



NOTAS INFORMATIVAS

MOTIVACION

Y AMBIENTACION

EN EL

TRABAJO 331.04/05

El medio exterior y el medio ambiente en que se desarrolla el trabajo poseen una gran influencia sobre el rendimiento humano. El jefe de Psicología Industrial en Rowntree C.^o Ltd., en York (Inglaterra), señor Higham, ha puesto de manifiesto estas influencias en la revista norteamericana «Personnel Administration» (núm. 5, volumen 20, sept.-oct. 1957).

“Es un hecho físico conocido por todos que la temperatura muy alta o muy baja extinguen la simpatía humana y el trato. Es imposible sentir cualquier afecto por encima de los 50° o debajo de los 12° (Fahrenheit). La naturaleza es, en esos casos, demasiado líquida o demasiado sólida, y el hombre sólo sirve para sudar o tiritar.”

Estas palabras fueron escritas hace ciento veinte años por Sidney Smith, uno de los más sabios, ingeniosos y relevantes ingleses, y no han perdido actualidad, hasta el punto de que los psicólogos se han interesado por los efectos de la temperatura en el rendimiento humano.

Pero estos estudios han dado un cambio de importancia. El viejo método consistía en medir las condiciones de temperatura, alumbrado y ventilación y comparar los resultados con las relaciones de accidentes, enfermedades o eficacia del trabajo. Esto, aun siendo un estudio estimable, se prestaba a que sus resultados estuviesen falseados por factores que no estaban bajo el control del investigador, y además éste no podía cambiar los ambientes de trabajo para observar qué grado de temperatura, clase de alumbrado o rango de ventilación era el más adecuado.

Alguien dijo entonces que “no era posible alterar las condiciones de una fábrica exclusivamente por curiosidad científica”.

Las nuevas investigaciones han nacido de la necesidad. Ha sido en guerra cuando se ha descubierto que el ambiente más favorable de trabajo es más importante que la fábrica en sí, o el barco o la construcción del aeroplano. Se han llegado a construir laboratorios experimentales de ambiente de trabajo.

ADAPTAR EL TRABAJO AL HOMBRE

La psicología del trabajo ha tenido siempre dos objetos principales: adecuar el hombre a la tarea (selección, colocación, entrenamiento, etc.) y adaptar la tarea al hombre. Con respecto a esto, queremos extendernos algo. La mejor razón del argumento es ésta: el cuerpo humano y la mente humana han sido desarrollados para hacer ciertas cosas y para hacerlas en ciertas condiciones de eficiencia. Es una locura que aboca en la ineficacia esperar que la gente trabaje correctamente si sus capacidades mentales y físicas están reducidas por alguna causa relativa al equipo o a las condiciones de trabajo.

En este campo, los estudios de la Psicología Industrial y sus experimentos han alcanzado interesantes resultados, los cuales pueden aprovecharse por las personas que se interesan por las relaciones de trabajo y los proyectos de procesos de trabajo.

LÍMITES DE LA CAPACIDAD HUMANA

Muchos estudios sobre este campo han procedido de las investigaciones de Bartlett y sus asociados de la Universidad de Cambridge, en Inglaterra. Entre los experimentos más interesantes están los estudios sobre fatiga en trabajos muy especializados abordados por Bartlett, Russell y Davis, mediante una cabina de vuelo experimental que reproducía las condiciones reales en que un piloto se desenvolvía. Se ha visto que cuando estamos cansados, es decir, fuera de los límites normales de nuestras condiciones físicas, tendemos a hacer todo, pero... ¡demasiado tarde! Nuestras respuestas a estímulos no son coordinadas, sino meras reacciones a simples señales de nuestros sentidos.

Parejo con esta situación es un estado de irritación; intranquilidad o insatisfacción que crece y determina una disconformidad física.

Un efecto similar se percibe en los experimentos de Mackworth, que ha investigado la permanencia prolongada ante una pantalla de "radar", que produce un descenso del rendimiento, hasta el punto de tener que cambiar de trabajo cada media hora a fin de mantener la eficacia del sujeto. Los fallos de buen rendimiento aumentaban cuando la temperatura se elevaba a 45° Farenheit.

También se han estudiado por Bartlett y Mackworth las disposiciones de las salas de planos de la R.A.F., y allí es fácil observar que la discriminación normal es más efectiva cuando el plano, carta o muestra está inclinado en cierta posición. Si el ángulo entre la línea de visión y el plano es de unos 30°, el número de errores de lectura es bajo; a los 15° el número de errores es grande y seis o siete veces más

frecuente. También se estudió la influencia de ciertas coloraciones o tipos de letras y números más seguros de leer que otros.

PROBLEMAS DE DISPOSICIÓN DE CONTROLES

Se han hecho también experimentos sobre la situación o emplazamiento de los aparatos de control y su diseño, así como cuándo deben ser colocados o suprimidos. Así, por ejemplo, se ha estudiado si un indicador ("dial") de semicírculo graduado debe tener muchas o pocas divisiones, pues se observa que el exceso de divisiones dificultaba la lectura.

Nuestras mentes pueden marcar fácilmente las interpolaciones cuando faltan las graduaciones intermedias.

En este campo, Gibbs ha llegado a establecer que los errores de lectura normales son el 0,5 por 100 si las indicaciones aparecen en recuadros fijos,

- el 10,9 por 100 cuando el círculo graduado tiene aguja indicadora,
- el 16,6 por 100 cuando es semicircular.
- el 27,5 por 100 cuando es de escala recta horizontal y
- el 35,5 por 100 cuando es de escala recta vertical.

Todos ellos se refieren a la rapidez de la lectura, ya que se suponen expuestos al observador de manera breve.

MOTIVACIÓN Y AMBIENTE

Pueden darse muchos otros ejemplos de psicología aplicada experimentalmente en Inglaterra y América a temas de trabajo. Nuestra mente y nuestro cuerpo pueden trabajar con seguridad y bien previniendo y teniendo en cuenta los límites de sus capacidades y comodidad. En el diseño de máquinas y equipos se reflejan en seguida estas necesidades.

Maule y Smith han estudiado las condiciones de trabajo en los lavaderos públicos comerciales. Las máquinas de estos lavaderos estaban proyectadas para los articu-

los que deben tratar y acaso no lo estaban para las personas que deben manejarlas. Esto motivaba que de dos muchachas que plegaban sábanas, una de ellas estaba cinco horas semanales inactiva, a causa de que la otra tenía que recorrer varios pasos para dejar una sábana plegada sobre una mesa; así ésta recorría veinte millas por semana.

La forzada inactividad irritaba a una y el recorrido cansaba a la otra, haciendo que la moral del equipo fuese baja.

INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS

Estas investigaciones permiten combatir eficazmente las dificultades que rodean al trabajo humano cuando sus capacidades se ignoran. En los experimentos de Bartlett y demás colegas de Cambridge, sobre el equipo de vuelo en cabinas experimentales, se ha ensayado el dotar al piloto de un reloj de control donde pueda conocer sus propios resultados de actuación y comprobar si éstos son adecuados con el tiempo de duración de la prueba.

"Conocer los resultados de lo que se está haciendo permite hacerlo mejor durante más tiempo", ésta es la conclusión a que se llegó, además de ser éste uno de los mejores medios de aprendizaje.

Más de un millar de experimentos llevados a cabo por Gibbs y Brown sobre esta publicidad de los resultados para el sujeto les ha llevado a considerar una gran diferencia a favor de la calidad en los casos de que los resultados son conocidos. Llega a ser considerado como un incentivo extra-monetario que "establece y estimula una competición que da al hombre medios de regular su propia producción, dentro de los límites que él juzga aceptables".

Es importante señalar que, al igual que en otros tipos de incentivos, es necesaria la rapidez en la información, y así en Rowntree se ha visto que siendo este proceder una efectiva ayuda para el trabajo, se han dado a la publicidad los resultados del trabajo, mediante carteles, dia-

riamente y aun cada media hora en determinadas circunstancias de trabajos de empaquetados o en manejos de ciertos tipos de máquinas, tanto con personal masculino como femenino.

RELACIONES HUMANAS

Muchos de los resultados de aplicación de la psicología experimental pueden ser estudiados con éxito en cuanto se relacionen con las motivaciones de trabajo, pues debe tenerse en cuenta que en relaciones humanas en el trabajo, dice Welford, se trata con individuos, y la actitud mutua depende de una serie de circunstancias y situaciones, las cuales el individuo observa, y respecto a las cuales toma partido.

Muchos estudios experimentales son de aplicación posterior al trabajo real con buenos resultados, y un ejemplo de ello son los realizados por Zeigarnik sobre tareas inacabadas.

Este es el siguiente: si varios individuos están ocupados en una serie de tareas, de las que se les permite terminar la mitad de ellas y las otras no, éstas se observa que su terminación suele ser insatisfactoria o diferida con un empleo de tiempo de más del 90 por 100 de las terminadas. Welford da la razón de que las tareas no terminadas son olvidadas o su realización tiene lugar durante etapas de distracción más probable al no considerarlas ya como de actualidad.

También indica Welford que la mente humana toma información para fijarla en la memoria, un momento antes de ser precisa para utilizarla, y que esta capacidad es limitada.

CONCLUSIÓN

Cualquier estudio de ambiente o circunstancias físicas que rodean al trabajo debe relacionarse con los límites de la capacidad

mental y física del hombre. Estos límites son conocidos en algunos campos y trasladados a la práctica en ciertos casos (departamentos de fuerzas armadas de Gran Bretaña y E.E.U.U.).

Otros experimentos muestran que el desconocimiento de los límites de estas capacidades puede representar una dificultad

en las relaciones humanas con individuos y conflictos de grupos.

Hay fuerzas que pueden llevar nuestras mentes y nuestros cuerpos a estar dispuestos para un trabajo determinado, pero otras también pueden despertar profundos sentimientos de frustración que impidan su ejecución.—J. G. A.

LA PRODUCTIVIDAD EN

LA ADMINISTRACION PUBLICA

ITALIANA 331.87:35(45)

Aunque el Estado italiano sea de creación reciente, su organización administrativa no puede considerarse como modelo de modernidad, pues sólo hace poco que ha comenzado a racionalizarse.

Como causas del poco espíritu progresista se citan:

1. Peso de la tradición jurídica. La herencia de un pasado jurídico glorioso ha hecho enfocar los estudios administrativos desde un punto de vista exclusivamente jurídico.

2. Las peculiaridades del proceso histórico de creación del Estado italiano.

3. La influencia perjudicial del Imperio austro-húngaro.

Inspirado ya en las modernas ideas de productividad, el Estado italiano ha procedido a la creación reciente de:

1. Un Ministerio de la Reforma Administrativa, a cuyo frente es colocado un ministro sin cartera.

2. Un Comité Nacional Italiano de Productividad, que reúne en su seno representantes de varias Administraciones y Sindicatos, teniendo como finalidad asesorar a la Presidencia del Consejo de Ministros. Mientras que el ministro de la Reforma estudia las modificaciones y mejoras a rea-

El número 4 de la «Revista Internacional de Ciencias Administrativas» publica un interesante trabajo de Claudio Alhaique, Director del Comité Nacional Italiano de Productividad. En esta nota informativa se exponen las líneas fundamentales de dicho estudio.

lizar partiendo de una postura sugeridora de legislación innovadora, el Comité acepta como un dato la actual estructura de la Administración pública y, respetándola, trata de mejorar su rendimiento actuando sobre los métodos de trabajo.

Ambos se encontraron con los siguientes obstáculos:

1. Mentalidad escéptica y misoneísta de los funcionarios, en general rutinarios;

2. Dificultad de los altos funcionarios para encontrar tiempo que dedicar a la reforma administrativa, y

3. Individualismo enemigo del trabajo en equipo.

Por ello se pensó que el primer objetivo deseable era modificar la mentalidad funcional por medio de la difusión de información y de la mejora en la formación de los funcionarios.

El aspecto de la formación de funcionarios tiene un interés fundamental y ha sido abordado desde dos distintos puntos de vista:

1. Adecuación a las técnicas modernas de administración de los negocios para adquirir una mentalidad nueva.

2. Formación, en el sentido de especia-