

# Universidad Nacional Mar del Plata

## Facultad de Psicología

---

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN-REQUISITO CURRICULAR  
PLAN DE ESTUDIOS O.C.S 143/89

### INFORME FINAL

Título del proyecto: "El factor humano dentro de la organización, perspectiva histórica. El lugar de la psicología laboral"

Cátedra de radicación: Psicología Laboral

Supervisor: Licenciada Redondo, Ana Isabel

Nombres y apellidos: Valotta, María Fernanda  
Bargo, María Florencia

Matrícula y año: 3961/96  
3621/96

Fecha de presentación: 22/11/2004

Nº CLASIFICACIÓN	ADQUISICIÓN:
TP9 V	Donación Alumno a través de D.U. Alumno
	Nº INVENTARIO:
	A-360



“Este informe final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva del/los alumnos/s María Fernanda Valotta y María Florencia Bargo de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en alguna de sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito del/los autores”.



1.-"El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por el/los alumno/s María Fernanda Valotta y María Florencia Bargo, matrícula/s 3961/96 y 3621/96, conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los 15 días del mes de noviembre del año 2004".

2.- Firma, aclaración y sello del Supervisor y/o Co-Supervisor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Redondo', written over a horizontal line.

**Lic. Ana Isabel Redondo**  
**Prof. Titular Regular**  
**Psicología Laboral**

“El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final denominado:  
“EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.  
PERSPECTIVA HISTORICA. EL LUGAR DE LA PSICOLOGIA LABORAL.  
” ha sido elaborado por los alumnos María Fernanda Valotta, matrícula N°  
3961/96 y María Florencia Bargo, matrícula N° 3621/96 conforme a los  
objetivos y el Plan de Trabajo oportunamente pautado, cumpliendo con  
las actividades planificadas, y logrando consistencia y articulación entre  
ambos. El trabajo realiza aportes acerca de las diferencias conceptuales  
según el contexto histórico como antecedentes de la ubicación actual del  
psicólogo laboral en el mundo del trabajo. Se recomienda su utilización  
como material de consulta de Psicología Laboral.”



Lic. Ana Isabel Redondo  
Supervisora

1.-"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por el/los alumnos/s María Fernanda Valotta y María Florencia Bargo, matrículas 3961 y 3621."

2.-Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora.

3.-Fecha de aprobación:

## EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, PERSPECTIVA HISTÓRICA

### Descripción Resumida

El presente trabajo intenta delinear un recorrido histórico desde la Revolución Industrial hasta los modelos contemporáneos en la Gestión de Recursos Humanos desde dos concepciones: la visión organizacional: los objetivos de la empresa para lograr mayor productividad en sus empleados y la visión de la psicología laboral: donde el factor humano en la Organización se postula como el valor fundamental. Reconocer el rol del psicólogo en éste ámbito en la detección de necesidades de capacitación, selección de personal, análisis y evaluación de puestos y prevención.

### Palabras Claves

Industria- Factor Humano- Organización- Tecnología- Satisfacción-Motivación- Psicología Laboral- Rol profesional

### Descripción Detallada

#### Motivos y Antecedentes

Antes de comenzar con el recorrido histórico tenemos que hacer dos observaciones: la evolución de los recursos humanos, es histórica en el sentido de que la misma está relacionada con diferentes épocas y acontecimientos positivos. La crónica de ésta función es evolutiva, no revolucionaria, es decir que los cambios se han producido debido a mutaciones culturales graduales y cambios drásticos.

Antes de la Revolución Industrial el trabajo era considerado como una actividad en la que no podían participar las personas adineradas, ellas debían dedicarse a la vida de religión, de la política, y del pensamiento o formar parte del ejército. Por otra parte el trabajo no poseía la característica de libre. Estas dos características del trabajo pre-industrial se van atenuando hasta llegar a la restitución de la dignidad en cualquier trabajo y en establecer un trabajo libre y voluntario. La condición jurídica del esclavo: en las civilizaciones de la antigüedad como Roma o Grecia fue muy escasa la valoración del trabajo libre en comparación con la esclavitud. Aunque en Grecia, los ilotas gozaban de ciertos derechos económicos. Por otra



parte en Roma, trabajo era igual a esclavitud, equiparándose a personas con cosas. A todo esto se unía la imposibilidad de los esclavos de realizar actos en Derecho civil (no podía ser titular de relaciones de propiedad, ni contraer obligaciones civiles...), incluso en casos extremos el esclavo carecía de un derecho subjetivo a la vida y al trato digno. El sistema de esclavitud no fue igual en las distintas etapas de la sociedad romana, ya que en algunas etapas se llegó a llamar personas, algo paradójico actualmente.

Puede decirse que el trabajo forzoso desciende notoriamente durante la Edad Moderna. La progresiva superación de las formas de trabajo servil, coincide con el alza de los precios, perdiendo las cargas monetarias que pesaban sobre los medios rurales.

Los inicios de la Revolución Industrial se sitúan en torno a 1760, en Gran Bretaña, y van acompañados de numerosos cambios entre los que podemos señalar los siguientes: Aumento de la población Rápido crecimiento del ahorro y del capital. Movilidad y concentración de capitales, favorecidas por las bajas de interés. Aplicación del maquinismo a la producción industrial. División y movilidad del trabajo.

Junto a estos acontecimientos demográficos, económicos y tecnológicos, es preciso reconocer la importancia de nuevas ideas que se inscriben en una filosofía liberal, empirista y utilitarista de la época.

Durante el siglo XX se produce la creación y difusión de las ideas psicológicas. El grupo profesional reclama el monopolio del conocimiento psicológico. El desarrollo de la psicología en Alemania fue muy lento, nació un nuevo rol de psicología experimental a partir de la hibridización de los roles de fisiólogo y filósofo. En Estados Unidos el desarrollo de la psicología fue muy rápido, proliferaban los departamentos de psicología y no había lazos con la filosofía.

En Estados Unidos el desarrollo de la psicología se debió a los intereses de los hombres de negocios, ejecutivos y políticos muy directos al presidente. Si la psicología debía emerger como una disciplina independiente, debía hacerlo aceptando los intereses de aquellos hombres con gran poder social que estaban ansiosos en usar sus posiciones para controlar las acciones de los demás. Estaban interesados en técnicas de control social. El hombre tenía que ser hecho para la adaptación a un sistema industrial. Los productos debían ser vendidos. La gran diferencia del desarrollo de la psicología en Alemania y en los Estados

Unidos se debe a la divergencia absoluta de propósitos. La psicología americana: psicología como una ciencia administrativa más que humanística, control social y manipulación de su actividad externa. La diferencia en el contexto social determinó la naturaleza de la nueva disciplina. La psicología alemana: como una actividad externa, sólo tenía interés en la medida que arrojaba luz sobre experiencias subjetivas. (Dazinger, 1979).

#### Objetivos generales

En el presente trabajo de investigación proponemos hacer un análisis de la evolución del factor humano en la organización desde la Revolución Industrial hasta los modelos actuales de Gestión de los Recursos Humanos, y estudiar como se inserta la Psicología Laboral en el ámbito de las organizaciones. Reconocer a los precursores y a aquellas figuras que produjeron un cambio y teorizaron sobre las relaciones laborales en cada momento histórico, y el rol del psicólogo en el ámbito del trabajo, también es objeto de estudio. Las escuelas que vamos a comparar son: la Escuela Tradicional, y sus diferentes autores F. W. Taylor, Henri Fayol, La Escuela Sociológica (Elton Mayo), el enfoque de la Sociología Industrial, la Escuela Teoría de la Organización y el aporte de los Recursos Humanos en la actualidad.

En este trabajo también se analizarán diferentes modelos planteados por autores contemporáneos como Carlos Bustillo, Werther y Davis, Harper y Lynch, e Idalberto Chiavenato otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el CIDEC y se señalaran los principales valores y limitaciones que poseen. Su estudio es de gran utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.

#### Objetivos particulares

Enfocaremos el factor humano en la organización teniendo en cuenta el grado de satisfacción y motivación que posee el hombre dentro de la organización desde la perspectiva de los diferentes autores.

#### Hipótesis

Nuestra estrategia de trabajo parte de un foco de interés ya enunciado. No parte de hipótesis generales de universales teóricos y abstractos. Preferimos ir en búsqueda de

descubrimiento, captación y comprensión del factor humano en la organización a lo largo de la historia. A través de un proceso de comprobación y contraste. Utilizaremos como paradigmas, el de la Teoría Crítica, concebida a base de valores sociales, políticos, culturales y económicos a través de la crítica y la interpretación. Haremos un revisionismo histórico sobre el tema destacando aspectos positivos y negativos de cada época y autor en cuanto a las relaciones laborales. En nuestro trabajo de exploración, vamos a partir también de hipótesis ya contrastadas con anterioridad.

#### Métodos y técnicas y lugar

Nuestro análisis procura ser bibliográfico, analítico y crítico. Se basa en un método comparativo, tratando de formular interpretaciones que incluyan conceptos teóricos de la lectura de textos, la recopilación de datos sobre material consultado en bibliotecas (La Biblioteca Central de la UNMdP, la Biblioteca Municipal, Leopoldo Marechal, La Biblioteca de la Facultad de Psicología de Mar del Plata y bibliotecas virtuales, tesauros y bases de datos y material obtenido de Internet.

#### Cronograma de actividades

Etapas Meses	Primera	Segunda	Tercera	Informe Final
1 Mayo	Recopilación de datos bibliográficos			
2 Junio		Selección e interpretación		
3 Julio			Análisis e integración de los datos	
4 Agosto				Confección del Informe final

#### Bibliografía básica de referencia

Adam, G. (1995). Los RR.HH. ante el desafío de cambiar. Congreso Pyme de Ciencias Económicas.

Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Charles-Henri Besseyre des Horts. Madrid: Ed. Deusto, 222 p.

Chiavenatto, I. (1990). Administración de recursos humanos. México: Ed. Altos, 580 p.

Dazinger, Kurt "The Social Context in Psychology. A.R., N.York, 1979. (Traducción de H.A Klappenbach)

Chiavenatto, I.(1999). La nueva gerencia de recursos humanos. Conferencia Magistral.

Herzberg, F. Una vez más, ¿cómo motivar a sus empleados?

Likert, M. El Factor Beer. (1990).Gestión de Recursos Humanos .España: Ed.

Maslow. Las necesidades humanas y la motivación en el trabajo.

Material obtenido de internet.

Mayo, E. (1972).Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva Visión.

Ministerio del Trabajo. 885 p. Humano en la empresa. Sistemas de Dirección y Gestión.

Peiró, J. (1995). Psicología de la Organización. Universidad Nacional de educación a distancia. España

Peiró y Pietro. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo.Vol I y II.Síntesis. España.

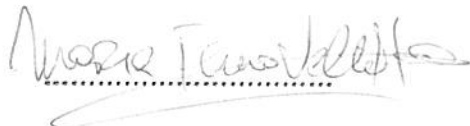
Schein, E. (1990). Psicología de la organización. Prentice hall

Firma del supervisor:



Lic. Ana Isabel Redondo

Firma de los alumnos:

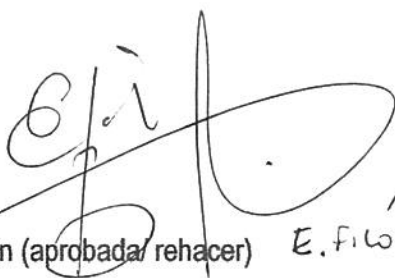


María Fernanda Valotta



María Florencia Bargo

PI Area de investigación



Resultado de la evaluación (aprobada/ rehacer)

E. Filón

Fecha:

28/07/04

## ÍNDICE GENERAL

Introducción .....	1
Glosario.....	4
Primera Revolución Industrial.....	16
Segunda Revolución Industrial.....	21
-La Escuela Tradicional.....	24
-Taylorismo.....	25
-Fayolismo.....	33
-Los Neoclásicos.....	39
-La Escuela Sociológica.....	40
-La Sociología Industrial.....	51
Tercera Revolución Industrial.....	58
-Modelo de Recursos Humanos.....	60
-Modelos Contemporáneos de Recursos Humanos.....	62
-Rol del Psicólogo Laboral en el ámbito actual.....	75
Conclusiones.....	90
Bibliografía General.....	97



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende a través de su desarrollo contribuir a clarificar las diferentes formas, según el contexto histórico, de entender la motivación y la satisfacción de los empleados dentro de una organización. El fenómeno organización, como cualquier otra realidad, también puede indagarse a distintos niveles. Puede recortarse al nivel de su simple organización material, y realizarse su estudio de modo puramente descriptivo. Puede descenderse al nivel de su presentación como conjunto de relaciones entre individuos, éste es el nivel que nos interesa, el nivel esencialmente psicológico. La perspectiva de los diferentes autores en cada momento histórico. Los diferentes modelos de producción y el factor humano dentro de cada una de las perspectivas.

Caracterizado como estudio mixto, histórico y analítico, debido a que pretende analizar cada una de las partes que conforman el tema de investigación de acuerdo con un orden cronológico y lógico por unidades relacionas parcial o totalmente en base a lapsos históricos. Por ello los capítulos se dividen en etapas históricas en las que se contextúan las diferentes escuelas o modelos.

El presente informe presenta un glosario con los conceptos fundamentales que contiene en su desarrollo.

El trabajo ocupa buena parte de la vida de las personas; es por ello que la satisfacción en el trabajo se considera como parte integrante de la satisfacción de la vida. La satisfacción surge de un conjunto complejo de circunstancias, por lo tanto no es fácil encontrar trayectorias sencillas tendientes a aumentarla.

Éste trabajo puede encuadrarse dentro del ámbito de la Psicología Laboral, aunque no se agota en ésta, y corresponde a una concepción que concede importancia a la planeación integrada de los recursos humanos, tendiente al estudio de las relaciones laborales.

Pensamos que el objetivo de ésta investigación será cumplido si, a lo largo de su desarrollo, podemos comenzar a entender el desafío que presenta conciliar la existencia de una organización eficaz en la que el trabajo pueda realizarse satisfactoriamente, siendo una empresa productiva, con la posibilidad de que el trabajador pueda desarrollar sus potencialidades y coordinar sus esfuerzos con los de otras personas en pos de objetivos comunes.

## GLOSARIO

## ■ Organización:

-Estado o forma de estar organizado un organismo o una asociación.

-Acto o proceso de organizar. Tanto el proceso como la asociación resultante son herramientas administrativas con un gran impacto e influencia potenciales.

-Proceso de combinar el trabajo de los individuos y de los grupos con las facilidades y materiales necesarios, con objeto de proveer los mejores canales para la aplicación sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

-La organización posee tres funciones básicas: homeostática, mediadora y proactiva, relacionadas con la estabilidad, las reacciones a influencias del medio y la innovación, respectivamente.

-Una organización a gran escala se define por cuatro caracteres principales: una red de individuos que ejercen funciones, dedicación responsable de los mismos, un fin común y una estructura.

-La organización implica determinado modo particular de vinculación social entre individuos y grupos.

-La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre éstas tareas.

La organización formal: es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución. Es un sistema

conscientemente mantenido para la distribución “cuantitativa” de la autoridad.

La organización informal: son asociaciones que se desarrollan sin la planeación, liderato o patrocinio de los administradores, crecen paralelamente a las estructuras formales e implican una desviación con respecto a las reglas burocráticas.

Las estructuras formales e informales están entrelazadas y son indefinibles.

#### 📄 Trabajo:

La delimitación conceptual del trabajo es difícil por cuatro motivos:

Su naturaleza es compleja y multifacética. Cuando estudiamos el trabajo podemos estar haciendo el trabajo como actividad o como conducta, como situación o como contexto (aspectos físico-ambientales) y por último podemos hacer referencia al trabajo como un fenómeno psicosocial (aspectos subjetivos). Cada disciplina estudia y define el trabajo desde perspectivas y marcos teóricos diferentes. Se tiende a identificar el trabajo con términos similares como empleo, ocupación o puesto. El contenido y las representaciones sociales del trabajo han sido diferentes a lo largo de la historia y a través de las culturas. Drenth (1991) propone dos aproximaciones complementarias al concepto de trabajo:

- Aproximación teórica o conceptual: consiste en el esfuerzo teórico que han realizado los autores por definir el trabajo.



- Aproximación empírica: se basa en los resultados obtenidos en las investigaciones en las que se pide a las personas que definan que entienden ellas por trabajo.

Aproximación teórico-conceptual: en esta aproximación el trabajo se define fundamentalmente como una actividad propositiva e intencional. El trabajo se realiza para obtener algo a cambio, siendo ese beneficio diferente de la actividad laboral en sí misma. Se subraya así el aspecto instrumental o extrínseco del trabajo. En función de cual es el propósito último del trabajo se han desarrollado diferentes definiciones:

1. El fin último del trabajo es el beneficio económico.
2. La finalidad última del trabajo es servir como instrumento para contribuir a la sociedad proporcionando bienes y servicios.
3. El propósito del trabajo puede ser más variado, por ejemplo puede modelar la identidad personal y social de los individuos. Además puede proporcionar satisfacción intrínseca derivada de su ejecución o mantener un nivel mínimo de actividad necesario para un buen desarrollo físico y psíquico.

- Aproximación empírica: de los resultados derivados de la investigación sobre el concepto de trabajo destacan las aportaciones del grupo MOW (Significado Del Trabajo). Los investigadores de este grupo en los años 1987 y 1991 proporcionaban a los individuos de diferentes países hasta un total de catorce definiciones distintas sobre el trabajo, preguntando cuál de ellas se ajustaba más a su forma de entender el trabajo como actividad humana. El concepto que más veces fue elegido es el de "Si

recibes dinero por hacerlo” seguido de “Si forma parte de tus tareas”.Este grupo identificó cuatro categorías que definen el trabajo:

1- Definición concreta del trabajo. La gente que define el trabajo de esta manera destaca los aspectos más objetivos y tangibles de la actividad laboral. Ejemplos: - Si recibes dinero por hacerlo.- Si tienes un horario determinado.-Si se hace en un lugar de trabajo.

2- Definición social del trabajo. Las personas que definen el trabajo de esta manera resaltan los aspectos o funciones de carácter social que el trabajo cumple para los individuos .Ejemplos: - Hacerles sentirse miembros de un grupo. Contribuir a la marcha de la sociedad.

3- Definición del trabajo como carga. El trabajo es visto por algunas personas como una carga, ya que puede implicar un gran esfuerzo físico y/o mental.

4- Definición del trabajo como deber. Las personas que definen el trabajo de esta manera resaltan el carácter obligatorio de la actividad laboral.

Definición de Peiró, (1989):

“Podemos afirmar que el trabajo es un conjunto de actividades que pueden ser o no retribuidas, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, materias, instrumentos o informaciones disponible permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social”.

- En el nivel de la dinámica inconsciente personal, el trabajo nos mantiene en contacto con la realidad, nos brinda una sensación de dominio y libertad y sirve para sublimar los impulsos sexuales y agresivos.

Funciones psicosociales del trabajo: entre las funciones positivas que cumple el trabajo, siguiendo a Salanova(1990) podemos enunciar las siguientes:

1. Función integrativa o significativa.
2. Función de proporcionar estatus y prestigio.
3. Función de conceder identidad personal.
4. Función económica.
5. Función fuente de oportunidades para la interacción y los contornos sociales.
6. Función de estructurar el tiempo que cumple el trabajo.
7. Función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligada.
8. Función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades o destrezas.
9. Función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales.
10. Función de proporcionar control y poder.
11. Función de comodidad.

## ■ Motivación:

-Factor determinante del desempeño, explicado por dos clases de teorías: de proceso y de contenido; las primeras determinan como se activa y mantiene el comportamiento en general; las segundas se ocupan de lo que hay en el individuo y/o su ambiente que activa y mantiene el comportamiento. Las motivaciones pueden dividirse en primarias, basadas en los cambios fisiológicos o desequilibrios del organismo humano, y secundarias, aprendidas como resultado de la experiencia.

- La motivación no es un rasgo personal, es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es la regulación interna y directiva de la conducta que no es accesible a la observación, pero es deducida del análisis de los datos de la investigación experimental.

-Las necesidades o deseos pueden ponerse en un orden de jerarquías, según su importancia. De ésta manera, cuando se satisfacen las necesidades de menor nivel, emergen otras de orden superior y piden que se las satisfaga.

Tomando la teoría de la motivación de Herzberg, motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las

empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con el colega

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

2. Factores motivacionales. Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Constituye el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación

de la responsabilidad · Libertad de decidir como realizar un trabajo · Ascensos · Utilización plena de las habilidades personales · Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos · Simplificación del cargo (por quien lo desempeña) · Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

1- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.

2- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción “.

#### 🏢 Satisfacción laboral:

-Perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tiene de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto a su empleo y las recompensas que éste le ofrece.

-Para que el trabajo sea altamente motivado, debe ofrecer oportunidad de satisfacer las necesidades insatisfechas de los individuos. La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Constituye una actitud generalizada ante el trabajo. Tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual.

- La satisfacción laboral se desarrolla de las oportunidades relacionadas con el trabajo o presentes en éste que satisfacen necesidades actuales.

- Locke (1976) la caracteriza como "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Otro grupo de autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo, de este modo el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral. Las actitudes constan de tres componentes: el componente cognitivo, constituido por los pensamientos o la apreciación del objeto en base a un conocimiento amplio y detallado del mismo, el componente afectivo, constituido por los sentimientos suscitados por la evaluación en función de las experiencias más o menos intensas de carácter positivo o negativo y finalmente el componente conativo conductual, constituido por las predisposiciones conductuales o intenciones hacia el objeto.

-Reconocemos dos dimensiones: unidimensional y multidimensional (Eventos y Agentes de la satisfacción laboral). La primera hace referencia a la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas. La aproximación multidimensional defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones y antecedente y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente. Locke (1976) identificó nueve dimensiones:

1. La satisfacción con el trabajo que incluye el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
2. La satisfacción con el salario hace referencia a la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
3. La satisfacción con las promociones, referida a las oportunidades de formación.
4. La satisfacción con el reconocimiento.
5. La satisfacción con los beneficios, tales como pensiones, los seguros o las vacaciones.
6. La satisfacción con las condiciones de trabajo: tales como el horario y los descansos entre otros.
7. La satisfacción con la supervisión.
8. La satisfacción con los compañeros.



9. La satisfacción con la compañía y la dirección. Locke distingue Eventos o Condiciones como fuentes de la satisfacción laboral (los seis primeros factores) y Agentes de la satisfacción laboral (los tres últimos factores).

Los eventos o condiciones que causan satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones del trabajo. Mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros, los subordinados, las características de la empresa.

## PRIMERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

El cambio que se produce en la Historia Moderna de Europa por el cual se desencadena el paso desde una economía agraria y artesana a otra dominada por la industria y la mecanización es lo que denominamos Revolución Industrial.

En la segunda mitad del siglo XVIII, en Inglaterra, se detecta una transformación profunda en los sistemas de trabajo y de la estructura de la sociedad. Es el resultado de un crecimiento y de unos cambios que se han venido produciendo durante los últimos cien años; no es una revolución repentina, sino lenta e imparable. Se pasa del viejo mundo rural al de las ciudades, del trabajo manual al de la máquina. Los campesinos abandonan los campos y se trasladan a las ciudades; surge una nueva clase de profesionales.

Algunos de los rasgos que han considerado definitorios de la revolución industrial se encuentra en el montaje de factorías, el uso de la fuerza motriz... además de los cambios que trajo: se pasa de un taller con varios operarios a grandes fábricas, de la pequeña villa de varias docenas de vecinos a la metrópoli de centenas de miles de habitantes.

Esta revolución viene a ser un proceso de cambio constante y crecimiento continuo donde intervienen varios factores: las invenciones técnicas (tecnología) y descubrimientos teóricos, capitales y transformaciones sociales (economía), revolución de la agricultura y al ascenso de la demografía. Estos factores se combinan y potencian entre sí, no se puede decir que exista uno que sea desencadenante.

Las enormes transformaciones económicas que conocerá Europa (comenzando estos cambios Gran Bretaña) a partir del siglo XVIII modificarán en gran medida un conjunto de instituciones políticas, sociales y económicas vigentes en muchos países desde al menos el siglo XVI que suelen denominarse como El Antiguo Régimen.

La industrialización comenzó en Inglaterra, extendiéndose por Europa occidental, Estados Unidos y Japón.

Aunque la industrialización va a producir enormes transformaciones en la sociedad británica como el crecimiento de la llamada clase burguesa, o el éxodo rural producto de la revolución agraria, sin embargo quizá los dos fenómenos sociales más dignos de estudio sean el espectacular crecimiento demográfico y el nacimiento de una nueva y masiva clase trabajadora formada por los obreros de las nuevas industrias.

Sin entrar en el conocido debate de si la industrialización mejoró o empeoró las condiciones de vida de los trabajadores, si es que puede intentarse describir las situación en la que vivían estos obreros, que puede calificarse en general como muy mala, así como sus condiciones laborales habría que se describen de la siguiente forma: fábricas sucias, húmedas, oscuras, poco ventiladas y ruidosas (condiciones causadas por la presencia en ellas de las máquinas de vapor y por la nula preocupación de los patrones por las condiciones laborales de sus empleados). En estas fábricas poco sanas y peligrosas era habitual que sus obreros pasasen de doce a catorce horas diarias, trabajándose incluso sábados en jornada completa, y domingos hasta mediodía. La concentración de obreros en las fábricas es la

que hace posible que estos trabajadores tomen conciencia de su situación y vean que mediante acciones colectivas podrían tratar de mejorar sus condiciones de vida. El sistema de fábricas se encuentra por tanto en el origen del movimiento obrero.

La industrialización impulsó también el trabajo de mujeres y niños de muy corta edad, pues si antes en muchos oficios la fuerza del trabajador era un factor clave, ahora la fuerza la realizan las máquinas. Los empresarios fomentaron el trabajo infantil y femenino porque mujeres y niños recibían salarios dos y tres veces inferiores a los de los hombres. Los niños fueron empleados en la industria textil, en las minas, en la industria siderúrgica: durante el siglo XVIII no hubo normas que regulasen el empleo infantil.

Durante mucho tiempo, mientras el capitalismo estuvo en su mayor auge, las leyes fueron opuestas a toda sindicalización y a toda protección efectiva de la clase trabajadora. Se pensaba que cualquiera intervención gubernamental o legal era opuesta a la libre empresa y a la libre contratación, que eran las bases socioeconómicas que entonces admitían los Estados capitalistas. Las huelgas de tipo general en Inglaterra ocurrieron en algunas ocasiones, y tuvieron variada suerte; algunas de ellas alcanzaron, no obstante, efectos considerables, y quizá por ello en 1927 se dictó la "Ley Sindical" que declaró ilícitas las huelgas generales.

Los protagonistas de esta etapa son la burguesía y los obreros. Frente a los primeros, que eran ricos y un elevado estatus social, los segundos trabajaban 14 horas al día, durante toda la semana, llegando

incluso a manejar peligrosas máquinas y trabajando en situaciones inhumanas.

## SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Los historiadores se hallan acordes en señalar la existencia de una segunda revolución industrial y en resaltar su influencia definidora sobre las características económicas y sociales de nuestra sociedad actual. Se hace referencia con ella a un período que comenzó aproximadamente hacia 1870 y 1880 y que más directamente que la Primera Revolución, ha contribuido a conformar nuestra época, a proporcionarle sus medios de producción y a determinar sus formas de vida. Hay dos tipos de acontecimientos que caracterizan a la segunda revolución industrial:

1. Acontecimientos de orden económico estructural.

■ Aparecen en este período nuevas formas de economía capitalista. Las empresas comerciales hasta entonces predominantes en la economía, que se manejaban sobre la base de la reinversión de utilidades, y en cuya administración participaban activamente sus dueños, son sustituidas por el capitalismo financiero. Ello implicaba: el dominio de la industria por las inversiones bancarias. El período se caracteriza por una relación cada vez más estrecha entre el capital bancario y el capital industrial.

■ Formación de inmensos agregados de capital: las altas finanzas tendieron a unir a su fusión con la industria, acentuadas tendencias a las concentraciones industriales y financiera. Es el período de las fusiones y de las consolidaciones en muchos casos forzadas del capital industrial y financiero.

- Separación entre la propiedad y la administración.
- Desarrollo de las compañías tenedoras. El capital financiero ha hecho de la compañía tenedora una de las formas básicas de organización capitalista.

## 2. Acontecimientos de orden tecnológico

- Sustitución del hierro por el acero.
- El vapor es reemplazado por la electricidad y los derivados del petróleo.
- Se integra a la industria la producción en masa y se adoptan procedimientos automáticos altamente especializados.
- En general la industria, la industria comienza a utilizar en una proporción creciente la tarea de los científicos, y las conclusiones de las ciencias aplicadas.
- Se producen sensacionales cambios en el campo de los trasportes. El ferrocarril se extiende y perfecciona sus métodos.

Los dos grupos de hechos citados no son independientes, por el contrario se hallan en estrecha interacción. La concentración económica promovida por el capitalismo financiero requiere nuevas tecnologías para su potencialidad de expansión y da posibilidades concretas de aplicación inmediata inventos que contribuyen a ese fin. Las invenciones tecnológicas promovidas y favorecidas por esa situación, a su vez proporcionan el instrumento necesario para concretar su expansión productiva.

Tal es el ámbito de de las primeras fases de la Segunda Revolución Industrial, que corresponden en el tiempo al periodo del nacimiento y expansión de la dirección científica. Los protagonistas son la alta burguesía y los terratenientes, que eran los que disponían del dinero necesario que les daba un papel privilegiado en estas sociedades. Otros protagonistas son la clase media y la pequeña burguesía, que regentaban pequeños negocios, y la clase popular que mejoró la situación de la etapa anterior a esta.

### *La escuela tradicional*

La llamada “administración o dirección científica” se ha constituido y propagado en las décadas comprendidas entre 1880 y 1920, y principalmente en los países de sistemas industriales ya más avanzados: Estados Unidos, Inglaterra y algunas zonas de Europa occidental.

La orientación tradicional está indisolublemente ligada a los nombres de Taylor y Fayol. El tradicionalismo incluye a quienes se ubicaron frente al problema de la administración con un determinado sistema de valores, es decir, proponiéndose ciertos objetivos y partiendo de determinadas concepciones sobre el hombre, sus motivaciones, la organización, el nivel de análisis y la metodología. Los autores que forman parte de ésta corriente se hallan ligados a las características del marco histórico de la época a y su influencia sobre ellos.



La orientación tradicional tiene un valor-objetivo fundamental que sirve de base a todos sus análisis. La primacía de éste valor determina que su tarea racional en el campo de la administración se caracterice por un pragmatismo acentuado. Procuran revisar los resultados prácticos que se que se están obteniendo en materia de eficiencia y aportar sugerencias para su inmediata mejora. Su actitud es eminentemente normativa.

La teoría de la organización tradicional se deriva filosóficamente de una combinación de absolutismo, de racionalismo y de una interpretación del ser humano basado en el autómata.

### *Taylorismo*

Frederick Taylor (1856-1915): es el fundador de la Administración Científica. Nació en Germantown, Pennsylvania. Abogado de la Escuela de Leyes de Harvard. Y luego se recibe de Ingeniero Mecánico. Dos hitos marcan su quehacer: primero su maestro de matemáticas, George Wentworth, le enseña a resolver problemas matemáticos en un tiempo definido y segundo el aprendizaje que recibe como aprendiz de maquinista de Enterprise Hydraulic Works.

A diferencia de sus antecesores, el taylorismo fue el primero en proponerse elaborar una concepción integral del trabajo humano en la industria, superando las elaboraciones sobre aspectos parciales o limitados.

El objetivo de Taylor era el de remediar la pérdida, o “despilfarro” que se daba en las empresas de la época, era lógico que partiera de ciertas premisas que respecto a cuáles eran las razones de ese desperdicio. Sólo a partir de ese análisis causal sería válido iniciar un estudio de los medios, para erradicar los factores actuantes. Taylor concreta, en efecto, un diagnóstico de causas, destacando:

1. Razones originadas en la naturaleza del obrero: el comportamiento humano en la empresa sería la base del derroche existente. Taylor escribió que los movimientos torpes, ineficaces o mal dirigidos de los hombres son la raíz del problema. En *Shop management*, Taylor afirma: “Esta holgazanería o simulación de trabajo proviene de dos causas. Primero: del instinto y la tendencia natural de los hombres a no apurarse, lo cual podría ser denominado “simulación natural del trabajo”. Segundo: de las ideas y razonamientos más o menos confusos provenientes de sus relaciones con otros hombres, lo cual podría ser denominado “simulación sistemática de trabajo”<sup>1</sup>.

2. Razones originadas en la empresa: según Taylor, la “mentira que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los trabajadores, de que todo aumento material en el rendimiento del trabajador o de cada máquina en la industria, habrá de tener como resultado final dejar sin trabajo a un gran número de obreros”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, ob. cit. p.28. En adelante todas la notas que digan F.W. Taylor, ob. cit., se refieren a este texto.

<sup>2</sup> Ídem anterior, p.111

El autor extrae de su análisis de las deficiencias de los sistemas de administración en uso que dejan librada la capacidad y la iniciativa creadora del operario gran parte del éxito de la tarea. Ello a su entender conspira contra la eficiencia y será uno de los obstáculos más importantes a remover.

Otra de las razones por las que existirá en la industria la marcada ineficiencia resaltada por Taylor, sería el hecho de que no se ha utilizado a fondo la ambición personal.

#### *Recomendaciones técnicas*

1. En materia de división del trabajo: Taylor ve la fábrica dividida en dos sectores: un sector programador, encargado de delimitar hasta el último detalle las características de la labor, las normas de trabajo y cada uno de los elementos de la tarea; un sector ejecutor, cuya función sería llevar a la práctica sin ninguna desviación las instrucciones elaboradas por quienes programan. Para Taylor hay una división casi igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Todo lo que signifique iniciativa y elaboración intelectual se concentra en un sector y todo lo que implica mera ejecución en otro. En cuanto a la división del trabajo entre los mismos ejecutores, el autor proponía la máxima fragmentación de la tarea. Mediante ello sostenía que se obtendría por vía de la especialización un rápido adiestramiento, y el mayor nivel de habilidad en el cumplimiento de la tarea.

2. En materia de selección de personal: para Taylor se debía diferenciar los grandes tipos de individuos, que requería la nueva división del trabajo. Debía separar a aquellos destinados a la tarea intelectual y de supervisión, de aquellos a ser utilizados para la mera ejecución. El autor partía de la idea de que esa división era por otro lado congruente con la naturaleza misma de los hombres.

3. En cuanto a los métodos de trabajo: el autor los resume mediante la siguiente nómina: "como elementos del mecanismo de la administración científica pueden citarse: el estudio de los tiempos, los capataces funcionales, la estandarización, el planeamiento, el uso de reglas de cálculo y fichas de instrucciones, los incentivos, la tarifa diferencial..."<sup>2</sup> El objetivo a alcanzar era obtener del hombre un comportamiento análogo al de una máquina: máximos niveles de rendimiento, rendimiento constante, trabajo especializado, obediencia absoluta a los programas establecidos. Ello requería planear detalladamente su comportamiento. Dado que éste se materializa a nivel del trabajo fundamentalmente en una serie de movimientos, se procedió a listar los movimientos integrantes de cada operación, se los sometió a estudio para racionalizarlos y se fijó una rutina permanente de movimientos. Taylor detalla prolijamente la mecánica del estudio de tiempos y movimientos. Su propósito era el de estudiar con un cronómetro el tiempo exigido para hacer cada uno de los movimientos elementales y escoger luego la forma más rápida de hacer cada elemento de la labor y se debería, según el autor, eliminar los movimientos en falso, los lentos e inútiles.

4. En cuanto a la política de personal: la clave de la relación con el personal propuesta por Taylor, debía ser la de estimular por todos los medios la ambición personal. Para ello se debían promover todos los métodos de competencia interna entre los obreros, utilizar métodos de estímulo económico. Tratará de evitar toda forma de cooperación por temor a que pudiera atentar contra la primacía del individualismo. Taylor consideraba que cuando los hombres son incluidos en grandes cuadrillas, cada uno de ellos pasa a ser mucho menos eficiente que cuando se estimula su ambición personal.

#### *Motivación Y Satisfacción En La Escuela De Administración Científica*

Siendo notoria la importancia que Taylor le daba a los medios de estímulo económico, el autor propuso para implantarlos un sistema que su entender, beneficiaría a obreros y patrones. Estudiada y racionalizada cuidadosamente la tarea, medida en términos de tiempos y movimientos, fijados los standards, sería compensada toda marca de rendimiento superior a los standards. La compensación sería un porcentaje del incremento de rendimiento. De este modo el estímulo se autofinanciaba y se introducía un elemento de aliento a la ambición personal y a la competencia. El obrero tendría así dos nuevos elementos. Una labor precisa, cosa a la que Taylor daba mucha importancia como motivación y una perspectiva de bonificación. Taylor estableció distintos criterios para fijar el monto de los incentivos. En general el incentivo se pagaba por excedentes sobre los standards, y existía una proporcionalidad directa entre el incentivo y el incremento de

producción, por cuanto se suponía que efectivamente la motivación de rendimiento del operario era directamente proporcional a su remuneración.

Sin embargo esa proporcionalidad debía graduarse en virtud de un criterio adicional, y tenía un límite superior. Taylor consideraba que el incentivo, si bien proporcional, debía limitarse y no pasar cierto nivel, porque el operario no le convenía, según su tesis, que aumentara demasiado rápido su remuneración. Es decir que el obrero que ha aprendido a hacer la doble cantidad de trabajo del que hacía antes, no se le paga el doble, sino su salario anterior.

Para Taylor el trabajador común y corriente trabajará con la mayor satisfacción, tanto para sí mismo como para su patrón, cuando se le señale a diario una labor definida que habrá de hacer en un tiempo dado y que constituye la labor apropiada de una jornada el buen operario. Esto le proporciona al trabajador una norma claramente establecida, por medio de la cual puede medir sus adelantos en el curso de todo el día y cuya realización le proporciona la mayor de las satisfacciones.

Formula su Teoría de la Motivación, donde imagina al hombre movido por el miedo al hambre y por una permanente ambición a mejorar sus ganancias. De ello concluye que el hombre cuenta únicamente con motivaciones económicas y que para lograr su aprovechamiento al máximo deben brindarse ese tipo de incentivos.

Todo lo referente a las motivaciones del trabajador se limita a una temática: la del salario. Los elementos psicológicos y sociológicos de motivación son rechazados formalmente. Su mirada se centra solamente en

los efectos de los distintos sistemas de salarios e incentivos. Todo otro tipo de motivaciones: identificación con el trabajo, vocación, compañerismo, etcétera, no cuentan. ´

El taylorismo tiene una concepción hedonista de la motivación, según la cual el comportamiento humano resulta del todo previsible: rinde en función de su remuneración. La sumisión de los que deben obedecer por su rol en la estructura formal, a los que mandan también por su rol en ella, está asegurada por dos motivaciones, que Taylor llamó “la golosina” (incentivos económicos) y “el látigo” (temor a sanciones).

### *Evaluación General*

Existe un consenso unánime en admitir algunos hechos básicos del taylorismo: (a) Se trató del primer intento de organizar integralmente el trabajo humano en la industria en función de determinados principios. (b) Constituye aún en nuestros días el fundamento y el punto de partida de gran parte de la literatura en administración de empresas, y sus propuestas son aplicadas bajo diversas denominaciones y con innovaciones secundarias en numerosas empresas.

Las críticas son variadas y tocan todos sus componentes. Las objeciones se refieren en primer término a la escala de valores tácita en el planteo taylorista. Se trata de un planteo cuyas miras son marcadamente pragmáticas. La actitud practicista del taylorismo cuya meta es lograr resultados inmediatos y elevar inmediatamente la productividad. El

pragmatismo priva al taylorismo de la posibilidad de una visión de la realidad que analice al ser humano a un nivel integral.

La importancia del factor tiempo, se tradujo, en lo relativo al trabajo, en una presión psicológica y física que obligó más que nunca al trabajador a adaptarse a un ritmo que no era el suyo, impuesto por la capacidad de la máquina y por las exigencias competitivas del mercado. El modelo de comportamiento humano que dominó ésta corriente de la administración "científica" hizo del empleado o del obrero un instrumento pasivo, capaz de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero privado de iniciativa e influencia.<sup>3</sup>

De acuerdo con el análisis de Sohn-Rethel,<sup>4</sup> los conceptos de tiempo y movimiento utilizados en la doctrina de Taylor y en su análisis del trabajo son *categorías tecnológicas*, y no verdaderos términos de trabajo humano. El trabajo taylorizado es pues, "la conversión del trabajo humano en una entidad tecnológica, homogénea con la máquina, directamente adaptable e insertable o transformable en máquina, sin ninguna dificultad de conversión.

Todos estos elementos configuran una visión del trabajo y de la actividad productiva que puede sintetizarse así:

1. Una concepción formalista de la empresa.
2. Una concepción mecanicista del operario.
3. Una concepción naturalista de la división del trabajo mental y físico.
4. Una concepción de la autoridad absolutamente vertical.

---

3 Hopenhayn, Martín. (2001) Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto. Ed. Norma.

4 Sohn-Rethel, Alfred. Intelectual.....ob.cit., págs. 155-156.

## *Fayolismo*

La formación de Fayol fue la de un típico hombre de empresas. Nació en 1841, y a los 19 años de edad se graduó en la escuela francesa de minería de St.-Étienne, y comenzó su carrera profesional como ingeniero divisional de la importante firma minera y metalúrgica Commentry-Fourchambault. En 1866 se lo designó gerente de la empresa. En 1872, gerente general del grupo Commentry Montvica y Berry, y en 1888 director general de la sociedad anónima Commentry- Fourchambault, cargo que ejerció hasta 1918, época en que se retiró de su actividad. En materia de administración escribió dos obras principales presentó numerosas ponencias en los Congresos de la Sociedad de la Industria Minera.

A Henri Fayol se le asigna un mérito de evidente importancia: haber fundado una corriente de análisis de los problemas de administración , que encaró los aspectos de la empresa no estudiados por el taylorismo, permitiendo al tradicionalismo constituir con ambas corrientes una concepción integral del trabajo en la empresa. Mientras que Taylor y sus discípulos tuvieron como centro de sus preocupaciones la situación del taller, Fayol y sus continuadores se concentraron en el estudio de los problemas administrativos y de la dirección, complementando de hecho al taylorismo.

Como en toda elaboración intelectual humana que busca obtener resultados prácticos, existía detrás de las recomendaciones técnicas de Fayol, un conjunto de hipótesis respecto a los entes sobre los cuales pretendía influir: el hombre y la empresa.

Concepción formalista de la empresa: El fayolismo ve básicamente a la empresa como constituida por un conjunto de funciones, ligadas entre sí, por dos vínculos principales: autoridad y comunicación. En la concepción de Fayol, la empresa es, ante todo, "operaciones" o "funciones". Existirán seis funciones: Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa. Comerciales: compra, venta e intercambio. Financieras: búsqueda y empleo óptimo de capitales. De Seguridad: protección y preservación de la propiedad y de las personas. Contables inventarios, registros balances, costos y estadísticas. Administrativas: integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, El acto de administrar consiste en: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Estas funciones serían la estructura básica común a todo tipo de empresa, ya sea simple o compleja, pequeña o grande. La empresa sería ante todo una estructura formal de relaciones funcionales, para las que habría que encontrar el módulo ideal de vinculación. En cuanto al papel de los hombres en esta concepción es de carácter secundario e instrumental. Son los encargados de ocupar y ejecutar las funciones. La hipótesis principal en este aspecto es que obedecerán a la estructura y que no cabe analizar otra posibilidad.

1. La autoridad: Fayol define a la autoridad como el derecho mandar y el poder de hacerse obedecer. La concepción formalista de la empresa da

origen a una idea también formalista de la autoridad. La autoridad en realidad es investida a las funciones, y los individuos pasan a ejercerla en la medida en que ocupan esa función. El fayolismo se opone a toda elaboración siquiera simplemente tecnológica, que postulando reformas organizativas pudiera llevar confusión a este terreno. Por ello, hay una enérgica impugnación al principio de los capataces funcionales del taylorismo.

2. Concepción mecanicista de las comunicaciones: si la empresa está formada esencialmente por funciones ligadas por vínculos de jerarquía, las únicas comunicaciones que pueden darse son las relativas a la ligazón de trabajo entre esas dos funciones. Fundamentalmente esas comunicaciones serían de dos tipos: las órdenes que transitarían la escala jerárquica de arriba hacia abajo, y las respuestas a las órdenes (informes de cumplimiento) que las recorrerían de abajo hacia arriba. No había en la empresa posibilidad de otro tipo de comunicaciones.

3. Existencia de "principios de comunicación": Fayol opinaba que la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa, dependen de cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, de leyes o de reglas. Los principios y la experiencia serían las dos claves de la administración de empresas; sintéticamente ellos son: 1. División del trabajo. Tiene como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes. 2. Autoridad y responsabilidad. Ambas están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal,

desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral y servicios prestados. 3. Disciplina. El respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto. Se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles. 4. Unidad de mando. Esta regla es uno de los pilares del fayolismo. Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior. 5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. 6. Subordinación del interés individual al interés general. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia. 7. Remuneración. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario. 8. Centralización. Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados. 9. Jerarquía de autoridad. Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario. 10. Orden. Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad. 11. Equidad. Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato. 12. Estabilidad en el empleo. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán

necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia. 13. Iniciativa. Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible dentro de los límites que implican la autoridad y la disciplina. 14. Unión del personal. El autor señala un principio a guardar para obtener el objetivo de unión del personal, que es la unidad de mando, y “dos peligros que han de evitarse...(a) una mala interpretación de la divisa: divide y reinarás; (b) el abuso de las comunicaciones escritas”.

4. El área de las capacidades: Fayol se dedica a estudiar lo que modernamente se llamaría un “profesiograma” para cada cargo. Trata de establecer cuáles son las capacidades necesarias para desempeñar cada tipo de función.

### *Evaluación general*

Si bien existe una aspiración del fayolismo al uso de una metodología científica, resulta claro que la meta principal de las elaboraciones es eminentemente práctica<sup>5</sup> La intención predominante y expuesta es pragmática. Aportar en el corto plazo propuestas técnicas para el incremento de la eficiencia. La metodología de trabajo también ha sido objetada, por reflejar la incidencia del pragmatismo.

---

<sup>5</sup> Kliksberg, B. El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. Ed. Paidós.



Su primera obra fue básicamente el resultado de las notas que tomó Fayol como consecuencia de su experiencia de ingeniero de minas de Commentry.<sup>6</sup>

Son muchas las críticas que ha recibido el fayolismo, en cuanto a la analogía entre el cuerpo humano y la empresa, en cuanto a la función médica y la función administrativa.

Otras cuestiones criticadas en la obra de este autor hacen referencia a la legitimidad de sus hipótesis y en cuanto a la validez de las proposiciones técnicas.

#### *Taylorismo y fayolismo*

Ambas son doctrinas complementarias en los aspectos principales. Sin embargo sostuvieron una intensa controversia respecto a una de las más repetidas recomendaciones técnicas de Taylor: el sistema de los capataces funcionales.

Taylor, defensor acérrimo del sistema de especialización, quiso llevar este principio a todos los niveles de la empresa. A su entender el hecho de cada hombre tuviera a su cargo sólo un aspecto restringido del proceso total, favorecería el hecho de su especialización y por ende de la eficiencia. Este principio de especialización se hallaba en franca contradicción con uno de los pilares del fayolismo: el principio de unidad de mando. Desconocer o subordinar el principio de unidad de mando, significaría destruir la base de

---

<sup>6</sup> Enciclopedia Espasa Calpe.

toda concepción formalista de la organización. Sin unidad de mando, las escalas jerárquicas quedarían relativizadas, e incluso la concepción mecanicista de las comunicaciones perdería fundamento. Ello comprendió Fayol, y de allí su vigorosa resistencia a esta recomendación del taylorismo.

### *Los neoclásicos*

Haremos una breve mención de las características de éste periodo, sin extendernos demasiado en él.

Los neoclásicos fueron los continuadores del taylorismo y del fayolismo. La tarea de los neoclásicos se ha concentrado fundamentalmente en un campo: el de la profundización y desarrollo de los “principios de administración”. Existen autores que se proclaman continuadores y discípulos de Taylor y Fayol. En sus obras aparece el mismo sistema de valores, orientado básicamente por el pragmatismo. Con respecto a la metodología y al nivel de análisis no innovan respecto a sus antecesores. Muchas de estas obras se caracterizan también por no presentar ningún orden de examen crítico del taylorismo y del fayolismo los admiten en bloque y elogian totalmente sus razonamientos, sin analizar las objeciones que se le han opuesto, por Kliskberg los denomina “neoclásicos”, y corresponde también ser incluidos en la corriente tradicional de la administración. A ellos corresponde agregar fragmentos de obras u opiniones sobre diversos tópicos, de autores cuyos escritos no pueden globalmente incluirse en el tradicionalismo por sobrepasar algunas de sus características, pero que sí coinciden con él en aspectos parciales.

Algunos de los autores de este periodo son: Lyndall F Urwick, William H. Newman, Harold Koontz y Cyril O'Donell, Atwater Bethel.

### *La escuela sociológica*

A partir del año 1920, la administración de empresas toma una nueva cara en los países más desarrollados, y especialmente en el centro de actividad más importante del globo: Estados Unidos. Un sinnúmero de miradas se dirigen a todos los niveles de la estructura de actividad de la empresa. Especialistas en ciencias sociales, de variada formación, antropólogos, sociólogos y psicólogos interrogan sistemáticamente en el marco de proyectos de investigación encarados por las empresas, a ejecutivos, supervisores, empleados y obreros. Se trata de recoger datos sobre aspectos hasta entonces no considerados por la administración: actitudes, motivaciones, procesos grupales, efectos de diferentes sistemas de liderazgo, interacción social, etcétera. Un slogan preside todo este vasto movimiento de reanálisis del hombre como factor de la industria: "el elemento humano es el más importante en los negocios"<sup>7</sup>.

La nueva corriente nace partiendo como punto de arranque de la delimitación de sus discrepancias radicales con el tradicionalismo, sus primeros esfuerzos son invertidos en reexaminar uno a uno los supuestos del tradicionalismo, y en atacarlos duramente. Sólo posteriormente se centra

---

<sup>7</sup> Walter Dietz (jefe del Servicio de Personal de la Western Electric Co.), Personnel Series, n°45(citado por Georges Friedmann, Problemas Humanos del maquinismo industrial, traducción de María Elena Vela, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1956, ps. 391 y 392).

en la elaboración de teorías y modelos que puedan señalar el camino a seguir para suplantar el ya descartado.

Las diferencias entre el viejo cuerpo de conceptos y el nuevo alcanzan al sistema de valores, el nivel de análisis y la metodología <sup>8</sup>.

### *Rol del psicólogo en este período*

Martín Hopenhay <sup>9</sup> menciona una paradoja: indica que si bien es cierto que la psicología del trabajo (como llama él a este período), nace como crítica al taylorismo y de la alienación del trabajo industrial, en sus orígenes (y aún en el grueso de sus prácticas) los psicólogos industriales son integrados a las fábricas y empresas por los propios empresarios para que eleven el rendimiento de los trabajadores. De esta manera, por lo general el psicólogo del trabajo es contratado para hacer ingeniería social y recibe su salario para cumplir con metas productivas dispuestas por la empresa. Su preocupación por los procesos de trabajo apunta, pues, a adaptar a los trabajadores a procesos que ellos no escogen.

Esta modalidad comenzó en los Estados Unidos en el curso de la Primera Guerra Mundial. En 1917 se creó un Comité de Psicología cuyo objetivo era buscar la manera de utilizar los conocimientos psicológicos a fin de seleccionar y entrenar al ejército. Se utilizaron entonces tests de inteligencia para clasificar el personal en base a otras variables, tales como

---

<sup>8</sup> Kilsberg

<sup>9</sup> Hopenhayn, Martín. (2001) ob. cit., ps.160 y 161.

habilidades, educación y experiencia. El éxito de la psicología aplicada a la selección de recursos humanos hizo que en 1920 la mitad de los psicólogos de Estados Unidos estuvieran dedicados a esta rama. La psicología industrial comenzó priorizando las diferencias individuales y la motivación en los trabajadores. Se concibieron nuevos tests para medir diversos rasgos de la inteligencia y personalidad que tuvieran relevancia para mejorar el rendimiento de los empleados. En este ámbito se dio gran importancia a la motivación de los trabajadores, su satisfacción en el trabajo, y su relación con jefes y compañeros. En estos años la psicología también se utilizó para inhibir el sindicalismo laboral priorizando las diferencias individuales y la motivación en los trabajadores.

#### *La motivación en la corriente sociológica*

La motivación natural básica para estos autores, no es la “holgazanería”, sino la tendencia a trabajar. Los objetivos perseguidos en el trabajo son múltiples. Junto a la meta dinero, existen en el individuo una multiplicidad de metas. Incluso el esfuerzo que significa el trabajo tiene distinto significado según la relación con las inclinaciones del individuo, sus pertenencias sociales, el contenido de su vida de “no trabajo”, etcétera <sup>10</sup>. Al razonamiento hedonista unilateral de los tradicionalistas opone la corriente sociológica la noción de “motivación compleja”, ésta se refiere no sólo a motivos económicos, aunque lo comprende, sino al despliegue físico e intelectual, interacción social, búsqueda de estatus social y de sentido, impulso creativo, entre otros. El modelo sociológico de organización tiene en

cuenta que los miembros de la organización traen a ella actitudes, valores y objetivos, y han de ser motivados o inducidos a participar.

Éste enfoque se concentra en el factor humano, en las capacidades, vocaciones, motivaciones e intereses de los trabajadores y destaca la importancia de la estructura informal en cualquier organización. Esta postura llevó a sus portavoces a afirmar que “no tendría ninguna validez científica ni utilidad técnica, ningún sistema ni ninguna recomendación que no se fundara en la doble consideración del hombre como factor material de la producción y al mismo tiempo, como unidad psicológica y social”.<sup>11</sup>

Sistema de valores de la corriente sociológica: importancia a la dimensión gregaria y social de la conducta humana. Con respecto a la autoridad, ésta corriente sostiene que existe la organización informal, fruto de las dimensiones psicológicas y sociales del hombre.

Considera que son múltiples los conflictos latentes en la organización, y que ellos inciden de modo determinante en la eficiencia, la conducta organizativa y la conducta individual.<sup>12</sup>

---

10 Kliskberg, Bernardo ob. cit. ps. 356 y 359

11 ídem anterior , ps. 231

12 Frederick Harbinson y Charles A. Myers, La dirección de empresa en el mundo industrial. Mc Graw Hill Book Compañía, New York 1962.

Las diferencias básicas entre los dos sistemas de valores: el tradicionalismo y el modelo sociológico pueden esquematizarse del siguiente modo:

<b>Valor</b>	<b>Corriente tradicional</b>	<b>Corriente sociológica</b>
Concepción del hombre	Hombre máquina	Hombre unidad
Concepción de la motivación	Hombre economicus	Motivación compleja
Concepción del individuo en la empresa	Individuo aislado	Individuo socialmente integrado
Concepción de la autoridad	Autoridad formal	Autoridad como fenómeno sociológico
Concepción de la relación individuo-empresa	Inexistencia del conflicto	Importancia determinante del conflicto

El nivel de análisis: La escuela sociológica trata de extraer de sus programas de investigación conclusiones universalizables, hasta el extremo. Toma como uno de sus problemas más importantes la construcción de teorías aceptables de la motivación en el trabajo. Resalta como uno de sus mayores aportes el haber puesto en el centro de las preocupaciones de la administración una pléyade de problemas de ruinas del carácter social del individuo: la organización informal, el grupo social, etcétera.

Metodología: Una de las principales dimensiones de la metodología sociológica es la de no prescindir en sus elaboraciones de una ubicación



histórica de los fenómenos o las problemáticas estudiadas para la comprensión del fenómenos del trabajo.

En noviembre de 1924 la más importante empresa de fabricación de material telefónico de los Estados Unidos, La Western Electric Co., inició una serie de experiencias destinadas a medir la influencia de las condiciones de iluminación en la curva de productividad obrera. Esas experiencias fueron seguidas por otras de índole muy diversa que se prolongaron hasta 1939: la importancia de las conclusiones que se extrajeron de este programa de investigación ha determinado que se llegara a decir que la “la sociología industrial moderna se forjó en los llamados “Estudios Hawthorne”.<sup>13</sup>

Además de su riqueza conceptual, las experiencias Hawthorne reunieron otro mérito sustancial: fueron el precipitante definitivo de una reorientación de la administración de sus cursos tradicionales a las nuevas vertientes de la corriente sociológica.

Las causas que generaron las primeras investigaciones eran bien concretas. A pesar de ser la empresa una de las que disponían de mayores servicios complementarios para el personal (restaurantes, hospital, diversiones, etcétera) y de no haberse registrado huelgas en ella en mucho tiempo, en la época de las investigaciones “cundían la murmuración y el descontento entre los empleados de la empresa”<sup>14</sup>. El director general de

---

13 Knowles, W. H.: Principios de dirección de personal, trad. Estellés, Rialp. Madrid, 1960.

14 Brown, J.A.C: La psicología social en la industria, trad. A.C. Rentaría. Fondo de Cultura Económica. México.1963

7. Demostración de que el grupo, y no el individuo, debe ser la principal unidad de observación.
8. Descubrimiento de la existencia en la empresa de numerosos grupos informales, estructurados socialmente, con liderazgo y normas propias.
9. Demostración del valor preponderante concedido por los trabajadores a la pertenencia al grupo y la adhesión a sus normas, en relación al valor asignado a los incentivos económicos.

Algunas consideraciones más del los estudios Hawthorne

“La especialización funcional extrema no crea necesariamente la organización más eficiente...”(William Foote White, Human relations, a progress report).

“ Los experimentos de Hawthorne confirman esta punto..el incremento de la producción en total parecía más cercanamente relacionada con la –moral- del grupo, que con cualesquiera otras variables (por ejemplo, pausas de descanso, alimentos, mayores salarios...) que fueron probadas. Y esta moral se relacionó con la forma mejorada de supervisión, la posición de prestigio que los miembros del grupo de prueba ocupaban, la atención creciente que recibieron, la atención creciente que recibieron en sus problemas individuales, opiniones y sugerencias, etcétera...”(Reinhard Bendix, Imperativos tecnológicos que afectan el comportamiento del trabajo).

“...con frecuencia los obreros no actúan o reaccionan como individuos, sino como miembros de grupos. Kurt Lewin escribe: “En tanto que los patrones

del grupo no cambien, el individuo resistirá los cambios más fuertemente cuanto más lejos esté de apartarse de los patrones de grupo. Si el patrón de grupo cambia, la resistencia debida a la relación entre individuo y grupo se elimina” (Amitai Etzioni, Organizaciones modernas).

Al resaltar la importancia de las motivaciones psicológicas y sociales, las características de la organización como sistema social e informal, etcétera, las relaciones humanas introdujeron un nuevo patrón de eficiencia, el más eficiente, no sería el de mayor capacidad técnica, también debía tenerse en cuenta, el grado de adaptabilidad social del individuo a la empresa. Los expertos en relaciones humanas comenzaron a desarrollar las denominadas “pruebas de personalidad” (Kliskberg, 1985).

#### *Motivaciones en la corriente de Relaciones Humanas*

Las relaciones humanas terminaron de relativizar el valor de los incentivos puramente materiales en la industria. Llamaron la atención sobre la preponderancia en la conducta humana de otros tipos de incentivos, por ejemplo, el tipo de relación entre los operarios y sus supervisores y el clima social de trabajo. Los incentivos pasaron a un lugar secundario. La política de personal derivada de ésta concepción, acentuó la necesidad de dedicar una atención especial a la satisfacción de las motivaciones psicológicas y sociales. El liderazgo participativo y las entrevistas y la mejora de las comunicaciones fueron algunos de los medios principales para este fin.

### *Algunas de las críticas a "Hawthorne"*

Las críticas son variadas y parten de diferentes autores. En primer término se dio una aguda controversia respecto a la concepción general de la sociedad en la cual se inspiró el grupo de investigadores. Mayo se apoyó en las hipótesis de Durkheim respecto a la decadencia de los grupos primarios y Mayo indica que el individuo sufre en su vida de no trabajo una aguda anomia. Lo que debería hacer la empresa para enfrentar esta confusión en su seno y convertir en racionales los comportamientos "ilógicos" del individuo, sería alentar la conformación organizada en su interior de los grupos primarios ausentes afuera, favoreciendo todo lo que promueve la integración y mejorando la comunicación. En este esquema de análisis, la lógica de la eficiencia, la racionalización, debe readaptar sus formas a la nueva realidad y evitar promover la aparición de conflictos.

Como se advierte, inspirado en Durkheim, Mayo niega la ausencia de un conflicto estructural tras la anomia del obrero, y su disconformidad con el trabajo. Las causas del problema serían meros "desajustes" en la integración social del trabajador causados por los cambios producidos en las normas de relación, y no agudos conflictos de intereses. Consecuentemente no hacen falta modificaciones estructurales en el sistema social global, la situación puede superarse con "ajustes" adecuados, al nivel de la empresa, en los que ocuparía un lugar central la mejora de las comunicaciones. Kliskberg plantea al respecto, ¿es realmente factible el logro de esta "armonía absoluta"?; ¿las "familias" en la industria son posibles?; ¿pueden las técnicas que aconseja, verbigracia los counsellors (entrevistas), solucionar todos los problemas?

Otra de las críticas se debe al olvido del contexto: se tomó a la empresa investigada como unidad de estudio cerrada, sin analizar la interrelación con el contexto. Tanto en "Hawthorne" como en las relaciones humanas, se reconoce y estudia la interdependencia entre lo individual y lo social, pero a un nivel restringido. Esencialmente se examina la relación hombre-grupo, y se llega a la relación empresa como sistema social-hombre. Pero no se pasa de las fronteras de la empresa. El hecho de que el hombre pertenece a grupos más amplios, componentes del contexto, se descuida u omite, a pesar de que ellos juegan un rol determinante en su comportamiento <sup>16</sup>.

La marginación del contexto llevó a las relaciones humanas a caer en un error que le fue intensamente criticada por otros autores de la corriente sociológica; prestaron muy escasa atención a un hecho básico de la vida industrial: el sindicato <sup>17</sup>. En la práctica, a pesar de su aparente antinomia con el tradicionalismo, conservaron intacto su pragmatismo esencial, y significaron en el fondo una adaptación de éste a los nuevos tiempos y no un cambio radical de actitud <sup>18</sup>.

---

16 Etzioni, A. Organizaciones modernas.ob.cit, p.86

17 Crozier, M. Sociología del sindicalismo.

18 Piffner y Sherwood, ob.cit, p.94



### *La sociología industrial*

Constituye una rama reciente de la sociología. Dos de sus más destacados cultores son: Georges Friedmann y Pierre Naville.

Es posible definirla como el estudio de colectividades humanas muy diversas, por su tamaño y por sus funciones, que se constituyen para el trabajo, de las reacciones que ejercen sobre ellas en los diversos planos, las actividades de trabajo, constantemente remodeladas, por el progreso técnico, de las relaciones externas entre ellas e internas, entre los individuos que la componen.

El fenómeno central estudiado por esta disciplina es el factor humano.

Parte de las elaboraciones de la sociología del trabajo, provinieron en cambio de la tarea de la investigación científica pura, planificada y organizada.

Para esta corriente el problema humano en la empresa es específico y no comparable a ningún otro; para estudiar científicamente a este problema, es necesario partir de un sistema de valores que coloque la verdad científica en primer plano, ya para ello, se debe crear un conjunto particular de categorías de análisis y desarrollar una metodología especial. Sería necesario, edificar una nueva disciplina diferenciada de las existentes, por su objeto de estudio y su metodología.

Se limita a estudiar la rama de la sociología del trabajo, más directamente vinculada a la empresa.

La sociología del trabajo en general, y la industrial en particular, plantean la necesidad de superar las fragmentaciones y parcializaciones en

que venía desarrollándose hasta ahora el análisis del trabajo. Para ambas el trabajo humano debe considerarse como fenómeno complejo que sólo será comprensible si se analiza cada una de sus facetas sin exclusiones y simultáneamente se va construyendo una síntesis integradora de las conclusiones.

Se propone estudiar el fenómeno “trabajo” indagando una serie de dimensiones de análisis:

1. Dimensión tecnológica: están contenidos los problemas de la relación del hombre con su puesto de trabajo, con el instrumental que debe emplear y con la tecnología en general. Se hallan en juego aquí cuestiones de adaptación física al trabajo, de orientación vocacional y de satisfacción.
2. Dimensión fisiológica: involucra la relación entre el organismo como estructura física y cada uno de los elementos del medio ambiente, y el proceso de trabajo mismo.
3. Dimensión sociológica: el operario al ingresar a la empresa amplía Dimensión psicológica: el trabajo como forma de comportamiento humano, expresa ya actitudes y procesos psíquicos. Aquí se halla comprendido el fenómeno de motivación hacia el trabajo, las actitudes, las percepciones, el proceso de aprendizaje.
4. sus lazos sociales, ahora va a integrar parte de un sindicato, de un grupo de trabajo o de nuevos grupos informales.
5. Dimensión económica: el operario forma parte desde el punto de vista macroeconómico de un mercado de trabajo.

6. Dimensión histórica: las conductas operantes en un determinado momento en una empresa, no son fortuitas, tienen un pasado que actúa como causalidad histórica.
7. Dimensión geográfica: el fenómeno del trabajo tiene también una localización espacial.
8. Dimensión antropológica: contribuye a ampliar las posibilidades de comprensión del fenómeno laboral, de diversas maneras.
9. Dimensión demográfica: las cuestiones de la magnitud y de la composición de la población activa, la orientación y formación de mano de obra, su distribución por ramas de producción, sexos, edades, etcétera, son vitales para la comprensión global del fenómeno “trabajo”.
10. Dimensión jurídica: el derecho del trabajo tiene su propia fundamentación teórica y filosófica.

El tema grupos constituye uno de los tópicos básicos en sociología industrial. El grupo es una de las principales fuentes de control social de la industria, las conductas del individuo son en parte fundamental modeladas por la influencia del grupo.

#### *La motivación y la satisfacción en la sociología industrial*

Demostó contundentemente que muchas otras motivaciones impulsaban al hombre, además de la económica y que la unilateralidad hedónica en que se basaba el tradicionalismo era una creación abstracta sin

realidad en la práctica. Postulan que hay motivaciones positivas (naturales) y motivaciones negativas (coercitivas). Las primeras son: El rol del trabajo como proceso estructurador de la personalidad, el rol del trabajo como forma de realización y expresión personal y el rol del trabajo como medio de vinculación social. Las motivaciones negativas: el salario, la estabilidad y otras ventajas materiales.

Los aspectos materiales del trabajo serían una motivación no derivada de la naturaleza del operario sino de su necesidad de subsistir en las condiciones sociales dadas. Su necesidad del salario y de la estabilidad lo “coercionaría” a aceptar el trabajo y someterse a sus condiciones aún cuando el tipo de trabajo no satisficiera ninguna de sus motivaciones positivas. Ante la situación de hecho que le crea la sociedad, el trabajador se ve obligado para subsistir a sacrificar toda satisfacción de sus motivaciones positivas, con tal de obtener salario y estabilidad. La derivación de ello es la sensación de frustración en el trabajo y las correspondientes reacciones negativas sobre la productividad y la moral de la empresa.

Aquellas innovaciones que posibiliten siquiera un mínimo de satisfacción de las motivaciones positivas, beneficiarán la productividad.

### *Relaciones entre el trabajo y el “no trabajo*

Para el tradicionalismo el problema del hombre en la industria se simplificaba enormemente cuando se aplicaba una hipótesis de partida básica: lo que el hombre hacía fuera de su trabajo no tenía mayor importancia para la empresa; a ella sólo le interesaba el comportamiento del

hombre durante su jornada de trabajo. La corriente sociológica marcó que la problemática del hombre fuera de su trabajo va a incidir sobremanera en su comportamiento laboral, y a su vez su vida de trabajo inevitablemente afectará a su existencia total. La sociología industrial desarrolló en profundidad esa interrelación, investigando las conexiones entre el trabajo y el “no trabajo”. Entre sus comprobaciones principales se cuentan:

1. Las actividades de “recreación”: fuera del trabajo cumplen una función en general liberadora en las condiciones modernas de trabajo. Esa función tiene tres dimensiones: física, a través de su efecto benéfico sobre la fatiga; psicológica, por vía de su influencia positiva respecto al aburrimiento; sociológica y de desarrollo de la personalidad, al permitir al individuo crear formas de conducta y relación, libres de estereotipos.
2. A la inversa, el grado en que el individuo consiga en su “no trabajo” un buen ejercicio de las distintas funciones de la recreación: antifatiga, antiaburrimiento, de desarrollo de la personalidad, etcétera, va a incidir sobremanera su productividad laboral. Si tal compensación no se produce, el peso de las negatividades del trabajo se hará más gravoso para el individuo.
3. La nítida expresión de la interacción trabajo/no trabajo, es el tipo de reacciones generalmente practicadas por los individuos frente a los sistemas de incentivos. Los tradicionalistas cayeron muchas veces en su fijación economicista en el error de pensar en una curva casi lineal: más remuneración, más rendimiento, con una proporcionalidad



estable. No advirtieron que en la medida en que el operario valoriza más desde el punto de vista de su felicidad personal el “no trabajo”, que el trabajo, cada nueva hora que se sustraiga de su “recreación” tiene para él un valor diferencial mayor.

### *La autoridad*

El problema de la autoridad era resuelto en la corriente tradicional de la administración por formulaciones tajantes. La única fuente de autoridad era la estructura formal. El único tipo de liderazgo era el encarnado por quien poseía poder según la estructura formal. Este esquema fue atacado por las experiencias de la corriente sociológica. De ellas surgieron una variedad de comprobaciones que complicaban la cuestión de la autoridad: existían otras fuentes de autoridad distintas de la formal, los líderes formales eran obedecidos en forma limitada, la obediencia seguía siendo en el fondo un acto volitivo y al voluntad reprimida o coercionada se sublimaba mediante resistencia o tendencias apáticas. En la sociología industrial se aportó una concepción renovada al tema: en ella se tiende a dejar de lado las generalizaciones abstractas sobre las fuentes y las formas de autoridad. En ella se tiende a dejar de lado las generalizaciones abstractas sobre las fuentes y las formas de autoridad, y se insiste sobre un punto: la cuestión situacional. La autoridad no deriva de ninguna medida aquí de los rasgos del líder, ni del acuerdo con los objetivos de la organización; deriva exclusivamente de la situación formal de autoridad/ obediencia, creada por

la coerción en juego. Las posibilidades del liderazgo están ante todo acotadas, por la situación organizativa total.

La tercera revolución inicia en 1970 y quienes surgen como los líderes son los Estados Unidos, Japón y los países europeos. La infraestructura de éxito son las redes y las telecomunicaciones, así como los sistemas de transportación masiva (sobre todo la aérea). La tecnología ahora enfocada a la microelectrónica, la tecnología de la información y la administración del conocimiento y el crecimiento de las empresas de servicio (no de ensamble). A diferencia de las primeras dos revoluciones, ahora el mercado natural está altamente especializado y segmentado y se considera al individuo como el foco de atención (la satisfacción de sus hábitos y deseos personalizados son el reto), por lo que los sistemas de los negocios deben ser flexibles para ofrecer gran variedad de productos y servicios, generados en periodos muy cortos de tiempo y en su caso, en lotes de producción muy pequeños.

Según Cerroni, las características técnico-productivas de esta fase son: aumento absoluto y relativo del capital constante, es decir, del "trabajo cristalizado" en máquinas y mecanismos autodirigidos con alta composición científica y tecnológica, de ahí la incidencia decisiva de la creación científica en el proceso tecnológico y productivo, por ende, la necesidad de un desarrollo "universal" de los individuos como creadores científicos; y necesidad de una subsunción privada [del capital] tanto del trabajo social "cristalizado" [muerto], como de la universalidad del desarrollo científico de los individuos (Cerroni, U, 1975, 235).

Importa analizar cómo la revolución científico-técnica y la correspondiente nueva división internacional del trabajo condicionan, influyen o son efecto de lo educativo.

Este proceso se origina en el trabajo cada vez más calificado que pone de manifiesto la tendencia a la socialización no sólo del proceso productivo, sino del mismo proceso intelectual-científico, directamente cristalizado como [trabajo social] y su apropiación privada.

Las áreas donde están ocurriendo las innovaciones tecnológicas son: energía nuclear, informática, robótica, biotecnología, telecomunicaciones y ciencias del espacio. En este contexto se insertan los actuales desarrollos en materia de recursos humanos que desarrollaremos a continuación. Los protagonistas son las personas que tenían alguna especialización y que renovaban los conocimientos de su profesión.

#### *Modelo de Recursos Humanos*

Este enfoque representa una dramática desviación de los conceptos tradicionales de la gerencia. Aunque no han sido desarrollados totalmente, surge de los escritos de Mc Gregor, Likert, Haire y otros, con una nueva y significativa contribución al pensamiento organizativo.

La magnitud de estas desviaciones de los modelos previos está ilustrada, antes que nada, en sus suposiciones básicas referente a los valores y capacidad de la gente, que concentran la atención en todos los miembros de la organización como reserva de recursos inexplorados. Estos recursos incluyen no sólo habilidades físicas y energías, sino también habilidad creadora y la capacidad para desarrollar una conducta responsable, auto dirigida y auto controlada.

El trabajo del gerente no puede mirarse solamente como un trabajo de dar directivas y obtener cooperación. En su lugar, su principal tarea se convierte en crear un ambiente en el cual puedan utilizarse todos los recursos de su departamento.

En este enfoque el modelo no comparte información, no discute decisiones comportamentales, ni alienta auto control y auto dirección simplemente para mejorar la satisfacción moral del subordinado. En cambio el propósito de estas prácticas es mejorar la toma de decisiones y la eficiencia total en el desempeño de la organización. El modelo de los "recursos humanos" sugiere que muchas decisiones puedan realmente hacerse más eficientemente a través de aquellos directamente involucrados y afectados por las decisiones. El modelo de "recursos humanos " no sugiere que el gerente permita participación solamente en decisiones de rutina. En su lugar representa que cuanto más importante es la decisión, mayor es su "obligación" para alentar o estimular ideas y sugerencias de sus subordinados.

#### *La satisfacción en el modelo de los Recursos Humanos*

Sugiere que la satisfacción de los subordinados puede aumentar mucho, a medida que ellos juegan roles más y más significativos en la toma de decisiones y control. El modelo reconoce que las mejoras en la moral pueden no solamente preparar la etapa para una participación creciente. Este modelo rechaza como carente de apoyo el concepto de que la mejora de moral es una necesidad o causa suficiente para mejorar la toma de

decisiones y control. Estas mejoras vienen directamente de la utilización total de los recursos de organización.

La satisfacción de los subordinados aumentará como sub producto de una actuación mejorada y la oportunidad de contribuir creativamente a este mejoramiento.

### *Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos*

La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad.

Las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción

de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores. Precisamente, este trabajo pretende analizar algunos modelos y enfoques de GRH contemporáneos, pues su conocimiento puede constituir una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de RH en las empresas. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

Subsistema de puestos y cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.

Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad

desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.

Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita

desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de RH centrados en el puesto de trabajo como es el de Carlos Bustillo <sup>19</sup>.

Este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en el se relacionan las diferentes actividades de RH como son: Reclutamiento y selección; Perfiles de competencia; Inventario y descripción de puestos; Sistema de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración.

---

<sup>19</sup> Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994.

Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

Otro modelo es el planteado por Werther y Davis (1991), donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

1. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
2. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las

necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

3. Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

4. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

5. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

6. Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

7. Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal pueden restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

Por su parte Harper y Lynch (1992) <sup>20</sup> plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

---

<sup>20</sup> Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992. -- 417 p.

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el CIDEA (San Sebastián, 1994), éste plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información y control; Desarrollo.

La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados.

Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del

sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Para Idalberto Chiavenato (1993), la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoria de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno



de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Besseyre (1989) por su parte plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
- Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

Arnol Hax (1992), en su libro "Estrategia empresarial", plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de GRH.

Hax plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en el planeamiento y desarrollo:

1. Componentes de planeamiento general en la organización.
2. Componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
3. Componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados
5. Componentes que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.

6. Componentes que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otro disponible para llenarlo.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de la organización. Según el autor una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los RH.

Beer, et. al., de la Harvard Business School (1989) plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH (este último aspecto aportado por Cuesta, 1995).

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

1. Factores de situación: características de la fuerza de Trabajo; Estrategia empresarial; Filosofía de la dirección; Mercado de trabajo; Tecnología; Leyes y valores de la sociedad.
2. Grupos de interés: se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
3. Políticas de RH: las políticas de RH establecidas en este modelo son: Influencia de los empleados; Flujo de RH; Sistemas de trabajo; Sistemas de recompensa.
4. Resultados: los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), el Gobierno, el Mercado de Trabajo y las Leyes y Valores de la Sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

Todos los modelos analizados poseen limitaciones y/o valores, de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos o qué elemento

específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de cada organización.

### *El rol del psicólogo en el ámbito laboral actual*

El tema de los recursos humanos es esencial y oportuno en una época en la que se requieren tecnologías basadas en la experiencia y la investigación. La mirada de los “recursos humanos” se ha vuelto uno de los principales motivos de preocupación e interés por parte de los empresarios y gerentes profesionales. Y esto es así porque el talento es un atributo individual, portado por personas concretas; sin él siquiera podemos empezar a hablar de estrategia competitiva. El rendimiento de un individuo no depende sólo de condiciones intrínsecas vinculadas a su capacidad individual sino también de su inserción, de la claridad del marco organizativo en el que se inserta.

La ubicación de las personas competentes en los cargos organizacionales existentes y requeridos constituye una decisión de importancia mayor para el manejo ejecutivo y la orientación estratégica de la gente. Se necesita de un variado bagaje de recursos metodológicos y conceptuales para actuar en dicho campo. Se requiere hallarse en condiciones de observar a las personas teniendo previamente en claro los perfiles y las competencias requeridos, encuadre de roles organizacionales, la cultura y el estilo gerencial de la empresa específica en la que se realiza la tarea.

El rol del psicólogo en la selección de personal: la tarea del selector, al ser ubicada en una zona intermedia o de transición entre la realidad social y la realidad institucional, requiere contar con suficiente información y conocimiento sobre ambas. El profesional necesita conocer la cultura de la organización y las características del contexto. En la selección de personal se cuenta con diferentes herramientas; una de ellas es la evaluación psicológica. Para que resulte efectiva, se requiere contar con un perfil que permita confrontar los datos que se obtienen en la evaluación con un marco referencial o patrón, constituido por el perfil. El perfil se elabora con quien solicita la evaluación. El selector necesita ciertos conocimientos y experiencia que le permitan comprender de qué se trata, en qué consiste la tarea, cuáles son las exigencias de un puesto (Schlemenson, 1996).

En la primera etapa de elaboración del perfil, se aborda la tarea: que tiene que hacer el candidato. Esta información aporta una descripción de los aspectos esenciales de su quehacer. El perfil se edifica progresivamente, contando como materia prima con la descripción de la tarea real ubicada en el contexto empresarial o cultura organizacional. Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir; si no se cuenta con ellos, es imposible abordar el proceso.

Podríamos definir las etapas del proceso total de selección en el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, la presentación final de

candidatos más adecuados. Las dos etapas iniciales son exploratorias: se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

**Preselección:** de todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos. Esta preselección puede realizarla la empresa o el selector en base a criterios que aquella le suministró.

**Entrevista y evaluación psicológica:** La entrevista puede incluir una preentrevista o entrevista preliminar, intercambio breve para chequear información sobre el currículo. También una entrevista técnica, donde se examinan conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido, y una entrevista profunda, situación bipersonal centrada en el conocimiento del candidato, su historia, características personales, estilo vincular, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto, etc.

**Elaboración del ranking:** Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar dos o tres finalistas.

**La entrevista:** Es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo. Tipos de entrevista:

La entrevista puede ser estructurada (se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas), semiestructurada (ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores. Se consideran áreas a explorar: trabajo, familia, vínculos, y demás), y libre o no estructurada (donde el disparador puede ser una consigna muy general como 'hábleme de usted',).

La entrevista consta de tres etapas: pre-entrevista (por ejemplo, telefónicamente), entrevista propiamente dicha, y post-entrevista (reflexión acerca de lo visto en la entrevista, confección de un informe). La entrevista propiamente dicha abarca a su vez tres momentos: caldeamiento, desarrollo, y cierre y comentarios. Conclusión y cierre: El entrevistador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados. Es una etapa de síntesis y devolución.

El proceso de evaluación psicológica. Comprensión e integración de datos. La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil.

Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: 1) una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral. Debe realizar una tarea asignada. 2) Técnicas proyectivas: como por ejemplo construcción de historias a partir de tests tipo Rorschach o

Zeta o de láminas poco estructuradas, como el Test de Relaciones Objetales.

El informe: Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información como para tramitar dos tipos diferentes de comunicación:

- 1) El informe escrito: a la empresa o demandante.
- 2) La devolución verbal: al postulante.

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe facilitar la lectura y la comprensión que quien lo leerá, o sea el demandante.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura.

Los datos que debe incluir un informe son: 1) los aspectos intelectuales del candidato, 2) el comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica, 3) La dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de

tests), 4) Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado.

Un informe debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar.

La devolución: La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación.

La devolución se produce en la etapa de cierre del proceso de evaluación del candidato, y tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica. Lo que se devuelve es la información recogida y elaborada por el evaluador, y se focaliza en las expectativas recíprocas, los roles respectivos (de evaluador y candidato), las características del mensaje (entendible por el candidato, sin términos técnicos), y los temores y modalidades de interacción.

La devolución es oral, se hace en una sesión de trabajo y tiene una duración variable, dependiendo del vínculo que se ha generado y del interés recíproco. Legitima el rol del evaluador al permitirle hacer una tarea de orientación, más allá del diagnóstico. Ofrece al evaluado una forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndosele una oportunidad para relacionarse con algún aspecto propio no reconocido o idealizado.

Al evaluador le permite realizar una síntesis, donde confrontará sus hipótesis sobre el candidato, con lo que evita caer en una construcción fantasiosa<sup>22</sup>.

El rol del psicólogo en la tarea de capacitación: la capacitación es uno de los medios prioritarios en la política de Administración de Personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Convierte el esfuerzo humano en tareas de alta calidad y trascendencia.

Además, proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización. Esto permite que el personal se desempeñe con eficacia en su trabajo y reúna las condiciones requeridas para futuros cargos y ascensos.

También les ofrece la oportunidad de superarse y sobrepasar las exigencias del cargo que ocupa. La capacitación nos permite transmitir no sólo conocimientos sino crear la inquietud de cada persona, respecto a que siempre existe una manera de hacer las cosas, o sea, promover al cambio en la actitud mental, que, a veces esquematizada por el tiempo y la rutina, resiste toda posibilidad de innovación en la actividad diaria. La capacitación ofrece: formación grupal; ampliación del cambio conocido; profundización en algún aspecto y aplicación de conceptos adquiridos, en un futuro.

El capacitar es la acción por la cual la organización ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar su competencia, en favor de los intereses de ambos. Se capacita para lograr el avance y el incremento del potencial de las personas para una buena adaptación a los cambios; mejorar



la calidad del trabajo; impartir conocimientos y nuevos procedimientos técnicos adoptados por la organización.

Además, se logra “estabilizar” cambios de personal, de manera que la organización recibe beneficios mayores de sus inversiones en recursos humanos. Promueve al empleado en su carrera dentro de la institución <sup>23</sup>

Métodos a usar:

- Charlas: se busca el intercambio de ideas y se estimula la participación.
- Conferencias, cursos, audiovisuales, gráficos, manuales, debates libres, estudio de casos, etc.
- Rol-playing: técnica que sirve para presentar un hecho en el cual se determina un problema al que se le debe encontrar una solución (educación de la sensibilidad).
- Sustitutos: cada supervisor debe capacitar al “sustituto” que aprende por experiencia o imitación del supervisor. Este sistema, a veces, tiende a perpetuar los errores, deficiencias, etc.

---

22 Richino, Susana. Selección de Personal. Ed. Paidós. Buenos Aires. 1996

23 [http:](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/electivas/capacitacion/material_para_bajar/capacitacion.doc)

[www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/electivas/capacitacion/material\\_para\\_bajar/capacitacion.doc](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/electivas/capacitacion/material_para_bajar/capacitacion.doc) Psicología del Trabajo. Lic. Graciela Filipi. UBA

- Rotación de cargos: capacitar en distintas tareas por medio experimental, o sea, recorrer e interiorizarse de los distintos sectores de la dirección (visitar a distintos sectores de la organización).
- Conferencias dadas por la superioridad para ampliar la perspectiva de los objetivos y problemas de la institución.
- Reuniones ordinarias entre empleados y supervisores.
- Entrevistas individuales para evaluar el rendimiento en el trabajo y discutir los problemas y las inquietudes del empleado.
- Comunicación eficaz, fluida, sobre todo al dar instrucciones, información, transmitir “cambios”.

Según la forma:

-Individual: (capacitación lineal) el supervisor debe responsabilizarse por la capacitación de la gente bajo su control.

-Grupal: se seleccionan grupos y se imparte el conocimiento programado.

-General o masiva: se utiliza preferentemente para elevar niveles intelectuales de similares capacidades, ya sea ésta baja o media, con temas de orden general dictados en forma simple y como introducción de estudios intensivos o especializados.

El proceso de capacitación: la administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas que pueden ser integradas en cinco fases básicas: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación. A cada una de estas fases corresponden diversas etapas:

La administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas que pueden ser integradas en cinco fases básicas: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación. A cada una de estas fases corresponden diversas etapas:

Fase I--Diagnóstico:

- Análisis organizacional
- Análisis funcional
- Identificación de Necesidades de Capacitación

Fase II—Planificación:

- Formulación de la estrategia
- Planeamiento operacional

Fase III----Organización:

- Organización del responsable
- Aprestamiento de Infraestructura

Fase IV-----Ejecución:

- Constitución del grupo destinatario
- Desarrollo de la actividad
- Relevamiento de datos

Fase V-----Evaluación:

- Procesamiento y análisis datos
- Evaluación terminal
- Seguimiento
- Retroalimentación

Rol del psicólogo en la comunicación de la organización: \_\_el psicólogo interviene en temas relacionados con a comunicación institucional. Los públicos de la organización. Comunicación interna. Soportes. Auditoría. El plan de Comunicación. Comunicación integral. Para ello se basa en técnicas de observación, entrevistas, cuestionarios y demás. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que integra las funciones administrativas y es necesaria para establecer y difundir las metas; desarrollar planes para lograr dichas metas; organizar eficazmente los recursos humanos y técnicos; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; dirigir, orientar y crear un clima que incentive la participación de sus integrantes; controlar el desempeño de los integrantes.

También es tarea del psicólogo dentro de la organización el estudio del clima organizacional. El clima organizacional puede ser explicado a través de nueve dimensiones:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros respecto de las reglas, procedimientos y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de sus tareas.
2. Responsabilidad: sentimiento de los miembros con relación a su autonomía en la toma de decisiones referentes a las tareas desempeñadas.
3. Recompensa: percepción acerca de la adecuación de la recompensa recibida con el trabajo bien hecho.

4. Desafío: sentimiento de los miembros en lo referente a las metas que le impone su trabajo.

5. Relaciones: percepción de la existencia de un medio de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los pares y entre superiores y subordinados.

6. Cooperación: sentimiento de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros miembros del grupo.

7. Estándares: percepción de los miembros respecto de la importancia que da la organización a las normas de rendimiento.

8. Conflictos: sentimiento del grado en que los miembros aceptan las opiniones discrepantes y no temen solucionar los problemas.

Interviene en temas relacionados con el liderazgo y la supervisión. El liderazgo es proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. Para una efectiva conducción, deberán considerarse las siguientes variables:

1. Planificación: fijación de metas y asignación de los recursos para su cumplimiento.

2. Toma de decisiones: elección de alternativas para dirigir la acción.

3. Organización: disponer quien hace qué y cómo.

4. Delegación: traspaso de tareas dentro de un organigrama.
5. Comunicaciones: transmisión de información de un emisor a un receptor, vinculada con el funcionamiento de la organización.
6. Motivación: inducción de la satisfacción de las necesidades del subordinado mediante el cumplimiento de sus tareas en la empresa.
7. Capacitación: formación del personal para sus áreas específicas y su desarrollo.
8. Supervisión: verificación del cumplimiento de las tareas asignadas.
9. Premios económicos: refuerzos materiales para el cumplimiento de las tareas y la disciplina.
10. Reconocimiento: refuerzos sociales por el cumplimiento de las tareas y la disciplina.
11. Participación: inclusión del personal en las decisiones que afectan a su rol.
12. Conflictos en la organización: divergencias de ideas o intereses entre integrantes de la organización.

13. Manejo del tiempo: asignaciones de plazos y prioridades para el cumplimiento de las diferentes tareas.

14. Reuniones de trabajo: agrupación de personas para activar los fines de la empresa.

Otras funciones del rol: los psicólogos necesitan conocer técnicas adecuadas de motivación, poder mediar en los conflictos interpersonales de forma positiva a fin de posibilitar una adecuada y fluida comunicación interna. Al psicólogo organizacional se le requiere participar de una amplia variedad de situaciones que abarcan desde desarrollar un estilo asertivo en las relaciones interpersonales, a fin de superar situaciones de agresividad pasividad o estrés, y de mejorar los resultados de la gestión empresarial a integrar grupos que planifican el desarrollo estratégico de la empresa a partir de sus recursos humanos. Estudia la satisfacción a través de clima organizacional, por ejemplo. Y aquí conviene diferenciar a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Es tarea del psicólogo en éste ámbito intervenir en cuestiones de comunicación institucional; elaborar y/o administrar encuestas de clima laboral para medir el grado de satisfacción o insatisfacción del personal de la organización. También del comportamiento de los grupos y subsistemas de

trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

El psicólogo laboral también interviene en el análisis organizacional y psicológico de las empresas familiares.

Otras tareas que puede desarrollar:

1. Diagnóstico y desarrollo organizacional.
2. Mantenimiento del personal: compensación y beneficios.
3. Higiene y seguridad industrial. Tareas preventivas.
4. Grupos de orientación.
5. Formulación de organigrama.
6. Planeamiento estratégico.
7. Círculos de calidad total.
8. Consultoría externa (entre otros, trabajos de prevención)

Para el psicólogo laboral hay tres espacios posibles en el ámbito laboral, donde cada uno abarca e integra al anterior: individual (relación profesional/ individuo), organizacional y Ministerial o Gubernamental.

Y también son tres los niveles de análisis que debe tener en cuenta en sus intervenciones, ya que los tres interactúan y se condicionan:



individual (relación hombre-tarea), grupal (relación hombre-pares) y organizacional (relación hombre-organización).

## **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se han analizado algunas de las teorías de influencia que marcaron una concepción ideológica del hombre y la organización en diferentes momentos históricos. No pretendió hacer un estudio exhaustivo de todas las teorías, ello demandaría la creación de varios trabajos de investigación bibliográfica. Si pretendió explorar las grandes diferencias conceptuales según el contexto histórico en el que se desarrollaban para finalizar con el trabajo del psicólogo laboral en los tiempos actuales.

De modo que la creciente división del trabajo y el desarrollo productivo harían suponer que el trabajo se convirtió en objeto de reflexión. En la Grecia Clásica, el hecho de ser esclavos quienes componían, en su gran parte el contingente laboral, redujo el trabajo a una mera función productiva. El esclavo, en efecto, era eso: fuerza de trabajo. Como tal pertenecía a su amo, como una cosa entre tantas, como objeto de propiedad. A diferencia del esclavo, el siervo del feudo fue, aunque parcialmente, propietario de sí mismo y de los frutos de su trabajo, si bien debía destinar gran parte de su producción al señor. Así el trabajo productivo perdió su incompatibilidad con la calidad humana del hombre y pudo

emprenderse sin el riesgo de la esclavización. En el curso de la Edad Media el mayor hito fue, desde el punto de vista del trabajo, la formación de gremios corporativos.

La Revolución Industrial no tardó en cambiar la organización de la producción del trabajo. El espíritu individualista de la nueva burguesía acabó con el espíritu colectivo medieval. El trabajador asalariado, privado de la propiedad de sus instrumentos de producción, dependería en adelante del espíritu del empresario burgués. El nuevo tipo de hombre económico, caracterizado por la fuerza motora, expansiva y dominadora del dinero. En este contexto no cabe lugar para preguntarse acerca de las motivaciones y en consecuencia de la satisfacción del empleado.

Al dominar el nuevo sistema productivo, la empresa capitalista alteró radicalmente las relaciones de trabajo, el concepto de trabajo y la situación social del trabajador. Al disolverse el orden artesanal, se desvaneció también el horizonte de referencia con que el trabajador urbano podía sentir que su existencia productiva estaba dotada de sentido. El trabajo fabril, de libre contrato, sustrajo al asalariado el control sobre el proceso productivo y la posesión de las herramientas de trabajo, y arrojó al trabajador a un mundo anónimo en el cual trabaja para incrementar utilidades de personas que no conoce.

En la era de producción en gran escala, tanto la socialización del trabajo como su subordinación al capital alcanzaron un desarrollo sin precedentes. La visión instrumental del trabajador cristalizó en la mayor contribución de esta corriente: el estudio de la relación (o función) tiempo-

movimiento en las operaciones. El trabajador deberá ajustarse a una función, tanto en el sentido de "especialidad" como de relación de variables (tiempo-movimiento). Esto convierte al trabajador en paciente de funciones determinadas por la administración en los autores de la escuela de Administración Científica. En este marco era preferible la rigidez a la creatividad; y la velocidad, a la iniciativa. Los trabajadores, mecanizados y extenuados, llevaban a casa los efectos y los proyectaban en la familia, las calles, las relaciones con los demás. Esto confirma la importancia de la situación física y social del trabajo en otras manifestaciones de la vida de los trabajadores. El trabajo taylorizado es pues, la conversión del trabajo humano en una entidad tecnológica, homogénea con la máquina, directamente adaptable e insertable o transformable en máquina sin ninguna dificultad de conversión.

El modelo sociológico de organización se opuso al modelo taylorista tradicional, y tuvo en cuenta que los miembros de la organización traen a ella actitudes, valores y objetivos, y han de ser motivados o inducidos a participar. Es común el conflicto entre sus objetivos y los de la organización, lo cual exige considerar los fenómenos de poder en la explicación del comportamiento. En este marco se insertaron las investigaciones en torno a la burocracia, las relaciones humanas, las relaciones de mando y supervisión y los fenómenos de poder. Este enfoque se concentró en el factor humano, en las capacidades, vocaciones, motivaciones e intereses de los trabajadores, destacando la importancia de la estructura informal en cualquier organización.

Afirmaba que no tendría ninguna validez científica, ni utilidad técnica, ningún sistema ni ninguna recomendación que no se fundara en la doble consideración del hombre como factor material de la producción y, al mismo tiempo como unidad psicológica y social. Tal como señala Rubén en Psicología del Trabajo: “ la alienación pasó de las manos del filósofo a las manos del psicólogo social que utiliza métodos experimentales, y en esta forma se pudieron encontrar respuestas válidas a los problemas planteados”. Ardila concluye: “ el sentimiento de alienación en el trabajo se relaciona con el carácter repetitivo del mismo, con la supervisión estricta, y con poca oportunidad para relacionarse con los demás”.

Las investigaciones empíricas que psicólogos y sociólogos industriales llevaron a cabo en torno a la alienación del trabajo, permitieron enriquecer este concepto y redoblar las objeciones al taylorismo.

El modelo de Recursos Humanos tiene como propósito maximizar la participación de los empleados para mejorar la satisfacción moral de los mismos, y sugiere que muchas decisiones puedan hacerse más eficientemente a través de aquellos directamente involucrados y afectados por las decisiones.

En los modelos actuales de recursos humanos hay un cambio significativo en cuanto a la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal y la comunicación con los subordinados como el eje central.

Concluimos con el rol del psicólogo laboral. La psicología laboral toma al hombre como objeto primordial, como sujeto de toda organización. Es una psicología aplicada que se ocupa fundamentalmente del logro de resultados concretos. Si interés radica en establecer predicciones. Se interesa por los cambios y el control de situaciones. Detrás de las diversas tareas y funciones que se realizan en una organización está el hombre. En el trabajo, está en juego la psiquis entera del hombre. La psicología laboral se preocupa de la problemática del hombre que trabaja. Y el hombre pasa como mínimo 2/3 de su vida trabajando. Toda intervención que mejore el vínculo del hombre con su trabajo tiene una función y un objetivo netamente preventivos. La psicología utiliza métodos científicos para comprender las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las actitudes y encontrar causas de motivación conflicto y frustración, entre otros.

La psicología del trabajo puede hacer una buena contribución desde el reconocimiento del factor humano, y el movimiento de las relaciones humanas, así como la reducción de esfuerzos, fatiga y la reducción del estrés laboral.

La psicología laboral debe orientar al integrante de una organización hacia la tarea de la intersubjetividad, mientras que el psicólogo laboral debería ubicarse en una frontera entre el medio externo e interno de la organización.

Concluimos con el concepto de hombre complejo: el enfoque situacional de la motivación humana conduce al concepto de hombre



complejo: cada persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Tal sistema mantiene su equilibrio interno frente a los cambios y las demandas externas que continuamente le impone la fuerza del ambiente que lo rodea. En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o de dominarlos. Cada persona es un sistema individual y particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y esquemas de percepción del ambiente externo. Motivos, valores y percepciones están muy interrelacionados: lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores y motivos. El desarrollo de valores y motivos está influenciado por el proceso de percepción que determina que información o sistema recoge del ambiente (Chiavenato, 1994).

## **BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

- ▣ Ardila, R. (1970).Psicología del trabajo.Ed. Universitaria. Santiago de Chile.
- ▣ Adam,G. (1995). Los RR.HH. ante el desafío de cambiar. Congreso Pyme de Ciencias Económicas.
- ▣ Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990).Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Charles-Henri Besseyre des Horts. Madrid: Ed. Deusto, 222 p.
- ▣ Brown, J.A.C: La psicología social en la industria, trad. A.C. Rentaría. Fondo de Cultura Económica. México.1963.
- ▣ Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994.
- ▣ Chiavenatto, I.(1999). La nueva gerencia de recursos humanos. Conferencia Magistral.
- ▣ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos / Idalberto Chiavenato. -- México: Ed. Altos, 1990. -- 580 p.
- ▣ Crozier, M. Sociología del sindicalismo.
- ▣ Enciclopedia Espasa Calpe.
- ▣ Etzioni, A. Organizaciones modernas.ob.cit, p.86.

- Hopenhayn, Martín. (2001) Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto. Ed. Norma.
- Harper y Lynch. (1992)Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios. – 417 p.
- Frederick Harbinson y Charles A. Myers. (1962). La dirección de empresa en el mundo industrial. Mc Graw Hill Book Compañía, New York.
- Herzberg, F. Una vez más, ¿cómo motivar a sus empleados?
- Kliksberg, B. El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. Ed.Paidos.
- Knowles, W. H.(1960). Principios de dirección de personal, trad. Estellés, Rialp. Madrid.
- Peiró y Pietro. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo.Vol I y II.Síntesis. España.
- Peiró, J.M. (1995).Psicología de la Organización. Universidad Nacional de educación a distancia.
- Richino, Susana. (1996).Selección de Personal. Ed. Paidos. Buenos Aires.
- Sohn-Rethel, Alfred. Intelectual....,ob.cit., págs. 155-156.
- Walter Dietz (jefe del Servicio de Personal de la Western Electric Co.), Personnel Series, nº45(citado por Georges Friedmann, Problemas Humanos del maquinismo industrial, traducción de María Elena Vela, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1956, ps. 391 y 392).

Material obtenido de internet: [http: www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/electivas/capacitacion/material\\_para\\_bajar/capacitacion.doc](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/electivas/capacitacion/material_para_bajar/capacitacion.doc) Psicología del Trabajo. Lic. Graciela Filipi. UBA (consulta 30 de setiembre del 2004).

Historia del Mundo Contemporáneo; Fernández, Gómez; Editorial Mc Graw Hill; Págs. 20 a 31 [www.cnice.mecd.es/recursos/bachillerato/historia/rev\\_industrial/index.htm](http://www.cnice.mecd.es/recursos/bachillerato/historia/rev_industrial/index.htm). (consulta 20 de setiembre del 2004).

Material obtenido de la cátedra Psicología Laboral, Problemas Fundamentales de la Psicología y Seminario Evaluación de los Recursos Humanos.