos años. Concretamente se ha aplicado en un grupo de mandos de un taller de fábrica; al grupo de auditoría interna (Dirección y Auditores); a grupos de Dirección y Operativo de gestión de materiales de fábrica; a grupo de ingeniería de desarrollo (Dirección).

Los resultados obtenidos y contrastados en todas estas áreas pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- Eliminación de tensiones inútiles.
- Aumento de la capacidad de acción grupal (sinergia).
- Mejora de la comunicación y de las relaciones en general.
- Aumento de la eficacia de producción.
- Reducciones de inventarios y de stocks.

- Disminución de los tiempos de trabajo en curso.
- Reducción del tiempo entre la toma de decisiones y su ejecución.
- Mejora de las relaciones jefe-colaborador.
- Y, como consecuencia de todo ello, mejora notable del nivel de satisfacción de las personas en el trabajo.

Bibliografía

- ETKIN, Jorge, *Sistema y estructuras de organización*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1978.
- CIRIGLIANO F. J., Gustavo — VILLASVERDE, Anibal, *Dinámica de grupos y educación*, Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- HARVARD, DEUSTO, *Motivación* (Recopilación de artículos sobre este tema).
- EDWARD DE BONO, *El pensamiento lateral, Manual de creatividad*, Programa Editorial, Colección MMLB.
- ROBERT A. LUKE, Jr., *La armonía entre individuo y organización*, Harvard, Deusto, 1979.
- BLAKE, MOUTON, BARNES y GREINER, *Un paso adelante en el desarrollo organizativo*, Harvard, Deusto, n.º 45, 1979.

La sensibilización

Fernando Carrasco Leceta

Psicólogo técnico en selección y formación
en FASA RENAULT, Madrid.

Introducción

En el marco de referencia de un proceso de sensibilización, posee un acusado peso específico todo lo que tiene que ver con los fenómenos perceptivos.

En esta ponencia voy a tratar de desarrollar un modelo en el que queda reflejado tanto el qué cuanto el cómo suele producirse este tipo de procesos en nuestros cursos o seminarios de sensibilización.

Los pasos sucesivos que se indican no son compartimentos estancos, sino una forma de plasmar lo esencial de esos procesos y una aproximación a la cadencia más frecuente de llevarlos a cabo.

Esta cadencia va de dentro hacia afuera, es decir, hay una invitación a la introspección o sensibilidad propioceptiva, a *darme cuenta* de qué pasa conmigo ante situaciones del aquí y ahora, y un ir saliendo para ver cómo mis propias percepciones influyen en mi comportamiento y éste en el de los demás.

La percepción es un proceso subjetivo por el cual un individuo llega a estar consciente de él mismo y del medio que le rodea.

Un grado suficiente de autoconsciencia va a disminuir la selectividad distorsionante de las percepciones y, al facilitar la diferenciación entre lo que es el propio mundo y el mundo externo, limitará también el número de percepciones erróneas que, a veces, por partir de nuestros propios *imagino qué* y no de datos observables, crean la realidad que han supuesto.

Sin despreciar otros modelos, nos parece que el modelo perceptualista en lugar del tradicional de recompensa y castigo es adecuado para el cambio de actitudes. La percepción se compone de *elementos cognitivos*. Si alguno de ellos es incompatible con los demás, se desarrolla una *disonancia*, y ésta establece una tendencia a cambiar la percepción, en dirección a la consonancia. La teoría de la disonancia da a entender que la manera de modificar una actitud hacia un objeto, sea éste interno (autopercepción) o externo, es introducir disonancias en el cuadro: qué soy yo o qué es el objeto externo además de...

Dentro de este encuadramiento teórico sobre la percepción, al que añadimos consideraciones de los existencialistas y fenomenólogos, se desarrolla la primera mitad de nuestros cursos de sensibilización.

La autopercepción

«No podemos cambiar, no podemos dejar de ser lo que somos, en tanto no nos "aceptemos" tal como somos» (Rogers). Dificilmente nos vamos a aceptar si no nos «damos cuenta» de cómo estamos. Esta puede ser una forma de enunciar lo que pretendemos en una primera etapa de sensibilización.

Para facilitar un proceso de autoconciencia, y después de algunas consideraciones generales sobre los objetivos o expectativas de cada participante, sobre el programa del curso (no cerrado), sobre horarios, etc., hacemos algunas invitaciones. Sirven de ejemplo las siguientes:

- Vivir el aquí y el ahora.
- Hazte cargo de tus sensaciones y sentimientos y, si lo deseas, muéstralas.
- Utiliza prioritariamente los verbos en primera persona.
- Vamos a vivir una experiencia de grupo en la que eres un elemento activo. El resultado final depende de todos y cada uno de nosotros.

Después de estas invitaciones, proponemos un ejercicio de presentación, cuya modalidad va a depender del clima inicial del grupo. Pueden ser presentaciones individuales, por parejas, o de rueda... Dedicamos un buen rato, a continuación, a realizar algunos ejercicios de percepción que van encaminados a facilitar un proceso de toma de conciencia de las propias sensaciones y a experimentar las consecuencias de la selectividad y las distorsiones de nuestra percepción. Entre otros utilizamos:

- La joven y vieja.
- Los triángulos.
- Clínica del rumor.
- Veo, imagino, siento,...
- Alguna película de percepción.

A través de las vivencias de estos ejercicios y de los comentarios que generalmente se producen, tiene lugar una cierta interiorización de la relatividad de nuestra forma de percibirnos y una toma de conciencia de la influencia de nuestra peculiar forma de percibir, sobre el comportamiento.

Esta primera parte del curso pretende cubrir una etapa de auto-observación para una mejor comunicación interna. Nuestra capacidad de apertura hacia el exterior aumenta en la medida en que se cubre la etapa de introspección no defensiva.

La percepción y los procesos de comunicación:

Procesos de inferencia

Se dan normalmente cuando la información de que disponemos sobre una persona es escasa. Secord y Backman citan algunos de estos procesos: Extensión temporal, semejanza con una persona conocida, categorización, analogía.

Procesos de economía de esfuerzos:

Cuando la información que poseemos de una persona es abundante ocurre a veces que tratamos de simplificar o sintetizar esta información: Constancia en la percepción, Atribución de intenciones, El efecto de halo, Estereotipos.

Estos procesos, junto con los efectos de las proyecciones, generalizaciones, prejuicios, etc., son experimentados con los diversos ejercicios de percepción que realizamos. Cada uno de nosotros se experimenta a sí mismo y a su mundo, de acuerdo a sus percepciones. Así, como asegura Merleau Ponty, «mente» y «cuerpo» forman parte de una misma función de relacionar al hombre con su entorno, la función de percibir.

El «feed-back»

Puede traducirse por retroalimentación o información de retorno. Consiste en comunicar en forma verbal o no verbal a la otra persona o grupo *cómo nos está afectando su conducta*. Nos permite, al mismo tiempo, que se nos señale si estamos desvirtuando los mensajes que se nos envían.

Es también una forma de ofrecer ayuda, para que la persona pueda constatar la correspondencia que existe entre sus intenciones y la manera de expresarlas mediante su conducta concreta.

El «feed-back» para que sea eficaz, debe reunir algunas *condiciones*: descriptivo, no evaluativo; concreto; tiene en cuenta las necesidades propias y ajenas; se dirige a conductas modificables; nunca se impone; exige control que asegure si se ha captado todo (reformulación); se contrasta en el grupo.

La Ventana de Johari

Es un modelo gráfico que nos facilita el análisis y la comprensión de la interacción humana. Fue desarrollado por Joe Luft y Harry Ingham, pertenecientes a la Escuela Perceptualista, cuyo eje central es: «sólo llegas a encontrar tu "identidad", a madurar, a través de la comunicación».

El modelo es una invitación al riesgo de descubrir tu «yo íntimo».

RETROALIMENTACION

APERTURA OTROS Desconocida	Conocida	I Area abierta PUBLICA	II Area ciega
	Desconocida	III Area privada INTIMA	IV Area desconocida

Dependiendo del clima del grupo proponemos ejercicios abiertos o estructurados para vivenciar las consecuencias de la apertura o no de la propia ventana.

Percepción analítica - Percepción fenomenológica

Merlau Ponty habla de dos formas de percibir:

Analítica: Proceso perceptivo del entorno. Es un «buscar algo». Coincidiendo con la «Gestalt», establece que la experiencia resultante asumirá una forma básica de «figura-fondo». Es decir, nuestra atención se concentra para captar una sola figura, una «sola cara» con exclusión de todas las demás que nos llegan. Esta es sólo una forma de percibir nuestro mundo, en extremo práctica.

Fenomenológica: Es una percepción no autoconsciente. No busca nada, no es práctica y no fracciona la experiencia en unidades. En este caso, las percepciones nos penetran desordenadamente («¿En qué piensas?»). Aunque no es práctica, es tan significativa como la otra y más verdadera, porque en ella experimentamos nuestro mundo tal como es y a nosotros tal como somos. Es pasiva y está en el flujo de las cosas.

Es decir, podemos hacer el esfuerzo por someter el entorno percibido a nuestros poderes estructurantes (mirar) o podemos relajarnos y entregarnos nosotros mismos a los poderes estructurantes de nuestro entorno (ver como un niño).

Existe relación entre esta forma de percibir y la salud emocional. Las «experiencias culminantes» no son sino estos momentos de dar paso a una saludable adaptación al propio entorno inmediato.

Esa actitud de entrega al entorno, ese «dilatarse derramándose hacia el exterior», como diría Reich, no es fácilmente compatible con actitudes prejuiciosas o con la formulación de juicios de valor.

Podemos afirmar que todo comportamiento humano es producto de un pasado en retención (más o menos «digerido») de un futuro en proyecto (más o menos concretizado o fantaseado) y del campo perceptivo de la persona en el momento en que actúa.

Este desarrollo teórico es uno de los posibles, dentro de un proceso de sensibilización. A él se añaden algunos apartados sobre actitudes y valores, y algún ejercicio estructurado de «role-play» en el que se constata la influencia de las actitudes en la forma de dar y recibir información.

Análisis Transaccional (AT)

La segunda parte de nuestros cursos de sensibilización gira alrededor del Análisis Transaccional. Es un modelo de análisis de la propia personalidad que permite una clarificación del tipo de relaciones que establecemos, las necesidades que sentimos y el plan de vida que seguimos. En este seminario el enfoque del AT es perceptualista en el sentido de que no pretendemos ir más allá del hecho de favorecer, el «darse cuenta» y facilitar la toma de conciencia de otras alternativas de comportamientos para modificar lo insatisfactorio, y reconocer o potenciar los núcleos de fuerza, lo positivo.

Este modelo es utilizado, para lograr una mayor comprensión de nuestra forma de estar en el mundo y una mejor aceptación de nosotros mismos.

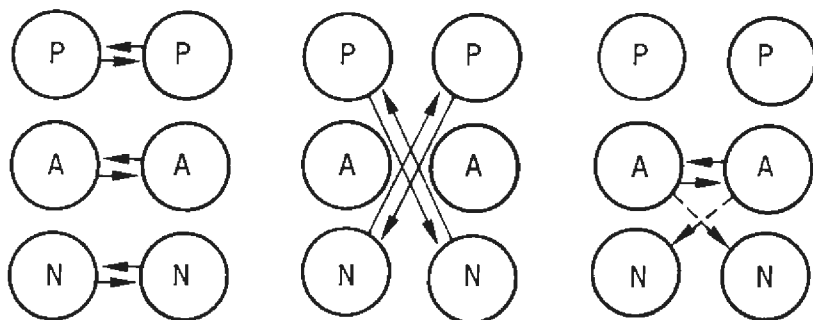
Los instrumentos del AT, que desarrollamos habitualmente en este seminario, a través de cuestionarios de autocorrección, «role-play» y otro tipo de ejercicios vivenciales son:

1. Estados del Yo



Tratamos de favorecer una reflexión personal sobre la carga de *energía* que tenemos en cada uno de ellos y sobre las consecuencias de las posibles descompensaciones.

2. Transacciones



Clasificación de las transacciones que favorecen y de las que interrumpen o malogran una comunicación sana.

3. Hambres básicas:

Caricias. Ejercicio vivencial. (Tercer día de curso).

Estructuración del tiempo. Ausencias, rituales, pasatiempos, actividad, «juegos», intimidad.

4. Emociones auténticas:

Alegría, Placer. Afecto, Amor. Tristeza, Pena. Miedo. Rabia, Ira.

5. *Posiciones Existenciales:*

Yo estoy bien – Tú estás bien (++)
Yo estoy bien – Tú estás mal (+-)
Yo estoy mal – Tú estás bien (-+)
Yo estoy mal – Tú estás mal (--)

6. *Impulsores:*

- Sé perfecto.
- Sé fuerte.
- Complace.
- Apúrate.
- Trata más.

Cómo se desprende de todo lo anterior, el método que utilizamos es de aprendizaje vivencial, participativo y no directivo.

El cierre de los cursos se realiza con una evaluación del proceso vivido por parte de cada participante. Esta puesta en común de conclusiones se recoge en cuestionarios anónimos.

La mayoría de los participantes en estos cursos se los recomiendan a sus compañeros de trabajo.

Los comentarios que escuchamos al final de estos seminarios, y el creciente interés por la formación en nuestra empresa, es motivo de gran satisfacción para nosotros.

Bibliografía

- LUFT, Joseph, *La interacción humana*, Marova.
HANNA, Thomas, *La rebelión de los cuerpos*, Plaza y Janés.
PONTY, Merlau, *Fenomenología de percepción*, Peninsular.
ROGERS, Carl, *El poder de la persona*, El manual moderno.
ROGERS, Carl, *El proceso de convertirse en persona*, Paidós.
WATZLAWICK, *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo Contemporáneo.
JONGEWARD, James, *Nacidos para triunfar*, Fondo Educativo Interamericano.
BERNE, E., *Qué dice Ud. después de decir ¡Hola!*, Grijalbo.
BERNE, E., *Juegos en que participamos*, Diana (México).
HARRIS, Thomas, *Yo estoy bien, tú estás bien*, Grijalbo.

Los entrenamientos en habilidades sociales como técnicas eficaces de formación en la empresa

Francisco Gil Rodríguez

Profesor de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

Introducción

Desde los años sesenta y de forma pionera en el campo de la Psicología Clínica, se ha venido desarrollando un variado espectro de técnicas, derivadas de los principios de aprendizaje social, que han sido aglutinadas bajo distintos nombres: «Behavioral Rehearsal» (Lazarus, 1966); «Structured Learning Therapy» (Goldstein, 1973); «Personal Effectiveness» (Liberman y otros, 1975) y «Social Skills Training» (Trower y otros, 1978; Argyle, 1981).

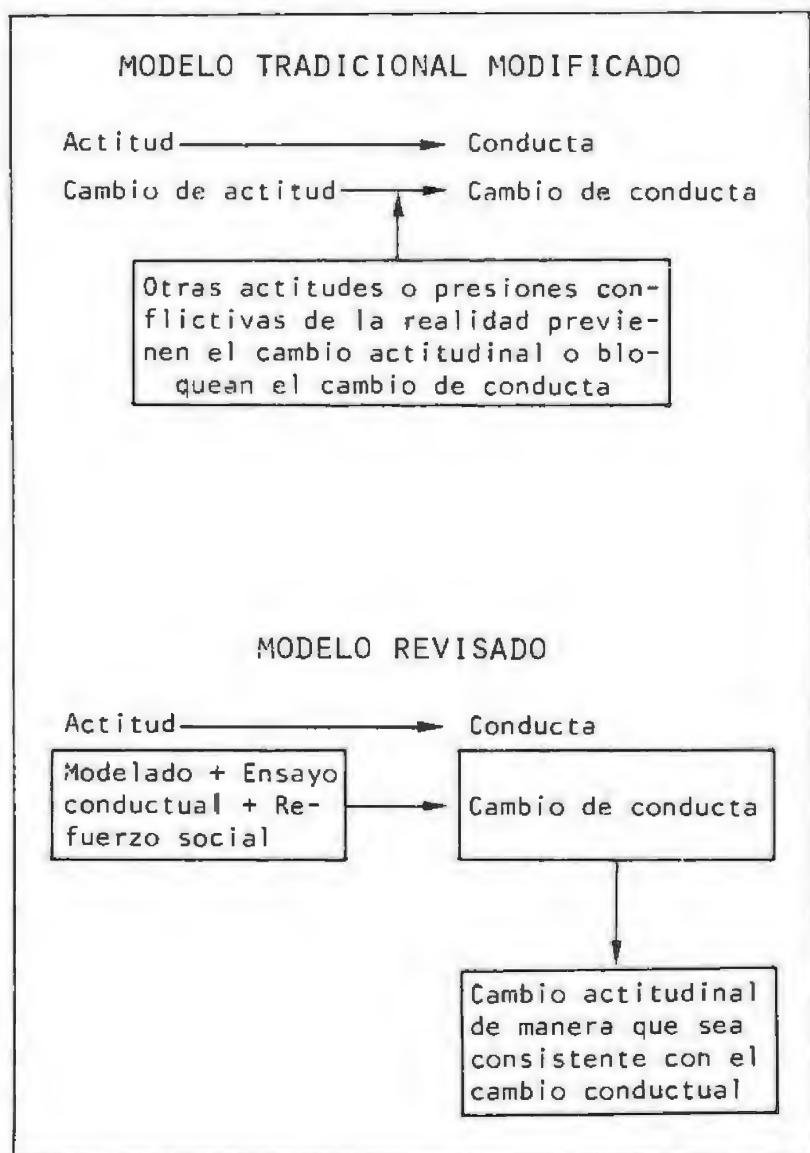
Todos estos procedimientos, que vamos a denominar de forma genérica por el nombre más usual y conocido de *Entrenamientos en Habilidades Sociales (EHS)*, se orientan a la adquisición de aquellas conductas (eficaces y competentes) alternativas y/o incompatibles, que normalmente muestran las personas socialmente inadaptadas e incompetentes.

A diferencia de otros procedimientos que dan mayor importancia a los cambios internos (a nivel de "insight", o cambio actitudinal), el EHS enfatiza los cambios de conductas discernibles y observables, a los que seguirán otros cambios (actitudinales, autoestima, etc.). Goldstein y Sorcher (1974, p. 16) resumen estas ideas en la siguiente figura:

En consecuencia, las principales técnicas empleadas tienen como objetivos: la exhibición (Modelado); la práctica (Ensayo); el perfeccionamiento (Retroacción) y el mantenimiento y generalización (Refuerzo, «tareas para casa», etc.) de aquellas conductas consideradas competentes.

La *aplicación* de los EHS resulta considerablemente variada, abarcando cualquier forma de comunicación y relación interpersonal. A parte de las aplicaciones clínicas ya mencionadas (pacientes

psiquiátricos, depresión, relaciones heterosexuales, etc.), los EHS parecen resultar unos procedimientos eficaces por sí solos o, en cualquier caso, imprescindibles en aquellos programas de intervención que combinen múltiples técnicas; y ello en una gran variedad



de aplicaciones (ver Gil, 1983), como las efectuadas en ámbitos psicosociales (relaciones familiares y de pareja, grupos especiales y marginados, delincuencia), en la educación y enseñanza; y en el contexto laboral.

En esta última área de aplicación, los EHS, que han recibido a su vez nombres singulares («*Applied Learning*», Goldstein y Sorcher, 1974; «*Behavioral Modeling*», Kraut, 1976; «*Interaction Modeling*», Byham y otros, 1976; «*Interpersonal skills training*», Burnaska, 1976; «*Structured learning technique*», Goldstein, 1981), se centran de una forma general en «aquellas habilidades necesarias para hacer frente a las demandas interpersonales que surgen en el mundo del trabajo» (Eisler y Frederiksen, 1980, p. 200), y de forma particular en las habilidades relacionadas con las *ventas* (Smith, 1976), con las *entrevistas* (tanto respecto a la preparación del entrevistador, como del entrevistado al tratarse, en este último caso, de selección de personal: Eisler y Frederiksen, 1980; Hollandsworth y otros, 1977; Gillen y Heimberg, 1980), y de forma predominante con las habilidades de *dirección y supervisión* (dentro de las que Goldstein y Sorcher, 1974, p. 3, incluyen: Orientar nuevos empleados; enseñar el trabajo; motivar al trabajador de bajo rendimiento; enmendar el trabajo inadecuado en cantidad y calidad; reducir absentismo y movilidad; afrontar quejas de discriminación; reducir el resentimiento por tener como supervisor una mujer; discutir con los empleados hábitos de trabajo y acciones correctivas; otorgar reconocimientos a los empleados; superar resistencias al cambio; delegar responsabilidad; y supervisar el trabajo).

Los EHS, al enfocar estas y otras habilidades como conductas-objetivo dentro de los programas formativos en las Empresas, se orientan a la mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo, al tiempo que con ellos se intenta incrementar la satisfacción y productividad de los trabajadores (Eisler y Frederiksen, 1980).

Entrenamientos en habilidades sociales como programas de Formación en las Empresas: Revisión de estudios

La puesta en marcha de programas formativos en empresas se ha debido en múltiples casos a razones poco sólidas y convincentes, como la mera existencia de presupuesto o la inclinación favorable hacia alguna técnica. A diferencia de ello, el empleo de los EHS se justifica por importantes razones, como el llevar a cabo acciones directas y verificables en aspectos concretos y observables del comportamiento; el basarse en principios de aprendizaje sólidamente

establecidos: y permitir una evaluación concreta de los resultados obtenidos y, en general, del procedimiento (Goldstein y Sorcher, 1974; Eisler y Frederiksen, 1980). A ello puede añadirse el hecho de que las técnicas empleadas (especialmente el modelado) conjugan dos enfoques (cognitivo y conductual) cuya conjugación es necesaria para predecir, controlar y entender adecuadamente la conducta humana (Bandura, 1977; Latham y Saari, 1979).

Los primeros estudios sobre la aplicación de los EHS apenas superan diez años. En unas investigaciones pioneras, Sorcher y Goldstein (1972) y Goldstein y Sorcher (1973), comprobaron el aumento de eficacia productiva de aquellos trabajadores que eran supervisados por capataces entrenados en algunas de las habilidades antes mencionadas.

En 1975, en el simposio celebrado en Chicago por la Asociación Americana de Psicología (Kraut, 1976), se presentan distintas ponencias sobre esta temática, informándose en todos los casos de resultados favorables: eficacia en el afrontamiento de tareas de supervisión específicas de 62 mandos intermedios (Burnaska, 1976); mejores resultados en medidas, conductuales de «role-playing» de 90 supervisores (Moses y Ritchie, 1976); aumento de la satisfacción de clientes en incremento de ventas (hasta un año después) de un grupo de gerentes de ventas (Smith, 1976), y transferencia de las habilidades aprendidas a la situación real de trabajo de un grupo de supervisores (Byham y otros, 1976). No obstante, la mayoría de estas investigaciones presentan deficiencias metodológicas (McGhee y Tullar, 1978). De ahí que no se pueda concluir que esté suficientemente probada la eficacia de los EHS (aunque tampoco puede decirse lo contrario). Los anteriores autores reconocen la dificultad de este tipo de trabajo y animan a que se pongan en marcha más investigaciones.

Recientemente, Latham y Saari (1979) entrenaron a 20 supervisores que resultaron mejores que el grupo de control en un conjunto de habilidades y en índices de ejecución en el trabajo (un año después). Al entrenar el grupo control, éste mejoró en igual medida. Los autores no dudan en concluir que al emplear el EHS, las «habilidades de liderazgo pueden aprenderse en un periodo de tiempo relativamente corto -18 h.-» (p. 245).

En 1979 se celebra en Lovaina un simposio sobre «Análisis de habilidades sociales» en el que convergen los psicólogos estudiosos de la interacción del hombre con el mundo físico (habilidades motoras) y psicólogos sociales expertos de la interacción humana (habilidades sociales). En dicho simposio se presenta una amplia muestra de comunicaciones (recogidas por Singleton y otros, 1980),

relativas tanto a desarrollo de técnicas de evaluación, tema considerablemente abandonado en las investigaciones, como aplicaciones de EHS a variadas situaciones (entrevistas de personal clínico, micro enseñanza, etc.). De forma general, los resultados son satisfactorios, considerando los EHS como un método considerablemente prometedora.

Finalmente, McNamara y otros (1982) llevan a cabo un vasto proyecto que incluye datos de 2.051 sujetos que han ido participando en distintos cursos en los que se aplicó el EHS. En general, los resultados son positivos en diferentes medidas (conocimientos, actitudes hacia las habilidades de comunicación y ejecución de habilidades).

Conclusiones

Los EHS ofrecen una seria y válida alternativa, frente a posturas y programas tradicionales, por emplear técnicas basadas en principios sólidamente comprobados del aprendizaje humano, por permitir una acción directa y verificable sobre la conducta, y por posibilitar una evaluación de los resultados obtenidos y de todo el procedimiento en general.

Los estudios realizados son muy recientes (apenas superan una década) y considerablemente escasos. La mayoría de ellos, no obstante, confirman la eficacia de los EHS (frente a grupos control, y otros procedimientos tradicionales), evaluada aquella según diferentes tipos de medidas, aunque se ha detectado en dichos estudios problemas metodológicos que es preciso tener presente en nuevas aplicaciones. Se echa en falta, por otra parte, investigaciones realizadas en nuestro país, en las que se tengan en cuenta muestras, problemáticas y habilidades relevantes a nuestro contexto socio-cultural y económico.

Una realización y evaluación rigurosa de estas investigaciones impedirá que se caiga en la «moda» de los EHS (Eisler y Frederiksen, 1980), lo que precisamente se ha criticado en relación a los procedimientos tradicionalmente empleados.

Bibliografía

- ARGYLE, M., *Social Behaviour*, en C. L. Cooper (ed.), *Psychology and management*, Londres, McMillan, 1981.
- BANDURA, A., *Social Learning Theory*, N.J., Prentice-Hall, 1977.
- BURNASKA, R. F., *The effects of behavioral modeling training upon managers' behaviors and employees' perceptions*, en *Personnel Psy.*, 29, 1976, 329-335.

- BYHAM, W. C., ADAMS, D., KIGGINS, A., *Transfer of modelling training to the job*, en *Personnel Psy.*, 29, 1976, 345-349.
- EISLER, R.M. y FREDERIKSEN, L. W., *Perfecting Social Skills*, N. York, Plenum, 1980.
- GIL, F., *Entrenamientos en Habilidades Sociales*, en J. MAYOR y F. J. LABRADOR (Eds.), *Modificación de Conducta*, Madrid, Alhambra, 1983.
- GILLEN, R. W. y HEIMBERG, R.G., *Social skills training for the job interview: review and prospectus*, en M. HERSEN y otros, *Progress in behavior modification*, Vol. 10, N. York, Academic, 1980.
- GOLDSTEIN, A. P., *Structured Learning Therapy*, N. York, Academic, 1973.
- GOLDSTEIN, A. P., *Psychological skills training*, N. York, Pergamon, 1981.
- GOLDSTEIN, A. P. y SORCHER, M., *Changing managerial behavior by applied learning techniques*, Train. & Develop. J., Marzo, 1973, 36-39.
- GOLDSTEIN, A. P. y SORCHER, M., *Changing supervisor behavior*, Oxford, Pergamon, 1974.
- HOLLANDSWORTH, J. G. (Jr.), DRESSEL, M. E., y STEVENS, J., *The use of behavioral versus traditional procedures for increasing job interview skills*, en *J. Couns. Psy.*, 24, 1977, 503-510.
- KRAUT, A.I., *Behavior modeling symposium: Developing managerial skills via modeling techniques: some positive research findings. A Symposium*, en *Personnel Ps.*, 29, 1976, 325-328.
- LATHAM, G.P. y SAARI, L.M. *Applications of social-learning theory to training supervisors through behavioral modeling*, en *J. of App. Ps.*, 64, 1979, 239-246.
- LAZARUS, A. A., *Behavioral rehearsal vs. non-directive therapy, vs. advice in effecting behavior change*, en *Beh. Res. Ther.* 4., 1966, 209-212.
- LIBERMAN, R. P., KING, L. W., DE RISI, W. J. y McCANN, M., *Personal effectiveness: Champaign, II., Research*, 1975.
- McGHEE, W. y TULLAR, W. L., *A note on evaluationg behavior modification and behavior modeling as industrial training techniques*, en *Personnel Ps.*, 31, 1978, 477-484.
- McNAMARA, J.R. SHWANDT, D.R. GOLDSTEIN, J.H. y MEDLIN, S., *A multilevel evaluation of interpersonal skill training in a federal agency. Group & Organiz.*, en *Studies*, 7, 1982, 35-49.
- MOSES, J. L. y RITCHIE, R. J., *Supervisory relationships training: A behavioral evaluation of behavior modellig program*, en *Personnel Psy.*, 29, 1976, 327-334.
- SINGLETON, W. T., SPURGEON, P. y STAMMERS, R. B. (Eds.) *The analysis of social skills*, N. York, Plenum, 1980.
- SMITH, P. E., *Management modeling training to improve morale and customer satisfaction*, en *Personnel Psy.*, 29, 1976, 351-359.
- SORCHER, M. y GOLDSTEIN, A. P., *A behavior modeling approach to manager and supervisor training*, en *Personnel Admin.*, 35, 1972, 35-41.
- TROWER, P., BRYANT, B. y ARGYLE, M., *Social skills and mental health*, Londres, Methuen, 1978.

Nuevas perspectivas para la formación de mandos

Abel Yebra Faba

Formador de Mandos Superiores de Dragados y Construcciones, S.A.;
Profesor de Psicología de la Organización de la Escuela de Psicología
y Psicotecnia de la Universidad Complutense de Madrid.

Introducción

Hace apenas un año, en la Conferencia Europea sobre *Dirección y formación de directivos del mañana en Europa*, decía el profesor Welbergen, Presidente de la Fundación Europea para el Desarrollo de Directivos, que se presenta un formidable desafío para los directivos de hoy y de mañana; que resulta esencial para el mando directivo no sólo que el mismo se desarrolle positivamente y que permita igualmente desarrollarse a los demás, sino que también debe ser visto y oído. De modo que el directivo es, necesariamente, una persona de influencia en su área de mando y, en cierto modo, una persona pública, una persona que, para ejercer esta influencia, necesita autoridad; pero esta autoridad no le es conferida por un título, sino por su competencia personal que día a día ha de conquistar y mantener. Porque la competencia es lo que da la confianza, y la confianza es lo que proporciona la autoridad.

Es evidente que el mando tendrá que estar aprendiendo en todo momento. Y no tiene un tiempo para aprender y otro para trabajar. Tendrá que aprender trabajando. Y las pautas que le marcarán sus necesidades de formación serán los nuevos requerimientos que surjan de las situaciones nuevas, ya vengan del ámbito estrictamente laboral, ya del político, o del social, o del religioso.

Por tanto, para hablar de «nuevas perspectivas para la formación de mandos» dentro del ámbito laboral, habrá que tener en cuenta los requerimientos de la empresa del futuro (ya que la formación siempre apunta al futuro), del tipo de mando que encajaría en esta empresa, y, consecuentemente, del enfoque que habría que darle a la formación de mandos. Y como el futuro va a caballo del pasado y del presente, es preciso analizar, aunque sea someramente, lo que se ha hecho en cuanto a formación de mandos, si ha sido válido, si continúa siéndolo y qué es lo que parecen exigir los nuevos requerimientos; y por lo tanto, qué nuevos enfoques se le pueden dar a la formación gerencial.

La empresa del futuro

Si bien es imposible describir con cierta garantía lo que va a ser el mundo entero dentro de veinte años, no obstante, se observan algunas tendencias que dejan entrever las líneas generales de su desarrollo.

En primer lugar, las empresas se ven cada vez más implicadas en el medio en que se desenvuelven, de modo que no pueden desarrollarse de espaldas a la política y al desenvolvimiento de la sociedad. La empresa tendrá que ir concediendo cada día mayor atención a la función de personal. Cada vez el factor humano incide más directamente sobre los resultados. Por eso tendrán que evaluar y aprovechar los talentos de las personas con una mejor adecuación a los puestos. A medida que los trabajos manuales vayan siendo ejecutados por las máquinas, aumentará la necesidad de especialización. Aumentarán, por tanto, los puestos de supervisión, de administración y de gerencia.

La empresa del futuro pondrá una mayor atención a la calidad de los productos, atendiendo a la mayor presión de exigencia de los clientes. Al incrementarse la interdependencia de los factores de producción, el éxito de la empresa estará más ligado al buen funcionamiento de los grupos que de las personas. Juntamente con la calidad del producto, se le pedirá a la empresa del futuro una mejora en el servicio. De modo que la calidad del producto y del servicio serán dos áreas importantes de reclamo para la formación.

Todo ello va a exigir, como ha señalado Jannic, una transformación de la naturaleza de las empresas y un relanzamiento de su actividad. La empresa de la próxima década se distinguirá por su flexibilidad y su capacidad de adaptación. Dispondrá de una batería de unidades de producción, a la vez complementarias e intercambiables, susceptibles de acoger tecnologías diferentes y de fabricar productos evolutivos. Será una empresa con una gran capacidad de respuesta a requerimientos múltiples. Dotada de unos medios más ligeros, más móviles, la empresa deberá igualmente agilizar su gestión. La generalización de la informática favorecerá esta convertibilidad, permitiendo al mismo tiempo a la dirección conservar la visión del conjunto. Uno de los méritos de la informática será el permitir una descentralización de funciones y, a la vez, una centralización del control.

Probablemente la estructura de muchas empresas tendrá que ser renovada. El clásico esquema piramidal tendrá que ser abandonado, puesto que cada vez habrá mayor número de empresas sin obreros, con más jefes sin nadie a quien mandar y con mayor número de técnicos tan preparados como los ingenieros.

Este tipo de empresa, tan personalizada y competitiva, de la que habla Gelinier, va a exigir un nuevo modo de entender las relaciones sociales. Una relación tan ligada a la eficacia y a la agilidad en las decisiones va a soportar con dificultad la actuación intermediaria y ralentizante de las organizaciones sindicales. Tendrá que simplificar las estructuras y la comunicación, buscando una gestión más ágil, más directa y menos intervenida por fuerzas ajenas a la propia empresa.

La futura empresa europea es vista con muchos rasgos comunes a la actual empresa japonesa, en la que prima una fuerte preocupación por la calidad, un espíritu de permanente innovación, una flexibilidad organizativa y un equilibrio entre la disciplina y la creatividad.

El mando del futuro

En un simposio celebrado hace seis años en la Universidad de Columbia, un grupo de investigadores trataron de hacer un bosquejo del directivo del año dos mil. Tendría que desarrollar unas habilidades sociales altamente refinadas: enfrentarse a la feroz competencia acuciada por el exceso de ambición. Las empresas pondrán en marcha unos planes más deliberados para el cambio y fomentarán que los directivos participen en la planificación social: se desarrollarán nuevos estilos de mando, de tal modo que, ni los líderes empresarios ni los educadores podrán dormirse en los laureles.

A finales de 1979, en base a los datos obtenidos por medio de una encuesta a 143 dirigentes de empresas europeos, hacia Gérard Moatti un retrato-robot del manager del futuro. En este retrato aparecían algunas características ya presentes en el tipo clásico de mando; pero aparecían otras marcadas por los desafíos del futuro, es decir, por un menor crecimiento, una competencia más dura, por unos riesgos más comprometedores, una sociedad más exigente, etc. Estas características aproximaban la nueva imagen del mando a la del político o a la del diplomático, exigiéndole convertirse en la «antena» sociopolítica de su organización. Urgido por el creciente intervencionismo de los gobiernos, por las constantes reivindicaciones del mundo del trabajo y por la necesidad de mantener un mínimo nivel de rentabilidad que posibilite la supervivencia de la empresa, tendrá que actuar situándose constantemente entre dos polos y, según lo exijan las circunstancias, determinar el comportamiento más eficaz dando prioridad a uno o a otro. Estos polos entre los que tendrá que situarse, son: los negocios o las personas, la decisión o la negociación, el futuro o el presente, lo racional o lo afectivo, la tenacidad o la flexibilidad, lo permanente o la innovación. El manager del mañana, como ha dicho Bachelot, va a vivir en una continua situación de compromiso.

Más recientemente, en abril de 1982, se ha analizado la figura del mando del futuro en la Conferencia Europea celebrada en Roma sobre *La dirección y formación de directivos del mañana en Europa*. Desde el punto de vista profesional, el mando de la empresa de la próxima década deberá estar más especializado que el de hoy. Será mucho más necesario conocer y utilizar el sofisticado lenguaje de las computadoras, para lograr ordenar y seleccionar la información que estos medios pueden ofrecer. De ahí la necesidad de conocer a fondo los métodos cuantitativos. Con estas nuevas técnicas, dominarán materias tan aparentemente lejanas como la informática jurídica.

Además de una mayor profesionalidad técnica, el futuro manager deberá tener un mayor conocimiento de la problemática política y social que se desarrolla en su entorno y cuya relación activa posibilitará la adecuación de sus decisiones a los requerimientos de su organización dentro de un entorno. Tendrá que estar en condiciones de dialogar activa y constantemente con los agentes de cambio de la sociedad en que vive, en una continua influencia mutua con el medio. Ello le permitirá asumir rápidamente las decisiones y variaciones que se requieran en las estrategias comerciales de inversión, de producción o de reestructuración.

El mayor riesgo que tendrá que vencer este directivo será el de la rigidez. Esto le exigirá un gran esfuerzo para ser no sólo más profesional, sino también para poseer una mayor cultura para comprender y encajar el gran cambio del medio. Hasta tal punto que tendrá que ser «actor» y, al mismo tiempo, «orientador» de este cambio. Por esto hay que poner a su disposición un sistema educativo y de formación lo más articulado posible que le permita acompañar e incluso preceder a la evolución industrial y cultural de nuestra sociedad.

Este vertiginoso avance técnico y los fuertes cambios sociológicos pondrán en un serio aprieto al hombre que se esfuerce por estar al día y que luche por no dejarse enredar por sus propios entramados. En estas circunstancias, es especialmente el mando quien tiene que poner en el asador toda su capacidad de adaptación, su flexibilidad y su talento para poder seguir remando en los nuevos y procelosos mares.

Aquí se le abre a la formación gerencial un área, si no nueva, si urgente, amplia y profunda. Y los formadores, poniendo en cuestión, con toda la sinceridad, la validez de nuestros métodos, tendremos que adecuar nuestros quehaceres a los nuevos requerimientos.

Hacia un nuevo enfoque de la formación de mandos

Reconociendo la labor que excepcionalmente se realiza en alguna

empresa y por alguna consultora de nuestro país, este título proclama la necesidad de superar los viejos esquemas de la formación de mandos y de orientarla de modo más acorde con los nuevos requerimientos. Hay que olvidar el esquema de formación asentado en la idea de que existe un permanente tipo ideal de mando endurecido en el molde de unas características constantes. Más bien habrá que partir de la adecuación del estilo individual a la circunstancia concreta de los grupos y del entorno social.

Tampoco es válido transplantar sin más el modelo japonés de formación de mandos ni el elaborado en los Estados Unidos. El poder mítico de los directivos norteamericanos de hace veinte años, dice Robert Ball, parece haber desaparecido en el continente europeo. Quizá se haya llenado el vacío que según dice Servan-Schreiber en *El desafío americano* existía entre los superhombres de las multinacionales estadounidenses y los simples mortales europeos. Por otra parte, estamos más próximos al tipo de mando preconizado en Europa; pero tenemos que centrarnos en el que ha de desenvolverse en nuestra España concreta, con su circunstancia socio-política actual y futura.

Dentro de este marco, la formación de mandos en España tiene que caminar hacia fórmulas nuevas, fórmulas que han de surgir del propio análisis de la situación que anteriormente hemos intentado describir. Teniendo esto en cuenta, llegamos a *establecer las siguientes conclusiones* que, por una parte, nos parece que constituyen una serie de puntos que pretenden enfocar la futura formación de mandos, y, por otra, pueden ser objeto de un debate más amplio y enriquecedor.

1) La formación del mando hay que entenderla como una inversión, y no como un producto de consumo. La formación debe formar parte de las políticas generales de la empresa.

2) La formación del mando debe ser permanente, a base de la revisión periódica de su desempeño (o formación en el puesto) a cargo del superior inmediato, de cursos a tiempo partido o programas breves pero intensivos, espaciados a lo largo de su carrera. Una responsabilidad personal e indelegable del directivo es la formación permanente de sus mandos y la suya propia. Para su «senior manager» debe ser una de las mayores satisfacciones profesionales el ver cómo los que un día fueron sus colaboradores consiguieron llegar a los más altos niveles de la empresa. La formación permanente es un imperativo del constante cambio del medio y de la consiguiente necesidad de estar al día. «Volver a la escuela» debe ser una actitud generalmente aceptada por los mandos.

3) La acción formativa que se imparte al mando debe responder a las necesidades futuras de la empresa, deducidas del análisis de tendencias sociales y del sector. Esta formación planificada ha de

centrarse sobre los aspectos significativos del entorno cambiante, para que, en sus decisiones, el mando se mantenga agarrado a los acontecimientos. La formación debe ayudar a desarrollar los esquemas básicos que ayudan a los directivos a analizar y a predecir; ha de desarrollar sus habilidades para interpretar y analizar las situaciones y para detectar los principales problemas y controlar los factores de interferencia. Más que insistir en el «cómo» o en el «qué» hacer, la formación del mando deberá enfatizar los principios generales que llevan a la comprensión de los acontecimientos. Es lo que podríamos llamar en su acción más general, la educación, o la cultura.

4) La fuerte dosis de formación técnica de los mandos ha desarrollado en ellos una actitud reverencial hacia el método científico y hacia el análisis racional. Esta actitud hace que muchos de ellos vean la política como algo sórdido (algo parecido a lo que pasaba con el sexo hace una generación). Pero al mando del futuro se le exigirán también habilidades políticas, o mejor aún, diplomáticas, para acertar en decisiones importantes, en las que tendrán que entrar en juego el favor, el poder, las coaliciones, dilaciones, concesiones, etcétera.

5) En la formación del mando del futuro han de estar fuertemente representados contenidos tales como economía política e historia de la economía, ciencias de la conducta individual y de los grupos, jurisprudencia y relaciones laborales, métodos cuantitativos y utilización de computadoras para aumentar la capacidad de interpretación, de síntesis y de asimilación de la creciente cantidad de información.

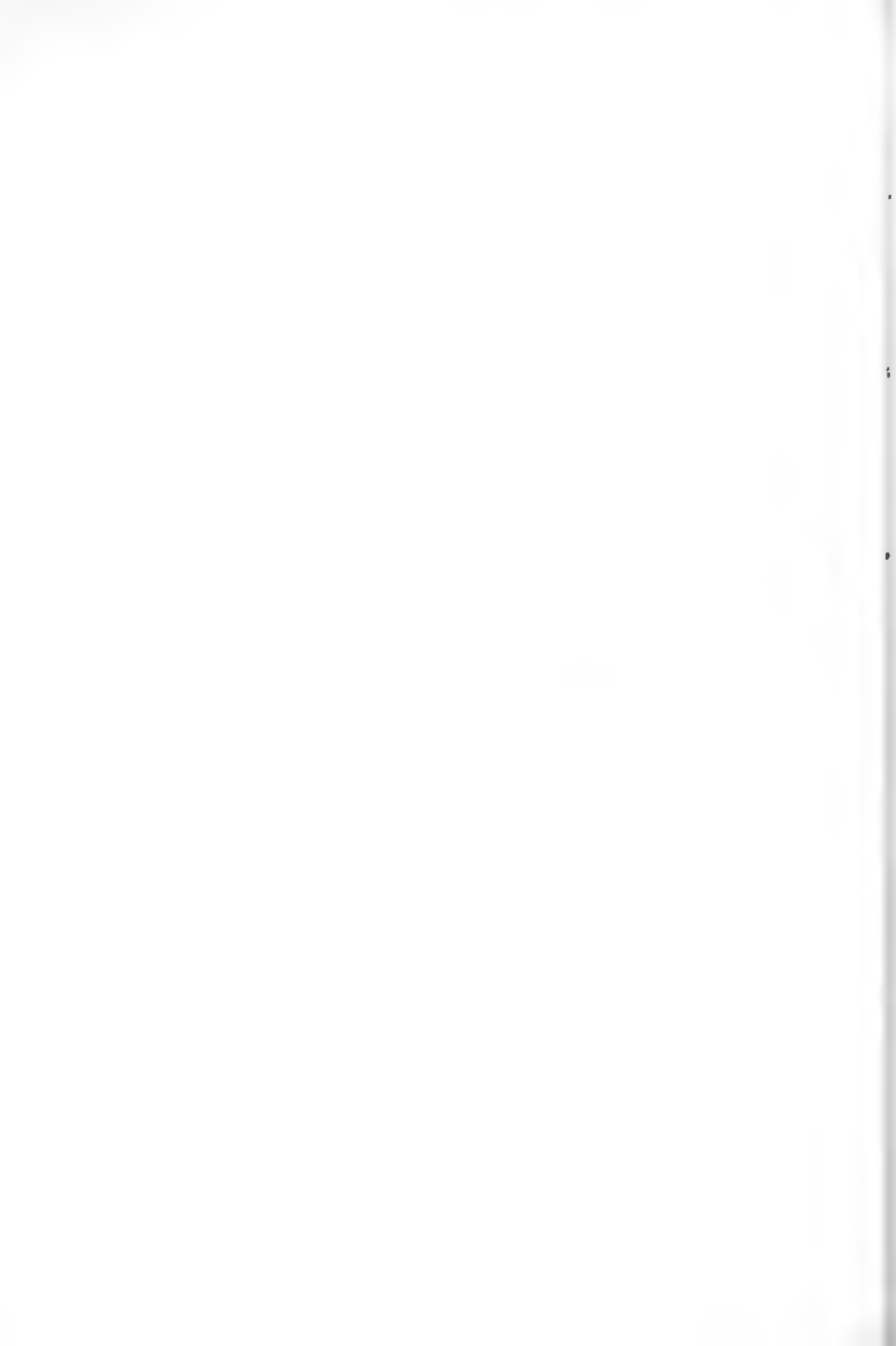
6) Por exigencias de una transparencia creciente de la gestión y del poder demoledor de los medios informativos, una conducta ética va a ser «conditio sine qua non» en los puestos de responsabilidad y de mando. El mando tendrá que contar con que las acciones pasadas son juzgadas desde estándares de hoy; y, por otra parte, el «maximizar el beneficio» no va a ser en adelante tan fácilmente aceptado, tal como se ha venido entendiendo.

7) El futuro mando de empresa va a necesitar una gran dosis de flexibilidad para comprender y dirigir adecuadamente los comportamientos laborales de personas y grupos. Necesitará de las técnicas de conducción de reuniones y de grupos, de negociación, y de todas las que le lleven a un desarrollo de la comunicación humana. Desde el campo de la formación hay que ofrecer a los mandos posibilidades de que se enriquezcan como personas y de que conquisten la autoridad personal que da la competencia y la confianza. Sólo desde el encuentro y aceptación de sí mismo puede darse la apertura a los demás.

¿Cuándo podrá aprender todo esto el futuro mando? En todo momento. Como dice Welbergen, «no hay un tiempo para aprender y un tiempo para trabajar». El hecho de aprender no está circunscrito a un determinado tiempo especial, ni a un lugar, ni a un método. La mayor parte del aprendizaje se realiza fuera de las aulas y proviene de una gran diversidad de agentes. El único problema está en saber aprovechar las oportunidades de aprender.

Bibliografía

- BACHELOT, *El manager del mañana*, Instituto Europeo, Congreso de Roma, abril, 1982.
- BALL, R., *Los directivos americanos ya no acompletejan a los europeos*, en *Dossier ISDI*, nov., 1980.
- MOATTI, G. *Retrato-robot del manager del futuro*, en *L'Expansion*, nov., 1979.
- NEWMAN, W.H., *Managers for the Year 2000*, Prentice-Hall, New Jersey, 1980.
- WELBERGEN, J.C., *Managers for the XXI Century: Education and Development*, Conferencia Europea sobre Dirección y formación de directivos del mañana en Europa, Roma, abril, 1982.



CAPITULO 5

MOTIVACION EN EL TRABAJO



La teoría de Herzberg: un modelo útil pero incompleto

Santiago Pereda Marin

Profesor de Psicología Experimental y Psicología de la Motivación
de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

Inmaculada Redondo Usanos

Colaboradora honorífica del Departamento de Psicología Experimental.

Introducción

Las investigaciones de Herzberg parten, desde el punto de vista teórico, de los trabajos de Maslow (1954) y se originan en el supuesto de que, al tener el hombre dos conjuntos de necesidades —evitar las deprivaciones fisiológicas; y cultivarse y desarrollarse personal y profesionalmente—, los factores que le causarán satisfacción en el trabajo serán diferentes de aquellos que le producirán sentimientos de insatisfacción en el mismo.

A través de sus trabajos, Herzberg (1959, 1965, 1966, 1967, 1968) llega a confirmar su hipótesis encontrando que hay una serie de factores —los llama «Motivadores» (M)—, que se refieren a aspectos intrínsecos al propio trabajo («qué es lo que la persona hace en su trabajo») y que, si están debidamente cubiertos en la situación laboral, harán que el trabajador presente sentimientos de satisfacción; pero, que si no lo están, sólo harán llegar al sujeto a una situación de no satisfacción. Otro grupo de factores, llamados «Higienizantes» (H) por Herzberg, se refieren a aspectos extrínsecos al propio trabajo («en qué condiciones, en qué situación se realiza dicho trabajo»), y, si están satisfechos, harán que el sujeto llegue a una situación de no insatisfacción, apareciendo los sentimientos de insatisfacción cuando se presenta alguna carencia en dichos factores.

A partir de estos resultados de Herzberg, han proliferado las investigaciones sobre el tema con resultados contradictorios. En Genesca (1977) y en Redondo (1982) se pueden encontrar amplias revisiones de los principales trabajos llevados a cabo en relación con la teoría de los dos factores.

A partir de todos estos trabajos, llevamos a cabo nuestra investigación, en la que sometíamos a prueba las siguientes hipótesis:

1. Los factores causantes de satisfacción serán diferentes de los productores de insatisfacción en el trabajo, y ello ocurrirá en nuestras dos muestras de sujetos.
2. Los factores M y H serán diferentes en cada muestra de sujetos, en función de las diferencias socioeconómicas y culturales que presentan ambas muestras.
3. La estructura interna de los factores que estudiamos seguirá, en todos los casos la hipotetizada por Herzberg.

Método

Muestra: Trabajamos con dos muestras de sujetos:

Muestra «S»: Compuesta por 116 mandos intermedios de una empresa comercial distribuidos por toda la geografía española y que tenían a su cargo entre 20 y 30 personas. 102 sujetos eran varones y 14 mujeres. Su edad media era de 31 años y 4 meses. El nivel de estudios era de Cultura General o Bachiller Elemental. La mayoría estaban casados.

Muestra «P»: Formada por 261 alumnos de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense, todos ellos trabajadores en activo de diversas profesiones. 98 sujetos eran varones, con una edad media de 27 años y 1 mes; de ellos, 31 eran casados, 66 solteros y 1 separado. Los restantes 163 sujetos eran mujeres, con una edad media de 25 años y 1 mes; 34 estaban casadas, 128 solteras y 1 viuda. La profesión que predominaba era la de administrativo. Todos eran estudiantes de 1.º a 5.º curso del turno de tarde.

Procedimiento: Al igual que Herzberg, empleamos el método del incidente crítico; pero, a diferencia del autor americano que empleaba en sus trabajos la entrevista semiestructurada, utilizamos en nuestros trabajos un cuestionario construido al efecto. En dicho cuestionario, pedíamos a los sujetos que escribiesen tres situaciones de su vida laboral en las que hubiesen sentido una acusada satisfacción. A continuación, debían escribir otras tres situaciones de su vida laboral en las que hubiesen sentido una acusada insatisfacción.

Una vez escritas las seis situaciones, debían elegir, para cada una de ellas, hasta un máximo de tres factores (de los seis que les presentábamos) que, según su opinión, hubiesen estado presentes en la situación por ellos descrita y que había sido la causa de la satisfacción o la insatisfacción.

Los diez factores que presentábamos a los sujetos, acompañados, de una breve definición de los mismos, eran: a) Remuneración; b) Dirección y relaciones humanas; c) Política y administración de la empresa; d) Supervisión técnica; e) Condiciones de trabajo; f) Reconocimiento; g) Realización; h) El trabajo mismo; i) Promoción; j) Responsabilidad. De estos factores, los cinco primeros, según Herzberg, eran H y los cinco últimos M.

La recogida de datos, en la muestra «S», se hizo durante un curso de Relaciones Humanas, en el que uno de los temas tratados era el de la motivación en el trabajo, curso al que los sujetos acudían en forma voluntaria y que se desarrollaba en grupos de 11 a 13 personas. En todos los casos, los sujetos realizaron el cuestionario en la misma sala, el aula donde se desarrollaba el curso, y dispusieron de todo el tiempo que necesitaban para dar sus respuestas. El examinador fue siempre el mismo, el psicólogo encargado de impartir el curso y que tenía una amplia experiencia en aplicaciones psicotécnicas.

En la muestra «P», la recogida de datos se hizo en horas de clase, en las propias aulas de los sujetos, y dejándoles todo el tiempo que necesitaban para responder a los cuestionarios. Su participación en la investigación fue completamente voluntaria. Los examinadores fueron, en todos los casos, un varón y dos mujeres con amplia experiencia en la aplicación de pruebas psicotécnicas, actuando el varón como examinador y las mujeres como ayudantes.

En ambas muestras de sujetos, antes de la recogida de datos se les explicaba que iban a realizar un ejercicio sobre motivación en el trabajo a través del cual pretendíamos conocer qué era lo que consideraban más importante para sentirse satisfechos en su trabajo.

Resultados

La corrección de los cuestionarios se llevó a cabo sumando el número de veces que cada factor aparecía mencionado como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo; posteriormente calculábamos el porcentaje que suponía, sobre el total de factores mencionados como causas de satisfacción o insatisfacción, la frecuencia de aparición de cada uno de los factores.

Los resultados obtenidos en la muestra «S», y referidos a la satisfacción en el trabajo, muestran que aparecen *tres grupos de factores* perfectamente delimitados:

- a) Un conjunto de cuatro factores, (realización, reconocimiento, el trabajo mismo y promoción) tienen una frecuencia de aparición, como causantes de satisfacción, significativamente superior ($p < 01$) al resto.

- b) Un segundo grupo de factores (remuneración, responsabilidad y relaciones Humanas) son significativamente inferiores, en cuanto a frecuencia de aparición, a los del primer grupo; pero significativamente superiores a los del grupo «c» ($p < 01$).
- c) Un tercer grupo, con una frecuencia de aparición como causantes de satisfacción significativamente inferior ($p < 01$) a los factores de los dos grupos anteriores y formado por los de política y administración de la empresa, condiciones de trabajo, y supervisión técnica.

Tanto en este caso como en los siguientes, hemos empleado como prueba estadística una significación de diferencias entre porcentajes.

En el estudio de los factores causantes de insatisfacción en la muestra «S», encontramos, también, tres grupos de factores:

- a) Remuneración, supervisión técnica, dirección y relaciones humanas, y política y administración de la empresa.
- b) Condiciones de trabajo, reconocimiento y promoción.
- c) Responsabilidad, realización, y el trabajo mismo.

Los factores del grupo «a» > a los del grupo «b» que, a su vez > a los del grupo «c» ($p < 01$).

En el análisis de los actores causantes de satisfacción en la muestra «P», volvemos a encontrar tres grupos de factores:

- a) Dirección y relaciones Humanas.
 - b) Reconocimiento, realización, el trabajo mismo, remuneración y responsabilidad.
 - c) Promoción, condiciones de trabajo, política y administración de la empresa, y supervisión técnica.
- «a» > «b» > «c» ($p < 01$).

En la muestra «P», los factores causantes de insatisfacción se agrupan en cuatro grupos:

- a) Dirección y relaciones humanas.
 - b) Política y administración de la empresa, y supervisión técnica.
 - c) Condiciones de trabajo, remuneración y reconocimiento.
 - d) Promoción, el trabajo mismo, responsabilidad y realización.
- «a» > «b» > «c» > «d» ($p < 01$).

En cuanto a nuestra tercera hipótesis, el análisis de resultados lo llevamos a cabo sumando el total de veces que era citado cada factor como causa de satisfacción e insatisfacción y calculando el porcentaje de veces que, sobre ese total, suponía el número de veces que actuaba como M y el que actuaba como H. Calculando la significación estadística de la diferencia entre ambos porcentajes, podíamos llegar a saber si la constitución interna de cada factor era la propugnada por Herzberg o no.

En la muestra «S», los cinco factores considerados por Herzberg como H (remuneración, dirección y relaciones humanas, supervisión técnica, política y administración de la empresa, y condiciones de trabajo) se mantienen como tales, al igual que ocurre con los otros cinco factores, considerados M por el autor americano: reconocimiento, realización, promoción, el trabajo mismo y responsabilidad.

En la muestra «P», sólo cuatro de los factores considerados como H por Herzberg (dirección y relaciones humanas, política y administración de la empresa, supervisión técnica y condiciones de trabajo) se mantenían como tales; mientras que otros cuatro, (reconocimiento, el trabajo mismo, realización y responsabilidad) aparecían, tal y como afirmaba el autor americano, como M. Los dos factores restantes (remuneración y promoción) adoptan una postura ambivalente.

Conclusiones

Pensamos que nuestros resultados sirven para confirmar la teoría de Herzberg, aunque no en el mismo sentido en que la planteaba el autor americano, o, más bien, con ligeras matizaciones en cuanto a su formulación original de la teoría de los «dos factores». En efecto, *refiriéndonos a nuestras hipótesis de trabajo* podemos enunciar nuestras conclusiones de la forma siguiente:

1. Los aspectos que producen satisfacción a los sujetos en el trabajo son diferentes de aquellos que les causan insatisfacción. Ello se reflejará en el hecho de que los trabajadores expondrán sus quejas en relación a ciertos aspectos del trabajo, aspectos que no serán los mismos que comentarán cuando hablen de situaciones satisfactorias.

2. Es necesario considerar en cada caso las características socioeconómicas y culturales de los sujetos a la hora de analizar los aspectos satisfactores e insatisfactores en cada grupo de sujetos, pues dichas características diferenciales van a hacer que los factores M y H sean ligeramente distintos, aunque siguiendo una misma línea general, en cada grupo de sujetos.

3. Las características socioeconómicas y culturales de los sujetos van a influir sobre la importancia que cada aspecto del trabajo tiene para un grupo diferente de sujetos. Dicha importancia, representada por el número total de veces que es citado cada factor va a tener una importancia decisiva a la hora de determinar el papel M o H que dicho factor va a desempeñar.

4. La constitución interna de cada factor va a seguir, en líneas

generales, la propugnada por Herzberg; esto es, los factores intrínsecos al trabajo desempeñarán un papel M, mientras que los extrínsecos al mismo actuarán como H.

En relación con los *resultados discordantes de nuestra muestra «P»*, podemos decir que:

- Al ser todos los sujetos estudiantes de Psicología, sus respuestas están claramente influenciadas por dichos estudios, por lo que no es extraño que el factor dirección y relaciones humanas sean, al mismo tiempo, la causa principal de satisfacción y de insatisfacción, y, simultáneamente, el más importante de todos para los sujetos.
- El hecho de que los factores remuneración y promoción sean ambivalentes desde el punto de vista de su estructura interna, creemos que es debido al hecho de estar, en su mayor parte, los sujetos, realizando trabajos poco atrayentes desde el punto de vista profesional, por lo que la remuneración gana en importancia como posible factor de satisfacción, al tiempo que la promoción la pierde como supuesto factor M.

Todo ello nos sirve para apoyar las formulaciones «suaves» de la teoría de Herzberg y para confirmar nuestra hipótesis de que la teoría de Herzberg es un instrumento útil en el mundo de la motivación laboral, pues nos ayuda a distinguir entre las quejas que plantean los trabajadores, que se referirían casi siempre a los factores H, y los aspectos verdaderamente motivadores, que harían referencia a los factores M. Ahora bien, al mismo tiempo, es también un instrumento incompleto, ya que es necesario hacer hincapié en el hecho de que en cada grupo de sujetos es necesario considerar sus características socioeconómicas y culturales antes de decidir qué factores van a actuar, en cada caso como M y como H.

En definitiva, un factor intrínseco al propio trabajo tenderá a actuar como M, y un factor extrínseco al mismo tenderá a comportarse como H; aunque en función de variables tales como las características socioeconómicas y culturales de los sujetos, un determinado factor intrínseco puede pasar a actuar como H y otro extrínseco puede cambiar su comportamiento a M.

Bibliografía

GENESCA, E., *Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad*, Hispano Europea de Ediciones, Barcelona, 1977.

HERZBERG, F., *The motivation to work among finish Supervisors*, en *Personnel Psychology*, 1965.

—, *Work and the Nature of Man*, World Publishing Company, Cleveland, 1966.

- , *One More Time: How do you Motivate Employees?* en *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 1968.
- HERZBERG, F. — MAUSNER, B. — SNYDERMAN, B., *The Motivation to Work*, Wiley and Son, New York, 1959.
- HERZBERG et al., *Job Attitudes*, en *Review of Research and Opinion*, Psychological Service of Pittsburgh, 1967.
- MASLOW, A.H., *Motivation and Personality*, 1953 (Trad. Sagitario, Barcelona, 1963).
- REDONDO, I., *Análisis y Validación de la Teoría de la Satisfacción en el Trabajo de Herzberg*, Memoria de licenciatura defendida en la Facultad de Psicología, Universidad Complutense, Madrid, 1982.

Nueva organización post-taylorista para mantener la competitividad

Eloy Cantera Hontavilla

Consultor de empresas en Técnicos Especialistas Asociados (TEA, S.A.).

Una organización más compleja

El éxito que han tenido las empresas clásicas produce un efecto de vinculación al modelo tradicional; sus logros se han extendido tan ampliamente en los países desarrollados que resulta difícil cambiarlo.

No obstante, la presión de los acontecimientos que últimamente se están produciendo, determina *cambios* en algunas organizaciones empresariales; los trabajadores que disponen de bienes de consumo, «contestan» a la empresa tradicional, piden mejor calidad de vida, algunos valoran más el «ser» que el «tener» y las estructuras clásicas no ofrecen una respuesta suficiente a estos planteamientos.

A estas presiones se añaden las de una concurrencia mundial y los imperativos de la competitividad mundial, por parte de países que practican salarios bajos y tienen gran dinamismo (Corea, Brasil, etc.) o por países fuertemente industrializados (EE.UU., Alemania, Japón, etc.).

Por otra parte, para Europa, no hay expansión sin la innovación constante, que deben aportar los componentes de la empresa.

Desde 1973, la empresa se ha enfrentado con una escalada de discontinuidades: el petróleo ha multiplicado su precio por más de 10, la inflación de dos dígitos, la restricción de créditos, los bloqueos de precios, la presión fiscal, la acción de los ecologistas, etc.

La empresa, que estaba acostumbrada a moverse en un entorno técnico y comercial, se encuentra ahora con nuevas presiones políticas y sociales, de los Gobiernos, de los consumidores, etc. Los trabajadores protegidos por las leyes y los sindicatos producen un «entorno social» con el que la empresa tiene que negociar.

Estos trabajadores en los países desarrollados, han multiplicado por tres su renta real, han elevado su nivel de educación e información, tienen una mayor capacidad de crítica.

Los progresos de la informática, por otra parte, permiten hoy cuantificar mejor la gestión empresarial.

Se requiere, ya en las empresas una organización más compleja, no tanto por reflejo de tendencias científicas como por la presión de los acontecimientos, que inciden fuertemente sobre la empresa clásica.

Puntos clave de la nueva organización

La estructura de las decisiones, deja de ser puramente jerárquica; la base adquiere, a través de grupos reducidos, un poder e influencia en las decisiones.

Las organizaciones clásicas, inspiradas en Taylor y Max Weber (taylorismo, burocracia) excluyen las conexiones de relación entre los trabajadores de la base; estas conexiones son hoy imprescindibles para transmitir la información en la que domina lo cualitativo.

La comunicación cualitativa y personalizada no puede captarse más que por medio del contacto directo entre los hombres; se transmite mal por los canales jerárquicos establecidos formalmente por el taylorismo; no puede tratarse más que por contactos interpersonales.

El papel cada vez más importante de la comunicación cualitativa

fluida, naciente, exige una gestión personalizada y participativa de los hombres, que introduzca mecanismos de escucha personalizada (no sólo con un impreso), de información mediante el diálogo (no sólo a través de la Hoja de Servicios), de tratamiento de quejas, de asunción de responsabilidades, de participación en las decisiones, de relaciones personales y de solidaridad.

Formulación posible

Entre las unidades de base: establecer relaciones de cliente-proveedor, haciendo que los empleados participen en la creación de normas, estándares, etc. Dotar a estas unidades de medios y concederlas una autonomía.

Las empresas españolas han realizado a lo largo de los años, desde 1950, acciones que podríamos llamar *productivistas* (TWI, análisis de valores, campaña cero defectos, presupuesto base cero, etc.) y otras de tipo *humanista* (mejora de las condiciones psíquico-físicas, enriquecimiento de tareas, mejora de los puestos de trabajo, etc.); igualmente, desde el punto de vista *socio-técnico* (grupos autónomos de producción, equipos de investigación socio técnica, desarrollo de la organización, etc.) Pero todos estos antecedentes han tenido, siempre una dimensión individual jerárquica, unidireccional.

La nueva organización debe generar ideas creadoras en todos los niveles y puede formularse mediante distintas alternativas: grupos autoorganizados, equipos semiautónomos, equipos operativos para la búsqueda colectiva de mejoras, círculos de calidad, etc.

Requiere, asimismo una acción concertada de las decisiones y una ampliación del papel del mando.

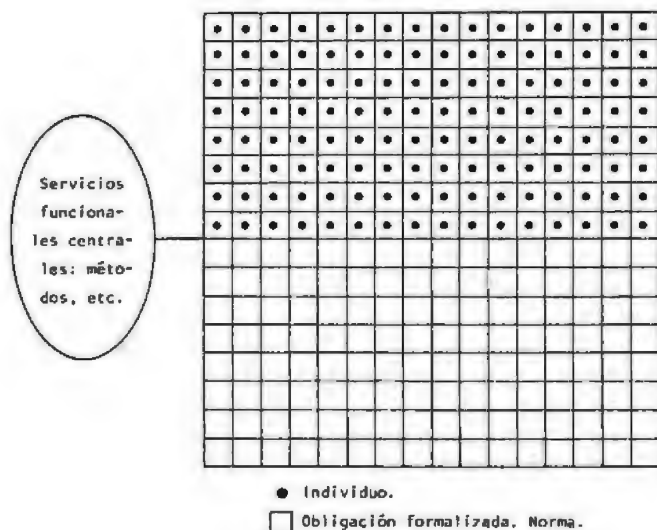
Las abundantes experiencias extranjeras nos muestran el avance en el campo de la motivación y de la competitividad: V. Wagen en Alemania, con sus grupos auto-organizados; las empresas de los Estados Unidos de América, que practican la teoría «Z» de Ouchi, semejante a la de las empresas japonesas, los círculos de calidad, etc.

Conclusiones

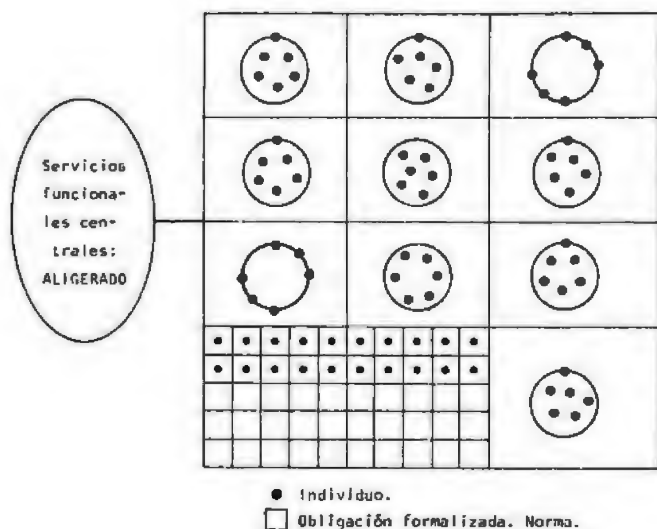
Hacer en la empresa una nueva organización, fuente de empleos cualitativos, en la que los empleados, organizados en grupos pequeños que pueden configurarse de múltiples formas (círculos de calidad, búsqueda colectiva de mejoras, grupos autoorganizados, etc.) puedan aportar ideas creadoras hasta en los niveles más bajos, trabajen en un medio educativo, en un lugar de encuentros, en un contexto más

CONEXIÓN RELACIONAL ENTRE MIEMBROS DE UN EQUIPO.
HAY DIVERSAS FORMAS DE EQUIPOS (permanentes, transitorios)

TAYLORISMO CLASICO



ORGANIZACION POST-TAYLORISTA



motivador, en el que ejerzan su influencia y coadyuven a garantizar el futuro y el empleo.

· Del «empobrecimiento de tareas» taylorista (1880-1920) que separa el pensamiento de la acción, ir al «enriquecimiento» y complejidad de las mismas. Aplicar la teoría «Y» de Mac Gregor en lo individual y la teoría «Z» de Ouchi, en lo organizativo.

Bibliografía

Sugerimos seguir la obra de Octave GELINIER, especialmente, *Nuevo dirección de la empresa*, APD, Madrid, 1980; *Estrategia Social de la empresa*, APD, Madrid, 1978; *Morale de compétitivité (Leçons du Japon pour la France)*, Editions Hommes et Techniques, Boulogne; *Práctica de los Círculos de Calidad*, 1982 (la misma editora). Y, asimismo:

W. OUCHI, *Teoría «Z»*, Fondo Educativo Iberoamericano, México DF, 1982.

E. ARSUAGA — E. CANTERA, *Experiencias de Gestión Social en Europa*, APD, Madrid, 1979.

Posibilidad práctica del modelo motivacional de Locke

María Lourdes Munduate Jaca

Profesora de Psicología de la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación,
Universidad de Sevilla.

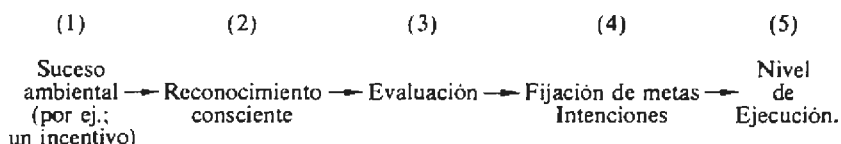
Introducción

La teoría de la finalidad propuesta por Locke asume que la motivación en el trabajo es una actividad consciente y, por tanto, las

personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos conscientes.

Partiendo, pues, de la premisa básica de que las ideas conscientes de un individuo regulan su acciones, dicha teoría trata de analizar las relaciones entre las metas o intenciones del sujeto y su nivel de ejecución en la tarea. Locke define las metas o intenciones como *lo que un individuo trata de hacer conscientemente*. El modelo analiza también el efecto de los incentivos externos sobre el nivel de ejecución en la tarea. Un incentivo externo viene a ser definido, a su vez, como «un suceso o designio externo al individuo, que puede incitar a la acción». Se aduce que las metas o intenciones son una condición necesaria para la mayoría de las conductas, por lo que los incentivos afectarán a dichas conductas sólo en la medida en que afecten las metas o intenciones del sujeto y no tendrán ningún efecto si se dan independientemente de estas metas o intenciones.

Esquemáticamente, tendríamos:



La teoría aquí esbozada se basa, fundamentalmente, en una serie de investigaciones de laboratorio realizadas con estudiantes que debían realizar tareas relativamente sencillas (como sumar números, por ejemplo) durante cortos periodos de tiempo.

Tratamos de cuestionar si algo tan simple como asignar metas específicas de alto nivel, puede incrementar el nivel de ejecución de los empleados en una situación real de la organización, donde los efectos requeridos de la experimentación se hallan ausentes y la aceptación de las metas no se obtenga tan fácilmente.

Metodología

Aunque Locke cita una gran cantidad de estudios de laboratorio apoyando su teoría, sólo cuatro estudios de campo son discutidos con su trabajo. La mayoría de las investigaciones de campo han sido realizadas después de la formulación de la teoría.

Por lo tanto, nuestra metodología se centra en la revisión de las investigaciones sobre la aplicación de la teoría en las organizaciones y especialmente en las organizaciones de trabajo. Nuestro objetivo es el de evaluar la posibilidad práctica de la asignación de metas.

Para tal propósito realizamos una división en secciones correspondientes a los diversos aspectos de la teoría de la finalidad: a) Efectos de las metas específicas «versus» las metas generales o no establecidas sobre el nivel de ejecución; b) Efectos de la dificultad de la meta sobre el nivel de ejecución; y c) Las metas como mediadoras de los efectos del «feed-back», los incentivos económicos y el tiempo limitado sobre el nivel de ejecución.

Analizamos también algunas investigaciones sobre la finalidad dentro del contexto de la dirección por objetivos y, por último, los estudios sobre la relativa efectividad de la asignación versus la participación en la fijación de objetivos.

Resultados

El cuadro siguiente nos muestra las investigaciones revisadas en relación a cada una de las secciones correspondientes al modelo de Locke y los resultados, confirmadores o no, de tales aspectos.

Metas específicas «versus» metas generales o no establecidas

Sólo uno de los estudios analizados fracasó al intentar confirmar la teoría de Locke sobre la especificación de metas, pero la validez del cuestionario utilizado presenta algunas dudas al respecto.

Del resto de las investigaciones se desprende la efectividad de fijar metas específicas y concretas dentro del ámbito «organizacional».

Incidencia de la especificación de metas sobre los programas de la dirección por objetivos

Los estudios analizados a este respecto muestran una gran diversidad de hallazgos. Sólo si no consideramos aquellos estudios que no poseen medidas sobre el nivel de ejecución o la consecución de los objetivos, los resultados parecen ser más consistentes y muestran algún apoyo a la proposición de que el fijar objetivos específicos puede mejorar el nivel de ejecución.

Incidencia de la dificultad de las metas sobre el nivel de ejecución

Los resultados aquí son concordantes con las predicciones de

INVESTIGACIONES RELATIVAS A LOS EFECTOS DE LA FINALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

ASPECTOS ANALIZADOS DE LA TEORÍA DE LA FINALIDAD	INVESTIGACIONES CONFIRMADORAS	INVESTIGACIONES PARCIALMENTE CONFIRMADORAS	INVESTIGACIONES NO CONFIRMADORAS
a) La especificación de la meta	Blumenfeld y Leidy (1969). Burke y Wilcox (1969). Kolb y Boyatzis (1977). Latham y Baldes (1975). Wexley y Nemeroff (1975).	Latham y Yukl (1975). Ronan y otros (1973).	Mendleson (1967).
b) La especificación de la meta en la dirección por objetivos.	Ivancevich (1974). Migliore (1974). Migliore (1974). Raia (1965). Steers (1975).	Ivancevich (1972).	Shetty y Carlisle (1974).
c) La dificultad de la meta.	Blumenfeld y Leidy (1969). London y Oldham (1976). Stedry y Kay (1966).	Carroll y Tosi (1970). Dachler y Tobley (1973). Steers (1975).	Steers (1975).
d) La mediación de la meta en los efectos del «feed-back», los incentivos económicos y el tiempo limitado.	Dutttagupta (1975). Kolb y otros (1968).	Carroll y Tosi (1971).	
e) La asignación de la meta.		Carroll y Tosi (1969). Carroll y Tosi (1970). Dutttagupta (1975). Latham y Yurk (1975). Steers (1975).	

Locke. La mayoría de los estudios analizados, excluyendo los de Steers, confirman las proposiciones de que las metas elevadas conllevan mayores niveles de ejecución siempre y cuando sean aceptadas por los sujetos.

*Las metas como mediadoras de los efectos del «feed-back»;
los incentivos económicos
y el tiempo limitado sobre el nivel de ejecución*

Los escasos estudios de campo sobre la incidencia del «feed-back», tanto solo como combinado con la fijación de metas, no arrojan datos concluyentes sobre la hipótesis de que las metas regulen los efectos del «feed-back» sobre el nivel de ejecución.

En cuanto a los incentivos económicos, desafortunadamente no contamos con trabajos de campo que puedan generalizar los hallazgos de laboratorio a las organizaciones.

La investigación de Latham y Locke provee apoyo indirecto a la hipótesis de que las metas regulan los efectos del tiempo limitado sobre el nivel de ejecución.

*Asignación «versus» participación en
la fijación de metas*

Ninguno de los estudios analizados confirma contundentemente la proposición de Locke sobre los efectos de la participación. Aunque esta técnica parece mostrar alguna superioridad respecto a la asignación, en los niveles de ejecución obtenidos, la diferencia apenas es significativa y se da sólo con ciertas condiciones o con cierto tipo de empleados.

Conclusiones

1. Las investigaciones revisadas suponen un apoyo a la proposición de Locke de que las metas bien especificadas conllevan un incremento del nivel de ejecución y que las metas difíciles, si son aceptadas, consiguen mejores niveles de ejecución que las metas fáciles. Sin embargo, los estudios de campo analizados previamente no muestran grandes evidencias a favor de la incidencia de las metas sobre los efectos de la participación, los incentivos económicos y el «feed-back» en el nivel de ejecución.

2. Tanto por la posibilidad práctica de la fijación de metas como

por su mediación en la mejora del nivel de ejecución, las investigaciones nos señalan la gran efectividad de los programas orientados hacia la finalidad en diversas organizaciones y durante largos periodos de tiempo, incluyendo en los mismos los niveles directivos y no-directivos. En algunos estudios se han obtenido substanciales incrementos en el nivel de ejecución sin ningún incentivo especial por el logro de las metas y, sin embargo, en otros estudios la contingencia de la recompensa jugaba un papel de consideración.

3. Tanto la asignación como la participación en la fijación de las metas han sido, en cada caso, efectivas en diversos estudios. En los pocos trabajos donde se podía comparar la relativa efectividad de estos dos métodos, hallamos que los resultados no son concluyentes. Consideramos que un modelo contingente es el mejor modo, o al menos el más satisfactorio, de resolver las citadas discrepancias.

4. Podemos concluir, por lo tanto, que los estudios de campo apoyan los aspectos analizados de la teoría de Locke y demuestran, de este modo, la posibilidad práctica de los programas sobre la finalidad como un medio de mejorar el nivel de ejecución en el trabajo.

Bibliografía

- CARROLL, S.J. — TOSI, H. L., *Management by Objectives*, McMillan, Nueva York, 1973.
- DUNCAN, K. D. — GRUNEBERG, M. M. — WALLIS, D. (Eds.), *Changes in Working Life*, Wiley y Sons, New York, 1980 (Capítulo 20).
- LEVINSON, H., *Management BY Whose Objectives?*, en *Harvard Business Review*, vol. 48, n.º 4, 1970, pp. 125-134.
- LOCKE, E. A., *Toward a theory of task motivation and incentives*, en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, 1968, pp. 157-189.
- ODIORNE, G. S., *MBO: A backward glance*, en *Business Horizons*, 1978, pp. 14-24.

Bibliografía anexa sobre las investigaciones del cuadro

- BLUMENFELD, W. E. — LEIDY, T. E., *Effectiveness of Goal Setting as a Management Device: Research Note*, en *Psychological Reports*, vol. 4, 1969, p. 24.
- BURKE, R.J. — WILCOX, D.S., *Characteristics of Effective Employee Performance Reviews and Developmental Interviews*, en *Personnel Psychology*, vol. 22, 1969, pp. 291-395.
- CARROLL, S. J. — TOSI, H. L., *Relationship of goal Setting Characteristics as Moderated by Personality in situational Approach*, *Proceedings of the 77th Annual Convention American Psychological Association*, 1969.
- , *Goal Characteristics and Personality Factors in a Management by Objectives Program*, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, 1970, pp. 295-305.

- , *Relationship of Characteristics of the Review Process to the Success of the MBO Approach* en *Journal of Business*, vol. 44, p. 299-305, 1971.
- , *Management by Objectives*, McMillan, New York, 1973.
- DACHLER, H.P. — MOBLEY, W.H., *Construct validation of an instrumentally expectancy-task-goal motion of work motivation: Some theoretical boundary conditions*, en *Journal of Applied Psychology*, Monograph vol. 58, 1973, pp. 397-418.
- DUTTAGUPTA, D., *An Empirical Evaluation of Management by Objectives*, Master's thesis, Baruch College, 1975.
- IVANCEVICH, J.M., *A longitudinal Assessment of Management by Objectives*, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, pp. 126-138.
- , *Changes in Performance in a Management by Objectives Program*, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, 1974, pp. 567-574.
- KOLB, D. A., — WINTERS, S. — BERLEW, D., *Self-Directed Change: Two Studies*, en *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 4, 1968, pp. 453-473.
- KOLB, D.A. — BOYATZIS, R. E., *Fijación de metas y cambios de conducta autodirigidos*, en KOLB, D. — DUBIN, I. M. — MCINTYR, J. M. (Eds.), *Psicología de las organizaciones*, Prentice-Hall, Madrid 1977.
- LATHAM, G. P. — BALDES, J. J., *The practical Significance of Locke's theory of Goal Setting*, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp. 122-124.
- LATHAM, G. P. — YUKL, G.A., *Assigned Versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Woods Workers*, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp. 299-302.
- LONDON, M. — OLHAM, G. R., *Effects of vrying Goal Types and Incentive Systems on Performance and Satisfaction*, en *Academy of Management Journal*, vol. 19, 1976, pp. 536-546.
- MENDLESON, S. L., *Managerial Goal Setting: An Exploration into Meaning and Measurement*, Ph. D. Dissertation, University of Michigan, 1967.
- MIGLIORE, R. H., *MBO: Blue Collar to op Executive*, Capítulos 5 y 7, respectivamente, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, 1977.
- RAIA, A. P., *Goal Setting and Self-Control: An Empirical Study*, en *Journal of Management Studies*, vol. 2, 1965, pp. 32-53.
- SHETTY, Y. K. — CARLISLE, H. M., *Organizational Correlates of a Management by Objectives Program*, en *Academy of Management Journal*, vol. 17, 1974, pp. 155-159.
- STEDRY, A. C. — KAY, E., *The Effects of Goal Difficulty on Performance*, en *Behavioral Science*, vol. 11, 1966, pp. 459-470.
- STEERS, R. M., *Task-Goal Attributes in Achievement, and Supervisory Performance en Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, 1975, pp. 392-403.
- WEXLEY, K. N. — NEMEROFF, W.F., *Effects of positive reinforcement and Goal Setting as Methods of Management Development* en *Journal Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp. 446-450.

Una experiencia de enriquecimiento de tareas

Víctor M. Pérez Velasco

Psicólogo-Orientador Profesional de FEMSA.
Vocal de la Junta Rectora del Colegio Oficial de Psicólogos de la Delegación de Madrid.

Introducción

En 1977, en una fábrica de acumuladores eléctricos, se inició una experiencia de enriquecimiento de tareas de forma progresiva y controlada, y que cinco años después, continua vigente y en discreta expansión. El objeto de esta comunicación es una aproximación a dichas experiencias, con el fin de pasar revista a sus resultados y comentar el proceso seguido en su implantación. Lamentamos tener que hacer una exposición demasiado resumida por razones obvias.

Descripción de la factoría

Se trata de un centro de trabajo con una plantilla total de unas 284 personas, ubicada en el cinturón industrial de Barcelona. En esta fábrica se producen exclusivamente acumuladores eléctricos (baterías) para vehículos, de forma que, excepto los monobloques y la piecería (tapones, bornas, etc.), el resto del producto se manufactura y ensambla en su totalidad.

El área de producción se divide en tres secciones: fundición y empastado, montaje y carga y acabado. Las experiencias cuyos resultados expondremos a continuación, se realizaron sobre personal directo en diversos equipos de la sección de montaje donde, por razón de la tecnología y del producto y sistema de trabajo, los puestos permitían el máximo enriquecimiento.

Objetivos de la experiencia

La experiencia perseguía los siguientes objetivos:

— Productivos:

Se buscaba un incremento de la productividad y aprovechamiento de los medios, tanto humanos como de producción.

- Tecnológico:
Se pretendía mejorar la calidad del producto, reducir la chatarra, facilitar la introducción de mejoras, etc.
- Organizativos:
Modificar actitudes a todos los niveles de la fábrica, sobre la tradicional organización del trabajo y agilizar la capacidad de respuesta ante los cambios.
- Humanos:
Mejorar la satisfacción en el trabajo, incrementando la responsabilidad, la autonomía y el contenido de la tarea, así como reforzando el espíritu de equipo.
- Socioeconómicos:
Si el enriquecimiento se consolidaba y con ello la experiencia, los trabajadores podrían promocionar en su categoría profesional y obtener una prima especial, si consiguieran los objetivos de chatarra, cantidad y absentismo.

Tipo de experiencia

En nuestra opinión, este tipo de experiencia se puede considerar de enriquecimiento vertical (incorporación de funciones de superior nivel al existente) estructurada en unidades de trabajo por grupos semiautónomos. En enero de 1983, estaban trabajando en este sistema de trabajo 34 personas del total de 59 que componían el equipo de montaje, lo que suponía el 20 % del total de operarios directos de producción.

La razón para denominar a la experiencia como del tipo de grupos semiautónomos, se debe al hecho objetivo que supuso en términos de autonomía en el trabajo, el pasar de ser una cadena donde los trabajadores sólo aportaban su energía muscular básicamente, a realizar funciones de preparación y puesta a punto de útiles, pequeñas reparaciones, etc. En términos relativos el incremento de autonomía fue sustancial.

Metodología

La introducción de este cambio sociotécnico se realizó controlando tanto variables psicológicas y tecnológicas como organizativas, dividiendo para ello cada experiencia en tres etapas: preexperimental, experimental y postexperimental.

Etapas preexperimental (tres meses aproximadamente)

Prevía definición de un equipo o comité de trabajo, compuesto por

un sociólogo, un psicólogo y un conjunto de técnicos y, en el marco definido por un proyecto previo de implantación, se procedía a dar los siguientes pasos:

- Elección de la unidad experimental o línea de montaje.
- Inventario de datos técnicos y productivos sobre la situación de partida.
- Elección del equipo o grupo de trabajadores (voluntarios).
- Plan de formación técnica.
- Plan de formación psicológica (sesiones de grupo).
- Confirmación del proyecto (conteniendo las variables que se debían controlar).
- Puesta en marcha del proyecto.

Fase experimental (seis meses)

Durante este período de tiempo el comité de seguimiento mantenía un control de la marcha del grupo, con reuniones con el grupo donde se intercambiaban puntos de vista entre los trabajadores y la organización. Con el fin de realizar una valoración de los factores psicológicos intervinientes, además de las reuniones de grupo, se disponía de una hoja de autocalificación grupal donde los propios trabajadores valoraban su nivel de satisfacción, relaciones internas, información, relaciones externas, etc.

Fase postexperimental

Transcurridos los seis meses de prueba, se procedía a validar o invalidar la experiencia, en base a una constatación de que el grupo había conseguido los objetivos marcados, generalmente los cinco siguientes:

- Asunción de responsabilidades.
- Producción.
- Chatarra.
- Absentismo.
- Rotación (polivalencia).

Hubo algunos grupos que no alcanzaron, por escaso margen, algunos objetivos, pero se debió fundamentalmente a problemas no achacables al grupo, sino a la propia organización: averías de máquinas, falta de material, etc.

Una vez validada la experiencia, se procedía a mantener las condiciones de trabajo y control previstas en el proyecto y se promocionaba a los miembros del equipo, debido a que la nueva tarea

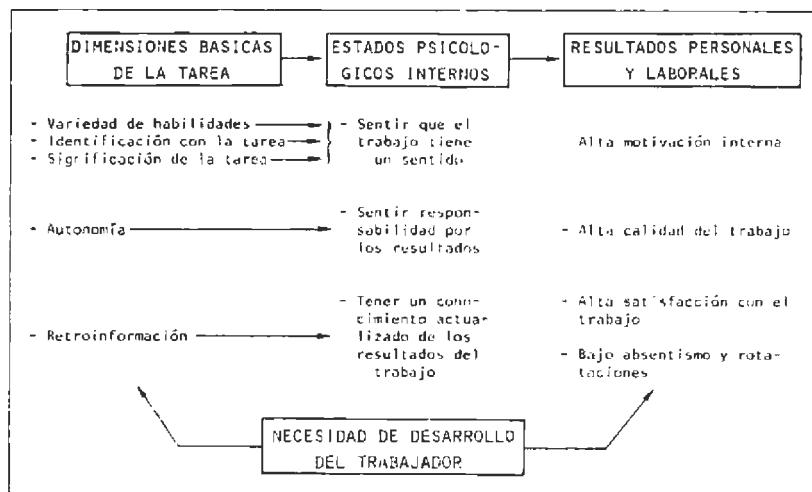
grupal, al tener más contenido (estar enriquecida), tenía mayor nivel profesional.

La experiencia como un rediseño de tareas

A la hora de expresar en términos psicológicos qué es lo que se ha realizado en esta fábrica, la respuesta más adecuada sería la de un rediseño de tareas como un medio para modificar las relaciones entre el trabajador y lo que él hace, su tarea (Hackman, 1976). Mediante el enriquecimiento realizado en las líneas de montaje en esta fábrica, se puede decir que se ha producido un rediseño de tareas que ha beneficiado de forma palpable la humanización del trabajo.

Hackman y Oldham (1976) proponen un modelo de características del trabajo aplicable en términos motivacionales, en las experiencias de enriquecimiento aquí comentadas.

El enriquecimiento de los puestos, a los que se había incorporado un mayor contenido de funciones, facilitó una motivación mayor de las capacidades individuales y mejoró la identidad con la tarea. El ser responsables de la calidad del producto, permitió tener una dimensión más amplia de cuál era la repercusión de los problemas de calidad en el consumidor; para ello, se debió de mejorar el nivel de información. Al realizar ellos mismos las preparaciones, se eliminó la figura del preparador, incrementando sensiblemente su autonomía. Y el tener relaciones periódicas con la organización, antes inexistentes, así como disponer de una información día a día sobre los resultados que obtenía la línea, fue una mejora sustancial en la retroinformación.



Respecto a la variable moderadora de la necesidad de crecimiento, a pesar de que la información recogida se realizó por sistemas no estadísticos, entendemos que si se movilizaron y se levantaron expectativas de crecimiento o desarrollo profesional a través de la promoción y del apoyo y estimulación psicológica a que estuvo sometido el grupo. Tenemos datos de que esta necesidad de desarrollo profesional se ha ido debilitando con el tiempo —en la medida en que la innovación que esta experiencia supuso—, se ha ido rutinizando, así como de la imposibilidad organizativa de ir adquiriendo responsabilidades de más altos niveles circundantes.

Se puede decir, finalmente que esta experiencia movilizó las cinco dimensiones básicas del modelo del Oldham y Hackman. Respecto a los resultados obtenidos, pasan a ser comentados a continuación.

Los resultados

Después de cinco años de una ampliación progresiva y prudente del enriquecimiento de tareas de esta fábrica, los resultados confirmados y contrastados, son los siguientes:

Producción y productividad

Los datos que a continuación se presentan se refieren a cuatro grupos que en total totalizan unas 20 personas y corresponden al primer cuatrimestre de 1982. La razón de presentar este segmento temporal se debe al hecho de poder presentar datos depurados al máximo y comparables con otras líneas similares, pero sin la función enriquecida.

EVOLUCION DEL INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN LOS GRUPOS SEMIAUTONOMOS EN RELACION CON OTRAS LINEAS NO ENRIQUECIDAS

Incremento	enero	febrero	marzo	abril	Incremento medio
-Productividad .	8,3 %	8,8 %	9,3 %	10,2 %	9,1 %
-Tiempo de trabajo a prima...	18,8 %	11,4 %	-2,5 %	17,2 %	9,8 %
-Tiempo Tipo hecho Hora de presencia	28,4 %	21,3 %	6,5 %	29,2 %	19,8 %

En términos globales, se puede decir que la productividad en los grupos semiautónomos es del orden de un 11 % a un 13 % mayor que en líneas de montaje similares no enriquecidas. Y la diferencia relativa se incrementa en las líneas con menor automotivación.

Al cabo de cinco años, el incremento en la productividad y en la producción es significativamente favorable para las unidades experimentales.

Tecnológicos

Los grupos enriquecidos presentan mejoras ostensibles en relación con la calidad del trabajo; presentamos datos relativos al primer cuatrimestre de 1982, comparando grupos de montaje enriquecidos y no enriquecidos:

	Grupos semiautónomos	Grupos o líneas no semiautónomos
-Chatarra en montaje	0,35 %	0,60 %
-Chatarra acabado	0,30 %	0,45 %
-Notificaciones negativas de calidad	6	11

Los datos hablan por sí mismos del impacto positivo que tiene el enriquecimiento de tareas en relación con la calidad. Otro aspecto que hay que considerar en el aspecto tecnológico, es el que tiene que ver con la simplificación de estructura, ya que supone la desaparición de la función del profesional preparador, además de facilitar la introducción de mejoras de producción.

Humanos

La satisfacción en el trabajo ha mejorado sensiblemente, como se deduce de los datos obtenidos en las reuniones de grupo y en la encuesta de autovaloración grupal. Hay una cuestión irreversible: cuando un trabajador ha formado parte de un grupo semiautónomo, no desea volver al antiguo sistema.

Respecto al absentismo, los datos relativos al periodo comprendido entre enero y mayo de 1982, dan un valor medio para los grupos semiautónomos de 4,72 % frente al 9,09 % del resto de trabajadores.

Parece lógico que, si los grupos enriquecidos no tuviesen una compensación psicológica positiva, no sólo no se habría reducido el absentismo, sino que no hubiera sido posible el incremento de la producción y de la productividad, la mejora de la calidad y el resto de beneficios tecnológicos. La falta de espacio nos impide comentar los resultados de un estudio comparado de motivación en el trabajo, incluso realizado sobre este colectivo.

Socioeconómicos

Desde el punto de vista de lo que están recibiendo a cambio los miembros de estos grupos cabe destacar, independientemente de los inherentes al nuevo sistema de trabajo, lo siguiente: Un cambio de categoría a otra de mayor nivel y una *prima especial grupal* corregida por el absentismo individual, que difícilmente alcanza, en sus hitos más positivos, el 10 % de sus ingresos totales, si bien ésta no es la única prima económica vinculada a la producción, de que ellos disfrutaban.

Conclusiones

Las experiencias de enriquecimiento de tareas tal como se han desarrollado en este caso, se pueden considerar como positivas, sobre todo, si se entienden como una estrategia de rediseño de puestos, orientado a mejorar las relaciones del hombre con su trabajo, bajo una doble óptica: optimizar la eficacia productiva y tecnológica (punto de vista de la empresa) y avanzar hacia una concepción del trabajo más humana que permita una mayor presencia de factores motivadores tanto extrínsecos como intrínsecos.

Bibliografía

- FRIEDLANDER, F. — BROWN, L. O., *Organization Development*, en *Annual Review of Psychology*, vol. 25, 1974, pp. 331-341.
- GENESCA, E., *Motivación y Enriquecimiento de tareas. Sus repercusiones en la Productividad*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1979.
- HACKMAN, R. J. — OLDHAM, G. R., *Motivation through the design work: Test of a Theory*, en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, 1976, pp. 250-279.
- SAVALL, H., *Por un trabajo más humano*, Editorial Tecnibán, S.A., Madrid, 1977.
- STEERS, R. M. — PORTER, L. W., *Motivation and Work Behavior*, Mc Graw Hill Series in Management, New York, 1979.

Organización del trabajo y actitud de los trabajadores frente al trabajo y frente a las relaciones de trabajo

Natividad Gómez de León

Socióloga.

Introducción

En esta Comunicación voy a referirme a una cuestión que, a la hora de reflexionar sobre la mayor o menor validez de las experiencias sobre Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), y de la conveniencia o no de iniciarlas en una empresa concreta, me ha parecido interesante destacar basándome en los resultados provisionales obtenidos en Fasa-Renault. Se trata de poner de manifiesto en qué medida la organización del trabajo puede incidir en la conformación de las actitudes (*) de los trabajadores frente al trabajo y frente a las relaciones de trabajo.

En este sentido, el conocimiento de las diferencias que se dan entre los operarios que trabajan en Grupos de Producción (GP) y aquellos otros cuyo trabajo sigue estando organizado según los principios de la Organización Científica del Trabajo (OCT), pueden ser de alguna utilidad a la hora de optar por uno u otro tipo de organización.

Aunque me gustaría hacer un análisis comparativo entre ambos colectivos, el tiempo del que hoy disponemos resulta insuficiente para tal propósito. Por ello, voy a referirme únicamente a la actitud manifestada por el colectivo de trabajadores organizados en Grupos de Producción, actitud frente al trabajo y frente a las relaciones de trabajo.

(*) *Actitud* se entiende aquí en el sentido que da T. NEWCOMB en su *Manual de Psicología Social*: «La actitud de un individuo frente a algo es su predisposición a ejecutar, percibir, pensar y sentir en relación a ello» (Tomo I, p. 149, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1973).

Organización del trabajo y actitud de los trabajadores

Una primera constatación que se deduce de las opiniones emitidas por los operarios de GP en relación al resto de sus compañeros que trabajan en el sistema tradicional (OCT), es la actitud más positiva que globalmente manifiestan frente al trabajo. Por el contrario, su actitud frente a las relaciones de trabajo en general, es muy similar a la del resto del colectivo obrero, aunque en algunos aspectos ha experimentado ligeras modificaciones.

Veamos con un poco más de detalle estas dos cuestiones.

Actitud de los trabajadores de Grupos de Producción frente al trabajo

Los operarios de Grupos de Producción encuentran su trabajo mucho más *interesante* que el que realizaban anteriormente, sobre todo en aquellos Grupos en los que el *contenido* del trabajo se ha enriquecido al asumir tareas marginales de control, pequeño mantenimiento, confección de partes de producción, etc.

Estos trabajadores señalan que el *conocimiento* que han adquirido sobre su trabajo y el del Grupo en su conjunto, el saber para qué sirven las piezas o conjuntos fabricados por ellos y en qué parte del vehículo van situadas, al ser capaces de realizar todas las operaciones de los diversos puestos del Grupo, etc., hacen que su trabajo tenga un sentido, una *significación*, de la que antes carecía.

Esta mayor significación, unida al hecho de poder tomar determinadas decisiones sobre su trabajo y tener opción a participar en otras, hace que se sientan más *implicados* en su trabajo y más *identificados* con él, y, por tanto, más *responsables* a la hora de cumplir sus compromisos de producción y calidad con la empresa.

Señalan también que la rotación entre puestos hace que su trabajo les resulte más *variado*, *menos monótono*, que en la organización tradicional. El hecho de rotar lo ven como algo muy positivo para su salud, pues, a no tener que realizar siempre las mismas operaciones, los problemas derivados de efectuar siempre idénticos movimientos con la misma parte o partes del cuerpo, y la fatiga que ello ocasiona, disminuyen visiblemente.

Este hecho de la *disminución de la fatiga* debida al trabajo, resulta a primera vista sorprendente, pues generalmente la *carga de trabajo* en los Grupos suele ser mayor que la de otros puestos tradicionales, desde el momento en que estos trabajadores tienen que realizar mayor número de tareas que los operarios de los puestos organizados según los principios de la OCT. Sin embargo, cuando se pronuncian sobre

este aspecto de la carga de trabajo y de la fatiga, coinciden en señalar que, a pesar de tener una carga de trabajo más pesada, se sienten menos fatigados en la actualidad que cuando trabajan en puestos individuales.

Según ellos, esta disminución de la fatiga de trabajo se debe, por un lado, a la posibilidad de rotar entre los distintos puestos del Grupo y a que pueden ayudarse entre ellos; y, por otro, a que tienen la opción de elegir sus tiempos de reposo, así como al hecho de no estar sometidos a una *cadencia de trabajo* tan estricta como la que sufren sus compañeros OCT. Incluso cuando su ritmo de trabajo viene dado mayormente por la máquina que manejan (por ejemplo, los que trabajan en máquinas transfert), o cuando su trabajo está encadenado (caso de los operarios que realizan el grapado de los asientos), no sienten la sujeción al trabajo que manifiestan los trabajadores de OCT, pues, desde el momento en que tienen una *cierta libertad para parar la máquina y para aumentar o disminuir su ritmo de trabajo*, esa dependencia la sienten mucho menos que en un puesto tradicional.

Un aspecto que valoran muy positivamente es la *autonomía* en su trabajo. Aunque son conscientes de que esta autonomía es un tanto limitada, resulta para ellos su valor máspreciado.

Para estos trabajadores autonomía significa, ante todo, «tener más libertad», como repiten una y otra vez. Significa que pueden descansar cuando quieran y lo necesiten con sólo ponerse de acuerdo entre ellos; que se distribuyen el trabajo entre ellos sin intervención del Encargado; que pueden variar su ritmo y su método de trabajo; elegir a los componentes del Grupo; controlar su absentismo; abandonar su puesto sin ser recriminados por ello; no sentirse excesivamente controlados por sus mandos,... Por todo ello, este aspecto del trabajo en Grupo es de los que más valoran, aun con todos los defectos y limitaciones que pueda tener esta autonomía concedida.

Por último, el hecho de trabajar y asumir las responsabilidades colectivamente elimina en gran parte las posturas individualistas, y genera un mayor *compañerismo* entre los componentes del Grupo.

Todos estos aspectos del trabajo en Grupo han hecho variar positivamente la visión que tenían de su trabajo, del cual se sienten ahora *más satisfechos* que en el pasado y *más motivados* a la hora de realizarlo. De tal manera, que la práctica totalidad de los operarios que trabajan en Grupo de Producción, sólo rara vez lo abandonan voluntariamente para volver a su trabajo anterior. Excepto casos muy contados, las personas que han abandonado los Grupos lo han hecho por problemas de relación con el resto, pero manifiestan que su deseo sería volver a trabajar en Grupo con otras personas más afines a ellos.

Hasta aquí, a grandes rasgos, la actitud de los trabajadores de Grupos de Producción frente al trabajo. Veamos a continuación la actitud de estos mismos trabajadores frente al segundo aspecto considerado: las relaciones de trabajo.

Actitud de los trabajadores de Grupos de Producción frente a las relaciones de trabajo

En este tema parece que el hecho de trabajar en una forma de organización distinta de la tradicional apenas modifica la actitud de los trabajadores. Las diferencias que se aprecian entre los operarios de los Grupos y los de OCT son muy débiles, y se refieren a aspectos muy concretos de las Relaciones de Trabajo que se establecen cotidianamente en el desempeño de las tareas diarias.

En este sentido, las *relaciones de los Grupos con su Mando Intermedio* más inmediato —el Encargado— han mejorado por lo general, y manifiestan hacia éste una actitud más positiva, especialmente en los Grupos en que el Mando ha asumido bien su nuevo papel de ayudador. En estos casos, los pequeños conflictos que suelen producirse entre el Mando Intermedio y los trabajadores por inobservancia de las normas de producción o disciplina, calidad, etc., se atenúan bastante en los Grupos debido a que éstos suelen cumplir todos los compromisos adquiridos con la empresa. De este modo, el Encargado no tiene que estar pendiente de lo que hacen o dejan de hacer los operarios, y ello contribuye a que las relaciones entre él y sus subordinados sean más flexibles y fluidas, y a que se establezca una corriente de confianza entre el Grupo y su Mando.

Para los trabajadores de Grupo, el Encargado tiene autoridad no por el poder exclusivo que le atribuye la organización, sino por sus conocimientos técnicos sobre el trabajo y por su capacidad para ejercer un estilo de mando basado en la participación y la consulta a sus subordinados. Así, en los Grupos cuyo Mando ha aceptado de buen grado y sin reticencias sus nuevas funciones, los operarios le consideran como un trabajador más que realiza funciones distintas a las suyas. Pero esto sólo ocurre en el supuesto de que el Mando sea capaz de desempeñar su nuevo rol sin titubeos y sin nostalgia de otros tiempos. En caso contrario, su autoridad se cuestiona más en los Grupos que fuera de ellos, y se producen frecuentes tensiones y conflictos entre el Mando y el Grupo, que ponen de manifiesto este cuestionamiento de su autoridad. Este ha sido, precisamente, uno de los motivos principales de disolución de algunos Grupos, y también de la desconfianza que este tipo de organización del trabajo ha generado en una gran parte de la línea jerárquica, sobre todo en los primeros años de la experiencia.

Por lo demás, la *actitud* que manifiestan *frente a los Mandos de la empresa* en general (ya sean Mandos intermedios o superiores), es prácticamente idéntica a la del resto de los trabajadores.

Y lo mismo sucede con su *actitud frente a situaciones de conflicto abierto* que tiene que ver con cuestiones generales que afectan al conjunto de los trabajadores: reivindicaciones de tipo salarial, social, horarios de trabajo, seguridad, etc. Aunque los trabajadores de Grupos procuran resolver sus problemas como Grupo directamente con la empresa, cuando se ha planteado un conflicto abierto y generalizado —como los graves conflictos del año 1979, en el que se perdieron por esta causa en *Fasa* un número de horas superior a ningún otro de su historia—, su actitud ha sido muy similar a la del resto. La única diferencia parece residir en el hecho de que no son los primeros en sumarse al conflicto, aunque esto varía según los Grupos, pero en ningún caso han permanecido al margen.

En cuanto a los *Sindicatos*, la *actitud* de los trabajadores organizados en Grupos de Producción tampoco difiere de la de otros colectivos. Su actitud está más relacionada con las ideas políticas o las creencias individuales de sus miembros, que con el hecho de formar parte de un Grupo de Producción. De hecho, en los Grupos hay personas que están afiliados a algunas de las Secciones Sindicales de la empresa (CC.OO., UGT) y otras que no militan en ningún Sindicato; unos están de acuerdo con ellos y otros no. Lo mismo que ocurre entre el resto de los trabajadores.

El único matiz diferenciador de estos trabajadores en relación a los Sindicatos, es que suelen recurrir menos a los representantes sindicales para resolver sus problemas cotidianos de trabajo. Sólo lo hacen cuando se trata de solucionar alguna cuestión cuyo desenlace no depende ya de la negociación directa con la empresa, o cuando sus peticiones como Grupo no pueden ser resueltas más que en el marco más amplio de la negociación colectiva, o también cuando tienen que ver con situaciones concretas del taller. Pero en cualquier caso, su actitud frente a los Sindicatos no parece estar condicionada por el hecho de trabajar en esta forma de organización.

Existe un tema frente al cual los trabajadores de Grupos de Producción son especialmente sensibles: *el de las categorías y niveles*.

Una de las reivindicaciones más frecuentes en los Grupos es la demanda de una categoría o nivel superior para todos sus miembros, y en los Grupos en que aún existen diferencias entre los trabajadores de un mismo Grupo, el reconocimiento de igual nivel o categoría para todos. Esta reivindicación se basa en la modificación que ha experimentado su cualificación al haber variado el contenido de su

trabajo y sus conocimientos sobre él. Argumentan que sus tareas no sólo se han ampliado en cantidad, sino que en la mayoría de los casos han asumido otras de naturaleza distinta a las de fabricación (control, producción,...), y que habitualmente realizan los oficiales en la organización tradicional.

Por ello, consideran insuficiente el sistema de valoración de Grupos establecido por la empresa, ya que ésta sólo les reconoce su polivalencia y su saber mientras se trabaja en Grupo, pero no cuando por cualquier motivo alguno de sus miembros pasa a desempeñar su trabajo en un puesto tradicional. En estos casos se quejan de que la empresa hace uso de los conocimientos del operario, pero éste no recibe en contrapartida una valoración acorde con sus nuevos conocimientos profesionales. De ahí que aboguen por una valoración justa de sus capacidades que contemple su nueva cualificación.

La falta de acuerdo entre la empresa y los trabajadores por este aspecto de las categorías y niveles ha sido, en muchos casos, el motivo fundamental por el que algunos Grupos se disolvieron o no llegaron a oficializarse, y también la causa de que este sistema de trabajo no sea aceptado por un número mayor de trabajadores.

Conclusiones

Para terminar, y sin que mi propósito sea extraer conclusiones generales de unos hechos que se refieren exclusivamente al ámbito de una sola empresa, quisiera apuntar una reflexión posible sobre estas nuevas modalidades de organización.

Lo que las experiencias de trabajo en Grupos ponen de manifiesto es el hecho de que si, por un lado, la actitud de los trabajadores frente al trabajo puede modificarse variando determinados aspectos de su organización, por otro, su actitud frente a las relaciones de trabajo sólo experimenta algún cambio en la medida en que dichas relaciones se ven modificadas por la propia constitución y funcionamiento de los Grupos. Su influencia en un cambio de actitud más significativo de cara a las relaciones de trabajo es prácticamente nula, desde el momento en que la estructura general de la empresa en sus aspectos jerárquicos y organizativos permanece idéntica.

De aquí que los trabajadores de los Grupos de Producción pueden experimentar un cierto distanciamiento del resto de sus compañeros de OCT por la forma en que desempeñan sus tareas diarias, pero tienen clara conciencia de que forman parte de un colectivo más amplio con idénticos intereses y con problemas comunes cuya solución es tarea de todos.

Clima laboral en la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE)

José Luis Rodríguez López

Psicólogo de la CTNE y Profesor de Psicología Social
de la Facultad de Ciencias Políticas y
Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

Fernando de Benito Fernández

Psicólogo de la CTNE.

José Cremades Cerdán

Jefe de la Sección de Estudios y Métodos en la CTNE.

Introducción

En la programación de Objetivos del Departamento de Personal y Asuntos Sociales de la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) para el año 1982, se incluyó como un objetivo destacado de Compañía —es decir, que trascendía al propio Departamento— la realización de un Estudio de Clima Laboral, con el fin de detectar la problemática laboral del personal de la Compañía Telefónica Nacional de España.

Es el primer estudio de Clima Laboral que se realiza en la CTNE con una muestra real de 3.483 empleados, muestra que representa a la totalidad de la plantilla laboral por encima del 95 % de nivel de confianza.

La decisión final para iniciar el estudio se tomó a finales de mayo, comenzando inmediatamente la puesta en marcha del mismo. El análisis de los datos y el informe final se han realizado en el mes de enero pasado.

Metodología

Determinación estadística de la población y de la unidad muestral

Se tomó como universo del estudio la plantilla en activo de CTNE al 30 de noviembre de 1981 con un total de 60.067 empleados.

El criterio principal para diseñar la muestra fue lograr una fiabilidad del 95 % para cada una de las Direcciones Regionales, unidades geográficas tomadas como factor fundamental en el estudio. Sobre la base de este criterio, el total de la muestra se definió en 3.639 casos. Se excluyeron del estudio a los Altos Cargos y a los Jefes de Sección, por ser personal fuera de Convenio. La fiabilidad para el total de la muestra ascendía hasta el 98 %.

Distribución y selección de la muestra

La muestra se estratificó según tres variables: grupos de categorías laborales, sexo y antigüedad, siendo proporcional y representativa del total de la plantilla.

Dentro de estas líneas generales, se intentó que en la muestra hubiera una cierta representatividad de los distintos departamentos en que se divide la CTNE, de las localidades según el número de empleados —localidades con más de mil empleados, localidades con menos de mil empleados, Barcelona y Madrid— y de las categorías numéricamente menores.

La selección de las personas a las que pasar el cuestionario fue hecha por muestreo aleatorio, eligiendo como factor de ordenación la inicial del nombre de la madre del empleado.

El listado aleatorio fue realizado por el Departamento de Proceso de Datos de la CTNE.

Recogida de datos y elaboración del cuestionario

Para poder elaborar un cuestionario aplicable a una muestra representativa de los empleados de la CTNE, se realizó antes que nada una recogida de datos a distintos niveles:

- Nivel I: integrado por personal con mando de libre designación. Teniendo en cuenta que la mayoría de estas personas no iban a formar parte del colectivo del que se iba a extraer la muestra, por ser personal fuera de convenio, se les envió un guión para que expresaran sus opiniones.

- Nivel 2: integrado por personal con mando por oposición.
- Nivel 3: integrado por personal sin mando.

Con el personal de los niveles 2 y 3 se realizaron 32 reuniones de grupo; en cada reunión participaron de 8 a 10 personas, entrevistándose en total acerca de 300 personas de distintas categorías laborales: celadores, empalmadores, telefonistas, mecánicos, operadores técnicos, administrativos, personal de oficios varios y almacenes, informática, subalternos, delineantes, titulados superiores, técnicos, comercial,...

La discusión de las reuniones se centró alrededor de la problemática en el trabajo de los diferentes grupos laborales de la CTNE.

Una vez analizados los datos recogidos en los tres niveles, se procedió a la *elaboración del cuestionario*. Este se estructuró en una serie de *áreas que recogían la problemática detectada*:

AREA	DESCRIPCION
A	Puesto de Trabajo.
B	Condiciones Ambientales y Medios del Puesto de Trabajo.
C	Condiciones de Trabajo.
D	Relaciones en el Grupo de Trabajo.
E	Relaciones con el Superior Inmediato.
Fa	Promoción.
Fb	Selección.
Fc	Formación.
G	Funcionamiento General de la CTNE.
H	Organización del Trabajo.
I	Política Social de la CTNE.
J	Imagen de la CTNE.
K	Factores ajenos al Trabajo.
L	Convenios Colectivos y Participación Sindical.

Además, se incluyó una serie de preguntas de datos estadísticos sobre las variables fundamentales de análisis, junto a preguntas sobre posesión de bienes y servicios y una escala de actitudes hacia el trabajo. Por último, se añadieron unos *ítems* exclusivos para los mandos medios. El número total de *ítems* fue de 212.

Cuestionario previo y pretest

Con el fin de probar la inteligibilidad de los *ítems* y la estructuración del cuestionario, se pasó un pretest a un total de 80 empleados con un nivel cultural bajo.

Una vez analizadas las respuestas se procedió a su estudio para reelaborar el cuestionario y proceder a su elaboración definitiva.

Tratamiento estadístico de los resultados de la encuesta

La grabación fue efectuada por el Centro de Grabación del Departamento de Personal y la programación corrió a cargo del Departamento de Proceso de Datos, según el sistema Infonet, Programa STAT-PACK, diseñado para tratar problemas estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales.

Resultados

Características de la muestra

- Media de edad: 37 años.
- Media de antigüedad: 15 años.
- Sexo: $\left\{ \begin{array}{l} \text{varones el 70,2 \%} \\ \text{mujeres el 29,8 \%} \end{array} \right.$
- Nivel de estudios: $\left\{ \begin{array}{l} 58 \% \text{ Bachiller Elemental o menos.} \\ 16 \% \text{ Bachiller Superior o asimilado.} \\ 7 \% \text{ Formación Profesional.} \\ 10 \% \text{ Estudios de Grado Medio.} \\ 7 \% \text{ Estudios de Grado Superior.} \end{array} \right.$

En la actualidad están cursando estudios el 9 % de la muestra. El 69 % de los empleados que tienen estudios de Grado Medio y el 57,5 % de los que tienen estudios de Grado Superior no están acoplados en las categorías que existen al efecto.

- Empleados con algún tipo de gratificación: 40 %.
- Empleados con familiares en la empresa: 43 %.

Nivel de satisfacción general con el trabajo

El 80,6 % de los empleados están satisfechos con su trabajo en la Empresa; y más de la mitad (el 53 %) están muy satisfechos o bastante satisfechos. Entre los insatisfechos (19,4 %), sólo un 8 %

están muy o bastante insatisfechos. Estos datos concuerdan con la mayoría de los estudios realizados sobre el tema (*).

Por otra parte, existe una correlación muy alta entre las distintas áreas que integran el estudio, lo que indica una generalización de las respuestas. Es decir que aquellos que se muestran más satisfechos en general con su trabajo tienden a mostrarse más satisfechos con las distintas áreas, produciéndose también la tendencia inversa.

Factores que más explican la satisfacción con el trabajo

Pese a la importancia que la inmensa mayoría de los empleados dan a los ítems que se refieren a la seguridad en el empleo y a la pertenencia a una empresa sólida y que presta un servicio público importante, no son los que mejor discriminan, ya que son los clásicos ejemplos de factores higiénicos, fundamentales cuando no existen y origen de insatisfacción, mientras que parecen carecer de importancia cuando el puesto está seguro (**).

Los ítems que mejor discriminan el nivel de satisfacción son:

- Los factores ajenos al trabajo (relaciones familiares, sociales, ocio, vivienda, localidad de residencia,...).
- Las relaciones personales en el ambiente del trabajo.
- El trato personal que se da a los empleados.
- El tipo de trabajo.
- La forma en que se ejerce la autoridad.

Factores negativos

Los mayores porcentajes de desacuerdo de los empleados de la CTNE son los relativos a la organización y gestión interna de la Empresa resintiendo especialmente los aspectos más burocráticos.

También preocupa la imagen negativa que los usuarios tienen de la Empresa, ya que afecta a la imagen profesional de los empleados.

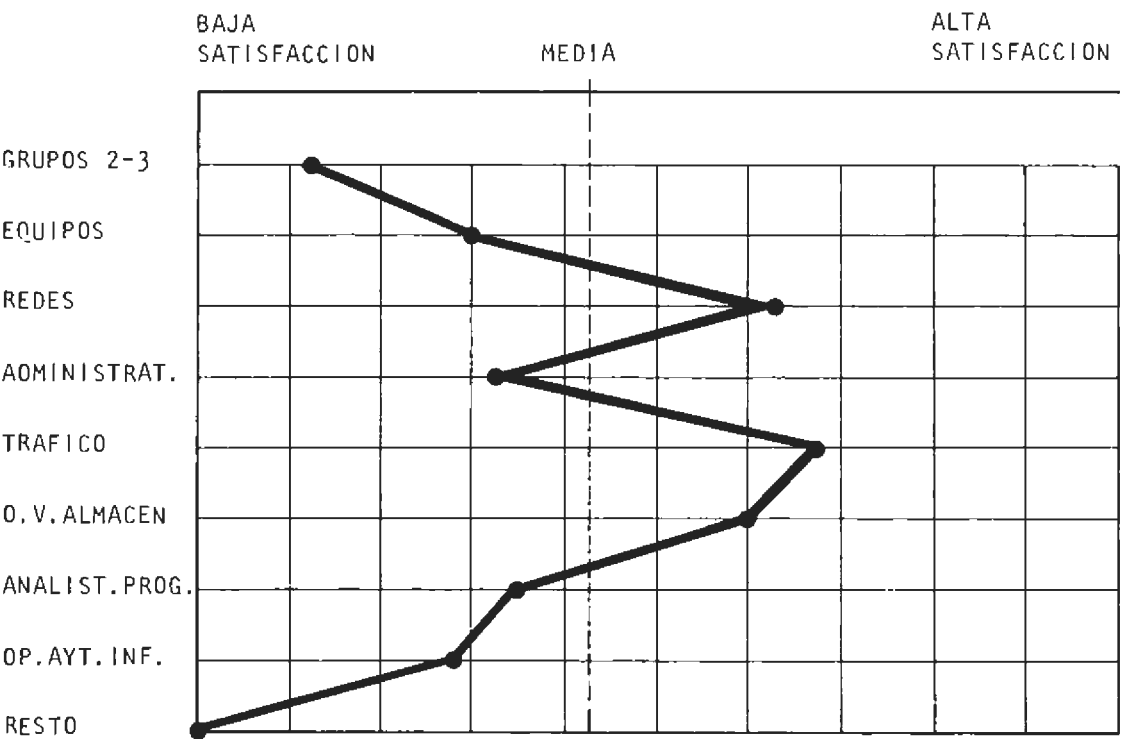
Actitudes ante el trabajo

Se puede hablar de dos grupos diferenciados y minoritarios donde

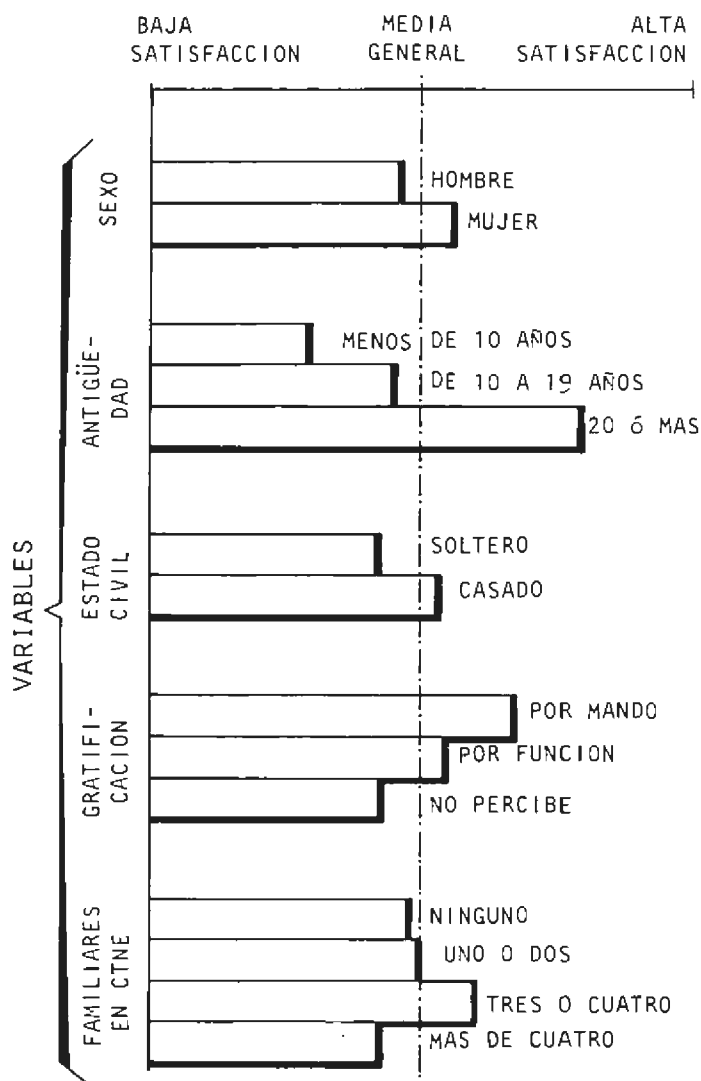
(*) Cfr. LANDY — TRUMBO, *Psychology of Work Behavior*, Revised Edition, Homewood, Illinois. The Dorsey Press. 1980. pág. 394.

(**) Cfr. GRUNEBERG, *Understanding Job Satisfaction*, London, The Macmillan Press 1981, pág. 63.

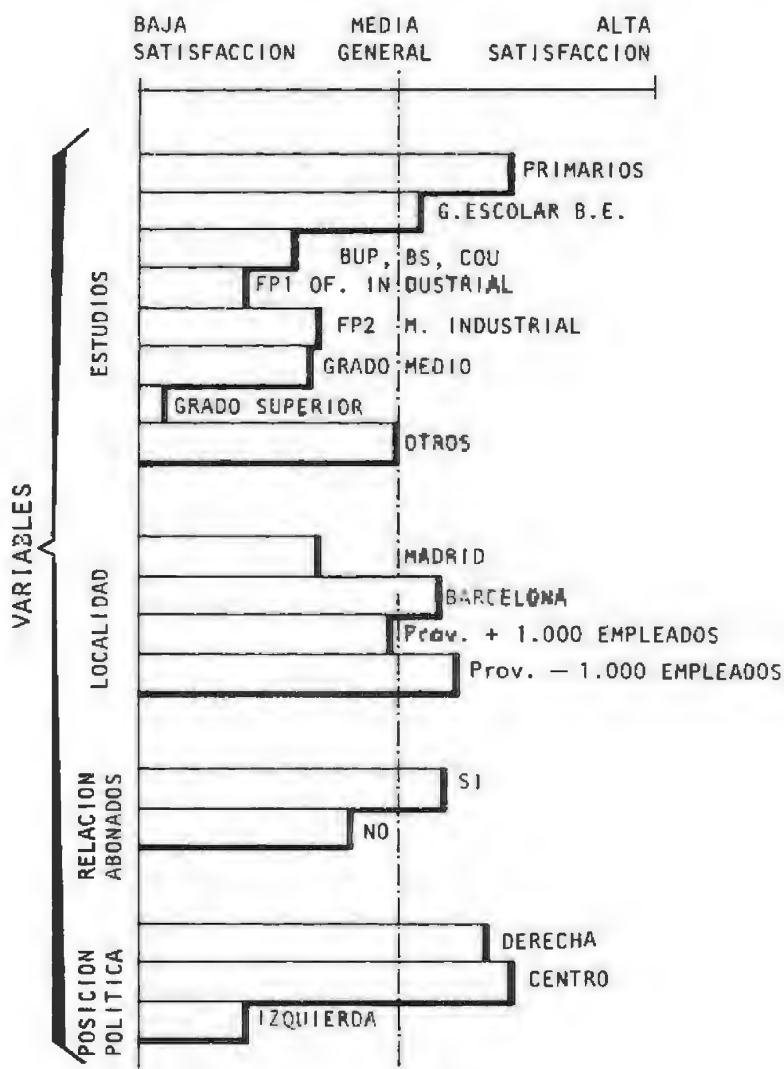
INDICE GENERAL DE SATISFACCION POR CATEGORIAS



INDICE GENERAL DE SATISFACCION SEGUN
SEXO, ANTIGÜEDAD, ESTADO CIVIL, GRATIFICACION
Y FAMILIARES EN CTNE



INDICE GENERAL DE SATISFACCION SEGUN ESTUDIOS, LOCALIDAD, RELACION CON ABONADOS Y POSICION POLITICA



predomina en un caso (19 %) una actitud tradicional ante el trabajo, que supone: preferencia por un modo paternalista de ejercer la autoridad, la lealtad y fidelidad a la empresa junto con la primacía de los factores extrínsecos, según Herzberg.

El otro grupo (11 %) muestra una actitud más moderna donde se valora más la racionalidad y una relación más instrumental, junto a los llamados factores intrínsecos.

Un tercer grupo (70 %) muestra una mezcla de actitudes tradicionales y modernas, aunque con un ligero predominio de las primeras. Esto se corrobora con la elevada tendencia al familismo (78 %), que revela también una actitud tradicional.

El primero y tercer grupos aportar el mayor porcentaje de satisfechos, mientras que el segundo grupo lo hace en el caso de los insatisfechos.

Comportamiento de las variables independientes

— *Categorías laborales:* En general, a medida que la categoría implica una mayor cualificación, es menor el porcentaje de satisfechos; así destacan por su insatisfacción las categorías de Titulados Superiores y Medios y las categorías Informáticas. En el otro extremo, el de mayor satisfacción, se encuentran las categorías de menor cualificación: Oficios, Almacenes, Celadores y Empalmadores.

— *Nivel de estudios:* Puesto que existe una relación entre cualificación y formación académica, era de esperar que la satisfacción fuera mayor en los niveles inferiores y que, a medida que aumenta el nivel de estudios, disminuye el porcentaje de empleados satisfechos. Esto es lo que sucede en la muestra del estudio.

— *Nivel de consumo:* El nivel de consumo se estableció sobre la base de siete ítems que hacía referencia a la posesión de determinados bienes y servicios. Frente a lo que cabría esperar, sucede que los empleados con mayor nivel de consumo están más insatisfechos en el trabajo. Ello es así por que el mayor nivel de consumo corresponde a los grupos de Titulados y Técnicos que se encuentran satisfechos con su trabajo. La única excepción en este grupo la ofrecen los empleados con gratificación por mando y mayor antigüedad, que muestran un mayor nivel de satisfacción.

Sexo: Las diferencias son poco significativas y varían de unas

áreas a otras; no obstante se puede decir, en general, que el porcentaje de mujeres satisfechas es mayor que el de hombres.

— *Edad y antigüedad*: Aunque en la mayoría de los estudios sobre satisfacción en el trabajo, su relación con la edad toma la forma de una curva en «U» (*), en nuestro estudio la relación es lineal. Es decir, en los grupos más jóvenes y con menor antigüedad es menor el porcentaje de satisfechos; y, a medida que aumenta la edad y la antigüedad en la empresa, aumenta también el porcentaje de satisfechos.

— *Estado civil y número de hijos*: El porcentaje de empleados satisfechos casados es mayor que el de los solteros; y, respecto al número de hijos, el porcentaje aumenta a medida que es mayor el número de hijos. La excepción la ofrecen el grupo que tiene más de cuatro hijos, donde se invierte la tendencia.

Familiares en la Empresa: El comportamiento es semejante al de la variable número de hijos; los que tienen familiares están más satisfechos que los que no los tienen y la satisfacción aumenta con el número de familiares; pero, cuando éstos son más de cuatro, la satisfacción disminuye hasta su cota más baja. Este comportamiento muestra los peligros de un exceso de familismo en la empresa.

— *Posición política*: El porcentaje de satisfechos es mayor entre los que prefieren una opción política de derecha o centro; el porcentaje desciende por debajo de la media entre aquellos que optan por una posición de izquierdas. Parece existir, pues, una cierta relación entre la posición política y la actitud hacia el trabajo, haciendo cierta correspondencia entre una actitud moderna y la posición de izquierda.

(*) Cf. GRUNEBERG, obra citada, pág. 91.

Círculos de Calidad

José Alfredo Alegre López

Gerente de Formación de Ford España, S.A.

Origen de los Círculos de Calidad

Después de la II Guerra Mundial, las fuerzas de ocupación de los EE.UU. en Japón, iniciaron la introducción de los conceptos y técnicas de control de calidad para ayudar a la reconstrucción del país. En ello colaboró el Dr. W. E. Deming (1948): como fruto de su trabajo surgió el que iba a tener posteriormente un papel decisivo en la creación de los Círculos de Calidad, JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), que en principio creó un grupo de investigación del Control de la Calidad en Japón. A partir de entonces, JUSE se convirtió en el promotor de la formación a nivel nacional del Control de Calidad Estadístico, actividad que inició a partir de 1949.

En 1950, el Dr. Kaoru Ishikawa, Profesor de la Universidad de Tokio, «padre» de los Círculos de Calidad, presentó sus diagramas de Causa y Efecto, que han sido una de las técnicas más efectivas desarrolladas en la práctica en las actividades de los Círculos de Calidad.

En 1951 se instituyeron los premios «Deming». Los ganadores de los citados premios eran las empresas que habían conseguido mejoras significativas de calidad como resultado de la aplicación de conceptos y técnicas del control estadístico.

Las charlas del experto americano Dr. J. M. Juran en 1954 en su gira por Japón, sobre Control de Calidad, fueron decisivas, causando un profundo impacto en toda la nación, resaltando que el Control de Calidad debe de considerarse como pieza fundamental de toda gestión de dirección.

En los años sucesivos y una vez conseguida la mentalización de los «directivos», se inició una campaña para la concienciación de los «mandos intermedios». Así para conseguir su captación y debida formación, se inició una serie de acciones tales como un serial educativo a través de la Japan Broadcast Corporation de 13 semanas de duración, titulado «Control de Calidad para los Encargados de Taller», que funcionó hasta 1962.

Por otro lado, en 1960, se inició un programa de TV semanal sobre

Control de Calidad. En ese mismo año, JUSE publicó un texto de «Control de Calidad para los Maestros de Taller», escrito por el profesor Ishikawa, del cual, a finales de 1967, se habían vendido más de 200.000 ejemplares. Al mismo tiempo, se editó una revista por JUSE sobre el Control de Calidad para Encargados de Taller.

Todas estas publicaciones constituyeron la base más importante de todo el movimiento nacional de los Círculos de Calidad.

Así en mayo de 1962, se comenzó la formación, registro y puesta en marcha de los primeros Círculos de Calidad en Japón.

Qué son los Círculos de Calidad

Un Círculo de Calidad está formado por un grupo de empleados que realizan un trabajo similar y que se reúnen voluntariamente para analizar una serie de problemas que les son comunes, mediante el asesoramiento y presencia del Supervisor, investigan las causas y efectos de los mismos, tomando ellos mismos acciones correctivas o recomendando soluciones.

Los Círculos de Calidad en Japón

Ya anteriormente he mencionado el origen de los Círculos de Calidad que, como todos sabemos, nacieron en el Japón en mayo de 1962.

En mayo de 1963, se celebró la I Convención Nacional de Círculos de Calidad. En mayo de 1965 y junio de 1966, se presentan las actividades de los Círculos de Calidad japoneses en las convenciones internacionales de *American Society for Quality Control* en Los Angeles y Estocolmo.

Así se fueron desarrollando los Círculos de Calidad, de tal manera que, en agosto de 1972, había registrados más de 50.000 Círculos de Calidad. En noviembre de 1973, 60.000 y en diciembre de 1975, superaban los 70.000. Gradualmente todo el movimiento se estructuró adecuadamente a nivel regional y nacional, celebrándose las correspondientes asambleas, con premios, etc.

Los Círculos de Calidad en América y Europa

En 1967, el Dr. J. M. Juran, publicó en USA un artículo titulado *El Fenómeno de los Círculos de Calidad* que causó un gran impacto. Posteriormente, con la visita de un grupo de líderes japoneses de

Círculos de Calidad a USA, la empresa Lockheed, se interesó por el tema, mandando a su Director de Producción al Japón, quien recogió toda la información deseada, bajo el asesoramiento de JUSE y la dirección personal del profesor Ishikawa. Así, a finales de 1974, se formaba el primer Círculo de Calidad en Lockheed Missiles y, en 1977, contaba ya con 33 círculos, con un costo de 700.000 \$ y un beneficio demostrado de más de 5 millones.

Como consecuencia de ello, en los últimos años, más de 200 empresas americanas (General Motors, Ford, Westinghouse, etc.) están realizando con éxito un programa de Círculos de Calidad.

En 1978, el movimiento de Círculos de Calidad se introdujo en el Reino Unido creándose *The Society of Quality Circles*. La Rolls Royce fue la pionera y hoy más de 30 empresas británicas han implantado con éxito los Círculos de Calidad.

Lo mismo ha sucedido en Suecia con 14 empresas, Noruega con 12 y sucesivamente se están introduciendo los Círculos de Calidad en Holanda, Finlandia y Dinamarca y la República Federal de Alemania.

Los Círculos de Calidad en España

En España, Ford ha sido la empresa pionera en la creación de un programa de Círculos de Calidad y fue en 1979 cuando comenzamos a trabajar en ello. Actualmente tenemos más de 300 Círculos de Calidad.

Varias compañías se han puesto en contacto con nosotros, como IBM, CASA, El Cortes Inglés, Cristalería Española, etc.; sin embargo, desconocemos si por fin han comenzado con este programa.

Objetivo de los Círculos de Calidad

Inicialmente, los Círculos de Calidad se crearon con el fin de obtener una mejora de la calidad del producto. Posteriormente, se extendió a otras actividades como, mejoras de métodos, procesos, equipos, componentes, máquinas, herramientas, seguridad, condiciones ambientales, etc. Se exceptuaron conceptos tales como, condiciones de empleo, salarios, etc.

Como consecuencia, el empleado que participa en ellos, se siente satisfecho al poder aportar su creatividad dentro de un «equipo».

El Comité Directivo

Es el puntal sobre el que se asienta el éxito o no del programa.

Está compuesto por un representante de cada una de las distintas actividades de la organización (producción/staff). Sus objetivos son:

- Investigar si el programa de Círculos de Calidad es beneficioso a la empresa.
- En caso afirmativo, establece la estrategia para la introducción del programa en la empresa.
- Selecciona al Facilitador.
- Se reúnen periódicamente, al principio con cierta frecuencia.

El «Facilitador» y sus funciones

El Facilitador es la clave del éxito del programa. Normalmente debe ser una persona de alto potencial y que no ocupe un cargo directivo en la organización. Las funciones que realiza son las siguientes:

- a) Es el responsable del funcionamiento del programa de Círculos de Calidad.
- b) Trabaja estrechamente con el Comité Directivo.
- c) Se preocupa de la formación de los Líderes y miembros.
- d) Coordina las actividades de los Círculos de Calidad.
- e) Sirve de enlace entre los Círculos de Calidad y el resto de la organización.
- f) Controla la información de los Círculos de Calidad.

El «Líder» y sus funciones

El Líder de los Círculos de Calidad debe ser normalmente el Supervisor, Encargado o el Jefe, ya que al ser el responsable del trabajo del grupo, debe serlo también de las actividades del mismo. Sin embargo, cualquier líder natural puede ser el Líder de los Círculos de Calidad. El Líder realiza las siguientes funciones:

- Es el Jefe del grupo.
- Se responsabiliza de las actividades del Equipo.
- Trabaja y colabora con el Facilitador.
- Recibe formación como Líder.
- Da formación a los participantes del Círculo.

Los participantes de los Círculos de Calidad

- Todos pertenecen a una misma área de trabajo.

- Los participantes tienen que ser voluntarios.
- Discuten asuntos propios de su trabajo: calidad, herramientas, procesos, etc.
- Identifican las causas.
- Recomiendan soluciones.

Formación de los Facilitadores, Líderes y Participantes

Facilitadores y Líderes

- Introducción a los Círculos de Calidad.
- Técnicas de «Brainstorming».
- Técnicas de recopilación de datos y su representación.
- Análisis de Pareto.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Liderazgo participativo, motivación y comunicación.
- Técnicas de presentación.

Participantes

- Introducción a los Círculos de Calidad.
- Técnicas de «Brainstorming».
- Técnicas de recopilación de datos y su representación.
- Análisis de Pareto.
- Técnicas de presentación.

Dificultades

- La mayor dificultad puede venir como consecuencia de que la Dirección no esté plenamente motivada con el programa de Círculos de Calidad y no hagan un seguimiento periódico de su funcionamiento y resultados.
- Otra dificultad importante puede ser la mala selección del Facilitador.

Conclusiones

La experiencia de los Círculos de Calidad en Ford España

En 1979, después de una serie de visitas de altos directivos de Ford

al Japón, observamos los resultados tan positivos que estaban produciendo en ese país los Círculos de Calidad. Inmediatamente nos planteamos la posibilidad de su creación en Ford España.

Para ello, la Dirección de la Compañía solicitó al Departamento de Formación que estableciese un plan de trabajo. Previamente, asistimos a un seminario donde recogimos toda la información necesaria referente a este programa.

Como consecuencia de ello y una vez conseguido el pleno apoyo de la Dirección de la Compañía, creamos el Comité Directivo, en el que estaban representadas todas las Áreas de Producción, Staffs, Formación y un Gerente de Producción que era el responsable de transmitir a la Dirección, junto al Gerente de Formación, los resultados alcanzados y planes.

Allí se fraguó la estrategia que se había de seguir en temas tales como la información a los Delegados Sindicales, motivación de los empleados para su participación en los Círculos de Calidad, programas de incentivación, etc.

Este Comité se reunía en un principio semanalmente, para posteriormente hacerlo quincenalmente y hoy ya no se reúne, porque la responsabilidad del funcionamiento de los Círculos de Calidad recae en cada uno de los Gerentes de las distintas fábricas, ya que en realidad éste es un programa dirigido fundamentalmente a producción.

Papel de los sindicatos

Los sindicatos fueron informados del programa y sus objetivos. En un principio intentaron boicotearlo basándose en que el programa, con el aporte de ideas de los empleados, podía influir en la disminución de puestos de trabajo. Sin embargo, tres factores influyeron fundamentalmente en que la posición de los delegados sindicales no prosperara:

- La motivación que los empleados reciben al participar en su Círculo de Calidad en el que aportan sus ideas que posteriormente son evaluadas y en muchos casos aceptadas e introducidas en la Compañía.
- La posibilidad de recibir una compensación económica al participar en sus reuniones, aunque ésta no es muy significativa.
- El premio que recibe el grupo cuando la idea que aporta es aceptada.

Motivación a los empleados para su participación en los Círculos de Calidad

Una de las acciones que inicialmente se tomaron fue intentar mentalizar a nuestros operarios sobre la importancia que tenía la Calidad. Para ello, se creó el programa de «Motivación a la Calidad», que consistía, en primer lugar, en la presentación de una breve historia en la que se veían las consecuencias de la buena y mala calidad. Posteriormente, se abría un diálogo a través del cual los operarios expresaban sus problemas de calidad y las causas de los mismos. Esta situación era aprovechada para la creación de un Círculo de Calidad.

Al mismo tiempo, se hizo propaganda por toda la fábrica con carteles alusivos a los Círculos de Calidad y, por supuesto, se organizaron sesiones de motivación para los Mandos Intermedios, ya que deberían de ser los futuros Líderes de los Círculos de Calidad.

Programas de Incentivación.

Dado que las reuniones de los Círculos de Calidad no se pueden realizar en horas de trabajo, porque en nuestras fábricas la producción se realiza en cadena, se decidió el que se realizaran al terminar el turno de trabajo, con lo cual hubo que darles una compensación económica a los participantes. De esta forma, se estableció una reunión mensual de dos horas de duración, las cuales eran compensadas. En caso de que un Círculo de Calidad precisara más reuniones, éstas se realizaban por cuenta de los empleados.

Por otro lado, nuestra Compañía posee un programa de sugerencias a través del cual se premian aquellas ideas que aportan mejoras a la organización. En consecuencia, se adaptó el mismo al caso de ideas aportadas por los Círculos de Calidad, con lo que los premios se repartían entre todos los miembros del Círculo. Aunque parezca mentira, el número de ideas aportadas por los Círculos a partir de dicho momento, va incrementándose día a día.

Estatus actual de los Círculos de Calidad en Ford España

Desde 1979 en que iniciamos el programa, éste se ha venido desarrollando con absoluta normalidad, con la clara excepción de los momentos de conflictos que hemos atravesado. Tan es así que la participación media actual es del 42 % con un total de 3.051 empleados participando activamente en los 331 Círculos de Calidad que hoy existen en Ford España. Sin embargo, tenemos el caso en el

que en una de nuestras fábricas, el porcentaje de participación llega al 71,52 %.

Como consecuencia, nuestro problema actual es el mantenimiento del espíritu de los Círculos de Calidad y el funcionamiento de los mismos. Para ello, tenemos instituido unos comités que estudian las ideas que plantean los Círculos de Calidad y las valoran de forma que se les pueda dar la respuesta adecuada a cada una de ellas.

Hasta la fecha, se nos han planteado más de 2.000 ideas. En el futuro, nuestro problema potencial podrá ser el no poder dar respuesta al volumen de ideas que se nos presente, ya que nuestros Ingenieros están saturados con su trabajo diario.

Por otro lado, periódicamente, realizamos campañas de refresco a nuestros empleados, aprovechando momentos clave, como el haber llegado a las 1.000 ideas, la reunión número 1.000, etc.

Como conclusión, quisiera indicar que, el interés aportado por todos los que colaboran en el programa, desde la Dirección al último participante, es la causa de que este programa tenga tanto éxito en Ford España.

CAPITULO 6

PSICOLOGIA Y SALUD MENTAL



Modelos de intervención en psicología preventiva

Luis López Mena

Formador y consejero para España de DCM (Paris);
Profesor colaborador de ESADE (Barcelona).

Introducción

Los especialistas en conducta humana vienen prestando una progresiva atención al aspecto humano de los *accidentes de trabajo*, aunque este interés se encuentra limitado, en ocasiones, por la ausencia de una mayor sensibilización de la comunidad y de sus instituciones, así como por la dificultad de la investigación sobre la conducta insegura de los trabajadores. Sería necesario, además, una mayor conciencia sobre el tema en las centrales sindicales y en las empresas para que este mayor interés encontrase los medios para continuar su trabajo.

Por parte de los especialistas, cabe decir que se han dado pasos progresivos, especialmente en los últimos años, para preparar y difundir instrumentos de estudio e intervención en la conducta insegura (Faverge, 1967, 1975; López Mena, 1977, 1978, 1980, 1982; Alonso et al., 1977; Linaza, 1977; Wittersheim, 1980; Geroy, et Langlois, 1979), quienes han estudiado, elaborado o aplicado a distintos grupos de trabajadores test psicológicos que varían desde aparatos de considerable complejidad hasta las escalas de actitudes hacia la seguridad de «papel y lápiz».

En el plano de la formación se han desarrollado también esfuerzos con los medios audiovisuales (Arias, 1977), la enseñanza programada (López Mena, 1979) su relación con la tarea (Gillet, 1978) y la formulación de un modelo comprensivo de la acción formativa (De la Hera, González, 1977), así como trabajos destinados a mejorar la comunicación preventiva (López Mena, 1982).

Intentos aún más integradores han sido efectuados por otros estudiosos (Rodríguez, 1982; López Mena, 1980), quienes han procurado establecer el lugar de la seguridad industrial en el balance social de la empresa o los modos de intervención práctica ante el factor humano en prevención de riesgos (Zohar y Fusseld, 1981).

Este último aspecto, el de los modelos de actuación, es la situación que quisiéramos precisar en este trabajo.

Modelos de intervención

Los modelos de intervención del psicólogo en seguridad industrial proceden, a nuestro juicio, de dos grandes marcos teóricos:

- a) El conjunto de teorías psicoanalíticas, gestálticas, rogerianas o no-directivas, en general.
- b) El conjunto de teorías derivadas del conductismo, neo conductismo, modificación de conducta (Skinner, 1975) o de la modificación de conducta cognitiva (Meichenbaum, 1980).

En el caso a) se busca el cambio de las actitudes hacia la seguridad en el trabajo mediante la formación, información, la dinámica de grupos, el estudio de las actitudes, la mejora de las comunicaciones *siguiendo el modelo enseñanza-aprendizaje*.

En el caso b) se procura emplear el *modelo operante antecedente-conducta-consecuencia*, que procura emplear las técnicas de modificación de conducta basadas en las leyes del aprendizaje humano.

Asimismo y en forma reciente, se procura emplear los recursos propios de la modificación de conducta cognitiva, cuya traducción en el plano empresarial operativo serían los círculos de seguridad en el trabajo (López Mena, 1983).

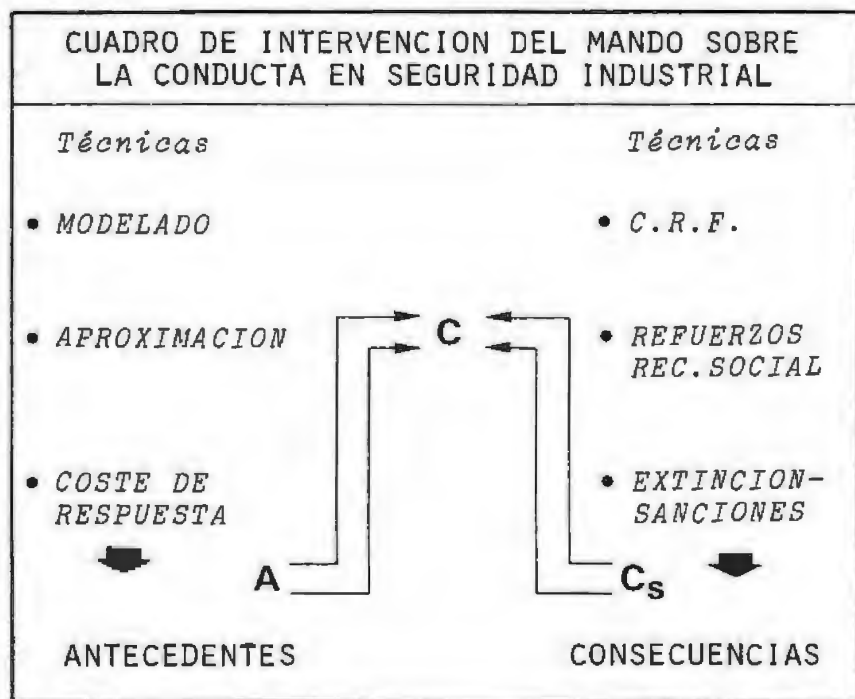
Mientras que las acciones derivadas del modelo a) son suficientemente conocidas, queríamos exponer aquí el desarrollo de un Método, denominado TEPS: exponer sus características, así como los resultados de un estudio piloto sobre un aspecto puntual: el refuerzo social aplicado a las conductas seguras en la empresa.

Modificar la conducta en prevención de accidentes del trabajo se refiere a aprender conductas seguras, aumentar la frecuencia de presentación de las conductas que ya se poseen, y reducir la frecuencia de las conductas inseguras, lo que condiciona las siguientes posibilidades de modificación:

- 1) Modificar por aprendizaje conductas seguras que el trabajador no posee o posee en grado sumamente bajo.
- 2) Actuar sobre conductas seguras que el trabajador posee, pero que ha de realizar con mayor frecuencia o habilidad.
- 3) Actuar sobre conductas seguras que el trabajador no realiza en el lugar o tiempo adecuado.
- 4) Debilitar conductas incorrectas (desde el punto de vista de las normas de seguridad) o eliminarlas, ya que son conductas perturbadoras por existencia o intensidad.

Un resumen de las técnicas y procedimientos empleados se encuentra en el siguiente gráfico. De acuerdo con lo indicado, el mando tendría posibilidades concretas de actuación sobre los antecedentes o consecuencias de la conducta segura/insegura.

PROCEDIMIENTOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA EN SEGURIDAD INDUSTRIAL



Con el objeto de apreciar el empleo experimental de una determinada consecuencia en la conducta segura se estudiaron las posibilidades de uso, por parte de los mandos, del refuerzo social.

Aplicabilidad del refuerzo social

Muestra: Un total de 31 trabajadores entre los cuales se encontraban 15 operarios y encargados de industrias de la construcción y del calzado de Palma de Mallorca y 16 mandos y encargados de

empresas conserveras de Sevilla. La edad media del grupo total era de 38 años y la educación elemental, sin especialización ni formación en seguridad en el trabajo.

Procedimiento: Una vez expuestas las contingencias de conducta utilizables en modificación, se presentó a cada mando una serie de 4 láminas con dos figuras, cuya característica común era el desarrollo de una conducta segura por una de las figuras y un espacio en blanco para que la otra figura dijera o hiciese algo reforzante a la primera.

Resultados:

	Lámina I	Lámina II	Lámina III	Lámina IV
Media	14,5	15,8	12,07	10,4
Desviación tipo	9,56	5,28	3,61	6,62
Total palabras	324	358	247	219

La producción de palabras y frases fue mayor en las láminas que al parecer tenían mayor relación con la tarea propia de cada mando.

Se pudo distinguir entre frases que sólo proporcionaban «feed-back» (CRC o retroalimentación) a la figura con la conducta segura y frases que constituían «feedback» más aprobación verbal a la conducta.

La experiencia del grupo fue valorada por los miembros como extraña, poco común, que les hacía sentir un sentimiento de incomodidad, falta de hábito, ausencia personal de experiencias relacionadas con el refuerzo y otras.

EJEMPLOS DE FRASES SOLO CON «FEED-BACK» Y FRASES CON «FEED-BACK» MAS RECONOCIMIENTO

FEED-BACK O CRC	FEED-BACK MAS RECONOCIMIENTO
1. «Notificame».	1. «Me parece estupendo».
2. «Este es el trabajo».	2. «Que bien te quedan».
3. «Si no te molestan, no te las quites».	3. «Buen trabajo».
4. «Es la falta de costumbre».	4. «Te lo agradezco; te debo una cerveza».
5. «Déjame la herramienta; haré que lo reparen».	5. «Haces bien en arreglarlo».
6. «Mañana lo hare yo».	6. «Vale, hombre. ¡Enhorabuena por haber evitado un accidente!».

Conclusiones

Las experiencias que en forma continuada hemos llevado a cabo con las técnicas de modificación de conducta parecen indicar una creciente aceptación de estos procedimientos para aplicarlos a la conducta insegura.

Esta aceptación no implica descartar el modelo tradicional de intervención del psicólogo en seguridad industrial. Más bien le afianzan y completan.

Todo parece indicar que la aceptación del conjunto de mandos que hemos estudiado se basa en la precisión y grado de valoración del cambio conductual que pueden apreciar, cuando aprenden a utilizar registro de conducta, dentro de un programa continuado.

Si la escala para evaluar la actitud hacia las acciones de prevención de riesgos profesionales es un medio diagnóstico, el Método TEPS, a partir de un enfoque científico de la conducta humana, es un medio de tratar, de intervenir en el problema conductual, que aporta la posibilidad de evaluar el cambio que produzca la intervención del psicólogo en seguridad industrial.

Bibliografía

- ARIAS, G. M., *El audiovisual en la Enseñanza: la inteligibilidad de la imagen*, en *Salud y Trabajo*, 8, 1977, 24-28.
- ALONSO, F. — FERNANDEZ, P. — MARTIN, Maria, *Los exámenes psicotécnicos aplicados a la prevención*, en *Salud y Trabajo*, 7, 1977.
- FAVERGE, J., *Les facteurs humain et la sécurité*, Etude documentaire, Luxembourg, CECA, 1967.
- , *Psicología de los Accidentes de Trabajo*, Editorial Trillas, México, 1975.
- DE LA HERA, A. — GONZALEZ, J., *Hacia un modelo para la formación básica en Higiene y Seguridad*, en *Salud y Trabajo*, Abril, 1977, 68-69.
- GEREY, M. — LANGLOIS, E., *L'Examen Psychotechnique: sa contribution à la Prevention des Accidents du travail*, en *Revue de la Sécurité*, mai, 1979.
- GILLET, B., *Analyse du Travail et Formation Professionnelle*, en *Le Travail Humain*, tome 41, 2, 1978, 225-238.
- LINAZA, A., *Causas Psicosociales del Accidente de Trabajo*, 2.ª ed., Ed. Linaza-Reyna, Madrid, 1979.
- LOPEZ-MENA, L., *Una Escala para la medición de actitudes hacia la Prevención de Riesgos Profesionales*, Actas del VIII Congreso Mundial de Prevención de Riesgos Profesionales, Bucarest, tomo II, 1977, págs. 45-50.
- , *Employees' Attitudes towards Industrial Safety*, XIX International Congress of Applied Psychology, Munich RFA, 1978, en *Group Processes and Social Influence in Prevention Risk*, Org. and Chairpersons, Prof. B. Raven (UCLA) (La versión castellana en *Prevención*, 66, 1979, págs. 4-12).

- „Escala PRP», Una técnica para medir actitudes hacia la Prevención de Riesgos Profesionales. *Manual de Aplicación*, Edit. A&A, Barcelona, 1982.
- , *Análisis cualitativo de una batería parcial de Seguridad*, en *Noticias de Seguridad*, XLII, 2, 1980, 12-33.
 - , *Modo de Intervención Práctica ante el Factor Humano*, en *Salud y Trabajo*, 1981, 60-66.
 - , «Metodo TEPS», *Como aplicar las técnicas de Modificación de Conducta en Seguridad Industrial. Cuaderno de Trabajo para el Mando y Manual de Aplicación para el Instructor*, Edit., A&A, Barcelona, 1982.
 - , *Círculos de Seguridad. Las bases psicológicas de la Seguridad Participativa* (No publicado).
- MEICHENBAUM, D., *Stress prevention and management. A cognitive behavioral Approach*, Plenum Press, 1980.
- RODRIGUEZ, A., *La Seguridad en el Balance Social de la Empresa*. Tesis Doctoral no publicada (Universidad de Granada), 1982.
- SKINNER, B. F., *Sobre el Conductismo*, Editorial Fontanella, Barcelona, 1975.
- WITTERSHEIM, J. C., *La Prevention des accidents par les methodes psychologiques. Etudes et validation des examens*, Edit. EAP, Issy-Les-Moulineaux, 1980.
- ZOHAR, D., — FUSSELD, N., *Modifying earplug wearing behavior by behavior modification techniques: an empirical evaluation*, en *Journal of Organizational Behavior Management*, 3, 2, 1981, 41-52.

Perfil humano y social del accidentado

Francisco Linaza Artñano

Director de Personal; Profesor de la Escuela de Psicología
de las asignaturas de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Psicopatología del Trabajo.

Introducción

En la vida cotidiana se da un fenómeno especial en el área de los accidentes laborales: hay un reducido número de la plantilla que asume casi todos los accidentes que se dan en la empresa. Sin embargo, la mayoría de la plantilla apenas se accidenta.

«Son siempre los mismos, los conocemos por sus nombres y apellidos y por sus puestos de trabajo. Y ya apenas nos extraña cuando vienen a curarse o están de baja. Despiertan en nosotros y en sus compañeros dos tipos de reacciones diferentes: unas veces nos dan pena, porque son «carne» de accidentes, parece que han nacido para incorporar a su cuerpo toda clase de lesiones laborales posibles; otras veces, sin embargo, nos da la sensación de que son unos «caras», que utilizan el accidente para «escaquearse» del trabajo y muchas veces coincide este «escaqueo» cuando más agobio hay para sacar adelante una tarea».

«Y cuando ha pasado el accidente y el trabajo se ha resuelto, solemos reflexionar sobre estos individuos pluriaccidentados y nuestros pensamientos se suceden desde la primera impresión que dan al coger la baja —son unos «caras»— hasta profundizar más en esa situación y querer descubrir si hay algo especial en esas personas que los lleve fatalmente a estar siempre lesionados y sufriendo el dolor en sus cuerpos».

Precisamente estas reflexiones fueron las que nos motivaron para realizar un estudio en profundidad y despejar la incógnita dentro de lo humanamente despejable. Es verdad que existen muchos estudios y muy variados sobre la incidencia que pueden tener la inteligencia o la edad, la experiencia o la psicomotricidad o los problemas familiares en la accidentabilidad. Son estudios parciales que abarcan algún aspecto de la personalidad.

Pero el hombre no es sólo inteligencia ni sólo edad, ni sólo experiencia ni sólo problemas familiares, sino que en sí mismo engloba esos aspectos y otros muchos más: el resultado de todos los

aspectos configura su personalidad específica. Por eso, aunque en la definición filosófica —*homo rationalis*— seamos todos iguales, en la concreción de esa definición filosófica, precisamente hecha por la edad, inteligencia, psicomotricidad, etc., todos los hombres somos diferentes. De aquí nace el planteamiento dado a nuestra investigación: estudiar al trabajador en todos aquellos aspectos que constituyen y modelan su personalidad, como pueden ser su familia, su origen, su educación, su trabajo, su inteligencia, sus rasgos de personalidad... para poder tener una visión globalizada de su entidad, que nos explique posteriormente su conducta.

Con este fin elegimos 81 variables o aspectos de la vida humana que recopilasen su área familiar, laboral, social, personal.

El estudio de estos 81 aspectos lo hicimos sobre dos muestras: una de trabajadores que a lo largo de su vida han sufrido cinco o más accidentes y otra muestra de trabajadores que no han tenido ningún accidente.

Para que el resultado del estudio fuera fiable, los componentes de ambas muestras tenían que ser de la misma edad, categoría profesional, estado civil y de la misma empresa, ya que, siendo distintas estas variables, la fiabilidad de los resultados podría descender notablemente. Si en la muestra de accidentados había un trabajador de 40 años, casado, oficial de primera, en la Empresa X, en la muestra de los no accidentados tenía que haber otro trabajador de la misma edad, casado, oficial de primera y de la misma empresa.

Emparejadas así las dos muestras, nacia la pregunta: *¿Qué es lo que diferencia a una muestra de otra?* o, dicho de otra manera, *¿Qué características diferenciales de tipo personal, familiar, social, laboral, puede tener la muestra de accidentados diferentes a la de los sanos, ya que siendo de la misma edad, categoría laboral, estado civil y trabajando en la misma empresa unos se accidentan y otros no?*

Características del estudio realizado

- En la realización del estudio intervino un equipo de profesionales compuesto por psicólogos, médicos, ingenieros de seguridad y asistentes sociales dirigidos por mí.
- La recogida de datos, baremación, análisis de resultados y elaboración de conclusiones duró seis años.
- Se emplearon diez horas en cada miembro de ambas muestras en la recopilación de datos, tests, entrevistas, reconocimientos médicos, visita familiar, etc.
- En la elaboración estadística y análisis factoriales se emplearon los ordenadores de la Universidad Complutense de Madrid.

Resultados: Semejanzas y diferencias halladas en las muestras

Una vez seleccionadas las dos muestras y sometidos todos sus miembros al mismo proceso de investigación en el que se explicaban sus áreas personales, sociales, laborales y familiares, obtuvimos unos resultados que, de manera somera, exponemos a continuación:

En el área familiar

- *Semejanzas:* El accidentado se ha criado en una familia normal, rodeado de hermanos, en la que no ha habido familiares con taras psíquicas o inválidos, ha vivido con esta familia hasta que ha tomado la suya teniendo a su cargo a sus hijos y a algún familiar algunas veces.
- *Diferencias:* Parece que el accidentado no está muy integrado en su familia, tiene problemas materiales en su casa que, al mismo tiempo, no resulta ser muy acogedora. Tiene mayor número de hijos, que aún son de corta edad y están en casa. También hay diferencias con los sanos en que han ocupado un lugar intermedio en la fratria: no han sido ni los mayores (predilección) ni los pequeños (mimos) y la influencia de la figura paterna ha sido pequeña, ya que no les vive su padre.

En el área intelectual

- *Semejanzas:* La inteligencia general «G» del accidentado es buena y similar a sus conciudadanos.
- *Diferencias:* La diferencia estriba en la inteligencia no general sino en la inteligencia de tipo práctico y especial. También hemos encontrado diferencias en la atención distribuida y coordinación de movimientos psicomotores: visuales y bimanuales múltiples y en el tiempo de permanencia en los errores cometidos. En todos estos aspectos intelectuales, el accidentado se ha mostrado inferior a la persona no accidentada.

En el área de la personalidad

- *Semejanzas:* Los accidentados como los no accidentados se distribuyen en distintos grupos con rasgos cuya predominancia es la ambición o la apatía, la supervaloración del yo o la sumisión, la sinceridad o la insinceridad, la decisión o la indecisión.
- *Diferencias:* Parece que es una característica del accidentado la

extroversión, acompañada de vivacidad, la inestabilidad emocional y la obsesión.

En el área laboral

- *Semejanzas:* El accidentado no se diferencia del no accidentado en el trabajo que realiza, el horario es el mismo, está contento muchas veces con sus compañeros y con el sueldo que percibe dentro de su escasez, prefiere el trabajo variado, realiza algunas veces horas extras y hay entre ellos, lo mismo que entre los sanos, personas a quienes les gusta el trabajo y personas que huyen del mismo.
- *Diferencias:* El perfil del accidentado puede ajustarse al siguiente esquema: persona no a gusto en su puesto de trabajo, cambiando con frecuencia de puestos de trabajo sin apenas promoción y rotación tanto intra-empresa como extra-empresa.

En otras áreas: social, cultural y salud corporal

- *Semejanzas:* La procedencia de los accidentados es semejante a la de los sanos: proceden indistintamente del campo y del centro urbano, la distancia del domicilio al centro de trabajo es grande normalmente y tienen que utilizar dos o más medios de locomoción, la diversión es parecida así como la formación primaria recibida y las motivaciones laborales en el ejercicio de su profesión.
- *Diferencias:* Parece que los accidentados poseen menor formación de tipo medio, hay menor número que posean carné de conducir y aficiones culturales. Hay mayores deficiencias en la visión y audición en el grupo de accidentados que en el de los sanos.

Significación de estas semejanzas y diferencias

Las semejanzas nos indican que el accidentado no es una *rara avis*, sino una persona semejante a las demás en muchísimos aspectos.

Las diferencias nos indican las características específicas que modelan la personalidad del accidentado y que, de alguna manera, inciden en su múltiple accidentabilidad.

Podemos afirmar que, cuanto mayor número de estas características diferenciadoras posea un trabajador, sus posibilidades de

accidentarse son mayores y, cuantas menos posea, disminuyen estas posibilidades.

Perfil humano y social del accidentado

Segun las notas características diferenciadoras obtenidas en nuestro estudio, podemos definir al accidentado de la siguiente manera:

«Persona con problemas familiares de integración, huérfano de padre, que ha ocupado la zona intermedia de la fratria; su inteligencia de tipo práctico y espacial, así como su atención y psicomotricidad son bajas, lo mismo que sus reacciones ante estímulos múltiples visuales; es extrovertida, vivaz, inestable emocionalmente y obsesa; cambia con frecuencia de puesto de trabajo porque no está a gusto y sin apenas promoción, rota tanto intra como extra-empresa y realiza horas extras; posee escasa formación de tipo medio y aficiones culturales y tiene algunas deficiencias de tipo visual y auditivo».

Bibliografía

- ALONSO ARENAL, F., *Papel de la Psicología en la prevención de accidentes*, Actas del Congreso Nacional de Psicología, en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 34, 1979, 1021-1027.
- LINAZA ARTIÑANO, F., *Causas psicosociales del accidente de trabajo*, 2.ª edición, Ed. Linaza-Reyna, Madrid, 1979.
- , *La incidencia de la selección de personal en la prevención de accidentes de trabajo*, VIII Congreso Nacional de Medicina, Higiene y Seguridad del Trabajo, Zaragoza, 1977, 649-652.
- , *Los trastornos de conducta, causa de accidentes*, en *Prevención-Express*, 3, 1974.
- , *Aspectos sociales y familiares que intervienen en el Accidente laboral*, Actas del Congreso Nacional de Psicología, en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 34, 1979, 1028-1029.

Alcohol y accidentabilidad laboral. Líneas básicas de acción preventiva desarrolladas desde el Gabinete de Psicología del Centro de Higiene y Seguridad del Trabajo de Cantabria

Javier Cantera López

Director del Gabinete de Psicología
del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Cantabria.

El alcohol, potenciador de la accidentabilidad

La acción patógena del alcohol sobre el organismo humano es compleja, pudiéndose distinguir, en primer lugar, sus efectos como droga, capaz de producir grave toxicomanía; y, en segundo lugar, como tóxico. A este respecto, a través de una serie de alteraciones metabólicas, induce una amplia gama de trastornos somáticos y psíquicos.

Para analizar los déficits psicosensoresiales, hagamos un breve resumen de cómo este tóxico afecta a la totalidad del sistema nervioso. Por su inilimitada solubilidad en el agua, el alcohol penetra en el parénquima nervioso en mayor proporción que en otros órganos, atravesando con toda facilidad las barreras hematoencefálicas. Genera, así, una perturbación de potencial de membrana y, consiguientemente, en la electrogénesis y transmisión de señales sinápticas.

Sin embargo, como otras muchas drogas, sus efectos suelen ser antagónicos. Aún hoy se discute su acción estimulante, tomado en pequeñas cantidades. Recientes estudios electrofisiológicos —Himwich y Callison (1972) y Kalant (1975)— apoyan la opinión de que, en dosis muy bajas, su efecto es estimulante, seguido rápidamente de una acción depresora que afecta precozmente a las estructuras post-sinápticas del sistema reticular, activador del cerebro medio.

Los efectos sobre la conducta realmente difieren con las circunstancias personales y de ingesta del tóxico. Así, en solitario se provoca una inducción del sueño y, en compañía, se produce una

deshinibición, verborrea y pérdida de control emocional. No obstante, como norma, al aumentar la alcoholemia, aumenta la bradipsiquia, disminuye la capacidad de aprendizaje, se pierde memoria y quedan deterioradas linealmente con el incremento de la alcoholización las aptitudes psicomotoras; las respuestas motrices se hacen más groseras, los reflejos más sencillos disminuyen, como el patelar, y aun los más complejos. La precisión de los movimientos automáticos también. A este respecto, se ha comprobado que dosis muy pequeñas —de 11 c.c.— provocan un aumento significativo de errores mecanográficos, de memoria y de otros ejercicios de precisión, como el tiro, o de exactitud en los movimientos.

Paralelamente a este adormecimiento de la actividad neuronal, que parece comienza por los lóbulos frontales, se provoca una inhibición cortical del control de los centros nerviosos inferiores, hipotalámicos. El individuo baja su capacidad autocritica y se hace más simple, más primario; y adquiere una sobrestima denominada por algunos «valentía ética». Maher, en 1978, experimentó cómo los animales, bajo dosis pequeñas de alcohol, disminuyen su tendencia a evitar el conflicto.

No es extraño, pues, que el gesto humano que constituye el encadenamiento de acciones muy complejas pierda su equilibrio armónico. Además, tenemos también las alteraciones sensoriales que provoca el alcohol.

Experimentalmente, se ha comprobado cómo un 0,3 por 1.000 de alcohol en sangre disminuye la visión estereoscópica (Graf, 1960). Con 0,8 por 1.000 se manifiestan anomalías en la musculatura del ojo, pudiendo alcanzar a la visión esférica; y también se ha comprobado una prolongación del efecto de deslumbramiento y de efectos de localización visual tras la ingestión de pequeñas cantidades de alcohol (Otto, 1960). También existen otras disfunciones, como la disminución del sentido del tacto, del olfato (Frolich, R., 1975), de la percepción calórica, de la percepción de los movimientos articulares, de la sensación de resistencia, de la sensibilidad muscular profunda, del equilibrio y el pulso, etc., así como las ya anteriormente expuestas que inciden sobre la atención, el sentido crítico, la concentración y las reacciones o facultades de combinar y el sentido de la coordinación. Creemos que constituyen suficiente motivo como para exponer a quien ingiere el tóxico a un riesgo próximo de accidente.

Sobre la accidentabilidad vial, clásicamente se considera que en un 35 % de los accidentes de circulación el alcohol tiene alguna influencia.

Sin embargo, en algunas publicaciones más recientes estas cifras se elevan. En Francia, por ejemplo, el Comité Internacional para la

Seguridad Vial, en su informe sobre la *Alcoholemia al Volante*, afirma que «las estadísticas no permiten determinar el papel exacto del alcohol en los accidentes, pero, sobre la base de las informaciones científicas de que dispone, se estima que entre un tercio y la mitad de los responsables de accidentes mortales se hallan bajo la influencia del alcohol».

En nuestro país y a raíz de la entrada en vigor del Decreto 1890/73, se reduce la vigilancia de la alcoholemia por parte de los agentes de tráfico. Sin embargo, a pesar de ello, la Dirección General de Tráfico, en su Programa de Seguridad Vial para el año 1980, aportaba unas cifras altamente alarmantes sobre las tasas de alcoholemia detectadas en sus controles, realizados con ocasión de accidentes: el 59 % de los casos rebasa el 1,0; y el 40 % de entre ellos el 2,0 grs. de alcoholemia.

Si bien la legislación de unos 18 países de Europa Occidental coinciden en fijar la tasa legal de alcoholemia en 0,8 grs., como límite máximo permisible, voces muy autorizadas coinciden en que cifras de 0,35 grs. por mil de alcoholemia son claramente peligrosas (Quintanilla, Hulla y Couce, 1967; Enslin, 1975; Mello, 1977).

Sobre la *accidentabilidad laboral*, se dispone de muchos estudios que, en líneas generales, constatan que los bebedores excesivos se accidentan más frecuentemente; que las bajas por accidente tienen mayor duración y el costo de los mismos también. De igual modo, se sabe que los bebedores excesivos sobre los no bebedores tenían mayor absentismo por enfermedad, envejecen y mueren prematuramente y presentan perturbaciones en su vida profesional, social y familiar.

De ello, dan muestra fehaciente varios datos que hemos ido recopilando a lo largo de nuestros trabajos anteriores, de una serie de autoridades en la materia, como Hayman, Jellinek, Faurobert, Godart, Figueridos, Fuentes, Quirós, Estévez Bravo, etc. Las publicaciones de éste último, bastante recientes, muestran un índice general de accidentabilidad laboral 2,5 veces mayor en el alcohólico. Tanto sus investigaciones bibliográficas como las nuestras vienen a coincidir en cifras similares, dadas por los referidos autores.

Por nuestra parte, nuestras investigaciones sobre 1.800 trabajadores de la pequeña y mediana empresa de Cantabria, durante el año 1981, nos confirman los anteriores resultados, puesto que hemos obtenido un índice de incidencia de 25 en los bebedores excesivos y alcohólicos, frente a un índice de 7,9 en los bebedores moderados y no bebedores. Esto muestra que los primeros tienen una accidentabilidad 3,16 veces mayor que los segundos.

Consumo de alcohol y alcoholismo en la población trabajadora

La empresa es uno de los lugares donde incide más el alcoholismo. Por razones obvias, nos hemos ocupado, como prevencionista desde el GTP de Cantabria, en indagar las pautas de bebida alcohólica en la misma.

A través de una encuesta pasada el año 1981 a 1.800 trabajadores de la pequeña y mediana empresa de Cantabria (muestra que podemos considerar aleatoria), se indagaron las pautas de bebida, obteniéndose varios datos, entre ellos la ingesta de alcohol puro/día.

Como resumen de los resultados, diremos que el 10 % eran abstemios. Bebian habitualmente un 90 %, con una ingesta media de 92,3 c.c. de alcohol puro/día. De entre ellos, bebian moderadamente un 57 %, con una ingesta media de 86 c.c. Y bebian excesivamente (ingesta patológica) un 33 %, con una ingesta media de 154 c.c.

Hacemos notar que la tasa de oxidación y, en consecuencia, las cifras de ingesta tóxica se situán entre 75 y 100 c.c. de alcohol puro/día (un litro de vino corriente o 6 copas de licor contienen 120 c.c. de alcohol puro).

Entre otros datos significativos, hemos comprobado que se bebe más entre los 40 y 45 años y que los trabajadores de «buzo» beben más que los trabajadores «de corbata».

X trabajadores «buzo» = 101,07 c.c.

X trabajadores «corbata» = 72,28 c.c.

(Diferencia significativa al 1 %).

La formación como medida preventiva

Además de las medidas de control legislativas y de las medidas sustitutivas o de creación de alternativas para suplir las pautas de conducta drogodependiente, están las medidas formativo-informativas que quizá, a nivel preventivo, sean las más eficaces.

A este respecto, desde hace varios años nos hemos propuesto una concienciación masiva del riesgo alcohólico dentro de nuestro ámbito de acción, que es la empresa de Cantabria. A tal efecto, hemos establecido unos cursos intensivos de formación superior, dirigidos fundamentalmente a Médicos de Empresa y cuya duración es de una semana. Dichos cursos se han impartido en Palma de Mallorca, en Bilbao y en Santander, y pretenden aportar un conocimiento general

de los aspectos transculturales, sociales, clínicos y fundamentalmente laborales del alcoholismo. Tienen un carácter eminentemente práctico.

La información a los trabajadores se ha programado en base a unas sesiones informativas de corta duración que, si bien son apoyadas por medios audiovisuales, son eminentemente coloquiales y utilizan la dinámica de grupo. Dichas sesiones se imparten a los trabajadores con alto riesgo alcohólico, que acceden a nuestros reconocimientos médicos sistemáticos y también a requerimientos de las empresas o dentro de sus campañas de seguridad.

Las ideas básicas que procuramos transmitir en estas sesiones coloquiales son: «El alcohol es un tóxico (graduación alcohólica, alcoholemia, alcoholismo agudo y clínico); el alcoholismo es una enfermedad; el alcohol es droga porque provoca dependencia; Vd. tiene problema alcohólico; el alcoholismo trae unas consecuencias desfavorables de tipo físico, psíquico y social; si quiere curarse, necesita tratamiento; Vd. puede curarse y existen diferentes caminos».

Este programa de información sobre la salud, que se imparte desde el Centro de Higiene y Seguridad del Trabajo de Cantabria, es parte de una programación global sobre información y formación sanitaria, que llevamos a cabo con otros tóxicos del medio laboral.

Bibliografía

- ABDULIA, A.B. Badawy, *Efectos metabólicos del alcohol*. Salvat, 1979.
- CANTERA, J., *Contribución al programa de prevención antialcohólica desde el Centro de Higiene y Seguridad del Trabajo de Cantabria*. Simposio Nacional de Alcoholismo, Santander, 1979.
- , *Aspectos laborales del alcoholismo*. Curso Superior del Instituto Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo, Cantabria, 1983.
- CANTERA, J. — SANZ, M.* A., *Problemática y tratamiento del alcoholismo en la empresa*. Curso Pre-Congreso de Medicina y Seguridad del Trabajo, Palma de Mallorca, 1980. SISSET 1980.
- ESTEVEZ BRAVO, J., *Diagnóstico, evolución y tratamiento del alcoholismo en la empresa*, en *Rev. Doc. de Seguridad*, CESIS, Avilés, 1973.
- , *Accidentabilidad*, en *Rev. Doc. de Seguridad*, CESIS, Avilés, 1975.
- FAUROBERT, L., *Le risque alcoolique dans l'Entreprise*, Les Editions Ouvrières.
- GODARD, *Le médecin du travail et l'alcoolisme*, Ed. La Documentation Française, Paris, 1956.
- HAROLD POTTER, *El alcohol y la seguridad en el trabajo*, en *Rev. Prevención*, APA, n.º 5, 1964.
- HASS, R. M., *Milieu de travail et alcoolisme*. Haut Comité d'Etude et d'Information sur l'Alcoolisme, Edit. Documentation Française, 1971.

KRAMER, J. I. — CAMERON, D. C., *Manual sobre Dependencia de las Drogas*, OMS, Ginebra, 1978.

OMS, Comité de Expertos en Farmacodependencias, 20.º Informe, Serie Informes Técnicos, 511, Ginebra, 1974.

—, 21.º Informe, Serie Informes Técnicos, 618, Ginebra, 1978.

VON WIEGAND, R.A., *Alcoholism in industry, USA*, en *British Journal of Addiction*, 67, 1972, 81-87.

WILLIAMS, R.L. — G. H. MOFFAT, *Occupational Alcoholism Programs*, Springfield, 111, Charles C. Thomas, 1975.

Una experiencia en la preparación a la jubilación en una empresa española

José Mascaray Vidaller

Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Nacional
Hidroeléctrica del Ribagorzana, S.A. (ENHER).

Miguel Melero Sejas

Jefe de Desarrollo Humano en ENHER.

Juan Sejas Lladonosa

Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal
y Colaborador del Programa de Prejubilación de ENHER.

Introducción

Siempre ha presentado dificultades el paso de la vida laboral activa a una situación pasiva, pero en esta civilización moderna, de tipo

industrial, esa transición se ha convertido en un problema de trascendental interés.

La importancia del tema determinó que, en 1972, la Asamblea de Parlamentarios del Consejo de Europa emitiera un informe sobre la preparación a la jubilación y encargara al Comité de Ministros de la Organización, que agrupa a 19 Estados de Europa Occidental, elaborar algunas proposiciones que preconizan los métodos eficaces de preparación a la jubilación.

La Empresa Nacional Hidroeléctrica del Ribagorzana, S.A. (ENHER) tiene establecido un *Programa de Preparación a la Jubilación* para sus empleados desde el año 1977, por el que han pasado más de 310 personas próximas a jubilarse. Este programa se elaboró teniendo en cuenta las necesidades y características específicas de su personal, con orientaciones basadas en la experiencia de países en los que ya se venía realizando.

Determinar la edad de los asistentes, para la iniciación del plan, fue un factor importante del que dependía, en nuestra opinión, su aceptación.

Pretendíamos comenzar el programa con empleados comprendidos en los 58 ó 59 años, pero se corría el riesgo de un posible rechazo por el impacto que el término «jubilación» pudiera causar en esas edades, a seis o siete años de producirse el hecho y siendo un primer intento experimental. Optamos, pues, por iniciarlo a los 62 años, pero con la idea de ir adelantando en el tiempo, como así hemos venido haciendo, hasta llegar a la edad inicialmente pretendida.

Actualmente lo venimos realizando desde los 59 y el año próximo partiremos de la que nos habíamos propuesto y que consideramos límite, 58 años.

Objetivo

El objetivo del Programa es orientar al futuro jubilado para que consiga una mejor calidad de vida y sepa aceptar el «retiro» de la actividad laboral y el irreversible proceso de envejecimiento como algo normal y no patológico.

Este objetivo lo intentamos por dos caminos:

- *Informativo*: proporcionando información, lo más amplia y completa posible, sobre los temas que preocupan en el paso a esa nueva etapa de la vida.
- *Sensibilizante*: pasar de una vida dedicada al trabajo a una situación como la jubilación, de un día a otro, implica una modificación de la organización o sistema de vida y, por tanto,

una adaptación a las nuevas circunstancias y demandas sociales. Por ello, en nuestro propósito, pretendemos:

- Amortiguar o eliminar el trauma que pueda originar la transición.
- Preparar para la «ruptura» brusca, eliminando el temor a abandonar el trabajo.
- Mentalizar para replantear de nuevo la vida, por los cambios que implica el paso a esa nueva situación en que hay que ocupar todo el tiempo de que se dispone.
- Facilitar la formación de objetivos más en consonancia con la nueva realidad.

Características del Programa

Sistema de reuniones a las que se invita al personal próximo a la edad de jubilación. Se realizan en días laborables, en la localidad de Peñíscola, alejados del ambiente de trabajo.

- *Asistencia:* Voluntaria y completamente gratuita.
- *Duración:* Un periodo de tres años en el que se celebran dos reuniones de cinco días cada una: la primera al comienzo del plan (primer año) destinada a los empleados próximos a jubilarse; la segunda a la finalización del programa (tercer año), con asistencia de ambos cónyuges. Durante el tiempo que media entre ambas, se realizan otras reuniones-coloquio en las que se tratan y debaten temas monográficos relacionados con esa futura situación. Asisten sólo los empleados.

Desde que se inicia el plan, periódicamente, se les proporciona documentación sobre temas relacionados con la problemática de la jubilación (médicos, psicológicos, sociológicos, actividades, etc.).

- *Personal colaborador:* Participan médicos, psicólogos, sociólogos, abogados, asistentes sociales, expertos en temas de seguridad social y personal jubilado.
- *Desarrollo de las sesiones:* Charlas-coloquio, reuniones de grupo, proyección de documentales, etc.

Contenido del Programa

Primera reunión

1.ª SESION

Tema: Aspecto económico de la jubilación.

Las diferentes encuestas y sondeos que se realizan entre el personal

jubilado demuestran que la principal inquietud de la gran mayoría de las personas que se acercan a la nueva situación es la garantía de ingresos adecuados durante esa época, hasta tal punto que la seguridad financiera es un factor importante de actitud positiva frente a la jubilación.

El objetivo fundamental de esta reunión es proporcionar la información necesaria para que cada uno pueda conocer la cantidad de sus ingresos una vez jubilado y la ulterior evolución y reversión en caso de fallecimiento.

Junto a esta información fundamental, se les da a conocer las ayudas financieras que les pueden ser concedidas por diferentes organismos. Se señalan las concesiones especiales para personas de la tercera edad, tarifas reducidas, beneficios, servicios que funcionan con esta intención.

Se tratan los temas de imposición fiscal (impuesto sobre la renta, impuestos locales).

Se les da a conocer, por último, todos los organismos puestos a disposición del futuro jubilado.

2.ª SESION

Tema: *La salud en la tercera edad.*

En este aspecto nuestra información va dirigida a mejorar los conocimientos sobre aspectos de higiene y medidas a adoptar en esa etapa (higiene de vida, corporal, etc.); actividad física y mental conveniente en la tercera edad, tanto para mantener el bienestar personal como para mantener la independencia; ventajas que pueden proporcionar el paseo diario, el deporte, reeducación funcional, alimentación, etc.

No se pretende hacer una lista de todas las enfermedades que puedan aquejarles ya que, en nuestra opinión, iría contra el fin propuesto y podría crear un estado de inquietud o hipocondría. Se tratan preferentemente aspectos susceptibles de infundir optimismo.

Nuestra idea es exponer cómo pueden llegar a la jubilación en la mejor «forma» posible y cómo conservar este bienestar después.

3.ª SESION

Tema: *La Asistente Social en la Empresa: Funciones en la jubilación.*

Las funciones de la Asistente Social, en este aspecto, son poco

conocidas; por ello se intenta informar de las situaciones en las que puede intervenir.

4.ª SESION

Tema: *Vivencias y consejos de un jubilado.*

En animado coloquio, un jubilado de la empresa expone las dificultades que tuvo que vencer para adaptarse, qué cambios ha realizado, cómo «aceptó» la jubilación, cómo ocupa su tiempo libre, cómo son sus relaciones familiares y sociales, etc.

5.ª SESION

Tema: *Forma de ocupar el ocio. Actividades auxiliares.*

En esta sesión pretendemos hacer reflexionar sobre la filosofía del ocio, sensibilizarles para que organicen y planifiquen el tiempo de que dispondrán, animarles a que descubran nuevas actividades sociales, culturales, recreativas y a profundizar en las que ya practican.

También pretendemos hacerles ver el peligro de una vida demasiado «sedentaria», estática, destacando la importancia de mantenerse activo. Recalamos la importancia de establecer un equilibrio entre las actividades físicas y las intelectuales o culturales; en suma, la necesidad de cultivar y potenciar los intereses ya existentes en ellos, suscitar otros nuevos e incitarles a orientarse hacia nuevas fórmulas de utilidad social.

Segunda reunión

Se presenta la jubilación desde la óptica familiar, analizando las posibles repercusiones en la vida matrimonial y familiar. El cambio de los hábitos de vida puede influir en el comportamiento y actitudes de la familia.

En este seminario, invitamos a la reflexión a ambos cónyuges para que no ignoren estos comportamientos e inicien esa nueva etapa de la vida con la mejor disposición de ayuda y colaboración en la solución de los problemas que se presenten.

1.ª SESION (1.ª parte)

Tema: *Aspecto económico de la jubilación.*

Complemento de la sesión realizada en la primera reunión, con información de todos los aspectos económicos que puedan interesar

al núcleo familiar, clarificando todas las situaciones que puedan originar el fallecimiento de uno de los cónyuges.

1.ª SESION (2.ª parte)

Tema: *La salud en la tercera edad.*

Complemento de lo comentado en la primera reunión. Se tratan diversos aspectos médicos, haciéndose particular énfasis en lo tocante a dietética y alimentación, así como en todos aquellos en que haya interrelación entre medicina y familia.

2.ª SESION

Tema: *Jubilación, trabajo y familia. Implicaciones familiares, nuevas posibilidades para la pareja.*

Sesión presentada y moderada por un matrimonio de jubilados. La familia es una unidad de interacciones, de manera que cada miembro influye en los demás de una forma directa.

Por otra parte, en la tercera edad, el matrimonio vive en un clima y una realidad de interdependencia mayor que en las etapas anteriores. El alejamiento del trabajo y la no adaptación a la nueva vida, pueden provocar una modificación de conductas y originar tensiones intra-familiares.

En esta sesión pretendemos exponer y debatir las implicaciones familiares de la jubilación.

3.ª SESION

Tema: *Consideraciones jurídicas y sociales en la tercera edad. Conocimientos útiles en materia de Derecho.*

Se informa sobre los temas siguientes: Materias de seguros (enfermedad, vida, vivienda); ayuda social; cuestiones inmobiliarias; cuestiones sucesorias y testamentarias.

4.ª SESION

Tema: *Principales riesgos, en la calle y en el hogar, de las personas de la tercera edad. Forma de prevenirlos.*

Los accidentes son uno de los mayores riesgos de las personas en esta edad; por ello, para prevenirlos, se da una serie de consejos prácticos sobre los que pueden ocurrir con más frecuencia: caídas,

intoxicaciones por medicamentos (automedicación), intoxicación por gas, quemaduras, fuegos y accidentes eléctricos.

5.ª SESION

Tema: *El tiempo libre u ocupación.*

Complemento de lo comentado en la primera reunión, centrando el tema en la comunidad familiar, tratando el ocio compartido y el ocio individual, sus ventajas e inconvenientes.

Problemática psicológica del directivo de empresa

Ernesto Ortiz Gordo

Psicólogo del Instituto Nacional de Empleo (INEM).

Introducción

La Psicología del Trabajo ha prestado atención preferente al análisis de situaciones de grupos laborales numerosos de empleados y obreros, sin duda debido a la creciente y necesaria preocupación social y también por las facilidades que supone la realización de investigaciones experimentales con muestras amplias no dispersas.

Sin embargo, las muestras de población de directivos, siempre reducidas y dispersas, dificultan el estudio de su problemática. No obstante, su investigación se hace precisa, entendiendo la empresa como unión de esfuerzos para conseguir objetivos comunes por medio de la participación de todos en el desempeño de diferentes funciones, todas importantes y necesarias. En este contexto el estudio de la

problemática biopsicosocial de los directivos, sean empresarios a la vez o empleados, ayudará a entender amplia y complementariamente el mundo de la Empresa.

En estos momentos, además, los dirigentes de empresas representan una de las fuerzas más importantes para el mantenimiento y creación de riqueza y empleo, como motores del cambio en las Organizaciones y en la Sociedad, cumpliendo así una función eminentemente social.

La continua exposición a situaciones cambiantes de todo orden —tecnológico, laboral, social, político y personal—, hacen que el directivo actual lo acuse muy especialmente en virtud de su área experiencial laboral específica y que su «potencial de adaptación» experimente los graves efectos del estrés y sus complicaciones que determinan frecuentemente alteraciones en su salud personal, envejecimiento prematuro, dislocación de la vida familiar y que, presumiblemente, provoque incluso el fracaso en la gestión de los negocios y el derrumbamiento de su propio proyecto de vida.

Estado de los estudios e investigaciones

La preocupación por la salud de directivos españoles es una preocupación social marginal que se mantiene incluso en nuestros días debido a:

- 1.º *Escasa importancia* dada por los órganos directivos mismos de la empresa a esta temática, a pesar de la consciencia del problema y del costo enorme que supone la incidencia práctica cuando el directivo «se quema».
- 2.º *Al miedo* de los directivos a manifestar situaciones que afecten a su salud y más aún a su salud psíquica, por el «pavor» a quedar descolgado de mayores responsabilidades o del propio puesto, debido a la competitividad terrible que sufre. Esta, disfrazada de responsabilidad, bloquea síntomas orgánicos «avisadores», manipula sus propios sentimientos y modos de percibir la realidad y le introduce en un marco de pensamientos, actitudes y hechos que le conducen fácilmente, con el «auto-engaño» autoproducido y automantenido para evitar disonancia en su cerebro, a un estado de tensión nerviosa permanente de desgaste. Este círculo vicioso no es fácil de romper y, en todo caso, promueve una espiral atentatoria a la salud que, al final incide en el propio trabajo y en el consiguiente proyecto de vida, como dije arriba.
- 3.º En tiempos de desarrollismo, entre los años sesenta y cinco y setenta y cinco, apenas si fue posible hacer ver a los directivos

las *trampas psíquicas* a las que se dirigían inexorablemente: el éxito desarrollista impidió ver y prever estas circunstancias desestabilizadoras y poner en marcha mecanismos de psicohigiene adecuados. Se puede decir que a nivel experiencial, se ha cumplido sobradamente la hipótesis previsible de quebranto y desarreglos psíquicos.

4.º Paradójicamente, la crisis de esta década ha movilizado los recursos de las Empresas hacia aspectos de subsistencia y ha dado al traste el abordar seriamente:

- Simplemente detectar con claridad la situación de problemática psicológica del directivo.
- Promover las medidas psicosigiénicas adecuadas para evitar crisis psíquicas en etapas de este estilo que no son de difícil previsión y realización; y para facilitar medios, técnicas y herramientas prácticas ya contrastadas por la psicología científica experimental, que potenciarían precisamente las áreas de personalidad que se ven sometidas a un desgaste psicológico por los aditamentos estresantes específicos que conlleva hoy la actividad laboral directiva.

Los mejores estudios, una vez más, se han realizado por psicólogos del área norteamericana, inglesa y alemana. De alguna manera nos han servido de pauta y contraste a cuantos estamos interesados, desde hace años, por esta problemática.

En cuanto a **realizaciones en este campo**, puedo referir como hechos inacabados, pero que han supuesto la creación de cierta sensibilización en la Empresa:

- a) Creación del *chequeo psicológico* para directivos, como complemento del chequeo médico que dio comienzo en 1976 a través del primer Centro de Higiene Mental privado español que creé y dirigí en la Clínica de Medicina Preventiva de Madrid en un contexto multidisciplinar.
- b) Creación de un *Executive Health Center* que, con modestos medios, puso en marcha en 1977 los primeros cursos de Técnicas de Autocontrol y gestión eficaz, que en nuestros días han evolucionado bajo otros nombres e impartidos por otros colegas. Precisamente la incidencia económica que necesita el desarrollo de un Centro de esta naturaleza ha hecho reducir su campo de acción, limitándose a crear una sensibilización consecuente hacia el tema.
- c) En estos momentos está en marcha un ambicioso *proyecto de investigación sobre salud psíquica de los directivos españoles*, que abarca una muestra potencial de 5.000 directivos. Los objetivos que persigue implican la detección, análisis y conocimiento del estado actual de la salud de nuestros directivos españoles y más especialmente en cuanto a la problemática

psicológica real que tienen que superar, así como las técnicas y herramientas de prevención que utilizan, con valoración de sus resultados. Este estudio, que sepamos, es el primero que se hace en España sobre el tema. La amplitud de la muestra de campo afecta a empresas privadas y públicas, Organismos oficiales, teniendo en cuenta los sectores económicos, tamaño de las instituciones, volúmenes de facturación, regiones, etc.

Estimamos que es un reto importante para todos los colegas que estén interesados en esta temática y a los que, desde aquí, brindo la posibilidad de colaborar y realizar aportaciones. Este proyecto está siendo realizado con los auspicios del Instituto de Estudios Laborales de la Seguridad Social (Ministerio de Trabajo) y por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).

- d) En cuanto a los *estudios extranjeros*, baste citar a prestigiosas instituciones como:

- Instituto Max Planck, Proyecto STRESSA, dirigido por J.C. Bengelmann.
- Instituto de Medicina Experimental de Montreal, dirigido por Hans Selye.
- Laboratory for Clinical Stress Research de Estocolmo, bajo la dirección de Lennart Sengi.

Los estudios experimentales específicos son numerosos y sirven para contraste de los nuestros incipientes. No puede decirse que esta temática sea nueva para las Escuelas de Administración americanas.

- e) En España creo que es preciso honrar, al menos con la mención, al Instituto de Ciencias del Hombre (Fundación del INI), que con acierto ha recogido colaboraciones españolas y extranjeras de indudable interés científico y que han despertado y mantenido una sensibilización necesaria sobre esta temática.

Se han llevado a cabo interesantes estudios experimentales de encuestación por parte de la Compañía Bernard Krief para Laboratorios farmacéuticos, que marginalmente han realizado aportaciones en el caso de los directivos españoles, sin que haya una especificación incluso terminológica respecto a qué tipo de directivos se han dirigido, niveles, orígenes, tipos de empresa, etcétera; lo cual ofrece, sin duda, cierta documentación aprovechable, pero de tipo más bien genérico. Tales trabajos de interés psicológico se han centrado en hipertensión y en depresión.

Metodología de detección y análisis requerida

En el proyecto de investigación sobre la problemática psicológica y

técnica de prevención en directivos españoles se están siguiendo los pasos siguientes:

1. Recogida de *información bibliográfica general*: Análisis y estudio de la misma.
2. Realización de *contactos epistolares y personales* con los responsables de investigación de los Centros de Salud especializados en directivos, en Europa y USA, para recoger información sobre los estudios experimentales, terapias y resultados obtenidos.
3. *Confección de Encuesta*, que contendrá las variables más importantes objeto de detección.
4. *Trabajo de Campo*: Aplicación de la Encuesta a una muestra representativa de la población de Directivos Españoles. La amplitud de campo afectará:
 - Empresas: Públicas, Privadas, Organismos públicos.
 - Por su tamaño: pequeñas, medianas y grandes.
 - Por sectores económicos.
 - Por volúmenes de facturación.
 - Por regiones.La Encuesta pretende abarcar una muestra de hecho de al menos mil directivos españoles, lo que implicará contactar con una población probable de cinco mil. La recogida de datos se efectuará por correo y por entrevistas personales, por medio de expertos formados al efecto, guardándose en todo momento un carácter reservado.
5. *Explotación de datos*: Por medio de sistemas informáticos se llevará a cabo la obtención de resultados aislados y su interrelación correspondiente dentro de un marco de actuaciones estadístico-científico.
6. *Redacción del Informe de resultados y conclusiones*. En cuanto a otros estudios conocidos que marginal y parcialmente han contactado en investigaciones de campo esta temática, han seguido una metodología similar.

Áreas comportamentales afectadas

Desde el punto de vista experiencial, fue encontrado que:

- A) A nivel de *Consulta Psicológica*, la incidencia de directivos de empresa sobre el total de clientes, es reducida. En cuanto a la problemática detectada, puede resumirse en:
 1. Estrés generalizado.
 2. Relaciones de pareja difíciles.
 3. Disfunciones sexuales, eyaculación precoz e impotencia temporal.

4. Fobias variadas: claustrofobia, viajar en avión, viajes largos en coche, etc.).
5. Depresión.
6. Trastornos del sueño.
7. Drogadicción: tabaquismo, alcoholismo, etc.
8. Trastornos psicosomáticos: digestivos, hipertensión arterial, etc.

Esta sintomatología es lógicamente, en ocasiones, reincidente en el mismo sujeto y en su totalidad en cuanto a los síntomas del estrés.

No pueden darse estos datos sino a un nivel experiencial limitado dada la amplitud de la muestra y lo aleatorio del tipo de directivo que acude a una Consulta Psicológica, diferenciada de otra de Medicina General o de Psiquiatría.

- B) A nivel de la *sintomatología*, definida con muestras más amplias, aunque aún reducidas, en los Seminarios o Jornadas sobre Técnicas de Autocontrol para Directivos, éstos, con información individual, secreta y abierta, han manifestado como:

— *Focos de tensión psicológica:*

1. Relación con jefes: pensar que me va a llamar; pensar que me va a reprender; entrevistas con altos directivos; ser mandado.
2. Relaciones familiares: mujer; hijos; enfermedad familiar; inseguridad familiar;
3. Asumir responsabilidades: encontrarse solo ante el trabajo; miedos al fracaso; imponer normas que no comparto.
4. Actuaciones en público: actos sociales; actuar como profesor: primer contacto; decir algo por no estar de acuerdo; negarme; sancionar o llamar la atención; saludar por primera vez a una persona.
5. Situaciones lentas cuando tengo prisa.
6. Relación con colegas: trato con personas difíciles.
7. Trabajos urgentes: toma de decisiones sin tiempo; imprevisiones; sobrecarga de trabajos.
8. Experiencias humillantes.
9. Incomprensión.
10. Obcecación de otros.
11. Sensación de incapacidad para alcanzar objetivos.
12. No recibir los trabajos encomendados en el tiempo previsto.
13. Elección de colaboradores.
14. Situación de competencia del sector.
15. Cambios de políticas.

16. Aceptación de órdenes superiores poco meditadas o no de acuerdo.
17. Problemas financieros.
18. Aceptación de negativas: proyectos.
19. Interpretar sugerencias: hacer de mediador.
20. Trabajos nuevos.

— *Síntomas de desadaptación o desarreglos psicológicos más frecuentemente señalados:*

1. Fobias varias, como hablar en público directamente o vía micrófono; a la muerte; al fracaso; a actuar en actos sociales numerosos; a la soledad; a viajar en avión; a viajes largos; a lugares cerrados.
2. Inestabilidad emocional.
3. Falta de concentración.
4. Depresión.
5. Trastornos del sueño.
6. Trastornos en la sexualidad.
7. Paranoïdismo.
8. Complejo de culpabilidad.
9. Pérdidas de memoria.
10. Vértigos.
11. Hipertensión.

Cabe tener en cuenta, que los directivos que acuden a estos Seminarios están, en general, sensibilizados con esta temática.

He encontrado, sin embargo, una doble preocupación: por problemática propiamente personal, que afecta a colectivos de directivos que no son del área de Gestión de Personal; y, en segundo lugar, el caso de directivos cuyas funciones son desarrolladas en el área de Personal y cuya motivación de participación en estas acciones de Psicohigiene obedece no sólo a su propio contexto personal, sino también en ocasiones a mera curiosidad o deseos de información en esta temática, para algunos de ellos novedosa.

Estas aportaciones experienciales nos han movido a realizar el proyecto experimental de investigación científica que detecte, con fiabilidad y validez, no sólo esta sintomatología, sino cualesquier otra y, especialmente, en relación con aspectos organizativos, que es lo que daría luz a esta problemática y permitiría poner en marcha las medidas diferenciadas que tiene la Psicología, en beneficio de las personas que desempeñan puestos de gestión de recursos humanos y/o materiales, y de la sociedad humana en general, dado que es en ella donde revierten las decisiones y acciones directivas consiguientes.

Técnicas psicológicas de prevención y terapia

Psicohigiene del directivo

Hasta el momento se realizan acciones de información y orientación principalmente para evitar y/o superar situaciones desencadenantes estresantes que, previsiblemente, debilitarán el potencial de adaptación del sujeto y generarán los cuadros psicopatológicos.

Terapéutica

Se sigue la específica, de acuerdo con el psico-diagnóstico, tendiéndose a la utilización de medios más sofisticados de «bio-feedback», videoterapia y desprogramación cerebral reflexológica.

Conclusión

Esta comunicación ha tenido como objetivo despertar el interés en nuestros colegas por el estudio de la problemática psicológica del Directivo de Empresa y presentar una visión general de realizaciones en esta área para su consideración y análisis, como también ofrecer la posibilidad de colaboración en un nuevo proyecto de investigación científica.

Bibliografía

- J. L. BRENGELMANN, *Stress y terapia contra el stress: un proyecto internacional (STRESA)*. Comunicación en el 1er. Congreso de Psicología Científica, Alicante, Febrero, 1981.
- GUNTER K. M. HUBER, *Stress y conflictos*, Paraninfo, Madrid, 1980.
- INSTITUTO CIENCIAS DEL HOMBRE (INI), *Trabajo y stress*, Ed. Karpos, Madrid, 1977.
- , *El cansancio de la vida*, Ed. Karpos, Madrid, 1975.
- H. LEVINSON, *Les cadres sous pression*, Les Editions d'Organization, Paris, 1973.
- , *El síndrome de los directivos desfondados*, Harvard-Deusto, Bussiness Kew., 2.º Trimestre, 1982.
- A. MELHUISH, *Executive Health*, Bussiness Books Ltd., 1978.
- E. ORTIZ GORDO, *Técnicas de Autocontrol y Gestión Eficaz*, en *Dirección y Progreso* (APD), 33, mayo, 1977.
- A. SERIGO, *La enfermedad de los dirigentes*, Cuadernos para la Educación en Salud Mental, 6, Madrid, 1975.

El impacto psicológico del paro: impacto del problema

José Miguel Angel García Martínez

Departamento de Psicología Social y del Trabajo de la Facultad
de Filosofía y Letras de la Universidad de Granada.

Aunque en los últimos años el paro ha sido objeto de atención en sectores políticos y económicos y a pesar de la profusión de artículos aparecidos en la prensa diaria sobre el tema, es escaso, sin embargo, el número de estudios sistemáticos llevados a cabo en el campo de las ciencias sociales tendentes a esclarecer los efectos del desempleo, tanto en las personas que los sufren, como en sus familias y, en definitiva, en la comunidad a la que pertenecen. Ello no deja de resultar en cierto modo paradójico, dadas las actuales dimensiones del problema.

Los estudios realizados hasta el momento, con mayor o menor profundidad, han ido constatando que la situación de paro genera efectos psicológicos no deseables, no sólo en los individuos que aún no han podido acceder a un trabajo o han perdido el que tenían, sino, además, en los que todavía lo conservan, quienes se ven cada vez más inseguros, acentuándose su miedo al ir tomando contacto con la realidad concreta de compañeros, vecinos, amigos o familiares que no consiguen insertarse en el mundo laboral o que, después de haber trabajado cierto número de años, se ven en el paro o por el cierre de su empresa, reajustes de plantillas o cualquier otra causa ajena a ellos. Ante todo esto no será extraño que el trabajador se sienta impotente y preocupado por la incertidumbre de su futuro más próximo y que esta situación genere en él efectos psicológicos nocivos.

Desde esta perspectiva parece obvia la necesidad de apuntar a un conocimiento más profundo, detallado y objetivo de los diversos deterioros que se producen en la salud mental de los parados, con el fin de arbitrar distintas vías de intervención para su prevención o, al menos, para intentar reducir su negativa incidencia en los individuos de nuestra comunidad.

El presente trabajo se centra en la descripción del estado actual de las investigaciones al respecto. Conscientes de la imposibilidad de un transvase sin más de los resultados obtenidos en otros países a

nuestro entorno social, intentamos alentar a los científicos sociales de nuestro país, al estudio de un problema que incide directamente en tan elevado número de individuos y que merma, cada día con mayor intensidad, el nivel de bienestar de nuestra sociedad.

Funciones que cumple el trabajo

Es ampliamente admitido que el trabajo representa algo más en la vida personal y social del trabajador que el ser una mera recompensa económica (Morse, N.C. y Weiss, R.S., 1955; Barter, J., 1978; Hartley, J., 1980...). Como subraya el profesor Torregrosa:

«Aspectos tan íntimos de la experiencia personal como la autoestima, el sentimiento de dignidad, capacidad, competencia, etc., dependen de las valoraciones diferenciales que la sociedad adscribe a distintos tipos de actividades»

(Torregrosa, J.R., 1980, p. 253).

Parece claro que si del trabajo dependen aspectos esenciales de la vida del trabajador, la pérdida del mismo llevará consigo la necesidad de un reajuste a una nueva situación personal y social de contenido mucho más reducido que la anterior, en la que han desaparecido los beneficios provenientes de la actividad laboral.

Son diferentes los autores que han coincidido al determinar los beneficios que el trabajo reporta a los individuos, además, claro está, del de ser la principal fuente de ingresos para la mayoría de ellos.

En este sentido, es aceptado ampliamente que el trabajo es una plataforma fundamental para el establecimiento de relaciones sociales fuera del marco familiar (Herzberg, F. y otros, 1957; Hayes, J. y Nutman, P., 1981) y que incide directamente en la configuración del estatus del individuo (Jahoda, M., 1979 y 1981; Roiz, M., 1978), siendo parte integrante de su identidad y del concepto que éste tiene de sí mismo (Kelvin, P., 1981) y le proporciona una estructura temporal y una actividad organizada (Warr, P., 1982). Algunos estudios sugieren además que el trabajo provee de variedad de situaciones al trabajador (Vroom, V. H., 1964; Shepherd, G., 1981), puede ser fuente de creatividad (Neff, W.S., 1968) y facilita el establecimiento de metas y su consecución (Warr, P. y Wall, T.D., 1975).

A partir de estos datos habría que incluir entre los efectos del desempleo la pérdida de estos beneficios, es decir, cabría suponer que la persona que pierde su empleo, probablemente verá reducidos sus contactos sociales y su actividad, sufrirá una pérdida de estatus y de identidad, difícilmente podrá marcarse metas que no pasen por la

consecución de un nuevo empleo, etc. Si esto es así, estaría claro que la pérdida del trabajo conlleva una transición psicológica y social a un rol mucho más pobre, el rol de parado, con diferentes efectos psicosociales para cada individuo dependiendo de su propia personalidad y de otras variables a las que nos referimos más adelante.

Efectos psicológicos del paro

Los intentos por conocer las consecuencias psicológicas provocadas directa o indirectamente por el desempleo, no son algo nuevo en el ámbito de las ciencias sociales. Están ampliamente difundidos distintos trabajos que vieron la luz tras la crisis del 29, en la década de los años treinta, en especial la revisión efectuada por P. Eisenberg y P. F. Lazarsfeld (1938) y los volúmenes de E. W. Bakke, aparecidos en 1933 y 1940, así como los de A. Beales y R.S. Lambert (1934) y M. Jahoda, P. F. Lazarsfeld y H. Zeisel (1933).

Sin embargo, la mayor parte de aquellos estudios, así como otros realizados con posterioridad, han recibido algunas críticas centradas en su falta de sistematicidad y en su carácter meramente narrativo, no respondiendo por ello a las exigencias esperadas de la investigación social de hoy en día (Harrison, R., 1976; Kasl, S. V., 1980).

No obstante, en los últimos años han ido apareciendo diversas investigaciones, en el marco de esas exigencias, dirigidas al esclarecimiento de los efectos psicológicos del paro, localizándose los focos de mayor atención hacia el tema de las universidades inglesas de Sheffield (Warr, Hartley, Hepworth,...) y Sussex (Jahoda) y en las australianas de Flinders (Feather, Davenport,...) y Melbourne (Gurney y Taylor).

Los resultados que arrojan las investigaciones indican de forma general que, efectivamente, la población de parados presenta alteraciones psicológicas significativas cuando se comparan sus datos con los obtenidos por trabajadores en activo. En este sentido, hay evidencia empírica de que el parado presenta un descenso de su salud mental general y de su autoestima (Banks, M. y otros, 1980; Stafford, E. M. y otros, 1980; Finlay-Jones, R.A. y Eckhardt, B., 1981; Warr, P. B., en prensa; y Hopson, P. y Adams, J. 1976; Briar, K. H., 1977; Bachman, J. G. y O'Malley, P. N., 1977; Warr, P. B. y Jackson, P. R. 1982). También se ha constatado un aumento de los estados depresivos y de ansiedad (Tiffany, D. V. y otros, 1970; Brenner, M. H., 1973; Hill, J., 1977 y 1978; Feather, N. T. y Davenport, P. R., 1981) y un aumento de tensión en las relaciones familiares (Mardsen, D. y Duff, E., 1975; Rodríguez, A., Domenech, M. y García, J. M. A., 1982).

Efectos como el neuroticismo y la pérdida de identidad han sido, hasta ahora, menos evidenciados empíricamente. Además de los citados hasta aquí, se han llegado a enumerar multitud de trastornos: angustia, inquietud, dificultad de concentración y de mantenimiento de la atención, sentimientos de culpa, de fracaso, de inutilidad, aislamiento social, dependencia, subordinación,...

Sin embargo, los efectos citados no se manifiestan de igual manera en todos los individuos. Especial importancia van a tener variables como el sexo, edad, responsabilidad familiar, nivel de ingresos, ocupación, duración del desempleo,... Ha sido poco estudiada la incidencia de la clase social, quizá porque hasta hace poco tiempo el paro era únicamente, de ahí su denominación, *paro obrero*. No obstante, no hay duda de que en los últimos años la situación ha variado e individuos de distintas clases sociales han pasado a engrosar las filas del desempleo, habiéndose dejado de hablar de «paro obrero» para hacerlo solamente de «paro».

Otras variables que últimamente aparecen en diversos estudios y que han mostrado tener cierta incidencia en la aparición y la intensidad de los efectos, han sido las actitudes de los individuos hacia el trabajo y el tipo de atribución que establecen respecto a su situación de desempleo.

En este sentido, algunos estudios nos muestran cómo aquellos sujetos que presentan una actitud más positiva hacia el trabajo, van a sufrir más intensamente los efectos del paro que aquellos con una actitud más negativa (Warr, P. B., 1978).

En relación a la atribución causal, han aparecido resultados contradictorios. Feather y Davenport encuentran relaciones entre atribución externa y altos niveles de sentimientos depresivos, lo que no concuerda con los estudios de Peterson, Schwartz y Seligman (1983), quienes encuentran dificultades para que surjan sentimientos depresivos en personas que atribuyan su situación a factores externos a ellos.

Por último, sugerir la existencia de una variable que puede modular los efectos psicosociales del parado: el grado de soporte social. Parece que el que se dé este apoyo puede debilitar las consecuencias negativas de tales efectos (Gore, S., 1974 y 1978). Si bien aún no se dispone de amplia evidencia, hemos de resaltar la inclusión de esta variable en diversos programas de prevención.

Conclusiones

El trabajo es inherente a la vida personal y social de los individuos,

reportándoles diversos beneficios que coadyuvan a su realización como personas. La pérdida del trabajo va a significar la asunción de un nuevo rol mucho más pobre de contenido, lo que, en muchos casos, va a generar efectos psicosociales negativos en las personas que han de asimilarlo.

Efectos psicológicos como el descenso de la salud mental general y de la autoestima, depresiones y ansiedad han sido confirmados por distintos investigadores, así como alteraciones familiares, pérdida de identidad, neuroticismo y otros menos evidenciados empíricamente.

Aunque las variables más estudiadas se pueden reducir al sexo y la edad, se están empezando a considerar, en los últimos años, otras relacionadas directamente con teorías psicosociales como la atribución causal, el soporte social y las actitudes, con resultados que podemos considerar positivos para un mayor esclarecimiento del tema.

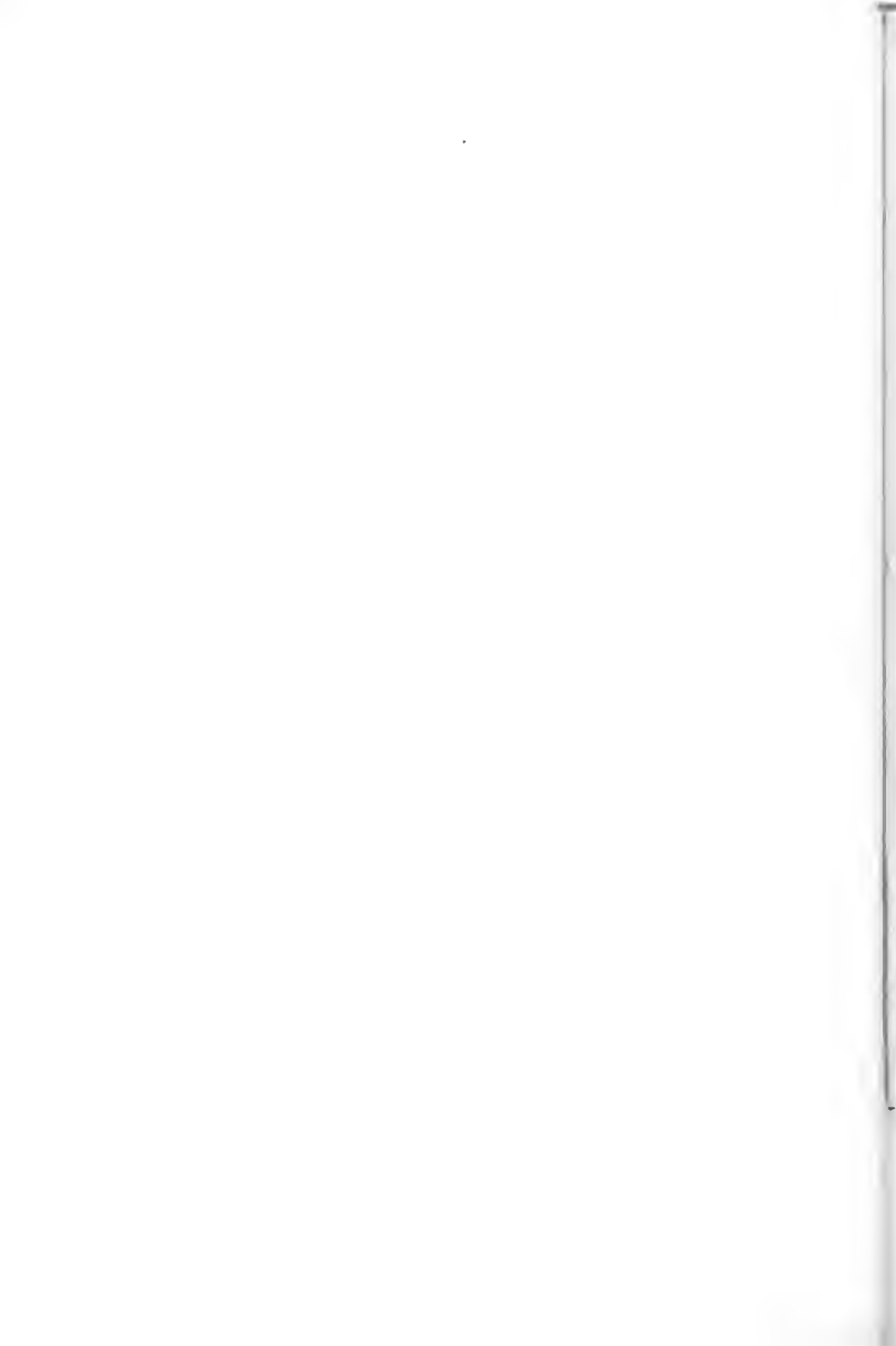
En definitiva, ante un fenómeno tan grave y complejo, es precisa una investigación dirigida al establecimiento de medidas preventivas a partir del conocimiento de los efectos y el control del mayor número posible de variables, llegando a concretar las tipologías afectadas y las vías de intervención que cada una precise.

Bibliografía

- BACHMAN, J.C. — O'MALLEY, P.M., *Self-esteem in young men: A longitudinal analysis of the impact of educational and occupational attainment*, en *J. of Personality and Soc. Psychol.* 1977, 365-380.
- BANKS, M.H. y otros, *The use of the General Health Questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies*, en *J. of Occupational Psychology*, 53, 1980, 187-194.
- BAKKE, E. W., *The Unemployed Man*, London, Nisbett, 1933.
- , *Citizens without work*, New Haven, Yale University Press, 1940.
- BARTER, J., *Computers and employment*, London, National Opinion Polls, 1978.
- BEALES, A. L. — LAMBERT, R.S., *Memoirs of the Unemployed*, London, Gollancz, 1934. (Nueva edición en East Ardsley, Yorkshire, E. P. Publishing, 1973).
- BRENNER, M.H., *Mental Illness and the Economy*, Cambridge, Harvard University Press, 1973.
- BRIAR, K.H., *The effect of long-term unemployment on workers and their families*, en *Dissertation Abstracts International*, 1977, 37 (9-A): 6062.
- EISENBERG, P. — LAZARSFELD, P.F., *The Psychological effects of unemployment*, en *Psychological Bulletin*, 35, 1938, 358-390.
- FEATHER, N. T. — DAVENPORT, P.R., *Unemployment and depressive affect: a motivational and attributional analysis*, en *J. of Pers. and Social Psychol.* 41 (3) 1981, 422-436.

- FINLAY-JONES, R.A. — ECKHARDT, B., *Psychiatric disorder among the young unemployed*, en *Australian and New Zealand J. of Psychiatry*, 15 (3), 1981, 265-270.
- GORE, S., *The influence of social support and related variables in ameliorating the consequences of job loss*, en *Dissertation Abstracts International*, 1974, 38 (8-A), 5330-5331.
- , *The effects of social support in moderating the health consequences of unemployment*, en *J. of Health and Social Behaviour*, 19 (2), 1978, 157-165.
- HARRISON, R., *The demoralising experience of prolonged unemployment*, *Department of Employment Gazette*, 84, 1976, 339-348.
- HARTLEY, J.F., *Psychological approaches to unemployment*, en *Bul. of the British Psychol. Society*, 33, 1980, 412-414.
- HAYES, J. — NUTMAN, P., *Understanding the unemployed*, Tavistock Publications, Londres, N. York, 1981.
- HERZBERG, F. y otros, *Job Attitudes: Review of Research and opinion*, Pittsburg, Pa/Psychol. Services of Pittsburg, 1957.
- HILL, J., *The social and psychological impact of unemployment: a pilot study*, Tavistock Institute, 2T: 74, 1977.
- , *The Psychological impact of unemployment*, en *New Society*, 43, 1978, 118-120.
- HOPSON, B., — ADAMS, J., *Towards and understanding of transition*, en ADAMS, HAYES, HOPSON, *Transition*, London, Martin Robertson, 1976.
- JAHODA, M., *The impact of unemployment in the 1930s and the 1970s*, en *Bull. of The B. Psychol. Soc.* 32, 1979, 309-314.
- , *Work, employment and unemployment*, en *American Psych.* 36(2), 1981, 184-191.
- JAHODA, M. — LAZARSFELD, P.F. — ZEISEL, H., *Marienthal...* Chicago, Aldine, 1971. (1.ª ed. en alemán en 1933).
- KASL, S.V., *Changes in mental health status associated with job loss and retirement*, en BARRET, *Stress and mental disorders*, N. York, Raven Press, 1980.
- KELVIN, P., *Work as a source of identity: the implications of unemployment*, en *British J. of Guidance and Counseling*, 9 (1), 1981, 2-11.
- MARDSSEN, D. — DUFF, E., *Workless: some unemployed men and their families*, Harmondsworth, Penguin Books, 1975.
- MORSE, N.C. — WEISS, R.S., *The function and meaning of work and the job*, en *Amer. Soc. Review*, 20, 1955, 191-195.
- NEFF, W.S., *Work and Human Behavior*, N. York, Atherton Press, 1968.
- RODRIGUEZ, A. — DOMENECH, M. — GARCIA, J.M.A., *Paro laboral y alteraciones familiares*, 7.º Cong. Nac. Psic., Santiago, 1982.
- ROIZ, M., *Situaciones especiales de desempleo: las mujeres, los jóvenes y los trabajadores maduros*, en *Doc. Soc.* 1978, 85-119.
- SHEPHERD, G., *Psychological Disorders and Unemployment*, en *Bull. of the Br. Psychol. Soc.*, 34, 1981, 345-348.
- STAFFORD, E.M. y otros, *Employment, work involvement and mental health in less qualified young people*, en *J. of Occupational Psychol.*, 53, 1980, 291-304.
- TIFFANY, D.W. y otros, *The unemployed: A social-psychological portrait*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1970.

- TORREGROSA, J. R., *Psicología Social y Política: Reflexiones sobre la experiencia del paro*, en MARTIN LOPEZ y otros, *El paro juvenil*, Madrid, Centro de Estudios Soc. del Valle de los Caídos, 1980, 245-267.
- VROOM, V.H., *Work and Motivation*, N. York, Wiley, 1964.
- WARR, P.B., *A study of psychological well-being*, en *Br. J. of Psychology*, 69, 1978, 111-121.
- , *Psychological aspects of employment and unemployment*, en *Psychol. Medicine*, 12 (1), 1982, 7-11.
- , *Job loss, unemployment and psychological wellbeing*, en VAN DE VLIERT—ALLEN, *Role Transitions*, N. York, Praeger (en prensa).
- WARR, P.B. — JACKSON, P.R., *Self-esteem and unemployment among young workers*, *Le travail Humain*, 1982.
- WARR, P.B. — WALL, T.D., *Work and Well-being*, Harmondsworth, Penguin, 1975.



CAPITULO 7

**NUEVAS DIMENSIONES DE LA
PSICOLOGIA DEL TRABAJO**

Incidencias de la autoevaluación en el desarrollo profesional de la mujer dentro del ámbito empresarial (*)

Rosario Huete Sardón

Jefe Sección Valoración de Personal de TVE.

Pilar Varela Morales

Jefe del Servicio de Selección y Desarrollo de Recursos Humanos de TVE.

En todas las personas aparece el concepto de «identidad» cuando entran en relación con el medio social a través de su propia experiencia. Así el individuo se desarrolla en la sociedad y en ella representa un papel determinado, sintiéndose influido por los objetivos y metas de sus grupos de referencia y por los valores de la sociedad en que vive (Krech, Crutchfield, Ballachey, 1972; Zavalloni y Montuschi, 1977).

Las personas para relacionarse adecuadamente con los demás tienden a formarse un concepto de ellos, a categorizarlos; así, como una persona es constantemente tratada de un mismo modo, adquiere una determinada *autoimagen*, la cual constituirá un rasgo importante y estable de su personalidad. Asimismo, en la medida en que esta persona será respetada y aceptada por los demás, adquirirá un determinado grado de *autoestima* (Argyle, 1978).

La mayoría de los autores coinciden en que el principal origen en la formación de la *autoimagen* y *autoestima* es la concepción que los demás tienen de nosotros (Krech, Crutchfield, Ballachey, 1972; Argyle, 1978; Webster y Sobieszek, 1978), llegando a veces a vernos a nosotros mismos como los demás nos categorizan (**).

(*) El diseño experimental y tratamiento estadístico de los datos fue llevado a cabo en colaboración con el profesor de Psicología Matemática II, Dr. Orfelio G. León García, de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid, y agradecemos a la Cátedra de Psicología Experimental de la misma Universidad haber puesto a nuestra disposición los medios y aparatos para realización de este trabajo.

(**) «Las autovaloraciones correlacionan con las valoraciones hechas por los demás aunque estas son más favorables» (ARGYLE, 1978).

Otras fuentes de autoimagen y autoestima devienen de la relación con los padres, de la comparación que efectuamos con otras personas, de los roles sociales que desempeñamos y de la identificación con determinados modelos (Bandura y Walters, 1977).

Si las personas se *autovaloran* en aquellos aspectos y atributos que forman parte de su personalidad, definiendo sus aspiraciones e intereses más importantes, y esta autovaloración se realiza en base a las comparaciones del individuo respecto de sus grupos de referencia, podemos señalar: a) que las autovaloraciones nos pueden proporcionar información sobre la motivación humana; b) que, al obtener la autovaloración de la comparación con los demás, permitirá al individuo conocer sus posibilidades reales (González Rey, 1979).

De este modo, la autovaloración «es fundamental respecto del desarrollo de la propia identidad profesional» (Fogliato y Passera, 1980), ya que el individuo podrá ajustar y dirigir sus intereses y motivaciones en base a sus posibilidades, adquiriendo un rol profesional determinado que le permita adaptarse y desarrollarse adecuadamente a través del ejercicio profesional.

Se ha comprobado que las personas más satisfechas profesionalmente son aquellas para las que su trabajo es coherente con el concepto que tienen de sí mismas, «de valor personal, éxito y estimación» (Dunette, 1976). Así, en la misma medida en que una persona esté de acuerdo con el concepto que tiene de sí misma en su desarrollo profesional —«capacidad para ser competente»—, en esa medida se considerará satisfecha (Korman, 1978).

Teniendo en cuenta estos presupuestos teóricos, estaría justificado suponer que, si una persona elige su profesión en base a sus intereses, capacidades y competencias, y ha demostrado esta competencia profesional a través de las continuas comparaciones con su grupo de referencia, no deberían aparecer diferencias significativas en «autoevaluación» entre profesionales con un nivel de responsabilidad y remuneración salarial similares. Nuestro trabajo trata de verificar esta hipótesis general.

Método

Sujetos

Se seleccionaron aleatoriamente 46 hombres y 46 mujeres, profesionales de TVE., S.A., de una población de 790, en base a unas categorías laborales determinadas, correspondientes a unos niveles altos de responsabilidad relacionados con la pirámide salarial establecida en TVE.

Las categorías laborales estudiadas son: 1) Profesional superior complementario, 2) Profesional medio complementario, 3) Profesional técnico superior, 4) Profesional técnico grado medio, 5) Jefe de administración, 6) Redactor, 7) Productor, 8) Realizador, 9) Programador y 10) Técnico de archivo y documentación.

Los 92 sujetos de la muestra son españoles, con edades comprendidas entre 24 y 60 años, un nivel de titulación mínimo de Bachiller Elemental, una experiencia en la Empresa de 3 a 40 años, y una remuneración salarial entre 92.000 y 96.000 pesetas mensuales.

Material

Se utilizó un cuestionario de autoevaluación y una ficha que contenía datos personales, familiares y profesionales. El cuestionario EAE (Escala de Autoevaluación) es de origen francés (París), su autor es M.S. Lavoegie y lo distribuye MEPSA (*). Se presenta bajo la forma de un cuadro de doble entrada formado por 9 columnas y 9 líneas, haciendo un total de 81 casillas. Cada *ítem* del test, está constituido por una pareja de adjetivos designados con el número 1 ó 2, debiendo el sujeto indicar cuál de los dos adjetivos cree él que le caracteriza mejor, rodeando con un círculo el número 1 ó 2 correspondiente a ese adjetivo.

La prueba está formada por 9 escalas o rasgos de comportamiento y evalúa: I. Energía-Dinamismo; II. Sociabilidad; III. Tenacidad; IV. Inteligencia Social; V. Ambición y confianza en sí mismo; VI. Reflexión y Circunspección; VII. Optimismo; VIII. Sinceridad (esta escala se utiliza para valorar las respuestas dadas en las otras escalas); IX. Ponderación.

La duración aproximada de la prueba es de 10 minutos. La puntuación mínima en cada una de las escalas es cero y la máxima 17, entendiéndose que, cuanto mayor es la puntuación de un sujeto en una escala, más acentuado será ese rasgo de autovaloración en ese sujeto.

Procedimiento

Se enviaron por correo a 200 personas (100 hombres y 100 mujeres), seleccionados aleatoriamente y que ostentaban las categorías laborales señaladas anteriormente, un cuestionario, una ficha de datos y una circular en la que se explicaba el contenido y finalidad del estudio. De estos 200 cuestionarios tan sólo fueron devueltos 92.

(*) En la edición española no consta fecha de edición original.

TABLE I

CONTRASTE DE LAS PUNTUACIONES DE LOS FACTORES ENTRE VARONES Y MUJERES, MEDIDO POR «U» DE MANN-WITNEY

Significación: $\alpha = 0,05$ RC = 1,96
 $\alpha = 0,01$ RC = 2,58

Factor	Valor de RC	Decisión
FACTOR I	0,51559753	No significativa
FACTOR II	0,27589279	No significativa
FACTOR III	1,1793456	No significativa
FACTOR IV	0,18897525	No significativa
FACTOR V	0,20062279	No significativa
FACTOR VI	2,4550726	Significativa $\alpha = 0,05$ R1 = 1826,5 R2 = 2451,5
FACTOR VII	2,3151682	Significativa $\alpha = 0,05$ R1 = 2434 R2 = 1844
FACTOR VIII	0,85889204	No significativa
FACTOR IX	2,6783166	Significativa $\alpha = 0,01$ R1 = 1797,5 R2 = 2480,5

Resultados

La hipótesis general de trabajo fue tratada en seis apartados jerarquizados correspondientes a las seis variables más relevantes para una mejor determinación de los resultados, a saber: diferencias de sexo, categorías laborales mayoritarias, estado civil, distribución de la población, formación y número de hijos. En realidad la hipótesis de trabajo está contenida básicamente en los dos primeros apartados; los restantes pueden considerarse como un intento por extraer el máximo de información de los datos recogidos.

Diferencias de sexo

Establecimos la hipótesis de trabajo de que no existen diferencias en las autovaloraciones entre sexos en cada una de las nueve escalas

del cuestionario. Considerando las puntuaciones de las escalas con un nivel de medida de rangos, utilizamos la prueba no paramétrica «U» de Mann-Whitney en base a que son dos muestras independientes, y estableciendo la siguiente hipótesis estadística: “la media de rangos en la población de varones es igual a la media de rangos en la población de mujeres para un nivel de contraste de $\alpha = 0,05$ y $\alpha = 0,01$ ”. Los resultados aparecen en la tabla 1.

Sólo aparecieron diferencias significativas en los factores VI, VII y IX, resultando que los hombres se autovaloran más reflexivos, circunspectos y ponderados que las mujeres y éstas a su vez se autovaloran más optimistas que los hombres.

Categorías laborales mayoritarias

Teniendo en cuenta aquellas categorías laborales en las que se distribuía mayor número de sujetos de la muestra —redactores y jefes de administración—, establecimos la hipótesis experimental de que no existen diferencias en las autovaloraciones entre sexos en cada una de las nueve escalas para estas categorías. La prueba estadística utilizada fue la «U» de Mann-Whitney en base a las siguientes hipótesis estadísticas: a) la media de rangos de redactores en la población de varones es igual a la media de rangos en la población de mujeres; b) la media de rangos de jefes de administración en la población de varones es igual a la media de rangos en la población de mujeres. Los resultados aparecen en la tabla 2.

En la «submuestra» de redactores aparecieron diferencias significativas en el factor VI, lo que significa que los redactores varones se autovaloran más reflexivos y circunspectos que las mujeres. En la «submuestra» de jefes de administración no resultó significativo ningún factor, concluyendo que los jefes de administración varones y mujeres se autovaloran de igual forma.

Estado civil

Agrupamos a las mujeres en base a su estado civil en tres grupos —solteras y casadas; separadas, viudas— con el objeto de ver si sus diferencias de estado modifican sus autovaloraciones en los factores I, V y VII (Energía-Dinamismo; Ambición-Confianza en sí mismo; Optimismo, respectivamente). Seleccionamos estos factores considerando en principio que podrían verse afectados por el estado civil.

TABLA 2

VALORES DE LA «U» DE SIEGEL EN CADA FACTOR PARA JEFES DE ADMINISTRACION Y REDACTORES

Factores **Submuestra Jefes de Administración**

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
103	107	97	88	108	86	80	85	82

Significación: $\alpha = 0,01$ $U = 71$ (valor por debajo del cual es significativa).

Factores **Submuestra Redactores**

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
104	111	94	105	114	74	85	103	80

Significación: $\alpha = 0,01$ $U = 75$ (valor por debajo del cual es significativa).

FACTOR VI. Diferencias significativas: S_2 (varones) = 251.
 S_1 (mujeres) = 245.

Establecimos la siguiente hipótesis de trabajo: no existen diferencias en autovaloración en base al estado civil en los factores I, V y VII. Aplicamos la prueba de análisis de varianza no paramétrica de Kruskal Wallis, utilizando igualmente los niveles de contraste de 0,05 y 0,01, siendo significativa «H» a partir del valor de 5,99 y 9,21 respectivamente. Los resultados se indican en la tabla 3.

No aparecieron diferencias significativas en ninguno de los tres factores.

Distribución de la población de TVE

Estudiamos en base a las categorías profesionales seleccionadas en la muestra, la distribución de la población de TVE; para lo cual aplicamos la prueba de Kolmogoroff-Smirnov para dos muestras independientes, siendo significativa para un nivel de contraste de $\alpha = 0,05$ a partir del valor 1,367 y para un nivel de contraste de $\alpha = 0,01$ a partir del valor, 0,1638. Los resultados vienen indicados en tabla 4.

TABLE 3

VALORES DE «H» OBTENIDOS EN LA PRUEBA DE KRUSKAL WALLIS

FACTOR I:	SOLTERAS Y CASADAS	
ENERGIA-DINAMISMO	5.9178853	SEPARADAS
	0.20943308	VIUDAS
FACTOR V:	SOLTERAS Y CASADAS	
AMBICION-CONFIANZA EN SI MISMO	1.7814842	SEPARADAS
	2.0121193	VIUDAS
FACTOR VII:	SOLTERAS Y CASADAS	
OPTIMISMO	0.52483726	SEPARADAS
	0.10229789	VIUDAS

Significación: $\alpha = 0,05$ H= 5.99
 $\alpha = 0,01$ H= 9.21

Encontramos que dentro de la población de TVE son categorías profesionales típicamente masculinas: Redactor, Productor y Realizador.

Formación

Observamos con arreglo a una escala —Bachiller Elemental, Bachiller Superior, Graduado Social, Licenciatura Grado Medio Letras, Licenciatura Grado Medio Ciencias, Licenciatura en Letras y Licenciatura en Ciencias—, cuál era la distribución de frecuencias que se daban dentro de los hombres y mujeres, dando un valor de rangos (1 punto para la formación más baja y 7 puntos para la más alta) según la jerarquía arriba detallada, para contrastar si aparecían diferencias en el nivel de estudios entre hombres y mujeres. Aplicamos la prueba de rangos «U» de Mann-Withney estableciendo la hipótesis estadística de que la media de rangos en la población de varones es igual a la media de rangos en la población de mujeres. Los resultados aparecen en la tabla 5.

No aparecieron diferencias significativas.

TABLA 4
CONTRASTE EN LAS CATEGORIAS LABORABLES ENTRE VARONES Y MUJERES MEDIDO POR LA PRUEBA DE KOLMOGOROFF-SMIRNOV

Categorías	Pa1-Pa2	Decisión
Profesional superior complementario	0,0001	
Profesional medio complementario	0,0045	
Profesional técnico superior	0,0173	
Profesional técnico grado medio	0,0215	
Jefe de administración	0,0198	
Redactor	0,1894	Significativa $\alpha = 0,01$
Productor	0,3989	Significativa $\alpha = 0,01$
Realizador	0,2693	Significativa $\alpha = 0,01$
Programador	0,0423	
Técnico de archivo y documentación	0,0057	

Significación: $\alpha = 0,05$ 0,1367
 $\alpha = 0,01$ 0,1638

TABLA 5
CONTRASTE DE PUNTUACIONES EN FORMACION ENTRE VARONES Y MUJERES MEDIDO POR «U» DE MANN-WITHNEY

Valor de RC	Decisión		
1,3013714	No significativa	$\alpha = 0,05$ $\alpha = 0,01$	RC= 1,96 RC= 2,58

Número de hijos

Para comprobar si había diferencias entre el número de hijos en las familias de los hombres y las familias de mujeres, aplicamos la prueba de rangos «U» de Mann-Withney, asignando un punto por cada hijo y establecimos la hipótesis estadística de que la media de rangos en las

familias de hombres es igual a la media de rangos en las familias de mujeres. Los resultados aparecen en la tabla 6.

TABLA 6
CONTRASTE DE PUNTUACION EN EL NUMERO DE HIJOS ENTRE FAMILIAS
DE VARONES Y MUJERES MEDIDO POR «U» DE MANN-WITHNEY

Valor de RC	Decisión		
1,3940638	No significativa	$\alpha = 0,05$ $\alpha = 0,01$	RC= 1,96 RC= 2,58

No aparecieron diferencias significativas.

Globalizando los resultados podemos decir que los hombres se autovaloran más reflexivos, circunspectos y ponderados que las mujeres, y estas a su vez se autovaloran más optimistas que los hombres. En este sentido destacamos que en la submuestra de redactores, los varones se autovaloran igualmente más reflexivos y circunspectos que las mujeres.

Asimismo, señalamos que el estado civil en las mujeres no afecta a su autovaloración, y que en la formación y el número de hijos no se apreciaron diferencias significativas.

Por último comprobamos que dentro de Televisión Española, tres categorías profesionales son desempeñadas fundamentalmente por hombres: redactores, productores y realizadores.

Bibliografía

- ARGYLE, M., *Psicología Social del Trabajo*, Deusto, 1977.
- , *Psicología del Comportamiento Interpersonal*, Alianza Universidad, 1978.
- BANDURA, A. — WALTERS, R.H., *Aprendizaje Social y Desarrollo de la Personalidad*, Alianza Universidad, 1977.
- DUNNETTE, M. D. — KIRCHNER, W. K., *Psicología Industrial*, Trillas, 1976.
- FOGLIATO, H. M. — PASSERA, J., *Modelo para la adquisición del rol del orientador vocacional*, en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 35, 3, 1980.
- GONZALEZ REY, F., *La autovaloración como regulador de la conducta, papel de su adecuación en el desarrollo integral de la personalidad*, en *Boletín de Psicología*, 2, volumen II, 1979.
- KRECH, D. — CRUTCHFIELD, R.S. — BALLACHEY, E.L., *Psicología Social*, Biblioteca Nueva, 1972.
- KORMAN, A. K., *Psicología de la industria y de las organizaciones*, Marova, 1978.

WEBSTER, M. — SOBIESZEK B., *Teorías de la Autoevaluación*, Lumisa (México), 1978.

ZAVALLONI, R. — MONTUSCHI, F., *La Personalidad en perspectiva Social*, Herder, 1977.

El test de Rorschach en la selección de personal

Carlos María López Fe

Jefe Regional de la Delegación Sur de Técnicos Especialistas Asociados, S.A. (TEA);
Consultor en Selección y Formación de Personal y Orientación Profesional

Introducción

La utilización de técnicas proyectivas en la evaluación de la personalidad, con fines de selección de personal, es una aplicación limitada, en parte, por la experiencia que requiere del psicólogo y, en parte, por las características del mismo proceso selectivo, a veces sometido a presiones de urgencia por los clientes, lo que dificulta una evaluación seria de la prueba.

También la investigación acerca de estos aspectos de las técnicas proyectivas es poco frecuente. En general, la tarea investigadora relacionada con aquellas ha sido realizada más en un ámbito clínico, y muy poco en el de la psicología del trabajo. Se refiere, por tanto, a sujetos que presentan alguna anomalía, más que a sujetos normales.

Al contar con una muestra de protocolos del test de Rorschach realizados por profesionales, nos pareció interesante investigar las siguientes cuestiones:

1.ª ¿Existe relación entre las diferencias socioprofesionales y las

respuestas al test de Rorschach, de modo que los profesionales de distintos grupos presenten diferencias significativas en las variables de tipo intelectual y emocional que se reflejan en la prueba?

2.ª ¿Puede establecerse, en consecuencia, una tipología a partir de las respuestas del Rorschach, en la que se distingan rasgos característicos de grandes grupos ocupacionales, de modo que sea factible predecir una suficiente posibilidad de éxito en el desempeño de esa profesión u ocupación?

Metodología

Se ha partido de una muestra de 300 sujetos, escogidos entre una población de 1.180 profesionales que habían realizado el test de Rorschach con fines de selección de personal en TEA, S.A., entre los años 1968 y 1975. Establecimos seis tipos ocupacionales; con 50 sujetos en cada subgrupo: ingenieros superiores, licenciados universitarios, técnicos de grado medio, jefes de administrativos con titulación de peritaje o profesorado mercantil, profesionales de ventas y secretarías.

Escogimos 28 variables: dos de tipo personal de cada sujeto, la edad y profesión; y el resto, factores del test: tiempo de reacción a cada lámina y tiempo de duración total; número de respuestas total; cuatro factores de localización (global, detalle grande, detalle pequeño, espacio blanco); diez factores de determinantes, cinco de contenido, dos de vulgaridad-originalidad, respuestas adicionales y fenómenos de *schok*. Los datos correspondientes a las indicadas variables fueron tabulados en seis cuadros, correspondientes a cada grupo profesional.

Para el procesamiento de los datos tabulados, escogimos el programa BMDP 7 D, es decir, el núm. 7 de la serie descriptiva de los *Biomedical Computer Programs*, de la Universidad de California, USA. Es un programa que permite varios estratos (seis en nuestro caso, según los grupos profesionales que se deban comparar) en la elaboración de histogramas de frecuencias para cada grupo, con sus estadísticos ($\bar{X}$, s , N y A o amplitud), a base del cruce de la variable «profesión» con todas las demás. Los datos fueron procesados en un ordenador Univac 1108 del Ministerio de Universidades e Investigación, en el terminal correspondiente al Centro de Cálculo de la Universidad de Sevilla.

A partir de las distribuciones proporcionadas por el ordenador, elaboramos un cuadro del estadístico más representativo para nuestro objetivo, es decir, de la media del total de cada grupo en las respectivas variables, y confeccionamos histogramas de las medias de

aquellos factores que estimamos más significativos para establecer una tipología con rasgos de carácter intelectual y afectivo: tiempo de duración total, tiempo de reacción, número de respuestas totales y respuestas globales, detalle grande, forma, contenido humano, contenido animal, complejo intelectual, vulgaridad-originalidad, movimiento humano, movimiento animal, gris-textura, forma-color y color-forma. Estas variables son, además, aquellas en las que aparecen diferencias más apreciables, a pesar de que, como diremos al final, las halladas son relativamente pequeñas.

Finalmente, elaboramos perfiles para cada subgrupo basados en rasgos afectivos, para tener un gráfico expresivo de las diferencias tipológicas obtenidas.

Resultados

Del análisis de los histogramas de frecuencias, y refiriéndonos a la muestra en su conjunto, observamos, en primer lugar, que hay variables en las que la distribución de frecuencias presenta una dispersión bastante regular entre el mínimo y el máximo, mientras que en otras la población se agrupa de modo acusado en un extremo, en general, el de la ausencia de respuestas.

Las variables en que existe una población bien distribuida son aquellas que revelan factores propios de la personalidad normal, equilibrada y generalmente sana: tiempo total, tiempo de reacción, número total de respuestas, respuestas globales, de detalle grande, de forma, movimiento humano, contenido animal, movimiento animal, gris textura, contenido humano, de objeto, de complejos intelectual y populares.

Por el contrario, las variables, en donde la distribución resulta bastante desigual, generalmente en el sentido de ausencia de respuestas, a excepción de las respuestas de forma positiva —cuyo sesgo es hacia el 100 %, lo cual es un rasgo satisfactorio, de buena precisión en las observaciones—, son aquellos factores cuya presencia de cierta importancia en un protocolo pueden indicar una personalidad problemática: detalle pequeño, espacio blanco, movimiento inanimado, gris profundidad, color puro, *schoks*. Algunas, cuyos valores medios resultan bastante bajos sería de desear que tuvieran más presencia, como ocurre con las de forma-color, pero esto no indica más que en el plano afectivo predominan las respuestas kinestésicas, es decir, las que revelan una personalidad de signo más introversivo y profundo, más «serio».

El análisis más interesante para los objetivos de nuestro estudio es

el de la comparación entre medias estadísticas de cada subgrupo de la muestra para los diversos factores.

Se aprecia una mayor aproximación entre los rasgos de ingenieros, licenciados y técnicos medios, es decir, aquellos en que los niveles de formación implican mayor complejidad.

Observamos que los licenciados e ingenieros se encuentran por encima de la media de la muestra total en la mayoría de las variables, mientras que el subgrupo de secretarías es el que presenta unos valores más reducidos. Pero las diferencias que aparecen entre las medias de los seis subgrupos son bastante escasas.

Las variables en las que aparecen diferencias más apreciables son las siguientes: tiempo de duración total: 5,44 minutos entre la media más alta (técnicos medios) y más baja (técnicos comerciales); número total de respuestas: 7, entre el grupo que da más (licenciados) y el que da menos (secretarías); detalle grande: 4, entre la media máxima (licenciados) y la mínima (administrativos); globales: 3,56 respuestas entre la media máxima (ingenieros) y la mínima (secretarías); forma: 3 respuestas entre la media más alta (licenciados) y la más baja (secretarías); complejo intelectual: 2,56 respuestas entre el valor máximo (licenciados) y el mínimo (secretarías).

En resumen: de todas las variables, en 6 aparecen diferencias superiores a 2 respuestas entre las medias de cada subgrupo; en 9, la diferencia está entre 2 y 1, y en el resto es inferior a una respuesta.

Esto nos permite indicar algunos *rasgos predominantes* en cada subgrupo:

- Mayor rapidez en la ejecución de la prueba por parte de los comerciales, sobre todo frente a los técnicos, que son los que emplean más tiempo, sin perjuicio importante en cuanto al número de respuestas.

- Mayor rapidez de reacción, también, en los comerciales, y mayor lentitud en los administrativos, como valores extremos.

- Mayor «productividad» en cuanto a número de respuestas por parte de los licenciados, lo que se relaciona con el interés y entrega a la tarea, y la menor, en el grupo de secretarías.

- Predominio de la visión global y de síntesis en los ingenieros, seguidos de los técnicos medios, o sea, en los técnicos en general, y el más reducido nivel de este rasgo en las secretarías.

- Predominio del detalle grande, es decir, de la visión más analítica y atenta a lo concreto, en los licenciados no técnicos, y la menor tendencia a este enfoque en los administrativos.

- Predominio de la forma positiva en los ingenieros, seguidos de los técnicos medios, indicativo de una mayor precisión de ambos en

sus observaciones. Y el grupo que menor nivel de estos factores acusa es el de secretarías.

— Mayor tendencia a dar respuestas indicativas del llamado «complejo intelectual» por parte de licenciados y menor tendencia en el grupo de secretarías.

A pesar de que estos rasgos podamos estimarlos propios de cada estrato profesional, no bastan para establecer una tipología de personalidad. En el resto de las variables la diferencia entre subgrupos no es realmente significativa. Cuando esto se da en factores de tanto peso en la evaluación del Rorschach como el movimiento humano, el gris-textura y el color, hemos de concluir que existe una aproximación acusada en rasgos como la capacidad de empatía madura, la iniciativa, la riqueza afectiva y la sensibilidad para los impactos emocionales, de modo que aspectos decisivos para diferenciar una tipología carecen de relevancia en cuanto a sus diferencias.

En este sentido, es interesante observar la coincidencia de nuestra investigación con las conclusiones obtenidas por Nicolás Seisdedos en un estudio sobre una muestra de protocolos del test de Zulliguer realizados por profesionales para fines de selección de personal, en las que afirma:

«Entre los tres grupos de profesionales que se han comparado —administrativos, comerciales y técnicos— no se han encontrado diferencias en ninguno de los factores estudiados. En la comparación de los subgrupos tampoco se han hallado diferencias que permitieran sacar conclusiones, aunque si ha habido diferencias en alguno de los factores».

Conclusiones

A los interrogantes planteados inicialmente debemos responder, por tanto, de forma negativa, aunque matizada.

Al primero responderemos que aparecen diferencias apreciables en seis factores de los 28 utilizados, siendo escasamente significativas las halladas en el resto de los mismos, por lo que estimamos que no existe una diferenciación relevante entre los diversos grupos de profesionales que han servido de base al estudio.

En consecuencia, respecto a la segunda cuestión, estimamos que no podemos elaborar un perfil tipológico característico de cada estrato profesional a partir de los resultados que ofrecen los protocolos del test de Rorschach.

Bibliografía

- BOHM, *Manual de Psicodiagnostico de Rorschach*, Morata, Madrid, 1973.
- CORDERO, A. - GONZALEZ, M. De la CRUZ, M.^a - LLABRES, L., *Estudios sobre el test de Rorschach en su aplicacion a la seleccion de personal*, Comunicacion a la XVI Reunión de la Sociedad Española de Psicología, Salamanca, 1972.
- ENGELMAN, L. — FRANE, J.W. — JENNRICH, R.I., *Biomedical Computer Programs, P-Series*, Los Angeles, University of California Press, 1977.
- FERRANDIZ MONTAGUD, R., *El psicodiagnostico de Rorschach en la seleccion de directivos*, en *Rev. de Psic. Gral. y Aplic.* XXIV, 99/100, 1020-1032, Madrid, 1969.
- KLOPFER — KELLY, *La tecnica del Rorschach*, Paidós, Buenos Aires, 1964.
- LOOSLI-USTERI, M., *Manual practico del test de Rorschach*, Rialp, Madrid, 1965.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Clasificación internacional uniforme de ocupaciones*, OIT, Ginebra, 1958.
- SEISDEDOS, N., *Técnicas proyectivas en sujetos normales*, Sección de Estudios de Tests, TEA, S.A., Madrid, 1978.
- YELA, M., *Psicometria y estadística. Apuntes de Curso de la Escuela de Psicología y Psicotecnía de la Universidad de Madrid, visados por el autor*, 5.^a edición, Madrid, 1964.

Panorámica internacional del estudio del factor humano en la conducción de vehículos automóviles

Francisco Tortosa Gil

Profesor Adjunto de Psicología General de la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universidad de Valencia.

José J. Soler Pérez

Psicólogo examinador de aptitudes psicofísicas para la obtención del permiso de conducir.

Antonia Pérez Garrido

Profesora de EGB y Psicóloga.

La ciencia psicológica, en el decurso de los años, ha adquirido una imponente complejidad, cubriendo su posible área de influencia las más variadas formas de actividad humana, del individuo a la organización. Ciertamente, preguntarse por la investigación psicológica en el mundo contemporáneo es dar prueba pública de osadía y, no obstante, se trata de una pregunta pertinente. Una respuesta global parece muy difícil de dar, caso de pretender que sea en profundidad. Ahora bien, las técnicas de documentación y «retrieval» permiten manejar amplias cantidades de información y desenvolverse entre ellas seleccionando lo más relevante.

En esta tarea ha resultado ser una ayuda eficaz la ciencia de la ciencia y, más concretamente, las técnicas de análisis bibliométrico de la literatura científica (Carpintero y Peiro, 1981). En sentido lato, podemos señalar que la metodología bibliométrica es la que se ciñe al análisis de las múltiples variables detectables en un texto científico publicado. Esta metodología permite alcanzar una representación orientativa de la situación de un campo científico en un tiempo dado, proporcionando al estudioso de un campo concreto de nuestra ciencia criterios que le sitúan respecto de las personalidades más activas en dicho campo, los medios de comunicación centrales, las instituciones más relevantes, los principales grupos de autores que trabajan sobre el tema y los temas más atendidos dentro del campo. El objetivo

de la presente comunicación consiste precisamente en la delimitación empírica de un área concreta de investigación: «el factor humano en la conducción de vehículos automóviles». Interesantes ejemplos de aplicaciones de esta misma metodología a diversos campos de la psicología pueden encontrarse en Carpintero y Peiro (1981), Rivas y Peiro (1979), Peiro y Rivas (1981), Rivas (1978), Miralles y Tortosa (1981), Tortosa et al. (1981), Belloch, Ibáñez y Tortosa (1981), Fisch y Daniel (1982),...

Fuentes y material utilizado

Las fuentes utilizadas para recoger el material bibliográfico que ha servido de base a nuestra investigación han sido los repertorios *The Psychological Abstracts* y *Bulletin Psignalletique*. El Centro de Información y Documentación de la calle Vitruvio (Madrid) realizó una búsqueda sobre el tema, proporcionándonos un total de 244 trabajos publicados en el área en los últimos quince años.

Principales autores que publican en el área del factor humano en la conducción de vehículos automóviles

Los 244 trabajos recogidos han sido publicados por 349 autores diferentes, lo cual muestra un promedio de 0,70 artículos por autor, es decir, la media es inferior a la unidad. Sin embargo, es un fenómeno ampliamente conocido en cualquier campo de la ciencia el hecho de que las distribuciones no suelen ser equitativas. Efectivamente, habrá algunos autores que han producido varios trabajos y, junto a ellos, muchos que tan sólo han colaborado fraccionalmente, hecho este último que denota que se han producido también muchos trabajos en colaboración (índice de firmas por artículo: 1,43). Este índice es superior al obtenido en otras áreas de la psicología, como la psicometría (Peiro y Rivas, 1981), o la psicología de la personalidad (Ibáñez, Tortosa et al., 1981), pero es inferior al valor medio calculado para la ciencia (Clarke, 1964) o a las previsiones de Price (1973).

Este hecho puede atribuirse a las propias características del área que combina una dimensión fuertemente instrumental y/o metodológica, con otra teórica y especulativa, que producen tendencias de «firmación» diferentes. Además, en buena medida, las contribuciones a este campo provienen de autores cuyas áreas centrales de investigación son la psicología experimental, la psicología clínica, la psicología industrial, la psiquiatría, la psicología social, la medicina

legal, el derecho penal o la fisiología. Es decir nos hallamos en un área de investigación claramente interdisciplinar y concreta, en la que pueden realizar aportaciones profesionales muy diversos.

Por otra parte, ya en 1965 Hirsch y Singleton ponían de manifiesto que el nivel de colaboración existente en un área concreta de investigación estaba intimamente vinculado al nivel de ayuda económica —pública o privada— que tal área recibía. El bajo nivel del índice obtenido parece sugerir que nos encontramos en un área con bajo nivel de subvenciones para la investigación, al menos de manera específica.

Pese a todos estos hechos, en torno a muchos de los autores de mayor producción se vinculan pequeños grupos de autores centrados en tópicos de investigación específicos y, junto a ellos, encontramos algunos trabajos, fundamentalmente artículos, confirmados por varios autores, básicamente informes técnicos e investigaciones experimentales. A continuación vamos a señalar a los autores con mayor contribución al área que estamos investigando.

TABLA I

AUTORES CON MAYOR NUMERO DE TRABAJOS EN EL AREA DEL FACTOR HUMANO EN LA CONDUCCION DE VEHICULOS AUTOMOVILES

SIVAK, Michael...	6 trabajos	BARRET, Gerald V.	3 trabajos
OLSON, Paul L. ...	5 trabajos	COHEN, Amos ...	3 trabajos
SELZER, Melvin L.	5 trabajos	OHTA, Hiroo.....	3 trabajos
SUMMALA, Heikki	5 trabajos	VINOKUR Amiram	3 trabajos
		TRANKLE, Ulrich	3 trabajos
ADAMS, James R., ARMSTRONG, J.D., ASHTON, H., DONOHUE, R.J., DONOVAN, D.M., EVANS, L., FULLER, R.G., JOHAN, B., LARSON, L.D., LEVONIAN, E., LINARES MAZA, A., NAGATSUKA, Y., POST, D.V., ROBINSON, C.D., SMART, R.G., STURGIS, S.P., THORTON, C.L., Van der NEST, M.D., WASIELEWSKI, P., WETHERELL, A. 2 trabajos.			

Las limitaciones de espacio nos impiden profundizar en estos autores; no obstante, vamos a sintetizar la aportación de los más importantes.

Michael Sivak, colabora asiduamente con Paul Olson y a su alrededor colaboran también David Post, Robert Donohue, Leon Pastalan y Richard Halstead-Nussloch, con los que habitualmente confirman trabajos. El grupo procede de la Universidad de Michigan, Highway Safety Research Institut Ann Arbor. Sus trabajos son artículos técnicos publicados en las revistas *Human Factors*, *Perceptual and Motor Skills* y *Accident Analysis and Prevention*, que versan sobre

«Ingeniería de factores humanos», siempre en vistas de la prevención de accidentes. Analiza el efecto de la edad de los conductores sobre la legibilidad nocturna de las señales de carretera. Toman sujetos de 62 a 74 años y de 18 a 24 y comprueban en situaciones reales que, pese a tener una similar agudeza visual en situaciones de alta luminosidad, los sujetos de mayor edad percibían peor durante la noche, percibían las señales a menor distancia y, por tanto, después que los más jóvenes: de ahí que su tiempo de reacción para actuar en función de las señales fuera menor y el riesgo de accidente mayor. Arguyen que los estándares de legibilidad para las señales no deberían basarse exclusivamente en datos obtenidos sobre observadores jóvenes y que los tests de agudeza visual en condiciones de alta luminosidad tienen una relevancia cuestionable en caso de baja luminosidad (Sivak, Olson y Pastalan, 1981). Posteriormente trabajan sobre este mismo problema, señalando algunas condiciones que eliminarían los efectos de la edad del conductor sobre la legibilidad nocturna de las señales de tráfico (Sivak y Olson, 1982).

Evalúan también los efectos que la ubicación, el brillo y el número de luces de frenado de los vehículos tienen sobre el tiempo de reacción de conductores confiados en situaciones normales de tráfico y ello en distintos niveles de edad, ofreciendo interesantes resultados que pueden favorecer la prevención de accidentes (Sivak, Post, Olson y Donohue, 1981; Olson, Halstead-Nussloch y Sivak, 1981).

El propio Sivak, esta vez en solitario, analiza los factores humanos implicados en la causa de los accidentes de carretera, esbozando una metodología de investigación alternativa a los métodos tradicionales de análisis correlacional de habilidades humanas y accidentes de carretera; evalúa la importancia de una buena habilidad para conducir en términos de su sensibilidad de estados humanos transitorios que ocurren a menudo, tales como fatiga, estrés o intoxicación etílica (Sivak, 1981).

Melvin L. Selzer trabaja sobre el tema junto con Amiram Vinokur, T. Wilson, y B. Brenner en la «Medical School» de la Universidad de Michigan. Publica artículos en distintas revistas: *Behavioral Science*, *American Journal of Psychiatry*, *Mental Health & Society* y *Journal of Studies on Alcohol*. Este grupo estudia preferentemente los factores que incrementan el riesgo de accidente. A partir del estudio de historiales de casos e informes de conductores que provocaron accidentes fatales encuentra que el alcoholismo, el uso frecuente de alcohol en grandes cantidades, ciertas manifestaciones psicopatológicas y el estrés social reciente tienden a incrementar considerablemente el riesgo de causar accidentes fatales; especialmente, los casos de intoxicación etílica (Selzer, 1969, Brenner y Selzer, 1969). En un amplio proyecto de investigación estudiaron también el papel de los

eventos vitales en la provocación de accidentes. Investigaron los accidentes de tráfico en función de factores estresantes que resultan de cambios experimentados por el conductor en su vida diaria y de la necesidad de ajuste a los mismos. El método, los sujetos, los materiales y los procedimientos son descritos con detalle, mostrando un primer análisis de los datos una alta relación entre eventos de la vida del conductor, estrés subjetivos y accidentes de tráfico, lo que viene a apoyar la hipótesis de que los efectos de la psicopatología y del estrés son más fuertes entre conductores alcohólicos o proclives al uso del alcohol que en los restantes sujetos (Selzer y Vinckur, 1975). Desarrollaron un cuestionario para la prevención de conductores con alto riesgo de accidente, así como distintos tipos de test en el mismo sentido que apoyaron sus hipótesis y mostraron alto valor predictivo (Selzer y Vinokur, 1974; Selzer, Vinokur y Wilson, 1977).

Heikki Summala trabaja junto con A. Merisalo, M. Leino y J. Vierimaa en la Unidad de Investigación de Tráfico de la Universidad de Helsinki, y publica sus resultados en diversas revistas: *Scandinavian Journal of Psychology*, *Ergonomics*, *Human Factors* y *Psykologia*. Al igual que en el caso de Sivak, su principal campo de interés es la ingeniería de factores humanos. Comienza discutiendo un método basado en la función psicofísica entre el coeficiente de fricción y el riesgo de accidente en coches con ruedas con mucho dibujo y con poco. De las dos funciones, el efecto de las ruedas grabadas puede calcularse en diferentes niveles de fricción, así como el propio efecto de la fricción sobre las ruedas. Realizó un experimento piloto sobre la probabilidad de derrape en curva en función de estos factores y de otras variables, demostrando su importancia (Summala y Merisalo, 1980). Estudió profundamente los efectos sobre las respuestas, y su latencia, que el conductor realiza sobre la dirección de su coche frente a distintos tipos de estímulo luminoso en distintas situaciones de tráfico, en distintas situaciones de luminosidad y con distintas colocaciones del estímulo luminoso (Summala, 1981 y 1982; Summala, Leino y Vierimaa, 1981).

Gerald V. Barrett trabaja con varios colaboradores —Thornton, P. Cabe, P. Panek, E. Wagner y R. Alexander— en diversos Centros: en Akron (Goodyear Aerospace Corp.), en la Universidad de Rochester (Management Research Center) y en la Universidad de Eastern Illinois. El denominador común es el estudio de las variables personales que afectan a los conductores en situaciones imprevistas de conducción. Estudió las reacciones del conductor a situaciones de emergencia utilizando un simulador de situaciones de conducción, encontrando que la propensión de los accidentes estaba relacionada con factores como edad, sexo y uso de alcohol (Barret y Thornton, 1968). Posteriormente estudió el valor predictivo de varios tests de personalidad para la determinación de los rasgos de personalidad que

tenían influencia sobre los accidentes de tráfico (Barrett, Thornton y Cabe, 1969; Panek, Wagner, Barrett y Alexander, 1978).

Hiroo Ohta trabaja junto a Y. Nagatsuka, y H. Komatsu en el Tohoku Institut of Techonology, Sendai (Japón) y en la Universidad de Niigata, y publica sus investigaciones en la *Tohoku Psychologica Folia*. De nuevo encontramos otro autor centrado en la ingeniería de factores humanos. Estudió los cambios en las funciones perceptivo-motoras en situaciones de conducción prolongada (Nagatsuka y Ohta, 1979), así como la relación entre velocidad física y velocidad subjetiva en distintas situaciones (Ohta y Komatsu, 1981).

Amos S. Cohen trabaja en el Swiss Federal Institut of Technology de Zurich; publica dos informes técnicos y un artículo en la revista *Perceptual and Motor Skills*, en el campo de la ingeniería de factores humanos acerca de problemas de percepción visual. Trabajó con métodos experimentales y empíricos en situaciones de simulación en laboratorio y en situaciones reales acerca de los movimientos oculares y la fijación ocular realizados por el conductor en distintas situaciones de tráfico (Cohen, 1978, 1981). Presenta, también, un interesante artículo de revisión sobre investigaciones empíricas realizadas acerca de los movimientos oculares de los conductores en distintas situaciones de tráfico, destacando la importancia de diversos factores humanos, como la experiencia, el estado físico, el alcohol, la fatiga y la privación de sueño y el monóxido de carbono, junto con los efectos de las características del automóvil (Cohen, 1978).

Ulrich Trankle trabaja en el Psychologisches Institut (Westfälische Wilhelms, Universidad de Münster, de la República Federal Alemana) y publica en las revistas alemanas *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie und Praxis* y *Zeitschrift für Verkehrssicherheit*. Estudia las variables que afectan a la seguridad de la conducción. Obtuvo resultados sobre la conducta al volante de un grupo de conductores experimentados a partir de un test experimental de carretera, sometiendo los resultados a un «análisis de Cluster» que arrojó interesantes datos relativos a los factores que incrementan la seguridad vial e incrementan el ahorro de energía de los conductores (Trankle, 1980). Estudió también los efectos de la limitación de velocidad sobre la conducta de los conductores; si bien no encontró excesivas diferencias en casos de limitación de velocidad y de no limitación, los resultados parecían apuntar, en el caso de velocidad limitada, a un menor consumo de energía, a una mayor seguridad y a un menor estrés (Trankle, 1981). Por último, realiza un interesante trabajo metodológico acerca de una significativa dimensión motivacional que afecta la conducta de tráfico (la dimensión «Absichern-Ausleben», precaución-exaltación) (Trankle, 1981).

Como puede apreciarse, el estudio de la ingeniería de factores

humanos y de las variables individuales que afectan la conducción de vehículo en vistas a incrementar la seguridad vial y, por tanto, a prevenir la posibilidad de accidentes, son los temas más estudiados en esta área.

La evolución del número de trabajos por año muestra un signo claramente ascendente, con un extraordinario auge en los últimos años estudiados. Así, si exceptuamos los 23 trabajos publicados en los primeros meses de 1982, por no tratarse de un año completo, encontramos que en 1980 aparecieron 41 trabajos y en 1981 otros 86, con lo cual se explica un 57,46 % del total de trabajos; y, si incluimos los 21 trabajos de 1979 y los 17 de 1978, llegamos a explicar un 74,66 % de los mismos. Como puede apreciarse, el interés despertado en los últimos tiempos ha sido enorme.

Centros y publicaciones más importantes en el área

Encontramos Centros pertenecientes a los cinco continentes y a una gran diversidad de países, destacando claramente América (en concreto EE.UU. y Canadá) y Europa (Gran Bretaña, Alemania Federal y Suiza); en menor medida Oceanía (Australia), Asia (Japón) y África (África del Sur).

Los *principales Centros* detectados son: U. Michigan, Highway Safety Research Institut Ann Arbor (7 trabajos); U. Michigan, Medical School (5); U. Helsinki, Traffic Research Unit. (5); Swis Federal Institut of Technology, Zurich (4); National Institut for Personnel Research Johannesburg (South Africa) (3); U. North Carolina, Chapel Hill (3); U. California, Los Angeles (3); U. Kansas (3); U. Dublin, Trinity College (3); y Organisme National de Sécurité Routière, Laboratoire de Psychologie de la Conduite, Montlhéry, France (3).

Por lo que hace referencia a las *revistas* más importantes en el campo, hay que señalar que de las 244 publicaciones recogidas tan sólo dos son libros —Forees, T.W. (Ed.), *Human Factors in Highway Traffic Safety Research*, New York, Wiley Interscience, 1972; y Oswald, W., *Personality and driving*, Stuttgart, W. Germany, Ferdinand Enke, 1971—; junto a estos dos libros encontramos un total de 40 tesis doctorales recogidas en el *Dissertation Abstracts International*, casi un 17 % del total de trabajos, un claro indicador del interés despertado por el tema. Los restantes 202 trabajos son informes técnicos y, fundamentalmente, artículos de revista.

Entre las publicaciones periódicas donde se recogen esos trabajos

se aprecia una gran dispersión, se reparten entre 83 revistas, lo cual supone un promedio de unos dos artículos por revista; no obstante, encontramos, de nuevo, el conocido fenómeno de la distribución diferencial. Así, ocho revistas tan sólo explican aproximadamente la mitad del total de artículos y más de la mitad de ellas tan sólo tienen un artículo sobre el tema.

Las principales revistas en el campo son las siguientes, por orden decreciente de artículos: *Accident Analysis and Prevention* (24); *Human Factors* (20); *Ergonomics* (19); *Journal of Applied Psychology* (10); *Perceptual and Motor Skills* (7); *Revista de Psicología General y Aplicada* (7); *International Review of Applied Psychology* (6); *Journal of Safety Research* (4).

Existe una clara correspondencia entre las revistas detectadas como básicas y los principales campos de interés de los autores más productivos, la ingeniería de factores humanos en vistas al incremento de la seguridad vial y, por tanto, a la prevención de accidentes de tráfico, y el estudio de las variables psicológicas implicadas en el fenómeno de la conducción de vehículos automóviles.

Análisis de contenidos de los trabajos publicados

Hemos utilizado un método sociométrico de análisis de contenido, creado, precisamente, para actuar sobre los «abstracts» (Carpintero y Peiro, 1978). Mediante su utilización hemos llegado a establecer una red de conceptos que delimitan el estado actual de la investigación en el campo, se apoya en el descubrimiento de las relaciones empíricas entre diversos contenidos, a partir del estudio de los términos descriptores con los que se indica o tematiza el contenido de cada trabajo.

Aparecen un total de 436 descriptores diferentes con una frecuencia total de ocurrencias de 1.338, lo cual supone que algunos descriptores aparecen con alta frecuencia, son muy «elegidos» y, por tanto, podemos considerarlos como términos-clave en esta área; mientras que otros tienen una frecuencia de ocurrencia muy baja.

Los descriptores que aparecieron con mayor frecuencia son: driving behavior (197), drivers (87), motor traffic accidents (53), highway safety (38), problem drinking (34), personality traits (32), man (23), alcohol intoxication (20), stress (16), alcohol drinking patterns (15), age differences (15), reaction time (13), alcoholism (13), attitudes (12), personality (11) y safety (10). Nos hemos atenido de modo estricto a la formulación con que aparecen en los documentos.

De nuestros datos se desprende que los cuatro grandes *ítems* son:

conductores, conducta de conducción, accidentes de tráfico y seguridad vial, y, junto a ellos, encontramos factores importantes que hay que estudiar en vistas a la prevención de accidentes, haciéndose especial hincapié en la importancia de los factores de personalidad, elementos diferenciales —básicamente la edad— y factores intervinientes, sobre todo el alcohol y estrés. La correspondencia con los trabajos de los principales autores y con los temas de las principales revistas es alta.

Así pues, para concluir queremos señalar que la importancia de los factores psicológicos es claramente puesta de manifiesto y que, el examen psicotécnico inicial y, aún más, periódico, de los conductores, junto con estudios de ingeniería de factores humanos —campo en el que los psicólogos también desempeñan un papel importante—, es de suma importancia para la mejora de la seguridad vial y la disminución del riesgo de accidente.

Bibliografía

- CARPINTERO, H. — PEIRO, J. (Eds.), *Psicología Contemporánea. Teoría y métodos cuantitativos para el estudio de la literatura científica*, Ed. Alfaplus, Valencia, 1981.
- RIVAS, F. — PEIRO, J., *Estado actual de la investigación psicométrica: una aproximación bibliométrica*, en *Anal. y Modif. Cond.*, 5, 1979, 245-265.
- PEIRO, J. — RIVAS, F., *Colegios Invisibles en psicometría*, en CARPINTERO y PEIRO (Eds.), *Psicología Contemporánea*, Ed. Alfaplus, Valencia, 1981.
- RIVAS, F., *Una aproximación al estudio diacrónico de temas psicométricos publicados en la «RPGA» (1946-1976)*, Estudio Técnico, Univ. de Valencia, Mimeo, 1977.
- MIRALLES, J.L. — TORTOSA, F., *La psicología social a través del Psychological Abstracts (1975-1979)*. Comunicación presentada a la Reunión Internacional de Psicología Científica, SVACC, Alicante, 1981.
- TORTOSA et al., *Personalidad: ¿Una categoría sin subcategorías?* Comunicación presentada a la Reunión Internacional de Psicología Científica, SVACC, Alicante, 1981.
- BELLOCH, A., IBÁÑEZ, E. — TORTOSA, F., *Desórdenes mentales, psicología anormal y psicología clínica: Un proceso unitario*. Comunicación presentada a la Reunión Internacional de Psicología Científica, SVACC, 1981.
- FISCH, R. — DANIEL, H.-D., *Research and publication trends in Experimental Social Psychology: 1971-1980. A thematic analysis of the Journal of Experimental Social Psychology, The European Journal of Social Psychology and The Zeitschrift für Sozialpsychologie*, en *European Journal of Social Psychology*, 12, 4, 1982, 395-412.
- PRICE, D.J.S., *Hacia una ciencia de la ciencia*, Ed. Ariel, 1973.
- SIVAK, M. — OLSON, P. — PASTALAN, L., *Effect of driver's age on nighttime legibility of highway signs*, en *Human Factors*, 23, 1, 1981, 59-64.
- SIVAK, M. — OLSON, P., *Nighttime legibility of traffic signs. Conditions*

- eliminating the effects of driver age and disability glare*, en *Accident Analysis and Prevention*, 14, 2, 1982, 87-93.
- SIVAK, M. — POST, D. — OLSON, P. — DONOHUE, R., *Driver responses to highmounted brake lights in actual traffic*, en *Human Factors*, 23 (2), 1981, 231-235.
- SIVAK, M. — POST, D. — OLSON, P. — DONOHUE, R., *Automobile rear lights: Effects of the number, mounting height, and lateral position on reaction times of following drivers*, en *Perceptual and Motor Skills*, 52 (3), 1981, 795-802.
- SIVAK, M., *Human Factors and Highway-accident causation: Some theoretical considerations*, en *Accident Analysis and Prevention*, 13 (2), 1981, 61-64.
- OLSON, P. — HALSTEAD-NUSSLOCH, R. — SIVAK, M., *The effect of improvements in motorcycle/motorcyclist conspicuity on driver behavior*, en *Human Factors*, 23 (2), 1981, 237-248.
- SELZER, M., *Alcoholism, mental illness and stress in 96 drivers causing fatal accidents*, en *Behavioral Science*, 14(1) 1969, 1-10.
- BRENNER, B. — SELZER, M., *Risk of causing a fatal accident associated with alcoholism, psychopathology, and stress: further analysis of previous data*, en *Behavioral Science*, 14 (6), 1969, 490-495
- SELZER, M. — VINOKUR, A., *Life events, subjective stress and traffic accidents*, en *American Journal of Psychiatry*, 131, 1974, 903-906.
- SELZER, M. — VINOKUR, A., *Role of life events in accident causation* en *Mental Health and Society*, 2 (1-2), 1975, 36-54.
- SELZER, M. — VINOKUR, A. — WILSON, T., *Apsychosocial comparison of drunken drivers and alcoholics* en *Jour. of Studies on Alcohol*, 38 (7), 1977, 1294-1312.
- SUMMALA, H — MERISALO, A., en *Scandinavian J. of Psychol*, 21 (3), 1980, 193-199.
- , *Driver/vehicle steering response latencies*, en *Human Factors*, 23 (6), 1981, 683-692.
- , *Latencies in vehicle steering: Experimental studies on drivers' behavior on the road*, en *Psykologia*, 17 (2) 1982, 114-116.
- SUMMALA, H., *Latencies in vehicle steering: Experimental studies on drivers' behavior on the road*, en *Psykologia*, 17 (2) 1982, 114-116.
- SUMMALA, H. — LEINO, M. — VIERIMAA, J., *Drivers' steering behavior when meeting another car: The case of perceptual tropism revisited*, en *Human Factors*, 23 (2), 1981, 185-189.
- BARRETT, G. — THORNTON, C., *Relationship between perceptual style and driver reaction to an emergency situation*, en *J. of Appl. Psych.* 52 (2) 1968, 169.
- BARRETT, G. — THORNTON, C. — CABE, P., *Relation between Embedded Figures Test performance and simulator behavior*, en *J. of Appl. Psych.*, 53 (3), 1969, 253.
- PANEK, P. — WAGNER, E. — BARRETT, G. — ALEXANDER, R., *Selected Hand Test personality variables related to accidents in female drivers*, en *J. of Personality Assesment*, 42 (2) 1978, 355 ss.

Consideraciones acerca de los aspectos neurofisiológicos y psíquicos en la conducción de vehículos automóviles

José J. Soler Pérez

Psicólogo examinador de aptitudes psico-físicas
para la obtención del permiso de conducir.

María Luisa García Mérita

Profesora de Fundamentos Biológicos de la Personalidad y Psicofisiología
de la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universidad de Valencia.

Francisco Tortosa Gil

Profesor Adjunto de Psicología General de la Facultad de Filosofía y Ciencias
de la Educación de la Universidad de Valencia.

Introducción

El problema de la conducción de automóviles es de gran interés actual, motivado por el gran número de vehículos, así como por la masiva automatización de nuestra vida cotidiana. Si analizamos brevemente las estadísticas de causas de muerte en nuestra sociedad, encontramos que las principales son: enfermedades cardio-vasculares, tumores y traumatismos. La mayoría de estos traumatismos son causados por accidentes de la circulación en calles y carreteras. Por su importancia, se han ido desarrollando especialidades dentro del campo de la medicina y de la psicología para ocuparse específicamente de estos problemas. Tenemos así técnicas muy desarrolladas en el campo de la ingeniería de factores humanos, estudio de la personalidad y actitudes en el campo de la cardiología, en el de la oncología y en el de la traumatología y ortopedia, que tratan de prevenir el riesgo de accidente o bien, caso de producirse éste, de restablecer el equilibrio psíquico u orgánico en el accidentado.

Sin embargo, para la prevención de los accidentes traumáticos provocados por vehículos automóviles, no encontramos centros tan especializados o dotaciones presupuestarias tan amplias, como, por ejemplo, para el diagnóstico precoz del cáncer de mama o las unidades de cuidados coronarios.

Por su importancia, anteriormente descrita, vamos a tratar de comprender desde una visión global los aspectos más destacables de la conducción de vehículos.

La conducción de de vehículos

La conducción entendida como sistema consta de tres elementos básicos: el vehículo, la vía y el hombre. El proceso de conducción tiene, pues, múltiples dimensiones. Por un lado, depende de *factores técnicos* (vía y vehículo); por otro de *factores jurídicos* que normalizan la circulación (código de la circulación); y, finalmente, de *factores humanos* (aptitudes y actitudes del conductor, formación profesional sistemática y maduración personal) (Roche, 1963).

Cuando se origina un accidente, puede suceder que los tres complejos de variables se hallen implicados en su causa. En muchas ocasiones sucede también que el accidente se produzca por razones más simples y específicas de alguno de los tres factores mencionados. Pero sin duda, en todos los casos, el hombre que conduce siempre se halla implicado en el accidente.

En definitiva, en la situación de conducción tenemos: 1) El medio ambiente (entorno): vías, señalización, otros usuarios, condiciones de iluminación, meteorológicas, etc. 2) El propio vehículo con distintos mecanismos: velocidad, dirección, capacidad de frenado, etc. 3) Un ser humano que ejerce un control sobre el vehículo en función de las condiciones que percibe y de sus disposiciones.

Así, el hombre en las situaciones de circulación funciona como un ser adaptado a un ambiente mediante un instrumento (máquina) con un dispositivo de control cibernético: recibe unas informaciones y ejerce acciones para realizar un cierto programa.

El vehículo automóvil es un caso particular de máquina gracias a la cual las distancias terrestres son vencidas. Por su velocidad, el espacio de afuera es el que se reduce y, en contrapartida, nuestro *yo* se expande. Esta auto-expansión es máxima e intensa cuando el hombre conduce el mismo un vehículo: el turismo o el ciclomotor forma parte de su esquema corporal. El uso o el abuso depende ya de su persona, de su capacidad de valorar la realidad, de sus disposiciones personales y de su relación con el ambiente. Esta capacidad de captar la realidad va a tener unas bases biológicas y unas connotaciones psíquicas que son fundamentales en la conducción de vehículos.

La conducción constituye una de las actividades humanas que requieren del sujeto un potencial elevado de energía y la puesta a punto de todos sus mecanismos biopsicológicos, debido al incremento

y complejidad de dispositivos y circunstancias que rodean a la conducción.

El hombre, para conducir, debe percibir primero lo que ocurre a su alrededor y, con ello, los cambios experimentados por las características de la vía, de su entorno y del conjunto del tráfico.

Para captar dichos cambios debe poseer una buena agudeza visual, un campo visual lateral amplio y una buena adaptación de la oscuridad. Una vez percibida la situación, debe hacer una correcta evaluación, para lo que se requiere una capacidad intelectual al menos normal. Esta evaluación puede verse afectada por la fatiga, el sueño, el alcohol, las drogas o los efectos de una digestión pesada. También, para llegar a una mejor y más rápida evaluación, es necesaria una cierta experiencia en la conducción (Montenegro, 1981).

Después que la situación ha sido percibida y evaluada, llega el momento de elegir la maniobra adecuada entre todas las posibles. Esta elección debe realizarse también con gran rapidez. Para realizarla, es necesario saber cuál es la maniobra correcta en cada situación y, además, que este reconocimiento se manifieste de una manera inmediata. También la capacidad de elección puede verse afectada, además de por un déficit intelectual, por la fatiga, el sueño, etcétera, tal y como señalamos anteriormente, así como por problemas psicopatológicos.

Por último, una vez elegida la maniobra adecuada, es necesario ejecutarla y esta acción debe realizarse con la mayor rapidez y precisión posible. Estos factores pueden verse afectados también por las mismas causas señaladas anteriormente y, además, por cualquier alteración del aparato locomotor que implique una lentificación, imprecisión o insuficiencia de fuerza (Montenegro, 1981).

Tampoco hay que olvidar que el conductor debe integrarse, junto con su vehículo, en el conjunto de otros vehículos que circulan simultáneamente por esa misma vía y que son, a su vez, conducidos por otros.

Así pues, tenemos que, en definitiva, todo el peso del tráfico recae sobre el hombre.

El aprendizaje de la conducción es un paso previo para poder controlar el automóvil. En él intervienen diversas estructuras anatómicas, como músculos, huesos, venas, arterias, nervios y centros del sistema nervioso central y vegetativo. Podríamos esquematizar el substrato anatómico de la conducción de la forma siguiente: *sentidos, vías aferentes, núcleos asociativos, núcleos integrativos, áreas corticales interpretativas, áreas motoras, vías eferentes y estructuras motoras*. Todo este complejo mecanismo anatómico funcional está

dependiente de variaciones adaptativas al medio exterior. Es decir, las estructuras motoras que ejecuten una determinada maniobra, —como, por ejemplo, un giro del volante— dependerán de los estímulos que los órganos de los sentidos hayan recibido.

Ahora bien, no podemos reducir todo el problema de la conducción de automóviles al esquema «estímulo-reacción», donde sólo habría que estudiar los distintos tipos de estímulos y los distintos tipos de reacciones que se producen; es también de gran interés el estudio de otras facetas del ser humano como, por ejemplo, la vida psíquica y, ¿cómo no?, el comprender cómo funcionan las estructuras orgánicas y por qué funcionan en determinados momentos de forma distinta a lo estadísticamente normal.

Aspectos neurocibernéticos y bases anatomofisiológicas

La cadena normal de acontecimientos es:

- Los estímulos, tanto los procedentes del medio ambiente exterior como los del interior del cuerpo, activan los receptores.
- La información recogida por esos receptores es transmitida hacia el sistema nervioso central por medio de fibras aferentes primarias.
- Esas fibras establecen sinapsis con motoneuronas, bien directamente o bien a través de interneuronas.
- Las motoneuronas controlan las células efectoras (músculos y glándulas).

Ahora bien, en esa cadena normal de acontecimientos, es de vital importancia el conocimiento de los circuitos integradores del sistema nervioso central.

El registro de la experiencia tiene un lugar clave en el diencefalo, a nivel de los núcleos talámicos. En los núcleos del tálamo sucede la asociación e integración de los estímulos procedentes de los órganos de los sentidos, siendo las áreas corticales las encargadas de la interpretación de estos datos.

Los núcleos del tálamo forman parte de un sistema más amplio, el sistema límbico, descrito por Papez (1937) y McLean (1958). Este sistema está formado por el lóbulo límbico y los núcleos subcorticales asociados, tales como el complejo amigdalóide, núcleos septales, hipotálamo, epítálamo, núcleos talámicos anteriores y parte de los ganglios basales. La relación íntima del lóbulo límbico con el hipotálamo y la inclusión de estas estructuras en el sistema límbico, así como los mecanismos funcionales de este sistema explicarían los trastornos denominados «psicosomáticos». Según McLean (1958) estos síntomas viscerales serían producidos por la estimulación

hipotalámica que tiene lugar durante la emoción, gracias a las conexiones existentes en el sistema límbico.

Este sistema es considerado como la base biológica de la afectividad, por lo que no es de extrañar la repercusión que la «vida afectiva» va a tener sobre la interpretación de la realidad externa y, por tanto, en los problemas de la conducción.

Otro sistema integrador que va a repercutir en el fenómeno de la conducción es el sistema reticular centro encefálico, intimamente relacionado con el «darse cuenta» o aprestación. Este es un sistema polisináptico y multineuronal, que se extiende desde la protuberancia, por el tálamo, hasta la corteza. Su estimulación alerta al cerebro hasta que se obtiene la vigilia completa, facilita e inhibe una amplia gama de realizaciones motoras e influye sobre la excitabilidad de las estaciones aferentes de la médula espinal. Por el contrario, la disminución de la actividad reticular se asocia al sueño.

Ambos sistemas, el sistema reticular centro encefálico y el sistema límbico, se hallan comunicados en cada hemisferio por el circuito de Green-Ardouny-Adey, y relacionados ambos hemisferios por las comisuras blancas. Así pues, existe un substrato neurológico que conecta la conciencia y la afectividad, de modo que no es de extrañar que una fuerte estimulación de la conciencia produzca una alteración de la afectividad y, viceversa, una gran euforia se traduzca en una gran sensación de lucidez.

La importancia del conocimiento de este hecho en la prevención de accidentes de tráfico es capital para comprender las repercusiones que las alteraciones del psiquismo tienen en esta faceta de la conducta humana, que es la conducción de vehículos automóviles.

Alteraciones de la personalidad y riesgos de tráfico

Como decíamos en la introducción de este trabajo, el uso o abuso que un individuo haga con esa «prótesis» de su misma individualidad que es el vehículo automóvil, depende de su capacidad de captar la realidad de sus disposiciones personales y la de su relación con el ambiente. Así cualquier alteración en la personalidad del individuo que afecte a esa captación de la realidad, puede suponer un aumento, más o menos grave, del riesgo de tráfico. Veamos algunos casos.

En la *epilepsia* el sujeto puede perder la conciencia; si va conduciendo, el vehículo quedará sin conductor con las graves y lógicas consecuencias que esto supone. Sabemos que la estimulación luminosa intermitente puede provocar en estos individuos el ataque; de ahí el peligro que suponen las carreteras con árboles, donde el

rápido paso de las sombras de los troncos producen una estimulación luminosa intermitente (Rojo, 1983).

En la denominada *distimia epiléptica*, el individuo es invadido repentinamente por un tremendo furor, que puede hacer que arremeta con el vehículo a un peatón o a otro vehículo.

Las alteraciones graves del humor, como la depresión y la manía, también pueden ser causa de accidentes de tráfico.

En el caso de la *depresión*, la persona se siente incapacitada, inhibida y pierde el gusto por las cosas, así pues, se desinteresa por todo y disminuye su capacidad de atención y respuesta. En relación con la conducción pueden ocurrir dos cosas: que la falta de gusto por vivir le haga tender al suicidio, intentando éste con el vehículo; o que su inhibición merme sus facultades psíquicas de aprestamiento. El riesgo de accidente estaría motivado por la torpeza mental y psicomotora que menoscaban fuertemente su atención (Rojo e Iglesias, 1975). Una situación parecida a esta última es la que producen el cansancio o la ingestión de alcohol (sin llegar a la embriaguez). En ambos casos queda menoscabada la rapidez de respuesta, reduciendo su campo visual y originando lagunas en la percepción de distancias. El cansancio se acompaña a menudo de «microsueños» que duran fracciones de segundo, pero son suficientes para despistarse y salirse de la carretera, si coinciden con una curva.

En la *manía* el individuo se siente lleno de una habilidad, una inteligencia y un poder del que no dispone. En consecuencia, puede cometer graves imprudencias, transformando el vehículo en un instrumento peligrosísimo. Un síndrome análogo lo produce la embriaguez alcohólica o el abuso de simpatina.

Otra alteración de la personalidad que puede tener repercusiones gravísimas en la conducción, es la *esquizofrenia*. Para el esquizofrénico, el mundo es un mundo extraño. Sus significados son anormales. Un conductor que sufrió un brote esquizofrénico mientras conducía por carretera, siente «como una voz» que le ordena estrellarse contra unos árboles y, dominado por ella, así lo hace (Rojo e Iglesias, 1975).

Por último, queremos considerar un aspecto de la personalidad que puede tener importantes repercusiones en el riesgo de tráfico. Nos referimos a las «crisis de adolescencia». Conrad pudo determinar las edades en que todo ser humano pasa por crisis decisivas. La segunda de las metamorfosis descrita por este autor recae alrededor de los 12 a los 13 años. La reorganización comprende desde los 15 a los 21 años; así pues coincide con la época en que comienzan a concederse los permisos de conducir.

Parece comprobado que la edad juvenil perturba tanto la armonía de las personas que condiciona un mal uso del vehículo automóvil y

que predispone a los accidentes de tráfico. En este sentido se ha podido comprobar que existe un aumento en los accidentes juveniles de trafico y que en la juventud hay un acumulamiento significativo de los mismos; además existen variaciones según el sexo. Posiblemente en virtud de la influencia hormonal andrógena, más activa, existen más alteraciones psiquicas juveniles en los varones que en las hembras, y por tanto, más accidentes de tráfico.

Según un estudio realizado por Rojo y colaboradores, y en conformidad con los datos de 1971 recogidos de los boletines informativos, anuarios de estadísticas, se puede comprobar que, en varones, el porcentaje de accidentes entre los 18-24 años es el mayor. Un 13,41 por 1.000 frente a un 9,79, en la edad adulta (tabla con una diferencia significativa al 1 por 1.000).

TABLA 1
AÑOS 1971. VARONES. TURISMOS

EDAD	ACCIDENTES	CONDUCTORES	ACCIDENTES POR 1.000 CONDUCTORES
18-24	10.150	756.612	13,41
25-44	26.238	2.679.534	9,79
45-64	9.236	1.154.155	8,00
65-74	678	94.385	7,18
+ de 74	44	5.574	7,89

(Tomado de Rojo et al. 1975).

TABLA 2
AÑO 1971. HEMBRAS. TURISMOS

EDAD	ACCIDENTES	CONDUCTORES	ACCIDENTES POR 1.000 CONDUCTORES
18-24	714	135.568	5,26
25-44	1.556	422.754	3,68
45-64	458	109.941	4,16
64-74	23	3.188	7,21
+ de 74	2	74	27,02

(Tomado de Rojo et al., 1975).

En el caso de las mujeres (tabla 2), se encuentran diferencias menores. Un 5,26 por 1.000 en la edad juvenil, frente a un 3,68 en la

edad adulta y con una diferencia significativa, no al 1 por 1.000 sino al 1 por 100. Así pues, el margen de azar es mayor.

Sin embargo, se descubre un hecho curioso: mientras la proporción de accidentes baja desde la edad juvenil tanto en los varones como en las hembras, hay una contraposición entre los sexos. En el varón sigue disminuyendo a medida que aumenta la edad; pero en la mujer, a partir de los 64 años sube de nuevo el riesgo de accidente alcanzando su máximo a partir de los 74 años con un 27,02 por 1.000.

Así pues, se puede llegar a la conclusión que la crisis juvenil afecta más al varón que a la hembra, mientras que el climaterio afecta más a la mujer que al hombre. Quizá sería conveniente revisar la edad de otorgación del permiso de conducir para el caso del hombre, donde los 18 años pueden ser peligrosos; y limitar la tenencia del permiso, en el caso de la mujer cuando llegue a la tercera edad.

En conclusión, creemos que las actuales revisiones neurológicas y psicológicas que se realizan para la concesión del permiso de conducir son insuficientes y que deberían tenerse más en cuenta aquellas alteraciones de la personalidad que pueden repercutir gravemente en los accidentes de tráfico. Así mismo, quizá fuera conveniente la realización de revisiones periódicas de los individuos que ya disfrutaban del permiso de conducir, no siendo la renovación de éste automática como lo es en la actualidad.

Bibliografía

- McLEAN, P.D., *The Limbic System with respect to self-preservation and the preservation of species*, en *Jour. Nervous and Mental Diseases*, 127, 1958, 1-11.
- MONTENEGRO, J.C., *Aptitud psicofísica para conducir*, Federación Nacional de Autoescuelas, Madrid, 1981.
- NOBACK, CH. R. — DEMHREST, R., *Sistema Nervioso Humano. Fundamentos de Neurobiología*, Ed. McGraw-Hill, México, 1980.
- PEREZ Y PEREZ, D., *Fundamentos neurológicos de la conducta*, Ed. Castillo, Madrid, 1978.
- PAPEZ, J.W., *A proposed Mechanism of Emotion*, en *Arch. Neurol. Psychiat.*, 38, 1937, 725-743.
- ROCHE, M., *El hombre al volante*, Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1963.
- ROJO, M. — IGLESIAS, F., *Psiquismo y accidentes de tráfico*, Colección de Estudios del Instituto de Criminología, Universidad de Valencia, 1975.
- ROJO, M., *Cuadernos de Psiquiatría*, Barcelona, 1983.
- SELZER, M., *Alcoholism, mental illness and stress in 96 drivers causin fatal accidents*, en *Behavioral Science*, 14 (1), 1969, 1-10.
- SELZER, M. — VINCKUR, A., *Life events, subjective stress and traffic accidents*, en *American Journal of Psychiatry*, 131, 1974, 903-906.
- SIVAK, M., *Human factors and Highway-accident causation: Some theoretical considerations*, en *Accident Analysis and Prevention*, 13 (2), 1981, 61-64.

INDICE

PROLOGO

<i>La Psicología del Trabajo en España: Mariano Yela Granizo</i>	9
--	---

PRESENTACION

<i>Lo que fue el I Congreso Nacional de Psicología del Trabajo: Victor M. Pérez Velasco</i>	15
---	----

CAPITULO 1

PROCESOS DE ENVEJECIMIENTO Y PROBLEMÁTICA LABORAL

<i>Procesos de envejecimiento y problemática laboral: José A. Forteza Méndez</i>	25
--	----

CAPITULO 2

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

<i>Una aproximación psico-antropológica al cambio tecnológico: Victor M. Pérez Velasco</i>	45
<i>Condiciones psicológicas y psicosociales del modelo japonés de relaciones laborales. Viabilidad en su aplicación al ámbito español: Santiago D. de Quijano de Arana</i>	52
<i>Aproximación a la problemática psicolaboral de la reconversión industrial: José Romay Martínez y Carmen Molina Fernández</i>	61
<i>El impacto del mando intermedio en la organización: Elena Quiñones Vidal, Melchor Matéu Brunet y Ascensión Roca Garcerán</i>	68

<i>Gestión provisional de recursos humanos a nivel de cuadros ante las técnicas evolutivas de la empresa: José Cabero Alpuente y Ramón Pamies Arnáu</i>	75
<i>Modelo de análisis de sistemas sociotécnicos experimentado en un proceso de cambio y desarrollo organizativo: José Medina García ...</i>	83
<i>Experiencia en factoría de motores: Julio Largo Antonio y Carlos Díaz Pérez.....</i>	92
<i>Tecnología, territorio y tiempo como barreras de comunicación interpersonal en un proceso de cambio organizativo: José Medina García.....</i>	99
<i>La Psicología en Ergonomía: Florentino Alonso Arenal.....</i>	107
<i>La comunicación persuasiva: Rider Gambate Pizarro.....</i>	112
<i>Aceptabilidad del término de modificación de conducta en directivos de empresas españolas: Luis López Mena</i>	117

CAPITULO 3

PSICOLOGIA DEL CONFLICTO

<i>Un ejemplo de tratamiento de las tensiones sociales en la empresa: Rosario Vela Martínez.....</i>	127
<i>Tratamiento de las tensiones sociales por parte de un grupo de mandos: Gabriel Martínez Arquero</i>	133
<i>Un modelo multidimensional para el análisis de situaciones conflictuales: Manuel Fernández Ríos.....</i>	139
<i>Algunas conclusiones a la luz de los estudios experimentales sobre el proceso de negociación: Maria del Carmen Martín Domingo.....</i>	144

CAPITULO 4

FORMACION Y DESARROLLO EN LA EMPRESA

<i>Nuevo método para el desarrollo organizativo: experiencia y resultados: Adolfo Amaro y Eduardo Torres Salanova</i>	153
<i>La sensibilización: Fernando Carrasco Leceta</i>	163
<i>Los entrenamientos en habilidades sociales como técnicas eficaces de formación en la empresa: Francisco Gil Rodríguez.....</i>	171
<i>Nuevas perspectivas para la formación de mandos: Abel Yebra Fabra.....</i>	177

CAPITULO 5

MOTIVACION EN EL TRABAJO

<i>La teoria de Herzberg: un modelo util pero incompleto:</i> Santiago Pereda Marin e Inmaculada Redondo Usanos	187
<i>Nueva organizacion post-taylorista para mantener la competitividad:</i> Eloy Cantera Hontavilla	193
<i>Posibilidad practica del modelo motivacional de Locke:</i> Maria Lourdes Munduate Jaca	197
<i>Una experiencia de enriquecimiento de tareas:</i> Victor M. Pérez Velasco	204
<i>Organizacion del trabajo y actitud de los trabajadores frente al trabajo y frente a las relaciones de trabajo:</i> Natividad Gómez de León	211
<i>Clima laboral en la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE):</i> José Luis Rodríguez López, Fernando de Benito Fernández y José Cremades Cerdán	217
<i>Círculos de Calidad:</i> José Alfredo Alegre López	227

CAPITULO 6

PSICOLOGIA Y SALUD MENTAL

<i>Modelos de intervención en psicología preventiva:</i> Luis López Medina	237
<i>Perfil humano y social del accidentado:</i> Francisco Linaza Artiñano	243
<i>Alcohol y accidentabilidad laboral. Líneas básicas de acción preventiva desarrolladas desde el Gabinete de Psicología del Centro de Higiene y Seguridad del Trabajo de Cantabria:</i> Javier Cantera López	248
<i>Una experiencia en la preparación a la jubilación en una empresa española:</i> José Mascaray Vidaller, Miguel Melero Sejas y Juan Sejas Lladonosa	253
<i>Problemática psicológica del directivo de empresa:</i> Ernesto Ortiz Gordo	259
<i>El impacto psicológico del paro: impacto del problema:</i> José Miguel Ángel García Martínez	267
	313

CAPITULO 7

NUEVAS DIMENSIONES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

<i>Incidencias de la autoevaluación en el desarrollo profesional de la mujer dentro del ámbito empresarial: Rosario Huete Sardón y Pilar Varela Morales</i>	277
<i>El test de Rorschach en la selección de personal: Carlos María López Fe</i>	286
<i>Panorámica internacional del estudio del factor humano en la conducción de vehículos automóviles: Francisco Tortosa Gil, José J. Soler Pérez y Antonia Pérez Garrido.</i>	292
<i>Consideraciones acerca de los aspectos neurofisiológicos y psíquicos en la conducción de vehículos automóviles: José J. Soler Pérez, María Luisa García Mérita y Francisco Tortosa Gil</i>	302

Distribuye: DISTRIBERICA, S.A., Carretera de Irún, Km. 13,350 (Variante de Fuencarral), Edificio Marco Ibérica, Teléfono: (91) 652 52 00, 28034 MADRID.

TITULOS PUBLICADOS EN LA COLECCION LIBROS FORUM UNIVERSIDAD-EMPRESA

- El balance social de la empresa, por Alain Chevalier.
- El trabajo de la mujer universitaria en la empresa, por M.^a de los Angeles Durán Heras.
- La protección por desempleo en el sistema español de la Seguridad Social, por Carlos López-Monís de Cavo.
- El mercado español de valores: Análisis económico, por Gabriel Solé Villalonga.
- El reto de la investigación para la empresa, por Antonio Pulido San Román.
- Mercado de eurodivisas: Análisis de su evolución e implicaciones, por Emilio Ontiveros Baeza.
- La Nueva Economía en Francia y en España.
- Investigación innovadora. Acciones conjuntas Universidad-Empresa dentro de un Plan Nacional de Investigación.
- Medio Ambiente. Formación, Investigación y Experiencias.
- Las patentes universitarias. Protección y explotación de las patentes generadas en la Universidad.
- Las Entidades de Financiación en España. Situación presente, análisis comparativo y perspectivas de futuro.
- El futuro de la Auditoría en España.
- Medio Ambiente. Universidad-Empresa-Administración.
- La Gestión de la Investigación en la Universidad.
- Los COIE de las Universidades madrileñas: Seis años de actividades.
- La Universidad española y los estudiantes extranjeros. Apuntes para una política universitaria española en relación con los estudiantes extranjeros.
- Experiencias internacionales en la Organización y gestión de la Investigación en la Universidad.
- Presente y futuro de la Psicología del Trabajo en España.

SERIE JURIDICO SOCIAL

- Introducción en la política social, por Federico Rodríguez.
- La reforma de la legislación mercantil.
- La reforma del derecho de quiebra.
- El poder de decisión en las Sociedades Anónimas. Derecho europeo y reforma del Derecho español, por Gaudencio Esteban Velasco.
- Introducción en la política social. II: Trabajo y Propiedad, por Federico Rodríguez.

**FUNDACION UNIVERSIDAD-EMPRESA.
MADRID**

No siempre es suficientemente conocida y comprendida por el público en general, y los empresarios en particular, la importancia del papel que la Psicología del Trabajo puede desarrollar en la vida de las organizaciones. El psicólogo del trabajo mediante la aplicación de sus técnicas psicológicas enfocadas a introducir racionalidad, humanización y optimización de los recursos humanos, colabora a que las organizaciones sean más eficaces y competitivas y los hombres tengan una dimensión más positiva de sí mismos a través de su propio trabajo.

Precisamente por todo lo anterior, el objetivo de este libro es dar a conocer a las personas e instituciones conectadas directa o indirectamente con el tema, cuál es el ámbito de actuación, el nivel de implantación y la madurez profesional de los psicólogos del trabajo españoles, cuyos orígenes se remontan al primer tercio de nuestro siglo de la mano de Emilio Mora con sus colegas del Instituto Psicotécnico de Barcelona y de José Germain con sus colegas de Madrid.

Este texto contiene una selección de casi cuarenta comunicaciones de entre el centenar largo que se recibieron en el I Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y que, por razones obvias, no han podido publicarse a pesar de la reconocida valía de sus contenidos. Reflejan las orientaciones actuales de la Psicología del Trabajo. Consideran, en proporción razonable y con nuevos enfoques metodológicos, los temas clásicos de selección, motivación y formación de trabajadores, mandos y directivos; pero, como es plausible, dedican mayor extensión y cuidado al examen de los nuevos problemas y perspectivas de la Psicología del Trabajo: La psicología de la organización, la previsión y adaptación a la innovación y al cambio, los aspectos psicológicos y psicosociales de las crisis económicas y la reconversión industrial, la comunicación interpersonal y entre grupos en la empresa, el desarrollo de la ergonomía, la psicopsicología del conflicto y la negociación, la salud el trabajo y la prevención de riesgos y accidentes en la empresa y en la circulación vial, los nuevos enfoques, en fin, para la promoción de la productividad y de la humanización del trabajo, como los que atañen al enriquecimiento de la tarea y a la formación de grupos semiautónomos de producción y calidad.

forum
universidad
empresa

P.V.P.
2.200 pts.