
CONDICIONES DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Hilda Margoth Mongui Sánchez*

Relación entre factores psicosociales y gerencia del talento humano

1. Aspectos generales

Las personas representan un valor sustancial en la vida de las organizaciones y están en relación directa con los recursos materiales y tecnológicos, como un todo integrado para el cumplimiento de las Políticas, Misión y Objetivos de la empresa, cualquiera sean sus fines.

Para hablar de las condiciones de organización del trabajo y efectuar intervenciones psicosociales en el ambiente laboral, es preciso tener en cuenta la gran variedad de situaciones de la población trabajadora en las diversas partes del mundo y las condiciones de la población trabajadora en el país, conocer las políticas laborales, salariales y de producción del país, la jornada laboral legal y las alcanzadas por convención colectiva de trabajo, la situación de la población trabajadora en los diferentes sectores de la producción, los índices de desempleo y subempleo, los niveles de capacitación, etc.,

dado que hay sectores de la producción donde las condiciones de vida y trabajo son deplorables, donde la fuerza trabajadora aún no tiene las condiciones básicas para sobrevivir.

En muchos países la fuerza trabajadora tiene que luchar por atender las necesidades básicas para sobrevivir y Colombia es uno de ellos. En otros países los trabajadores disfrutan de una cierta libertad para realizar sus deseos de diversidad y participación laboral, además tienen acceso a situaciones de trabajo que les proporciona seguridad física, psíquica y social.

Los gobiernos establecen sus propias prioridades, cuya calidad y alcance pueden ser muy variables; "La salud de la población trabajadora puede ocupar un lugar relativamente bajo en la jerarquía de valores que influyen en la producción de bienes y servicios de un país aunque se comprende que deben alcanzarse los objetivos económicos, éstos no han de ser a expensas de la calidad de vida de la población trabajadora"¹.

* Profesora Asociada Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de Colombia.

1. KALIMO, R. y El Batawi, M. Los Factores Psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. OMS Ginebra, 1988.

Es necesario reflexionar sobre ¿cuánto hay por conocer, por investigar, por mejorar las condiciones de vida, salud y trabajo de nuestros compatriotas?

La insuficiente atención a las cuestiones psicosociales de los trabajadores puede deberse entre otras causas a la falta de conocimiento y la poca investigación que no permite la información acerca de la relación entre los factores laborales y la salud para intervenciones concretas.

La corriente de información, aunque es cada vez mayor, al igual que la promulgación de aspectos legales en Salud Ocupacional, no favorece la formación de una *cultura* donde los trabajadores a todo nivel -Directivos, Mandos Medios y operarios- tengan la concienciación para prestarle más atención a los factores psicosociales y organizacionales que condicionan la salud.

2. Organización de la empresa vs. organización del trabajo

La organización de una empresa y por ende la Organización del trabajo en ella, debe ser minuciosa con respaldo humanista y económico dentro de un proceso de varios pasos así:

1er. paso: Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas, determinando las tareas.

2do. paso: Decidir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o por un grupo.

3er. paso: Combinar el trabajo de los miembros de una empresa en una forma lógica y eficiente.

4o. paso: Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico.

5o. paso: Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar esa efectividad.

Muchas empresas evolucionan al azar, agregando o haciendo cambios en su estructura de tiempo en tiempo según se vayan presentando las circunstancias y necesidades específicas.

Los cambios en la estructura de una Empresa deben estar determinados entre otros factores por los siguientes:

- La tecnología que utiliza.
- El ambiente en que opera y
- Los valores de sus miembros, de donde se estructuran la parte organizacional de la empresa o cultura corporativa con la división del trabajo y la Departamentalización.

La Departamentalización: Es la agrupación de las actividades de trabajo de acuerdo a su relación lógica. En todo departamento hay trabajadores con distintas destrezas, niveles de capacitación y experiencia cuyas interacciones se gobiernan por procedimientos establecidos. La departamentalización representa la estructura formal de la empresa tal como se puede representar en un organigrama.

La División del Trabajo: Consiste en dividir las tareas de modo que cada persona sólo sea responsable de ejecutar una o un conjunto limitado de actividades en vez de toda la tarea.

3. Ventajas y desventajas de la especialización de tareas

Los conceptos de División del trabajo y departamentalización han sido tenidos en cuenta por los investigadores y estudiosos del área de la Administración y siguen interesando a otros profesionales y gerentes de grandes y medianas empresas hoy día.

La definición de las tareas de una persona se ha presentado a debate y son tema de investigación por cuanto se cuestiona ¿cuáles son las ventajas de la especialización del oficio? ¿Qué efecto tiene la especialización en el espíritu del trabajo como creación y recreación? ¿Hasta qué punto puede eliminarse la insatisfacción en el oficio sin sacrificar los beneficios de la Especialización?

Las ventajas de la especialización se han reconocido desde hace mucho tiempo con el advenimiento de la producción industrial como lo relata Adam Smith en el libro "La Riqueza de las Naciones" de 1776, donde describe la gran especialización del trabajo en una fábrica de Alfileres. Dice Smith: "Un hombre estira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto le hace la punta, y un quinto le hace el esmerilado para conformarle la cabeza". Diez hombres trabajando en esta forma harían 48.000 alfileres al día. Pero si todos hubieran trabajado por separado e individualmente, cada uno cuando más habría producido 20 alfileres en un día".

El gran beneficio de la división el trabajo, como lo presenta Smith era que dividiendo la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas y separadas donde cada trabajador podía especializarse; la productividad se multiplicaba geoméricamente.

Pero surge la pregunta ¿Por qué se produce este dramático aumento de la productividad? La respuesta es que ninguna persona puede materialmente desempeñar todas las operaciones de las tareas complejas ni adquirir las destrezas necesarias para realizar las diversas labores de que consta una operación completa. Para llevar a cabo tareas que requieren varios pasos es necesario repartir estas entre varias personas. Esta división especializada del trabajo permite a cada persona adquirir destrezas y hacerse experto en la función que le corresponde.

Las tareas simples se pueden aprender en tiempo relativamente corto y se pueden completar rápidamente; la disponibilidad de distintos oficios hace posible que los obreros escojan o se les asigne a puestos donde estén a gusto y para los cuales estén bien capacitados.

Ante esta ventaja de aumento de la productividad con la especialización recibieron la mayor atención los escritores sobre Administración hasta comienzos del siglo XX. Sin embargo, algunos autores criticaron seriamente el impacto de la especialización de oficios sobre el trabajador. Es así como Carl Marx y Friedrich Engels a mediados del siglo XIX veían la división del trabajo como fuente de Alienación y esclavitud de la persona y dijeron:

"La división del trabajo nos ofrece un primer ejemplo de cómo el acto del hombre mismo se convierte en un poder ajeno que se opone a él, y lo esclaviza, en lugar de ser controlado por él. Pues tan pronto como se establece la distribución del trabajo cada hombre tiene una actividad particular y exclusiva de la cual no puede escapar. Es un cazador, un pastor un... y tiene que seguir siéndolo si no quiere perder su medio de sustento".

El sociólogo teórico Emile Durkheim en 1893 escribió, antes de que se extendiera la extrema especialización de oficios de la producción en línea de montaje, también cuestionó sus efectos y creía que tanto las personas como la sociedad se perjudicarían por el impacto desmoralizador de oficios repetitivos y aburridos.

Estos temores se extendieron mucho más con el desarrollo de la línea de montaje en las industrias, que vino a ser el símbolo de los oficios deshumanizados y de alienación del individuo en los puestos de trabajo. En la película Tiempos Modernos de Charlie Chaplin se ve claramente este tipo de enajenación.

4. Grados de especialización de un oficio-trabajo

Antes de relacionar los puntos de vista acerca de la Especialización y sus relaciones con la satisfacción y la productividad, examinaremos dos maneras de ver el grado de especialización del oficio a saber:

La profundidad del oficio por lo cual se entiende el grado en que el individuo puede controlar su trabajo o ritmo de trabajo.

Cuando la gerencia fija normas rígidas, organiza el trabajo hasta el último detalle, supervisa minuciosamente, prescribe los métodos y no escatima detalle alguno; la profundidad del oficio es escasa.

Si una vez promulgados los objetivos y reglas generales los trabajadores tienen libertad para fijar su propio ritmo de trabajo y ejecutar su oficio como mejor les parece; se dice que la profundidad del oficio es grande.

La extensión del oficio comprende el número de operaciones distintas que éste requiere y la frecuencia con que ha de repetirse el ciclo de trabajo. Cuanto menor sea el número de operaciones y mayor el de repeticiones tanto más limitada será la extensión del oficio.

Desde luego distintas partes del mismo oficio pueden variar en profundidad o en extensión o en ambas.

Cuanto menor sea la profundidad y limitada la extensión, más limitado será el oficio.

Hackman y Lawler han extendido sus observaciones más allá de la profundidad y la extensión y han propuesto 5 dimensiones básicas de un oficio:

1. Variedad de destrezas.
2. Identidad de tareas.
3. Significado de la tarea.
4. Autonomía o responsabilidad.

5. Retroalimentación.

Los oficios de mayor extensión requieren por lo general más variedad de destrezas y tal vez comprende más identidad de la tarea.

La profundidad se relaciona directamente con la autonomía y puede comprender también variedad de destrezas, identidad de tarea y retroalimentación.

5. Motivación y satisfacción en el trabajo

Hackman observó que el significado, la responsabilidad y la comprensión de los resultados del trabajo contribuyen a la Motivación y a la Satisfacción en el trabajo.

Las personas cuyo trabajo se caracteriza por altos niveles de variedad de destrezas, identidad de tareas y significado de la tarea consideran muy significativo su trabajo.

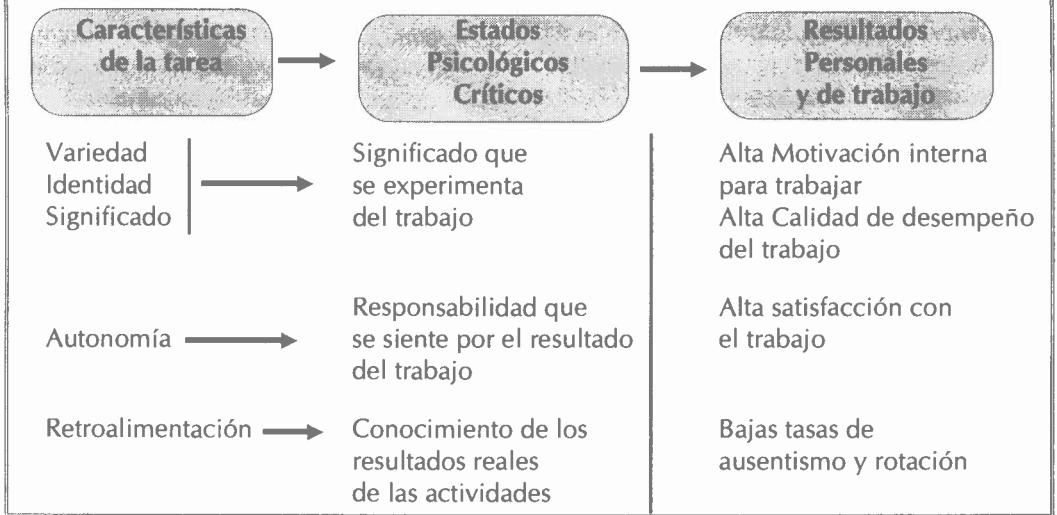
Un alto nivel de autonomía lleva a un mayor sentido de responsabilidad y cuando se da retroalimentación, los trabajadores desarrollan una útil comprensión de sus roles y funciones específicas.

Cuanto mayor sea el grado de las cinco características de un oficio, mayor probabilidad existe de que quien lo desempeña se sienta altamente motivado y experimente satisfacción en su trabajo. (Ver cuadro anexo).

Las investigaciones indican que la relación entre especialización y satisfacción o insatisfacción en el trabajo depende en gran parte de la actitud de los trabajadores y de sus principios, creencias y condiciones de vida.

La concepción del trabajo como "Necesidad de crecimiento", como "acto del hombre mismo" como "Medio de realización" imprimen una actitud positiva, no así para quien lo concibe como "Castigo", además se han encontrado otras condiciones tales como fragmentación de la tarea, monotonía, velocidad excesiva de la línea de montaje, ablandamiento en las normas de control de cali-

CUADRO No. 1 CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA Y MOTIVACIÓN DEL TRABAJO



dad, excesiva supervisión o responsabilidad, clima organizacional conflictivo, etc., que inciden en la satisfacción o insatisfacción del trabajo.

Los trabajadores pierden el interés en las actividades rutinarias y es conocido que los trabajos sumamente especializados son desagradables alcanzando momentos en que la insatisfacción es grande y el trabajo en sí es poco significativo y puede generar descuido en el desempeño, ausentismo, (renuncia-despido) y hasta sabotaje lo que indica daño en la integridad Psíquica del trabajador; lo cual debe ser considerado por la gerencia y los jefes desde la planeación para diseñar estrategias que controlen estas situaciones.

5.1. Estrategias para controlar la insatisfacción de los trabajadores

Como medidas correctivas, se han propuesto la expansión del oficio y el enriquecimiento del oficio.

Expansión del oficio: Consiste en dar a los trabajadores más operaciones que realizar al

combinar diversas funciones tomadas de una corte horizontal de una unidad organizacional. Ej.: reunir 2 o más oficios en uno solo con lo cual se restablece el sentido de la Unidad de Cargo. Otra forma es: Iniciar un sistema de rotación de manera que los obreros pasen de un trabajo a otro enteramente distinto, dándoles la oportunidad de desarrollar diversas destrezas. La rotación de oficios les ofrece estímulo y motivación; se alivia la monotonía de las rutinas restringidas y del ciclo de trabajo.

Enriquecimiento del oficio: Consiste en combinar en un solo oficio actividades, tomadas de un corte vertical de la unidad organizacional de modo que los empleados experimenten mayor autonomía. Se les da mayor responsabilidad para fijar su propio ritmo de trabajo, para corregir ellos mismos los errores que cometan o para decidir la mejor manera de ejecutar una labor determinada.

Pueden participar en la toma de decisiones que afectan a sus subunidades. Al hacerse el

trabajo más interesante y aumentar la responsabilidad del trabajo aumenta la motivación y el entusiasmo.

Programas alternos de Trabajo. Muchas compañías están descubriendo la efectividad de los programas alternos de trabajo para reducir la frustración e insatisfacción de los trabajadores.

Estos horarios o jornadas de trabajo especialmente diseñados hacen más cómodas las horas de trabajo para los empleados y realzan la calidad del tiempo libre.

Dos versiones de esta modalidad se están incorporando en las estructuras organizacionales actuales:

- La semana concentrada.

- El Horario flexible.

1. Semana concentrada

En la Semana Concentrada de trabajo, los empleados cambian la semana tradicional de 5 días por una semana de 4 o aún de 3 días en lugar de trabajar 8 horas diarias ($5 \times 8 = 40$), trabajar 4 días de 10 horas ($4 \times 10 = 40$), o 12 horas diarias durante 3 días ($12 \times 3 = 36$).

Estos horarios permiten a los trabajadores compartir las responsabilidades del hogar con su cónyuge, seguir cursos de estudio o realizar otras actividades en el tiempo libre.

En algunas empresas los directivos han iniciado la semana concentrada de trabajo para reducir costos de horas extras, costos fijos y tiempo de licencia del personal.

Este programa de trabajo se facilita en operaciones pequeñas de fabricación o de servicios donde el trabajo material es poco y no exista el peligro de fatiga laboral que cause accidentes de trabajo.

Este sistema de trabajo es bien acogido por los jóvenes recién contratados. Los obreros

acostumbrados a la rutina tradicional tardan más en acomodarse o se resisten al cambio por la alteración de su sistema de vida, el cual puede estar vinculado a las actividades de otros miembros de la familia o por falta de preparación para la ocupación del tiempo libre en actividades de crecimiento y bienestar personal, lo cual es importante guiar desde la empresa con los principios de la Andragogía como ciencia que se ocupa de la educación de los adultos, para que continúen en el perfeccionamiento de su personalidad como seres en situación frente a las variadas realidades de la vida en los aspectos personales, sociales, económicos, políticos, religiosos, culturales, comunitarios, etc.

2. Horario Flexible

El Horario flexible permite a los trabajadores disponer las horas de trabajo para acomodarlas a sus necesidades personales y a su medio de vida. Con éste sistema los empleados son responsables de coordinar sus funciones con los otros trabajadores de modo que tienen más autonomía y responsabilidad.

El sistema de Horario Flexible, se adapta más a los casos en que las cargas de trabajo fluctúan; para las compañías que trabajan con base en línea de montaje les es más difícil adaptarse.

Un aspecto atractivo de este sistema es la posibilidad de evitar desplazarse en las horas de mayor congestión del tráfico. Es poco usado en nuestro medio, es común en Europa. En este sistema flexible se puede tener dentro de la empresa otra serie de actividades para las horas libres puesto que hay períodos fijos y períodos flexibles para llenar la carga laboral.

5.2. Horarios y ritmos de trabajo

La forma operante de la organización se manifiesta en los horarios y ritmos de trabajo.

En la mayoría de los países la duración del trabajo está fijada en 40 horas semanales, pero las legislaciones establecen la posibilidad de horas extraordinarias (8 horas por semana como promedio).

Actualmente se presenta una dispersión en la duración semanal del trabajo según los sectores de actividad; en términos generales en nuestro medio, se impone la jornada de 48 horas semanales y algunas jornadas más cortas logradas por convenciones colectivas de trabajo.

El ritmo de trabajo tiene relación con los ritmos fisiológicos y los ritmos sociales y estos tres están en estrecha interdependencia: los ritmos profesionales o de trabajo condicionan en grado variable el conjunto de ritmos sociales y pueden modificar los ritmos fisiológicos, los cuales a la vez imponen límites a los ritmos profesionales.

Los ritmos de trabajo o ritmos profesionales corresponden al conjunto de la organización temporal de las actividades o de los estados relacionados con el trabajo.

Los ritmos de trabajo los abordaremos desde el punto de repartición del tiempo de los horarios de trabajo y su repercusión sobre el trabajador.

El ritmo de trabajo se asocia a algo más general que Horario o duración del trabajo, pues además de considerar la duración también tiene en cuenta el lugar y eventualmente el reparto de los períodos de trabajo durante las 24 horas, la semana, el mes o el año.

El ritmo de trabajo se refiere a la repartición y la articulación en un período de tiempo determinado de las diferentes fases de trabajo y de descanso.

Los ritmos de trabajo actuales se ajustan a 4 sistemas principales de horarios o jornadas así:

1. Jornada Normal: Se basa en la repartición del horario semanal normal entre los 5 días de la semana y eventual el sábado por la mañana; con una pausa intermedia fija, variable en duración puede alcanzar a 2 horas. En el sistema de Jornada Continua debe ser hasta 40 minutos. En este sistema las horas extraordinarias o extras general se efectúan a continuación de la jornada "normal" en días no laborales o durante la pausa.

2. El Trabajo Nocturno: Supone una inversión de 180° de la actividad en el período, nictameral o circadiano.

Esta jornada trae una serie de problemas para la salud física, mental y social del trabajador como lo muestran las investigaciones en el área.

3. Trabajo en equipos sucesivos o trabajo por turnos, asociados a los imperativos técnicos de los talleres y servicios que funcionan en forma continua. Su generalización actual es consecuencia de la necesidad económica de rentabilizar las grandes inversiones. Presenta varias alternativas.

a) Trabajo en 2 equipos de 8 horas sucesivas con puesto de Mañana y puesto de tarde fijos o alternados a intervalos semanales. Varían según la empresa pero en general se sitúan de 6 a.m. a 10 p.m.

b) trabajo en 3 equipos de 8 horas sucesivos en forma continua con puestos de M. T. y N. en equipos fijos o semicontinuos con rotaciones semanales o cada 2 días.

c) Trabajo continuo en 4 equipos de 8 horas. A los equipos de 3 grupos (M - T N) se suma uno más de reposo que permite un trabajo de 24 horas diarias durante los 7 días de la semana.

Se conserva el principio de descanso semanal que ocasionalmente engloba el Domingo. Muy propio de instituciones de salud y que tiende a aumentarse en las industrias de transformación.

4. Periodicidad inestable: La organización temporal del trabajo obedece a factores independientes de los ritmos biológicos y sociales de base (jornada, semana, año). Es un caso frecuente en las jornadas relacionadas con el transporte, aéreo, marítimo, y carretera, férreo o actividades conexas. En ellas el ritmo puramente profesional (duración del viaje) sustituye o relega a un segundo plano los ritmos biológicos o sociales habituales.

Trae grandes problemas en la estabilidad personal y familiar además de los cambios de temperatura, presiones, alimentación y recreación que incide en forma negativa en la salud física, mental y social del trabajador.

5.3. Factores humanos

Todos los factores psicosociales inciden de distinta manera en la persona que supera o no la situación según su capacidad de tolerancia y adaptación a estos estímulos.

El éxito de la adaptación depende de la madurez afectiva y social de la persona; madurez que viene determinada por lo que podemos llamar factores personales y que la OMS clasifica así:

Factores endógenos: sexo, edad, patrimonio genético, antecedentes psicológicos, vulnerabilidad, aptitudes, deseos, aspiraciones.

Factores exógenos: Vida familiar, cultura, condiciones socioeconómicas y políticas.

6. Estilos de mando y participación

6.1. Estilo rígido

Altamente estructurado, que cambian relativamente poco con el tiempo; en este modelo existe generalmente una política, un programa, un manual o un reglamento para cualquier cosa. Estas empresas tienen el síndrome típicamente norteamericano cuyo origen es la mentalidad manufacturera. Un método característico de estas organizaciones es reescribir la descripción de todos los

cargos de tal modo que incluya normas precisas. Estas normas pueden no tener sentido o no ser aplicables a las necesidades de los clientes pero los gerentes (Directivos) se sienten muy bien sabiendo que existen y se toman con el concepto estrictamente normativo y evaluativo, esta forma de gerencia lleva a rigidez mortal o parálisis creyéndose seguras con reglas y rituales que lo que hacen es estrangular la creatividad y las ideas originales para arriesgarse a nuevos cambios.

Los directivos de este tipo de organización necesitan aprender a tolerar más cosas ambiguas en la vida diaria y estar dispuestos a permitir que la gente de niveles intermedios e inferiores piense y actúe.

6.2 Estilo terrorista

O equipos de golpe, son grupos de choque enviados por la gerencia para "Arreglar" unidades de servicio o de producción que están o presentan problemas. En algunas culturas organizacionales y hoy con la Reingeniería "Si Ud. no rinde", "queda despedido", no se acepta excusa, no tolera debilidad y no perdona; la mentalidad predominante es de "Supervivencia del más capaz" ¿A costa de qué? De la salud, de la vida, de engrosar las filas de enfermos mentales, licitados y desocupados con el alto costo social por la violencia en el trabajo. En esta atmósfera laboral la visita de los terroristas o la convivencia con ellos, suscita una tremenda aprehensión, angustia, enojo y desmotivación por parte de la gente que trabaja en el grupo que se encuentra en la mira; y esto es justificable, pues ser observado o estudiado se le denomina "El beso de la Muerte" en éste tipo de cultura.

La intervención de estos grupos de golpe no es de colaboración o de ayuda, sino de crítica.

Este método se emplea cuando hay problemas de utilidades, cuando la productividad de un campo de operaciones cae por debajo

del nivel límite, cuando hay serios problemas de servicios; puede ser aplicado a parte o toda la compañía. Un ejemplo notable son las industrias de Servicios Públicos. Casi toda empresa de Servicios Públicos se ha estudiado contra su voluntad en algún momento.

Estos grupos operan en una cultura punitiva y no de sustentación; se consideran los problemas como transgresiones que se deben castigar, más que oportunidades para aprender, mejorar y crecer. En vez de poner a la disposición de los gerentes, supervisores o jefes de unidades con problemas los recursos especializados de consulta y apoyo, la alta gerencia impone castigos a los consultores en las unidades en cuestión. Esto conduce a la desmotivación, el resentimiento y más erosión de la lealtad y respeto por el liderazgo ejecutivo.

El campo de acción para la asistencia especializada dentro de un marco de referencia de cooperación, expectativas positivas y responsabilidad compartida para mejorar y crecer es grande y requiere inversión y voluntad para que contribuya al rendimiento de toda la empresa.

6.3. *Estilo de transformación*

Va mucho más allá de las prácticas convencionales que normalmente se han aplicado. Se inicia con la responsabilidad de los altos gerentes (Directivos) de definir la misión de la Empresa y de especificar la estrategia para convertir la calidad del producto o servicio en la clave de la operación de la organización; los gerentes (Directivos) deben ser líderes y dar el soporte que necesitan los trabajadores-empleados para que realicen un trabajo sobresaliente.

Este modelo ofrece un marco de referencia unificador para pensar acerca del mercado, el cliente/usuario, el producto/servicio y la organización como medio para llevar a todos los miembros de la organización por el

mismo camino; los obliga a reexaminar algunas de las hipótesis fundamentales, creencias y hábitos de pensamiento con efectos colaterales tanto intelectuales como psicológicos y operativos.

Para que este modelo funcione efectivamente los gerentes deben "cambiar su modo de ver el mundo y observar algunas cosas viejas en forma nueva", ellos deben empezar a pensar desde el punto de vista de la corriente de ingresos vitalicios que representa el capital humano de sus clientes internos y externos teniendo en cuenta el ciclo de vida (etapa productiva y post productiva), favoreciendo su satisfacción y lealtad mediante el seguimiento de un plan con la tendencia a la interacción humana sin dejar nada al azar y como dijo Albert Einstein "Dios está en los detalles" al expresar su punto de vista de la realidad y la gerencia también está en los detalles.

7. *Comunicación y relaciones en el trabajo*

Los ejecutivos con mucha experiencia, sofisticados y muy preparados con frecuencia, se muestran ingenuos ante la cultura Corporativa y proceso organizacional, a veces sin darse cuenta, quieren manejar a la gente y a los procesos de la organización con los métodos mecánicos que emplean para diseño de productos, la adquisición de bienes de capital y la gerencia del proyecto. La gente es más difícil de tratar que las cosas y con frecuencia se tiene una visión no humana sino mecanicista y los sorprende el modo como las personas responden a la autoridad y dirección. Este estilo de operación parece ser "listos", "apunten", "disparen".

La comunicación influye realmente en las personas hasta cuando su mensaje tiene una importancia concreta y un impacto personal. Sabemos que la gran mayoría de personas que trabaja anhela sentido y satisfacción en el trabajo y que son relativamente pocos los que lo logran, máxime si los objetivos per-

sonales no se adhieren a los objetivos organizacionales o no se apoyan.

Animar a la gente hacia la acción constructiva es menos cuestión de motivarla; más bien es eliminar los factores que la desmotivan, las cosas que no incentivan y los obstáculos para la convicción y empezar a enseñar, asesorar, apoyar en forma gradual no automáticamente; se necesita mucho tiempo, energía, dinero, paciencia y tenaz persistencia para llevar al recurso humano a una productividad con calidad sobresaliente en un medio ambiente que favorezca las relaciones e interacción humana.

Dentro de las interrelaciones humanas en una organización de trabajo es importante la

comunicación relacional orientada hacia la eficiencia en transmitir una información apoyándose en la relación entre comunicador y receptor.

Las relaciones que se establecen son:

De autoridad o propias de la estructura organizacional.

Informarles o que se apoyan en el nivel socio afectivo de las personas, de donde se espera que además de los aspectos anteriores se tenga en cuenta la persona con sus factores endógenos y exógenos como el eje principal de la Gerencia de los talentos humanos para poder entender y atender los factores psicosociales relacionados con el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl. *La revolución del servicio*. Fondo Editorial Legis 3a. reimpresión, Bogotá, 1993.
- ARIAS GALICIA, F. *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas, México, 1992.
- DESOILLE H. *Medicina del trabajo*. Segunda Parte, Cap. 1. Evolución del concepto de organización del trabajo. Editorial Masson S.A. Barcelona, 1986.
- MONGUI, S.H.M. *El trabajo nocturno como factor de riesgo psicosocial*. Revista Avances en Enfermería, Vol. XI No. Facultad de Enfermería Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, julio-septiembre de 1993, pág. 43.
- QUEVEDO, S. H. *Estrés y factores psicosociales en salud ocupacional*. Dirección de Educación y Desarrollo. Santafé de Bogotá, 1994.
- OIT. *Factores psicosociales en el trabajo*. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, Num. 56, Ginebra, septiembre 18-224, 1984.
- OMS. *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra, 1988.