



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Acercamiento al estudio del aspecto psicológico de las relaciones laborales

Bergamasco, Rafael

1990

Cita APA: Bergamasco, R. (1990). Acercamiento al estudio del aspecto psicológico de las relaciones laborales.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Pública

TESIS DE MAESTRÍA

Col 1502/16

Acercamiento al estudio del aspecto psicológico de las relaciones laborales

Autor: Dr. Rafael Bergamasco

Dep. G.240; Z.43
B2A

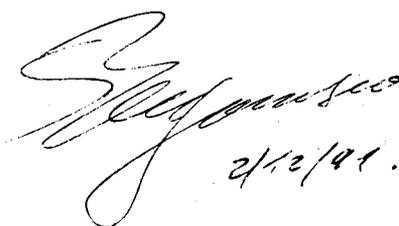
Tutor: Lic. Norberto Góngora

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Pública

Trabajo final

de

Rafael Bergamasco



2/12/21.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

Tutor: Norberto Góngora

**"Acercamiento al estudio
del aspecto psicológico
de las relaciones laborales"**

III-Estado de desarrollo de los planteos teóricos referidos al aspecto psicológico de las relaciones laborales

El complejo fenómeno organizacional ha sido abordado por diversas tradiciones y disciplinas; en cada una de ellas, se han desarrollado múltiples corrientes y escuelas que en muchos casos han generado influencias recíprocas.

Desde la psicología, la corriente conductivista ha desarrollado una variada y fecunda producción. Ha puesto énfasis en los alicientes, recursos y recompensas dados mutuamente entre el individuo y su organización (Schein, 1972/1973). Así mismo ha desarrollado importantes marcos de comprensión de los mecanismos por los que los seres humanos se acostumbran y aprenden a interactuar de acuerdo a patrones determinados por poderes externos a ellos. Son múltiples las teorías motivacionales que se nutren de supuestos conductistas (Dunham y Smith, 1985).

El psicoanálisis no ha desperdiciado la oportunidad de avanzar sobre este campo; las corrientes más clásicas consideran que la persona vuelca sus fantasías inconscientes en la realidad organizacional, que adquiere así múltiples valoraciones intrapsíquicas (Malfé, 1988); se pueden ver en las interacciones maritales -y podemos extrapolarlo a las laborales- contrato de múltiples niveles (Sager, 1976). Corrientes no tan ortodoxas, han visto en las organizaciones, mecanismos externos -al sujeto- de

defensa contra la ansiedad psicótica (Jaques y Menzies, 1974; Bleger, 1984).

El análisis de las relaciones entre individuo, organización y contexto fue enfocado también desde una perspectiva que enfatizaba los conceptos de conflicto, función y rol (Coser, 1978).

Los teóricos del management han desarrollado un profundo análisis respecto de la interdependencia existente entre la conducta personal, la dinámica organizacional y las perspectivas de cambio (Simon, 1980; March y Simon, 1981; Cyert y March, 1963).

La visión sistémico-cibernética ha delineado problemas referidos a la interacción, al control y al cambio; autores provenientes de las ciencias más variadas han adoptado este marco (Bertalanffy, 1974, 1978, 1984; Wiener, 1985; Buckley, 1969; Katz y Kahn, 1983).

Muchos son los planteos que homologan, en algún sentido, la interacción existente entre la organización y sus miembros a la existente entre las partes de un contrato jurídico o a la existente entre partes que obtienen beneficios "equivalentes". Sin embargo, pocos planteos han explicitado los supuestos subyacentes a estas concepciones; es por eso que, a continuación, nos permitiremos exponer brevemente los principios y algunos desarrollos de las teorías del intercambio social y de la equidad. Esos principios y desarrollos constituyen las bases sobre las que se construyen las

teorías del equilibrio organizacional (cuyo desarrollo se recordará constituyó nuestro primer objetivo).

Es bien sabido que cada desarrollo teórico implica una serie de supuestos meta-teóricos; cabe señalar que, de acuerdo a la diferenciación de paradigmas presentada por Burrell y Morgan (1979), las siguientes reseñas se mantienen dentro de los límites del paradigma funcionalista.

III.1. Teoría del intercambio:

1.1. P.M. Blau

1.1.1. Principios generales

De acuerdo con P.M.Blau (1967), son dos los asuntos que, fundamentalmente, pueden interesarnos en el desarrollo del análisis de las relaciones interpersonales, a saber, qué atrae a los individuos a la asociación y si sus transacciones son simétricas o no.

El mencionado autor enuncia cuatro tipos de asociación entre personas; las clasifica de acuerdo a cómo las experimentan los participantes (si como recompensantes en sí mismas, como en el caso de las relaciones amorosas, o como un compromiso asumido para obtener beneficios extrínsecos a la relación como en el caso de las relaciones comerciales) y, de acuerdo a si consisten en transacciones recíprocas o unilaterales:

Tipo de asociación entre personas:

		Modos de experimentar las relaciones	
		INTRINSECAS	EXTRINSECAS
Tipos de transacciones	Recíprocas	atracción mutua	intercambio
	Unilaterales	apego de una parte a la otra	poder

En líneas generales, un individuo es atraído hacia otro, según Blau, si espera que la asociación con éste sea, en algún sentido, gratificante para él; es su interés por las recompensas sociales esperadas lo que lo atrae.

En este planteo, por "atracción social", en sentido restringido, se entenderá el gusto intrínseco por otra persona y el tener sentimientos positivos hacia ella, y, por atracción social, en sentido amplio, se entenderá: ser atraído por cualquier razón. En todos los casos, la atracción social lleva a procesos de intercambio social; en todos los casos, los beneficios que una parte le da a otra en carácter de recompensa, sirven como inductores (estímulos que inducen) de la continuación de la relación y de la obtención de los correspondientes beneficios esperados al tiempo que, la relación se fortifica ya que el proceso crea lazos de integración.

De acuerdo a P. M. Blau, las estructuras de las asociaciones sociales pueden ser analizadas según su patrón de relaciones; (este puede ser gobernado por estándares particulares o universales); las estructuras de las asociaciones sociales también pueden ser analizadas por sus resultados, que pueden ser: agregados emergentes de los diversos intentos de los miembros o, producto de una organización focalizada, explícitamente, en algún objetivo.

Tipos de estructuras de las asociaciones sociales:

		Tipo de patrón de relaciones	
		PARTICULAR	UNIVERSAL
Tipo de resultado	Emergentes	integración	diferenciación
	Focalizados en metas	oposición	legitimización (organización)

Así, Blau, diferencia cuatro tipos de estructuras sociales: integración, diferenciación, organización y oposición; las dos primeras emergen en el curso de transacciones sociales sin ningún diseño explícito, mientras que las dos últimas son el resultado de esfuerzos organizados focalizados en algún objetivo.

En este punto, creemos destacable que, si bien el autor se basa en el uso de las tipologías presentadas, tiene conciencia de que una limitación que imponen es concebir estáticamente la vida y las estructuras sociales.

1.1.2. El poder

Desde este autor, las organizaciones formales son, explícitamente instituidas para lograr objetivos dados; para lograr su establecimiento se requiere que, los objetivos para los cuales se supone servirán y la autoridad de sus líderes, sean legitimados por valores sociales. Las contribuciones que el liderazgo efectivo hace al bienestar del resto, crean obligaciones y aprobaciones sociales, que dan surgimiento a las normas sociales entre los

seguidores; dichas normas requieren obediencia para con las órdenes de los líderes (la imposición de la obediencia a las directivas de los superiores en el seno de la colectividad de subordinados es una característica distintiva de la autoridad legítima). En el seno de las organizaciones, según esta concepción, los procesos de intercambio son indirectos (los directos, en su mayor parte sustituidos por indirectos, pueden permanecer en áreas intersticiales como, por ejemplo, la cooperación informal entre colegas). El desarrollo de la autoridad implica, de hecho, la transformación de transacciones de intercambio directo en transacciones de intercambio indirecto; siempre que los subordinados obedezcan las órdenes de un superior, primordialmente porque están obligados a él, (endeuda con él) -por servicios y favores dados por éste en forma individual a cada uno de ellos-, el superior, no ejerce verdadera autoridad sobre sus subordinados (ya que existe un intercambio directo entre él y ellos del tipo que involucra servicios unilaterales). El establecimiento de la autoridad significa que el control normativo que se origina entre los mismos subordinados lleve al acatamiento a las órdenes del superior -en parte a través de presión social y en parte por medio de acciones de imposición de los grupos dominantes entre los subordinados- y, que los intercambios directos dejen su lugar a indirectos. El subordinado, entonces, (individuo) ofrecerá acatamiento al superior en intercambio de la aprobación de sus colegas; la colectividad de subordinados impondrá acatamiento a las directivas del superior

para pagar sus obligaciones conjuntas hacia él; el superior, hará contribuciones a la colectividad en intercambio por el acatamiento voluntario auto-impuesto de sus miembros (acatamiento en que yace su "autoridad").

Tener poder sobre otros hace posible dirigir y organizar sus actividades. Contar con los recursos suficientes como para manejar el poder sobre un gran número de personas le permite, a una persona o grupo, establecer grandes organizaciones. Los miembros reclutados reciben beneficios a cambio de complacer las directivas de sus superiores y hacer varias contribuciones con la organización. El líder ejercita el poder en la organización y desvía el poder de ésta para usarlo en relación con otras organizaciones o grupos (es equiparable a la cabeza de una unidad militar que desvía su poder hacia el enemigo). Cuanto mayor sea el poder externo de una organización, mayores son sus chances de acumular recursos que deriven en recompensas de que dispondrá el líder para su posible distribución entre los miembros.

1.1.3. Asociación social e intercambio social

P. M. Blau, en pocas palabras, considera que los procesos de asociación social, pueden ser conceptualizados, siguiendo a Homans, como "una actividad de intercambio, tangible o no, y más o menos recompensante o costosa, entre por lo menos dos personas".

Dicho "intercambio social" sería propio, no sólo de las relaciones comerciales, sino que abarcaría todo tipo de relación humana, incluyendo la amistad y el amor.

Bajo esta conceptualización, se parte de considerar que, cuando un sujeto da recompensas a otro, lo obliga a descargarse (devolver); esto es, lo impulsa a otorgar beneficios a cambio de lo recibido.

Debe quedar claro que, en ningún caso, la significación de lo intercambiado, es pensada como perfectamente independiente de la relación personal (particularmente distintiva) de las partes.

Otra característica distintiva del "intercambio social" reside en su similitud con el intercambio comercial. En contraste con las transacciones económicas en las que un contrato explícito estipula, por adelantado, las obligaciones en que incurren las partes, el intercambio social, establece obligaciones inespecíficas (no hay contrato ni precio exacto). En tanto no hay contrato, el intercambio social requiere confianza; su expansión gradual le permite a las partes probar su confianza en la otra; los procesos de intercambio social, pues, generan confianza. La diferencia básica entre el "intercambio social" y el específicamente económico, consiste en que el social implica obligaciones inespecíficas (el contrato de venta estipula, de una vez y para siempre, lo que va a pasar en el futuro común). El intercambio social, crea obligaciones difusas, no especificadas

con precisión y, en gran medida, la naturaleza de lo que será retribuido no puede ser acordado, sino que es dejado a la discreción de la parte correspondiente (de acuerdo a Blau, las transacciones económicas que implican servicios, generalmente están algo más cerca del intercambio social que del tipo puro de intercambio económico de bienes).

Algunas recompensas sociales no pueden ser intercambiadas porque su significación descansa en ser producto de "evaluaciones espontáneas" más que de "acciones calculadas para complacer" (corresponder). Las "evaluaciones espontáneas" recompensan al sujeto sólo si él tiene razones para asumir que no han sido motivadas por una intención explícita de obtener algo a cambio.

Es necesario, también, señalar que el modelo de Blau diferencia las recompensas que los individuos pueden proveerse unos a otros de aquellas que son, necesariamente, unilaterales.

Tipos de relaciones sociales:

		Tipos de recompensas		
		Intrínsecas	Extrínsecas	Unilaterales
Tipo de origen de las recompensas sociales	Evaluaciones espontáneas	* atracción personal	* Aprobación social	* respeto * prestigio
	Acciones calculadas	* aceptación social	* servicios instrumentales	* compromiso * poder

1.1.4. Los valores (contexto del intercambio)

De acuerdo con P. M. Blau, los valores particulares, crean "solidaridad común" y "unión integradora" que unifica a los miembros de la colectividad y los separa de otras colectividades.

Los estándares universales, definen logros y calificaciones que son generalmente aceptados como valiosos, haciendo posibles las transacciones indirectas; permiten a individuos y grupos acumular status social y poder en una situación y ganar ventajas de ellos en otras.

Los valores legitimantes, expanden el punto de control social más allá de los límites de la influencia personal estableciendo autoridad; llegan a ser la base de la organización del esfuerzo colectivo de gran escala.

Por último, los ideales de oposición, sirven como puntos de reorganización, de movimientos de oposición y como catalizadores del cambio social.

Estos cuatro tipos de valor constituyen el medio en que se desarrollan las asociaciones sociales y las transacciones, son el contexto social que moldea las relaciones sociales, actuando como eslabones mediadores de conexiones indirectas en la estructura social.

1.1.5. La dinámica del intercambio:

En el análisis del costo de una transacción de intercambio es importante diferenciar entre: el costo que para una parte, tiene el obtener una determinada recompensa, del costo que tiene, para la otra, el proporcionarla (una parte puede cortar los costos si, por ejemplo, puede otorgar recompensas que, simultáneamente, beneficien y obliguen a muchos).

Los procesos de intercambio, tanto entre individuos como entre grupos, dan surgimiento a un proceso de diferenciación entre ellos. A decir del autor mencionado, el estudio de estos problemas requiere del análisis de la significación de los valores y normas sociales y del de las relaciones de poder, pero aclara, esas contribuciones, no deben substituir al análisis de las transacciones de intercambio.

Los procesos de intercambio dan surgimiento a diferenciaciones de poder; una persona que dirige o dispone de servicios que otras necesitan (y que es independiente de cualquiera de aquellas), consigue poder sobre aquellas personas haciendo que la satisfacción de sus necesidades sean correlativas con la obediencia que le tengan.

Los individuos y los grupos, siempre según P. M. Blau, están interesados en, por lo menos, mantener un balance entre los Inputs y Outputs que le competen y, permanecer sin deudas en sus transacciones sociales; de ahí la presión hacia la "reciprocidad". Sus aspiraciones, sin embargo, son alcanzar un balance a su favor y acumular crédito que haga desarrollar un status superior que los diferencie de los otros; de ahí la presión hacia el desequilibrio.

El anterior principio sugiere que, los estados de equilibrio social dependen de desequilibrios en otros estados sociales; de otro modo: que un equilibrio en asociaciones sociales es producido por desequilibrios en las mismas asociaciones en otros aspectos. De acuerdo con esta teoría, fuerzas desequilibrantes y re-equilibrantes crearán un patrón dialéctico de cambio en la estructura social.

En pocas palabras: hay tendencia a la reciprocidad en las asociaciones sociales, pero la reciprocidad en un nivel crea desbalances en otros dando surgimiento a presiones recurrentes de

re-equilibración y cambio social. Se asume, entonces, que cada acción social es balanceada por alguna contra-acción que sea adecuada; así, cada proceso social que restablece un equilibrio, engendra algún nuevo desbalance.

De todas formas, Blau sostiene que, la norma de reciprocidad solamente, refuerza y estabiliza las tendencias inherentes en el carácter mismo del intercambio social, y que el mecanismo fundamental que pone en marcha el patrón social de interacción se encuentra en las condiciones existenciales del intercambio mismo, y no en la norma de reciprocidad. De hecho, la gente, usualmente, se descarga de sus obligaciones sociales, aún cuando no exista contrato (la razón, según Blau, es que no hacerlo implica un gran número de consecuencias desventajosas, muchas de las que no dependen de la existencia de la norma de reciprocidad).

El intercambio puede ser considerado un juego múltiple en que las partes tienen intereses en común y en conflicto; la parte conflictiva se basa en que cada una está interesada en que la otra haga o asuma el compromiso mayor.

La dinámica de la vida social, en esta teorización, tiene su fuente en las fuerzas opuestas, prevén que los intereses encontrados, por acumulación, lleven a la división de la comunidad en dos campos hostiles.

Las partes, que se benefician de establecer intercambios con una contraparte estable, temen asumir el mayor compromiso en la relación (porque esto implica dar ventajas a la otra parte); a la vez, la parte con menor cantidad de oportunidades alternativas, tiende a ser más dependiente y estar más comprometida en la relación.

Además, las fuerzas sociales a menudo tienen implicaciones contradictorias.

Una razón para esto es que las condiciones producidas por una fuerza social pueden provocar la emergencia de otra fuerza de dirección opuesta; otra razón consiste en las múltiples consecuencias de una fuerza social (que, en sí, puede tener repercusiones contradictorias en la estructura social).

Las fuerzas puestas en movimiento para restaurar el equilibrio en un aspecto, o en un segmento de la estructura social, son fuerzas típicamente desequilibrantes en otros aspectos o segmentos. Muchos requerimientos incompatibles existen en una estructura social compleja, y, dada la interdependencia entre subestructuras, los procesos sociales que llenan algunos requerimientos, frecuentemente crean impedimentos para encontrar otros, estimulando, así, el surgimiento de otros procesos sociales que los complementen.

Esta situación da surgimiento a dilemas en la determinación de posibles acciones.

Una fuente de dilemas en las asociaciones sociales es que los intereses presentes en situaciones de juego múltiple de partes, implican conflicto; otra es que fuerzas contradictorias interdependientes gobiernan el impacto de las recompensas (la abundancia de recompensas sociales deprecia su valor con el resultado de que las recompensas dadas tienen implicancias contradictorias para la conducta social). Otra fuente de dilemas consiste en la existencia de requerimientos, incompatibles, necesarios para el logro de metas; las acciones sociales tienen muchas consecuencias, y, acciones designadas para obtener una meta, a menudo tienen muchas consecuencias que impiden el logro de otra, o, acciones que llenan requerimientos para el logro de un objetivo dado, interfieren con el logro de otro (necesario, a veces, para el logro del mismo objetivo principal).

Los dilemas que enfrentan las colectividades organizadas promueven un patrón dialéctico de cambio que puede involucrar, tanto transformaciones fundamentales de la propia estructura social como ajustes menores.

Muchos fenómenos descansan en condiciones incompatibles que poseen una paradoja y crean dilemas (ej.: aprobación social, amor, liderazgo, etc.).

1.2. Otros exponentes de la teoría del intercambio

De acuerdo a Foa y Foa, 1974, el "intercambio social" implica, la recíproca transferencia de bienes servicios o, a veces, ideas o sentimientos entre las partes de una relación (Perlman y Cozby, 1983).

Los intercambios ocurren cuando la gente requiere cooperación como para obtener acceso a recursos que le son necesarios. Se desarrollan, a su juicio, de acuerdo a un conjunto de reglas formales e informales.

Siempre que buscamos satisfacer nuestras necesidades físicas o materiales a través del aporte o participación de otros individuos o grupos, y, siempre que buscamos ser tratados justamente por ellos, estamos involucrados en un "intercambio social".

Estas relaciones, para Perlman y Cozby, tal como lo mencionara Blau, pueden incluir las más íntimas y personales (como las citas y el matrimonio) y las más lejanas y anónimas (como recibir un cheque al portador o un asiento en una línea aérea). [Fin: pasamos a teoría de la equidad]

III.2. La teoría de la equidad.

2.1. Principios generales

La teoría de la equidad intentará explicar la satisfacción atribuida a una relación por medio de los resultados, derivados de ella a la vez que intentará predecir los cambios en el comportamiento a partir de los cambios de aquellos.

Según esta teoría, el individuo, evalúa sus propias circunstancias al compararlas con las sufridas por otros; desarrollando cuatro tipos de percepciones que pueden influir en la evaluación individual de una situación: (Dunham y Smith, 1985)

a) las percepciones que una persona tiene de sus propios "aportes" (inversiones, contribuciones) en una situación (I_p);

b) las percepciones, personales, de los aportes de otra persona con la que se compara (I_o);

c) las percepciones que posee una persona respecto a sus propios resultados (resultados atribuidos a la relación), (O_p)

d) las percepciones que una persona tiene sobre los resultados obtenidos por otros (O_o);

Estos cuatro tipos de percepción -factores en la teoría de la equidad- pueden o no ser exactos (objetivos o acordes a lo real), pero siempre serán fundamento de la acción subjetiva.

Las personas tienen en cuenta dos proporciones:

1. $\frac{O_p}{I_p}$ la proporción dada entre los propios resultados y aportes (tal y cómo se los percibe).
2. $\frac{O_o}{I_o}$ la proporción dada entre los resultados y aportes del punto de comparación (tal y cómo se los percibe).

Comparadas las dos proporciones, el sujeto, experimentará un estado de equidad e inequidad percibida.

Para obtener la equidad (percibida) la gente puede hacer una o más de las siguientes cosas: disminuir los aportes de la parte desventajada; aumentar los aportes y/o los resultados de ambos; abandonar la situación, actuar sobre el patrón de comparación (para que varíe su conducta a fin de llegar a percibir equidad) e, por último, cambiar el patrón de comparación.

Se debe aclarar que el "otro" con el que se compara bien puede ser una persona, varias personas o un ideal o recuerdo, acerca de sí o de otro, y que no son especificadas, en las presentaciones por nosotros analizadas, las razones que determinan que sea uno u otro el patrón de comparación.

Se debe tener presente que, las contribuciones percibidas por una parte, consistirán en cualquier cosa que ésta considere como importante, lo que bien puede no coincidir con las apreciaciones de su contraparte.

En el caso de la relación laboral, los insumos podrían incluir aportes del trabajador, el esfuerzo, la edad, la educación, la antigüedad, el sexo o cualquier otra cosa que el empleado pueda pensar que influye en el valor del trabajo que realiza, o en la relación que mantiene con la organización en que trabaja.

A la vez, los propios resultados (percibidos), consisten en factores que son el producto de una situación dada que la persona percibe como importantes y valiosos. En las relaciones de trabajo, los resultados, a menudo, incluyen asuntos tales como sueldo, beneficios, status del puesto, seguridad, etc. (es posible que una organización pudiera dar resultados que el trabajador no percibiera o no considerara importantes).

Para este marco teórico, los sentimientos de justicia y satisfacción, de acuerdo a Perlman y Cozby (1983), reflejan no sólo equidad interpersonal (percibida) sino también procesos de comparación social -continúa reseña de los citados-.

De acuerdo con Festinger (1954), tenemos necesidad de evaluar nuestras habilidades, creencias y circunstancias generales de la vida. Esta necesidad se satisface a través de la comparación con otros que percibimos como similares a nosotros en las dimensiones evaluativas que consideramos relevantes.

Estas comparaciones se desarrollarían incluso en características globales como edad, sexo, apariencia física, etc. (Goethals y Darley, 1977; Samuel, 1973; Gasdorp y Lawhon, 1978)

-una teoría del intercambio social que incorpora la idea de la comparación social fue desarrollada por Thibaut y Kelly (1959)-.

2.2. Equidad = norma social

La norma de igualdad, expresada en dichos populares y normas como "compartir por partes iguales", puede ser reducida de una norma de equidad, si se asume que cada una de las personas, para que la mencionada norma tenga validez, debe pensarse como teniendo iguales aportes en todas las situaciones (o que la justicia social requiere que, las diferencias en aportes, no sean tenidas en cuenta en la distribución de los resultados).

Se ha comprobado que, las normas de equidad, con su vigencia, hacen crecer el espíritu de la competencia, mientras que la división de recursos de tipo igualitario, promueve, generalmente, la cooperación y la armonía.

Según Lerner (1974), si los chicos en edad de escolaridad primaria, se perciben como competidores en una tarea, ellos tienden a dividir los resultados en forma equitativa, mientras que si perciben como grupo lo harán en forma igualitaria.

Hook y Cook (1979), encontraron suficiente regularidad como para concluir que, los chicos menores de 5 años adhieren a normas igualitarias (aunque los más chicos tratan de recibir toda la recompensa), mientras que aquellos que tienen entre 6 y 12 años modifican la norma de igualdad en dirección a la de la

equidad; sólo los que tienen 13 o más años, logran una verdadera norma de proporcionalidad entre resultados y aportes (especificada equitativamente y distribuida con justicia).

De acuerdo a Walster, Walster y Berscheid (1978), aún los adultos prefieren reglas de igualdad cuando las decisiones deben ser tomadas velozmente y no hay tiempo para evaluar aportes y recompensas relativas, cuando la negociación relacionada a la evaluación de los aportes pudiera ser emocionalmente displacentera o particularmente costosa, cuando las recompensas en juego fueran de poco valor y cuando la situación es especial y no sienta precedente para el futuro.

Las reglas que creamos para facilitar el intercambio social están cercanamente relacionadas con nuestro concepto de justicia (debemos tener conciencia, en este punto, que, históricamente, han existido muchos métodos por los que se han repartido las buenas y malas cosas entre las partes de una relación).

El significado contemporáneo de "equidad", a juicio de Perlman y Cozby, suele ser que las recompensas que uno deriva de una relación social deben ser directamente proporcionales a la contribución de uno a esa relación.

Según este principio cuando todas las partes de una relación perciben que han sido recompensadas en proporción directa a sus contribuciones, la distribución para ser percibida como

justa (equitativa), a pesar de que personas con contribuciones percibidas como desiguales, reciban recompensas desiguales. (Homans, 1961, 1974).

2.3. Aplicabilidad:

Un intento de describir este principio con términos semi-matemáticos, fue desarrollado por Adams (1965). El definió "outcomes" como las consecuencias placenteras o implacenteras que resultan de la relación social en cuestión; por "inputs" entendía las características que el participante incorpora en la relación. De acuerdo con Adams, tenemos un fuerte deseo de mantener equidad en nuestras relaciones sociales (es decir, cierta correspondencia entre los outcomes que nos tocan y los inputs que otorgamos).

Muchas críticas han tratado de estimar muchas circunstancias en las que la teoría de la equidad debiera ser abandonada como ser, relaciones amistosas, amorosas o de la vida familiar, etc. (Deutsch, 1975; Romer, 1977). Por el contrario se ha argumentado que no hay una razón por la que la teoría de la equidad no pueda ser aplicada a esas relaciones, al menos para ver si aumentan o no, nuestra comprensión de las mismas (Saruel, 1978; Walster, Walster y Traupman, 1978).

III.3. Relaciones entre la teoría del intercambio y la de la equidad:

Estando la teoría del intercambio social basada en la relativamente simple proposición que señala que la gente está motivada a lograr en sus relaciones maximizar sus recompensas y minimizar sus costos, es deducible de la misma que, un participante de una relación, para quien sus resultados menos sus aportes no signifiquen ganancia alguna, se sienta muy insatisfecho con la relación y busque modos de modificarla o de terminar con ella -una aplicación de este concepto a la predicción de estabilidad matrimonial fue desarrollado por Howard y Dawes (1976)-.

No es, sin embargo, simplemente el nivel absoluto de resultados menos aportes, lo que determina si alguien permanecer en una relación de intercambio; para establecer esa predicción es necesario conocer la relación existente entre el resultado de la mencionada resta (índice de satisfacción) y el nivel de comparación individual (instalado por el conjunto de las experiencias pasadas del individuo y por su percepción de la relación existente entre los resultados y los aportes de otros en su entorno social inmediato).

Según Thibaut y Kelly (1978), el nivel de comparación individual, es el estándar que refleja la cualidad de las recompensas que un participante siente que merece.

Otro concepto importante de esta teoría es, el nivel de comparación de alternativas; se refiere al nivel de resultados menos aportes que la persona cree que podría obtener fuera de una relación de intercambio determinada. Si este nivel es bajo, aún una relación que provea outcomes bajos, puede persistir, porque sus miembros no son conscientes de ninguna otra alternativa de recompensa.

Resumen de lo expuesto

Resultados propios actuales	-	Aportes propios actuales	=	Nivel de satisfacción		
Resultados propios posibles en otra relación	-	Aportes propios posibles en otra relación	=	Nivel de comparación de alternativas		
Experiencias pasadas	+	(Resultados del punto de comparación)	-	(Aportes del punto de comparación)	=	Nivel de comparación individual
Nivel de satisfacción y nivel de comparación individual y nivel de comparación de alternativas		Determinan		Permanencia en la relación de intercambio		

La gente se siente relativamente privada (carenciada/estafada) cuando, en el proceso de comparar lo que les toca en la vida con lo que les toca a aquellos con quienes tienen afinidad

psicológica o social, se ven en segundo lugar. Las reacciones a la privación relativa pueden ir desde esfuerzos en el auto-mejoramiento, hasta síntomas de stress y, desde esfuerzos por hacer cambios constructivos en el sistema social, hasta manifestaciones violentas (Crosby, 1976).

En pocas palabras, en la "privación relativa", subyace el sentimiento de que "otra vida" (mejor), es posible (los individuos privados sienten que merecen algo mejor de lo que tienen).

Debemos tener presente que, a pesar de la insatisfacción que produce la inequidad percibida (culpa si se perciben ventajas indebidas y enojo si se estiman insuficientes resultados) se ha comprobado que la gente, que tiende a reaccionar menos ante el "pago excesivo" que ante el "pago deficiente", se resiste a cambiar sus percepciones acerca de los aportes y resultados si se han transformado en básicas para su concepción de sí (lo mismo pasa respecto del patrón de comparación) -Perlman y Cozby 1983-. Al respecto cabe llamar la atención ante la capacidad que la empresa tiene de modelar las percepciones de sus miembros (aunque más no sea por el simple hecho de legitimar sólo algunos aportes y resultados). Es, por tanto, una cuestión de suma importancia, saber quién y cómo determina cuáles son los aportes correspondientes a las partes, quién y cómo determina su valor, quién y cómo determina las unidades de medición y sus

equivalencias y quién y cómo determina los actores y procesos anteriormente referidos.

III.4. Supuestos e hipótesis destacables de las teorías del intercambio y de la equidad

Los siguientes son algunos de los supuestos e hipótesis más importantes (para nuestros objetivos) de los modelos teóricos del intercambio y de la equidad:

Teoría de la equidad:

- las relaciones de intercambio laboral se basan en la regla de equidad, esto es, los resultados deben ser directamente proporcionales a los aportes, de no ser así, esperamos que se presenten sentimientos de inequidad (esta hipótesis se basa en el trabajo de Perlman-Cozby 1983).
- Sólo de cumplirse la regla antedicha, la relación será considerada como justa y equitativa (Homans, 1961, 1974).
- La gente, los empleados en este caso, esperan mantener la equidad en sus relaciones sociales (Adams, 1965).
- La evaluación de la equidad presente en una situación, se basa en las siguientes percepciones:
 1. las percepciones que una persona tiene de sus propios aportes (inversiones, contribuciones) en una situación (I_p);
 2. las percepciones personales de los aportes de otra persona con la que se compara (I_o);

3. las percepciones que posee una persona respecto de sus propios resultados (O_p);
 4. las percepciones que una persona tiene sobre los resultados obtenidos por otros (O_o).
- Las antedichas evaluaciones son fundamento de la acción personal. (Foa y Foa, 1974).
 - El sujeto va a experimentar equidad o inequidad de acuerdo a cómo perciba el resultado de dos proposiciones: (Dunham y Smith, 1985)
 1. $\frac{O_p}{I_p}$ La proporción entre los propios resultados y aportes
 2. $\frac{O_o}{I_o}$ La proporción dada entre los resultados y aportes del punto de comparación
 - Los sentimientos de justicia y satisfacción (altamente correlacionados con la permanencia en una relación) reflejan no sólo equidad interpersonal sino procesos de comparación social.
 - La permanencia en una relación puede ser predecible en función de la relación existente entre: el índice de satisfacción, el nivel de comparación individual y el nivel de comparación de alternativas.
 - El significado contemporáneo de equidad suele ser que los resultados que uno obtiene de una relación social deben

- ser directamente proporcionales a la contribución propia de esa relación (Perlman y Cozby, 1983).
- La gente desea maximizar sus recompensas y minimizar sus costos (Blau, 1967).
 - Un individuo es atraído hacia otro si espera que la asociación con éste sea, en algún sentido, gratificante para él. (Blau, 1967)
 - El desarrollo de la autoridad implica la transformación de transacciones de intercambio directo en transacciones de intercambio indirecto (Blau, 1967).
 - El intercambio social implica obligaciones inespecíficas (Blau, 1967).
 - Las transacciones indirectas son mediatizadas por valores sociales (Blau, 1967).
 - En las asociaciones sociales existe tendencia a la reciprocidad (equilibrio) -no tener deudas- y hacia la obtención de ventajas por cada parte (desequilibrio); el intercambio puede ser considerado un juego múltiple en que las partes tienen intereses en común y en conflicto (Blau, 1967).
 - Cada acción social es balanceada por una contra-acción, siendo cada equilibrio fruto de desequilibrios en otros aspectos (Blau, 1967).

- Fuerzas desequilibrantes y re-equilibrantes crean un patrón dialéctico de cambio en la estructura social (Blau, 1967).
- Las fuerzas sociales, a menudo tienen implicaciones contradictorias; esta situación da surgimiento a dilemas (Blau, 1967).

Con base de las teorías reseñadas, se ha desarrollado un conjunto de modelos de las relaciones laborales, denominadas, por Burrell y Morgan, "Teorías del Equilibrio Organizacional".

De entre ellos, los citados críticos destacan el del Simon y March (1969); además del anterior, reseñaremos los de Levinson (1969), Schein (1972) y Jaques (1973).

III.5. Las Teorías del Equilibrio Organizacional:

5.1. Simon - March

Burrell y Morgan (1979) comienzan esta fase de estudio abordando el trabajo de Barnard destacando ciertas contradicciones presentes en sus supuestos: la existente entre plantear las necesidades de manejar los "inductores" y las "contribuciones" para garantizar la participación de los miembros de la organización y el enunciamiento de la función de adoctrinamiento del ejecutivo (coherente con su interés por una más efectiva promoción y manipulación de la cooperación entre la gente), con su caracterización de la misma como un conjunto de sujetos asociados en derredor de fines comunes.

De acuerdo con los anteriormente citados, March J. y Simon H.A. también abrevarían en las aguas de la teoría del equilibrio (en base a presupuestos conductistas).

Bajo el nombre de teoría del equilibrio en la organización los autores citados presentan una serie de postulados (originalmente presentados por Simon y otros en 1950); a saber:

1 - Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamaremos participantes en la organización.

2 - Cada participante y cada grupo de participantes recibe compensaciones de la organización a cambio de lo cual realiza contribuciones a la organización.

3 - Cada participante continúa su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le piden.

4 - Las contribuciones realizadas por los varios grupos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes.

5 - Por lo tanto, una organización es "solvente" - en comillas en el original- y continúa existiendo sólo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensación en la medida necesaria para seguir obteniendo esas contribuciones. (Simon y March, 1969. pg.42)

Las definiciones de los términos de la teoría son las siguientes:

- compensaciones: "son los pagos hechos por (o a través de) la organización a sus participantes (...) se pueden medir en unidades que son independientes de su utilidad para los participantes" -para cada uno de ellos se puede especificar un conjunto de compensaciones- (pg.92)

- utilidades de compensación: "para cada componente del conjunto de compensaciones hay un valor de utilidad correspondiente" (...) La función de utilidad para un individuo dado reduce los diversos componentes de las compensaciones a una dimensión común" (pgs.92-93).

- contribuciones: "pagos" que un participante de una organización realiza a la misma; "pueden medirse en unidades que son independientes de su utilidad para los participantes" (pg.93).

- utilidades de contribución: "una definición razonable de la utilidad de contribución -de todas las posibles- es el valor de las alternativas a las que renuncia un individuo para hacer la contribución" (pg.93).

- balance de utilidad de compensación-contribución: para su estimación el "tipo de medida más lógico es alguna variante de la satisfacción individual" aclaran: "Parece razonable suponer que cuanto mayor es la diferencia entre compensaciones y contribuciones mayor será la satisfacción individual. Sin embargo, el punto cero crítico de la escala de satisfacción y el balance de utilidad de compensación-contribución no son necesariamente iguales. El punto cero de la escala de satisfacción es el punto en que se empieza a hablar de grados de "insatisfacción" -en comillas en el original- () por lo que precederíamos un aumento sustancial en el comportamiento de búsqueda por parte del organismo.

El punto cero en la escala de utilidad de compensación-contribución, en cambio, es el punto en el cual el individuo es indiferente a dejar o no la organización." (pg.93-94). "poseemos-continúan-amplia evidencia de que estos dos puntos cero no son idénticos, pero en particular, de que muy pocos de los participantes "satisfechos" dejan una organización, mientras que algunos, pero no todo, de los "no satisfechos" la abandonan".

Creemos importante considerar que para este modelo en los juicios acerca de la satisfacción interviene "solo el deseo de cambiar" (pg.94) mientras que en la medida de utilidad de compensación-contribución pesan, "el deseo de cambiar más las facilidades de cambio percibidas" (pg.94) -ambos factores a su vez no son independientes uno del otro-.

Su modelo general de participación del empleado cuenta con el siguiente postulado general: "aumentos en el balance de las utilidades de compensación sobre las utilidades de contribución disminuyen la propensión del individuo participante a dejar la organización, mientras, que disminuciones en este balance tienen un efecto opuesto" (pg.102).

La suposición del modelo es que al desarrollarse un cambio que:

a) altere explícitamente las contribuciones solicitadas por la organización.

b) altere explícitamente las compensaciones ofrecidas por la organización o,

c) altere la actividad de la organización (de cualquier manera que afecte a las compensaciones o a las contribuciones), se perderá el equilibrio existente.

El sistema descrito tiene un equilibrio estable. En él la relación entre satisfacción y productividad se torna compleja. La insatisfacción enfrenta al sujeto a la disyuntiva entre: dejar la organización, quedarse y producir o quedarse y no producir. "La motivación para producir -aclaran- surge de un estado presente o anticipado de descontento y una percepción de una conexión directa entre producción individual y un nuevo estado de satisfacción" (pg.56).

El modelo, según los propios autores aclaran, al referirse a los factores que afectan la deseabilidad percibida de dejar la organización y a la facilidad percibida de dejarla no es comprobable directamente.

Sostienen que "cuanto mayor es la satisfacción del individuo con el trabajo, menor ser la deseabilidad percibida de dejar la organización". (pg.103).

Siendo su interés "especificar los mecanismos psicológicos que actúan para producir satisfacción en el trabajo", establecen tres proposiciones "importantes": Primera, cuanto mayor es la

conformidad de las características del trabajo con la propia caracterización establecida por el individuo, mayor será el nivel de satisfacción ().

Segunda, cuanto mayor es la predicibilidad de la relaciones instrumentales en el trabajo más alto será el nivel de satisfacción ().

Tercera, cuanto mayor es la compatibilidad de las necesidades del trabajo con las necesidades de otras actividades, más alto será el nivel de satisfacción.(pgs.103-104)

Estas proposiciones son completadas con "reglas empíricas" basadas en "normas culturales" y en las presiones ejercidas por instituciones como la familia y la comunidad (pg.107).

Los autores consideran que la teoría del equilibrio en la organización, implica la existencia de una estructura subyacente al equilibrio. Específicamente debe existir un sistema social que incluya a los participantes y que presente un alto grado de interrelación así como una diferenciación sustancial respecto de todos los otros sistemas dentro del medio social total (pg.97).

De hecho, el trabajo, debe ser compatible con la autocaracterización propia de cada individuo y con los otros papeles exigidos por la sociedad; de ahí que el trabajo que tienda a imposibilitar el cumplimiento de las expectativas del sujeto en otros grupos sea rechazado.

Simon y March consideran que "El concepto que el empleado tiene de si es mutable", ya que responde a las condiciones del ambiente, como, a los cambiantes niveles "de aspiración" de posición, salario, y tipo de actividad ("cambiantes en función de la experiencia y la comparación con otros"); es además común que se estime el propio valor en función de las actuaciones pasadas.(pg.103).

"Tres tipos de valoraciones individuales parecen ser importantes: estimaciones de la independencia propia, valor propio y competencias especializadas propias o intereses" (Pg.104)

Así, "Cuanto mayor es la consistencia de las prácticas de supervisión con la independencia del empleado, menor será el conflicto entre las características del trabajo y la imagen propia que se hace el individuo" (pg.104).

Además, "cuanto mayor es la cantidad de premios ofrecidos por la organización (en términos de posición y dinero) menor será el conflicto entre el trabajo y la imagen propia del individuo" (pg.105)

Por último "cuanto mayor es la participación del individuo en la asignación del trabajo, menor será el conflicto entre el trabajo y la imagen propia del individuo" (pg.105).

El tamaño de la organización a la que pertenece el sujeto en cuestión también influencia a la deseabilidad percibida de cambio: al ser mayor, mayor será la posibilidad percibida de transferencia en la organización, al ser menor, mayor será la compatibilidad de sus actividades con las requeridas por otras organizaciones en las que participa.

Si bien el sexo, la edad, el status social, la antigüedad (espertez en un puesto de trabajo y una organización determinados), el conocimiento de una cierta tecnología y el medio ecológico integral son factores que afectan la obtenibilidad percibida de alternativas fuera de la organización, es decir, si bien "los atributos individuales definen el nivel de empleo del individuo" (pg.111), en todos los casos "el factor singular mas preciso en la reducción de las bajas es el estado de la economía" (pg.109).

En líneas generales "el campo de alternativas visibles para un participante particular potencial varía de un individuo a otro, entre una organización y otra y entre una situación y otra" (pg.113).

La visibilidad del individuo (dependiente del campo de trabajo, personalidad y posición social) y de las organizaciones (dependiente de su prestigio) son otras de las variables a considerar, por ej., mientras que la heterogeneidad de los contactos le permite al sujeto ver mayor número de

organizaciones, por otra parte, la visibilidad de un sujeto para las organizaciones aumenta el número de organizaciones visibles para él, (todo lo cual aumenta el número de alternativas percibidas de posibilidades exteriores).

Es también necesario considerar el "factor emocional" -propensión del individuo a dedicarse a tareas de búsqueda que determinen el número de organizaciones visibles para él.

La costumbre o habituación a un trabajo u organización hace "menor la propensión a buscar oportunidades de un empleo alternativo" (pg.115). Es decir si bien "la búsqueda es generada por insatisfacción, es regulada por la habituación del individuo a la situación" (pg.115); la insatisfacción, por otra parte, haciendo más deseable el cambio y estimulando la búsqueda, hace ver como más factible el cambio mismo.

Según estos autores, luego de tomar la decisión de participar o no en una organización el sujeto debe encarar una nueva decisión -distinta en tanto evoca un grupo (de decisiones) significativamente diferente (pg.52), es: producir o negarse a producir a la velocidad exigida por la jerarquía de la organización" (pg.52).

Según los autores esta decisión debe ser mantenida por la organización (induciendo): sólo así esta será garantizada su supervivencia.

Según su "modelo de la influencia" un individuo puede ser influenciado:

- a) cambiando los valores asociados a un estado de cosas;
- b) cambiando las consecuencias percibidas de una acción alternativa y,
- c) cambiando el conjunto de estado de cosas que son evocadas.

Aclaran: "Los seres humanos, en contraste con las máquinas, valoran sus propias relaciones con referencia al valor de otras y llegan a aceptar otros objetivos como los propios" (pg.71). Los objetivos y preferencias individuales, con que los sujetos llegan a la organización "pueden ser cambiados por medio de los procedimientos de reclutamiento, así como a través de las prácticas.

Para Simon (1979) es vital que se comprenda la diferencia entre autoridad e influencia. A la autoridad le es propia la suspensión, por parte del subordinado, de las facultades de crítica de elección, y no abarca por cierto todas las situaciones en que "las palabra de una persona influyen en el comportamiento de otra" (pg.121), por cierto ampliamente presentes en la relación superior-subordinado; por lo antedicho debe quedar claro que la autoridad "se encuentra muy mezclada con la sugerencia y la persuasión" (pg.13).

"Las influencias de la organización sobre el individuo pertenecen a dos clases principales" -declara (pg.96):

"1) Las organizaciones e instituciones permiten que cada individuo del grupo forme sólidas expectativas en cuanto al comportamiento de los demás miembros en determinadas condiciones. Esta clase de expectativas resultan una precondition esencial para considerar racionalmente las consecuencias de la acción en un grupo social.

2) Las organizaciones e instituciones proporcionan los estímulos generales y las directrices de la atención que canalizan los comportamientos de los miembros del grupo y ofrecen a esos miembros los objetivos intermedios que estimulen la acción" (pg.97).

Las influencias hacia los empleados operativos son calificadas en:

1 - la formación de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que conduzca a una decisión ventajosa para la organización.

2 - la imposición de decisiones.

La influencia "desde dentro" se desarrolla por medio de entrenamiento, lealtades organizacionales y el criterio de eficiencia.

La influencia desde fuera es el desarrollo de la autoridad.

Según Simon (1978) "El individuo racional es y debe ser, un individuo organizado e institucionalizado" (pg.98).

La organización divide el trabajo entre sus miembros, establece prácticas-tipo, transmite decisiones hacia abajo, proporciona canales de comunicación en todas direcciones y entrena y adoctrina a sus miembros; todo a fin de lograr influir en sus decisiones. Si la organización debe proporcionar la coordinación de las actividades, los individuos deben permitir que sus comportamientos sean dirigidos por el plan. La organización debe asegurar la aceptación, por parte del individuo, de la parte que le toca del plan grupal.

Para March y Simon (1969) "la variedad de las motivaciones del individuo ha sido eliminada de la consideración del contrato de trabajo. Dando por sentado que las motivaciones del individuo varían, los participantes de una organización están obligados a conformarse con los objetivos de la organización mediante compensaciones (en general, compensaciones en dinero), con las cuales se satisfacen sus objetivos individuales." Así, se afirma que los objetivos individuales van unidos a los objetivos de la organización igual que las sensaciones de hambre y sed van unidas a comportamientos particulares en un experimento de investigación.

"El "aprendizaje" -en comillas en el original- de este tipo, sin embargo, depende de un número de variables de la situación de estímulo y del participante individual. El dinero es un sistema efectivo muy generalizado para una gran variedad de objetivos específicos, pero no es suficiente para algunos. Así la efectividad de las recompensas monetarias varía entre un individuo y otro" (pg.137).

Lo importante es lograr compatibilidad de los premios que reciben los individuos. Además, en todo este esquema, es necesario tener presente que la jerarquía formal no es la única autoridad que recompensa y castiga el comportamiento.

"La estructura de premios y retribuciones es proyectada, explícitamente, para solucionar los problemas asociados con varios objetivos individuales. El contrato de trabajo especifica implícitamente que como compensación de la remuneración monetaria y otras, los empleados perseguirán los objetivos de la organización". (pg.138).

Si las retribuciones responden a un criterio vago y/o ponen a los miembros individuales o sub-grupos en situación de competencia por los escasos recursos, aumentan el peligro de incremento de conflicto de objetivos.

La benignidad del medio le permite a la organización lograr sus objetivos "sin un gasto completo de energía"; por ende, "una parte sustancial de las actividades en la organización están

dirigidas hacia la satisfacción de objetivos individuales o de sub-grupos".

La ilimitación de los recursos determinaría un relajamiento de la organización, tendería a disminuir la demanda de la toma de decisiones conjuntas, y a no discutir las demandas.

Cuando se restringen los recursos las relaciones (entre individuos y grupos) pasan a ser estrictamente competitivas (los conflictos aumentan).

Según March y Simon (1969) las 5 clases más importantes de participantes en los negocios son: empleados, capitalistas, suministradores, distribuidores y consumidores. Se concentran en quienes reciben "salarios y otras gratificaciones y dan trabajo (producción) y otras contribuciones -los empleados-".

Se supone que estos últimos, al acceder a una situación de trabajo asumen un "contrato de trabajo" o "contrato de empleo", () "objeto de preocupación y conflicto potencial para todos los participantes de la organización" (pg.100); por este aceptan una determinada autoridad que los guiará en su compromiso de desarrollar actividades "dentro del área de aceptación acordada por el contrato" (pg.99) y de acuerdo a una determinada compensación.

Para Simon (1979), "Para comprender de que manera el comportamiento del individuo se convierte en una parte

del sistema de comportamiento de la organización, es necesario estudiar la relación entre el móvil personal del individuo y los objetivos que orientan la actividad de la organización" (pg.17)

Los participantes corresponderían por lo menos a una de las siguientes 3 clases o "tipos puros": Los empleados (que contribuyen con su tiempo y esfuerzos indiferenciados a cambio, en principio, de salarios), los clientes (que aportan dinero a cambio de productos) y los empresarios (que controlan a través de sus decisiones y disponen de "muchos alicientes" además de los puramente económicos).

Los citados participantes se "ligan para satisfacer sus diversos móviles personales a través de los objetivos de la organización (indirecto objetivo personal de todos) -pg.18-; sus objetivos aparecen más o menos entrelazados en compleja interdependencia.

En resumen, es posible describir la organización como un "sistema equilibrado" que recibe aportes en dinero y esfuerzo y ofrece alicientes. La propia finalidad de la organización, su conservación y/o crecimiento, son algunos de los alicientes posibles; otros no tienen que ver con la organización sino solo con el participante en cuestión; depende de que las finalidades de organización tengan o no un valor personal directo para el individuo implicado (que solo estará dispuesto a aceptar su

condición de miembro de la organización cuando su actividad dentro de la organización contribuya directa o indirectamente a sus propios fines personales -entendidos ampliamente y no sólo económicamente-).

Según el modelo, cada miembro contribuye en correspondencia a los alicientes que recibe; las aportaciones de una clase o tipo de miembros son fuente de aliciente a los demás. "La organización sobrevive y crece si el total de contribuciones es suficiente en cantidad y calidad, para suministrar la necesaria cantidad y calidad de alicientes; de lo contrario decae y acaba por desaparecer a menos que logre un equilibrio" (pg.106).

El contrato de empleo, según Simon (1979), implica la creación de una relación de autoridad entre la organización y el empleado. Este no ofrece un "servicio específico", sino su tiempo y esfuerzo indiferenciados" (pg.110); los pone a disposición de la organización que no vería beneficio alguno si no pudiera introducir el comportamiento del individuo en el sistema de comportamiento que ha planificado; las órdenes que le transmita la organización deben quedar dentro de determinados límites de aceptación -cuya amplitud depende de la naturaleza y magnitud de los alicientes que le ofrece la organización-.

Dentro de esa área de aceptación el individuo se comportará organizativamente "pero cuando las demandas de la organización

caigan fuera de esta área vuelven a afirmarse los motivos personales, y la organización, en esa medida, deja de existir (pg.194). Los objetivos no son estáticos, se adaptan constantemente a la influencia de aquellos a quienes el cumplimiento de algún objetivo determinado asegura valores personales; suelen surgir de un proceso de transacción entre los intereses de varios grupos de posibles participantes, por lo que el "objetivo de la organización" () rara vez coincide exactamente con los objetivos personales (109).

"El grupo que ejerce el poder -grupo de control- debe determinar los criterios básicos de valor, intentar asegurar sus propios valores personales por medio de la organización..." (pág. 113); deberán sus miembros, tener en cuenta que si desean satisfacer sus objetivos por medio de la organización, "deberán ser capaces de mantener un balance positivo de las contribuciones sobre los alicientes o, por lo menos, un equilibrio entre ellos" (pág 113) -es por esto que se pueden suponer que serán oportunistas-.

El equilibrio en las organizaciones comerciales, en las organizaciones gubernamentales y en las organizaciones sin fines de lucro, presenta características distintivas. El rasgo común dado por la presencia de por lo menos un mecanismo equilibrador y por la vigencia de la eficiencia como criterio básico de elección administrativa.

5.2. H. Levinson:

El trabajo de Levinson H., "Reciprocidad, la relación existente entre el hombre y la organización" es una cita fundamental en los trabajos que consideran aquella relación como un intercambio -en el que las partes obtienen beneficios diferenciales (ontológicamente diferenciales) imprescindibles y, en algunos de los casos, y en algunos aspectos, irremplazables-.

De acuerdo a Levinson (1969), los cambios desarrollados en la "sociedad industrial occidental" , "han cambiado las formas en que la gente puede satisfacer sus necesidades económicas, sociales y psicológicas".

La rotación geográfica, por ej. ha llevado a la gente a perder el sentido de pertenencia y a rehusar establecer relaciones profundas ("sienten que nadie realmente importa").

Los rápidos cambios tecnológicos, por su parte, han alterado la composición de los grupos de trabajo, las tareas mismas y los status ocupacionales (todo esto implica, para Levinson, la pérdida del sentido del propósito y la pertenencia grupales). "Cuando una técnica pasa a ser obsoleta -declara- no sólo pierde su significado como instrumento de seguridad económica sino también de seguridad psicológica ya que la persona pierde un método de entenderse con una parte del mundo (según Levinson, el trabajo es, en sí, una de las principales maneras de lograr mantener el control del propio mundo -como adaptación creativa-).

Como contraparte, los individuos han pasado a orientarse corporativamente (en vez de geográficamente); se identifican con la organización, en las que encuentran amigos y, en general, gente que tiene "mucho en común con ellos" y de las que obtienen ayuda cuando están en dificultades (sobre todo si éstas devienen de cambios tecnológicos y los afectados son personas con antigüedad).

Así, la gente se identifica con sus puestos y compañía (se presentan: "Sultano, tal cosa de tal compañía"). Así, "el individuo se reconoce como una parte de la organización y no como un individuo". El sujeto busca obtener en y por la organización, poder social y reconocimiento a tal punto que "retirarse puede ser difícil" ya que implica la pérdida de quizás el rol más importante de la vida de la persona (retirarse es pasar a ser un "don nadie").

En su trabajo, "Reciprocidad", Levinson, se propone dar cuenta de las posibilidades que la teoría psicoanalítica tiene para entender la relación existente entre el hombre y la organización en que trabaja. Para este autor, conceptos como "Identificación", "Transferencia" y "Defensa", "se refieren a la experiencia intrapsíquica de la persona. Por tanto, tienen limitaciones. La identificación y la transferencia tienen que ver con sólo un lado de la relación dual, con sólo parte del proceso (no hablan de interacción)". Para Levinson, son necesarios, en cambio, conceptos que impliquen un proceso continuo de

"dos direcciones" y que no estén contaminados con connotaciones derivadas de usos previos.

Para Levinson, la relación individuo-organización, surge de esfuerzos, de ambas partes, de llenar expectativas. "Este proceso -declara- de satisfacer expectativas y necesidades mutuas en la relación entre el hombre y la organización en que trabaja, lo conceptualizamos como Reciprocidad. Visto de otro modo es el proceso de desarrollo del contrato psicológico entre la persona y la compañía (y cualquier otra institución en que trabaje). Es un proceso complementario en el que la persona y la organización parecen llegar a ser una parte de la otra". La persona siente que es parte de la corporación o institución y, al mismo tiempo, que es un símbolo de toda la organización. Se ve a sí misma, y es vista por otros como la compañía personificada. Así, la imagen pública de la organización cambia de lugar y pasa a la persona y viceversa (esto, para Levinson, se evidencia, por ej., en que la gente dice: "Yo soy la compañía").

Ese proceso de reciprocidad facilitaría el mantenimiento del equilibrio psíquico, del crecimiento psicológico y del control de una parte del propio mundo.

El mantenimiento del equilibrio psíquico de los miembros de las organizaciones se debe, según Levinson, a que éstas "sostienen" a los individuos cuando experimentan "stress".

Para Levinson no resulta, en cambio, tan fácil ver cómo los individuos sostienen a la organización.

Levinson acepta los planteos de Jaques respecto de las ansiedades paranoide y depresiva (desarrollados en otro apartado de nuestro trabajo), Sin embargo, "El punto -observa- es que cuando comenzamos a tomar en cuenta las variables de la personalidad de los problemas organizacionales, llega a ser posible inter-relacionar sistemáticamente, moral, motivación, liderazgo y la mayoría de los otros conceptos de psicología industrial, preguntando -en comillas en el original- "Cómo estos asuntos en esta compañía se relacionan con necesidades intra-psicológicas de los miembros de la organización?"."

"Mientras que estamos conscientes -continúa- de que los tipos de personalidad, hablando ampliamente, varían en diferentes tipos de organizaciones, estas diferencias no han sido sistemáticamente consideradas en nuestros estudios de liderazgo, entrenamiento, análisis de trabajo, etc. Nosotros, como psicólogos industriales, hemos asumido tácitamente, por tanto, que no hacen diferencia cuando, en realidad sabemos que ellas deben hacer significativa diferencia".

La reciprocidad promueve el crecimiento de varias formas. Cuando el proceso de reciprocidad funciona bien, la persona se siente parte integral de la organización y se identifica con sus superiores. Así, llegan a hacer parte de sí algunas técnicas,

experiencias, puntos de vista y conocimientos de aquellos que son exitosos en la organización. Desarrollando múltiples identificaciones y reorganizándolas de acuerdo a su propia estructura de personalidad, la persona crece en forma ocupacionalmente madura.

Esa buena relación entre el hombre y la organización tiende a promover la responsabilidad y a estimular a la persona a desarrollar nuevos aprendizajes; así, los cambios tecnológicos y los cambios en el funcionamiento de la organización estimulan al miembro a aprender cosas nuevas. Por otra parte, las organizaciones pueden construir medios para recuperar "pérdidas" (psíquicas personales).

El crecimiento de la persona contribuye a la organización. El miembro trae "cosas" con su personalidad a la organización y, además, en tanto él crezca otros se identificarán con él.

De hecho, Levinson plantea la existencia de una especie de círculo virtuoso de crecimiento y desarrollo.

La organización, por otra parte, es estimulada a crecer por las demandas colectivas de sus empleados que la fuerzan a una mayor eficiencia (el autor cita al plan Scanlon, renombrado plan de participación) al buscar usar la organización para sus propios propósitos psicológicos.

La organización intenta mantener control sobre el hombre; requiere que se satisfagan las demandas de las tareas (para lo que algunos deben aceptar la dirección de otros) y, además, requiere ciertas conductas fuera del trabajo. Por lo demás "No se le dice a la gente, por ej., que crea en la libre empresa, pero hay poderosas fuerzas informales -en la organización- que lo influncian para hacer eso y otras cosas".

El miembro, a través de sus demandas, también intenta ejercer el control; así, los grupos de trabajo establecen normas de producción informales, controlan el proceso de trabajo y los programas de producción (que se supone están bajo el dominio de la gerencia). El último control directo del empleado es la huelga.

En definitiva: "mientras que algunos deploran el hecho de que la organización, en algún grado, de forma al hombre, bajo el concepto de "reciprocidad" esto es inevitable y no siempre tan malo como es mostrado (ya que) eso puede contribuir al crecimiento del sujeto"; además, "cada parte, según este concepto, da forma a la otra en algún grado".

"Cuando el proceso funciona bien, el empleado obtiene de la organización, soporte psíquico y estimulación para el crecimiento psicológico. Tiene un rol de responsable contribución y una oportunidad continua de desarrollo personal. La compañía, tiene el soporte cohesivo de sus empleados, su creativo involucramiento

en las tareas organizacionales y el potencial para crear y sobrevivir.

Cuando el proceso no opera bien -sentencia Levinson- ambos sufren".

"Cuando hablamos de alienación del trabajador -aclara Levinson- nos referimos, usualmente, al sentimiento de no hacer impacto con la propia presencia en la organización". Así, denuncia, no hemos indagado la significación del control de la organización como una parte de la relación de interdependencia con ella.

Para Levinson, su concepto, puede dar cuenta de los trabajos previos que, desarrollados en base a la teoría de los roles, han intentado dar cuenta de la operación mutua de darse forma. Su concepto, declara, "da reconocimiento al significado psicológico que la organización tiene para el sujeto y viceversa".

5.3. E. Schein:

Schein (1972) presenta el modelo del "hombre complejo", como uno de los posibles modelos para el estudio de la relación existente entre recompensas, satisfacciones, esfuerzos e intenciones y rendimientos. Consideramos que el desarrollo de esa comprensión no puede estar ausente de nuestro trabajo en virtud de su difusión y de que utiliza elementos propios de este paradigma.

Según el autor, para que en un individuo concreto, "sea un trabajador o un directivo, la organización exista como entidad psicológica, es necesario que se presente ante él como un estímulo que lo hace reaccionar. La cantidad y calidad de su trabajo se relaciona con la imagen que él tiene acerca de la organización en su conjunto" (pág. 13).

Por otra parte -afirma- la organización "es un sistema complejo (social) que debe ser estudiado como un sistema total si queremos comprender la conducta individual de una manera meridiana", siendo esto un principio al que llegó la psicología de las organizaciones como una disciplina autónoma.

Para Schein "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones del trabajo, y a través de una

jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (pág. 19).

Parte de considerar que no se puede comprender la dinámica psicológica si consideramos sólo las motivaciones del individuo aislado; hay que considerar también las condiciones y las prácticas de la organización (y ver esos dos aspectos como interdependientes).

La motivación misma es planteada, pues, desde una "interacción psicológica, en donde interviene tanto el individuo como la organización en sí misma" (pág. 22).

Continúa: "La noción de una interrelación psicológica supone que el individuo posee un cierto muestrario de esperanzas acerca de la organización, pero que, por su parte, la organización abriga también sus esperanzas respecto del individuo. Estas expectativas no sólo se refieren a la tarea que va a ser realizada por tales o cuales honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones del trabajador y la organización. ()

"Estas expectativas no se hallan escritas en forma de un contrato formal firmado por la empresa y por el trabajador, pero, sin embargo, opera con una fuerza poderosísima en cuanto determinantes de la conducta" (pág. 22-23).

"La interrelación psicológica queda subrayada desde la perspectiva de la organización, a través del concepto de autoridad, en el sentido de que la decisión de incluirse en una organización exige aceptar el sistema de autoridad que rige en dicha organización" (). Desde el punto de vista del trabajador la interrelación psicológica se apoya en la percepción de que él, el trabajador, pueda influir en la organización, o por lo menos en su situación inmediata, de tal manera que la organización no va a sacar ventaja de él" (pág. 23).

"Su intuición de que puede influir en la situación es, en parte, el resultado de su consenso, su aceptación del sistema mediante el cual las personas se hallan en situación de ejercer una autoridad, pero también radica en su sentimiento de que es capaz de influir directamente en la autoridad y cambiar su situación dentro de la organización. El modo de influencia, ya se trate de un trabajador libre o del miembro de un sindicato, no es tan importante como esta creencia fundamental de que él posee cierta capacidad para influir si, desde su perspectiva, esta interrelación psicológica no se realiza". (pág. 23-24).

Por otra parte "la motivación no es, por supuesto, el único determinante de un rendimiento satisfactorio. Las capacidades de una persona, la naturaleza de las circunstancias laborales y la provisión de instrumentos y materiales, la naturaleza del puesto de trabajo en sí mismo y la capacidad por parte de la dirección para coordinar los esfuerzos de muchas personas, todo ello cuenta para

la eficacia de una organización. () Su hipótesis fundamental declara que el que una persona trabaje eficazmente, el que se muestre leal y entusiasta hacia la organización y sus objetivos, el que obtenga satisfacción en su trabajo, depende en gran medida de dos condiciones: 1) el grado en que sus propias expectativas acerca de lo que la organización le va a proporcionar y lo que posee se emparejen con las expectativas por parte de la organización respecto a lo que pueda dar y conseguir;

2) suponiendo que existe una concordancia de expectativas (las de la organización y las del empleado) hay que tener en cuenta qué es lo que se va a intercambiar: el dinero a cambio de tiempo de trabajo; la satisfacción de las necesidades sociales y de la seguridad en el empleo por el trabajo y la lealtad; las oportunidades de autorealización y los incentivos para el trabajo a cambio de un alto nivel de productividad, una gran calidad en los productos y un esfuerzo creador al servicio de los objetivos de la organización. Por supuesto también pueden darse diversas combinaciones de estas donaciones que son intercambiables (pág. 24).

Para Schein "uno de los problemas más importantes de la psicología de la organización procede del hecho de que las estrategias y prácticas que aseguran la eficacia de la organización dejan sin satisfacer las necesidades de sus miembros, o, peor o aún, pueden crear problemas que superan a los que ya ha aportado consigo mismo la persona en cuestión. ()

Cómo, pues, debe plantearse la estrategia de la organización y su praxis social a fin de que sea posible la integración de las necesidades humanas y las exigencias de la organización? Ahora bien, si éstas son incompatibles entre sí en sus mismos fundamentos, los psicólogos deben preguntarse qué otras instituciones sociales existen, o deberían existir en el futuro, para aliviar, al menos los problemas engendrados por los conflictos entre el individuo y la organización" (pags. 21-22). La integración de la organización (por ejemplo, entre departamentos) se lograría no sólo a través de una reestructuración racional de la organización formal sino a través del aumento de la comunicación y entendimiento mutuo de los sub-grupos, esto es, a través de la corrección del accionar de "fuerzas psicológicas" (pág. 27, que establecen las estructuras informales y alteran las formales.)

Para sobrevivir, la organización deber continuar "realizando su tarea primordial: el reclutamiento del personal, la utilización adecuada de los empleados, la motivación y la integración entre sus miembros" (pág. 28).

En estos procesos priman las variables psicológicas. En ello será por tanto, de primaria importancia la imagen que el empleado tenga de su organización y la que ésta tenga de sus empleados (en tanto tales y en tanto hombres).

Según Schein "todos los directivos tienen sus ideas acerca de las personas" () "desde el punto de vista histórico los supuestos sobre las personas que operan en una organización han reflejado... ciertas posiciones filosóficas sobre la naturaleza humana y han servido de justificación a los sistemas de organización y a las formas políticas reinantes en un momento dado."

Haremos una breve referencia de los conocidos cuatro modelos de presupuestos que el autor presenta en orden de aparición histórica:

1) El hombre racional económico:

Principios:

- el hombre se halla motivado primordialmente por incentivos económicos;
- el hombre es fundamentalmente un agente pasivo que puede ser manipulado, motivado y controlado por la organización;
- el hombre es esencialmente perezoso;
- los sentimientos humanos son esencialmente irracionales (se debe impedir que interfieran en los cálculos racionales del egoísmo);

- el hombre es básicamente incapaz de autocontrol y autodisciplina;
- hay un grupo de hombres que se hallan automotivados, autocontrolados y son menos dominados por sus sentimientos. Este último grupo debe ser el único que asuma las responsabilidades de la dirección (elite moral que tiene que organizar y dirigir la masa).

En este planteo, la organización asume la organización de protegerse a sí misma y al empleado del aspecto irracional de la naturaleza humana, mediante un sistema de autoridades y de controles.

El directivo debe: planificar, organizar, motivar y controlar (tiene toda la carga de la organización).

Según Schein, como las organizaciones elevaron sus expectativas respecto a los empleados no les quedó más remedio que volver a examinar sus supuestos básicos... la naturaleza de la interacción psicológica tendió a cambiar a medida que las organizaciones se hicieron más complejas y dependieron más de los recursos humanos.

2) El hombre social:

Principios:

- el hombre se halla motivado básicamente por las necesidades sociales y obtiene su sentido básico de identidad mediante su relación con los demás; -el hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo de compañeros que a los incentivos y a los controles de la dirección;
- el hombre responde a la dirección en la medida en que un supervisor puede satisfacer las necesidades sociales de sus subordinados.

El director debe prestar atención a las necesidades de quienes trabajan para él; la iniciativa pasa de la dirección al trabajador (el directivo se convierte en una persona que facilita las tareas y que apoya al trabajador con su simpatía). Si el empleado espera la gratificación de alguna de sus más importantes necesidades emotivas mediante la participación en la organización... la organización puede entonces esperar un mayor grado de lealtad, de devoción y de identificación con sus objetivos. Lo importante es reconocer la necesidad de los hombres de usar sus capacidades y aptitudes de una forma madura y productiva (según este autor esta perspectiva -que lleva a complejizar los puestos- estática presente entre otros en: Argyris, Maslow y Mc Gregor).

3) El hombre que se autorrealiza;

Principios;

- el hombre se halla primordialmente automotivado y autocontrolado y es probable que los incentivos y los controles impuestos externamente amenacen a la persona en cuestión y le reduzcan a un ajuste menos maduro; -no existe ningún conflicto esencial entre la autorealización y un rendimiento más eficaz en las organizaciones;
- el hombre intenta comportarse de una manera adulta en el empleo.

El directivo haría que la tarea sea intrínsecamente más significativa y apasionante (para ello delegar a sus empleados la dosis exacta de responsabilidad que ellos puedan soportar). La base total de la motivación pasa a ser extrínseca, en el sentido de que la organización hace algo para despertar la motivación, que es intrínseca; ahora, la organización proporciona las oportunidades suficientes a los empleados con sus motivaciones ya existentes para que puedan desarrollarse quedando polarizados hacia los objetivos de la misma; esto crea una implicación más moral y menos calculadora, y entonces se pone en marcha una gran dosis de devoción a los objetivos de la organización. El empleado ejercer mayor influencia si se le concede cierta dosis de autonomía, la organización dispondrá de una distribución de poder más amplia. De hecho "A medida que el número de

personas bien educadas y profesionales ha ido aumentando en las organizaciones, también ha aumentado la importancia de los motivadores reales..."Para Schein que los motivadores genuinos no aparezcan en los primeros estudios industriales se puede deber a que las condiciones higiénicas eran tan insuficientes que así lo propiciaban.

Las necesidades de autonomía, aventura y autorrealización, según esta posición, se actualizan cuando se satisfacen ciertas necesidades sociales y de seguridad de rango inferior; por eso suelen ser patentes en los niveles más altos de la organización. De acuerdo a Schein, puede que en otros trabajadores o esas necesidades falten o que no se les de la oportunidad de expresarlas (puede que no sean cubiertas las necesidades inferiores o que la organización "ha formado a sus trabajadores de tal manera que no esperan que el trabajo tenga sentido en cuanto parte de las interacción psicológica").

4) El hombre complejo: (teoría a que Schein adscribe)

Principios:

- siempre ha sido difícil generalizar acerca de los seres humanos y esto cada vez es más difícil a medida que la sociedad y las organizaciones de la sociedad van siendo más complejas y se diferencian más entre sí;

- no existe ninguna estrategia directiva que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos porque el hombre tiene muchas motivaciones dispuestas en cierto escalafón de importancia (sujeto a cambio de situación en situación); además los motivos se combinan; el hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas; las motivaciones del hombre en los diferentes tipos de organización o en las diversas subpartes de la misma organización pueden ser diferentes.

El directivo debe ser un buen diagnosticador (para poder determinar las actitudes y motivaciones de las personas que dependen de él); debe "gozar de la flexibilidad personal y de las aptitudes necesarias para variar su propia conducta.

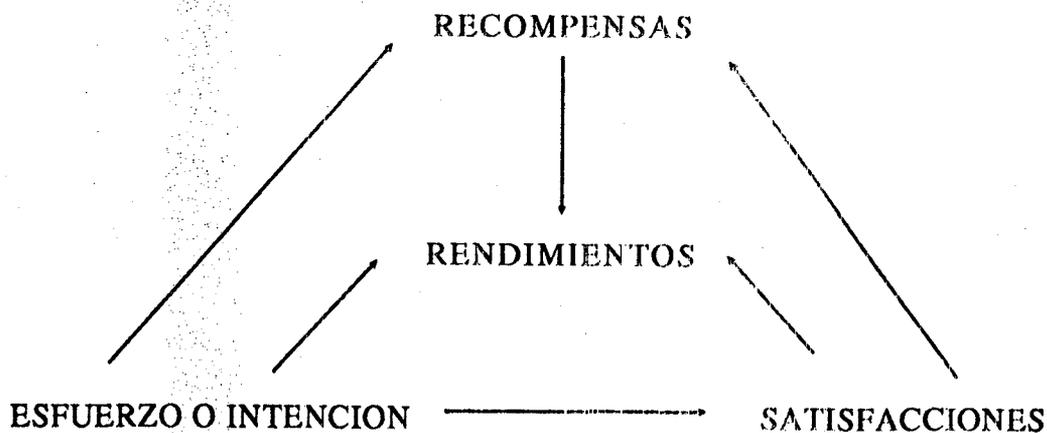
Si las motivaciones y necesidades de sus subordinados son distintas hay que tratarlas de diversa manera.

Remarcamos dos comentarios que consideramos importantes: "Ha sido difícil determinar si un trabajador alienado era una persona sin necesidad de rendimiento y autorealización o si se había convertido en eso como resultado de experiencias laborales que lo habían frustrado crónicamente"; por otra parte, "podemos -según el autor- citar un número cada vez más creciente de estudios de motivación que han evidenciado que no existe ninguna relación sencilla entre los incentivos de la organización (recompensas) la satisfacción en el empleo y la productividad o

la ejecución eficaz" (pág. 87). Y, que, "si es imposible estimular las motivaciones, deberíamos pugnar por seleccionar aquellos trabajadores que, desde el principio, exhiben los perfiles de motivación que exige la organización. Si, por el contrario, cambiando los dispositivos de la organización y las estrategias de los directivos, es posible despertar las motivaciones que se desean, debemos en cambio, prestar más énfasis a la acción de promover los cambios en las organizaciones" (pág. 86).

Para evidenciar la complejidad potencial de las relaciones de los factores en juego, Schein propone una conceptualización de Smith y Cranny (1968) según la cual "el rendimiento de un empleado es función de los esfuerzos por parte de éste y que ese esfuerzo se puede controlar mediante incentivos por parte de la organización y viceversa, () sin embargo el esfuerzo por sí mismo no produce necesariamente un rendimiento mayor, porque puede que no haya suficiente talento o aptitud, () por último, las recompensas por parte de la organización pueden producir directamente una mayor satisfacción sin que, por otra parte, aumente el esfuerzo y el rendimiento" (pág. 87).

Se encuentra este esquema: (pág. 88)



Título: Interrelaciones entre las dimensiones de la conducta y las actitudes del trabajo. De P. C. Smith y C. J. Cranny "Psychology of Men at Work", Annual Review of Psychology, 1968 (Palo Alto, California Annual Reviews Inc., 1968)

Según Schein "El número de estudios que han demostrado () la superioridad de las estrategias de dirección que exigen una participación del empleado en la adopción de decisiones, son los suficientes como para sugerir con vigor que una mayor participación conjunta en la toma de decisiones, una mayor influencia por parte de los empleados y un equilibrio de poderes, son factores que deberían ser seriamente considerados por muchas organizaciones" (pág.89).

Schein concluye: "Una organización no puede funcionar a menos que sus miembros consientan el sistema de seguridad

que está operando dentro de esa organización y sus miembros. Si la organización no consigue cubrir las esperanzas del empleado y si, al mismo tiempo, no puede coaccionarle a permanecer como un miembro, es muy probable que aquél se marche. Por eso se entiende mejor el problema de la motivación y de los incentivos dentro de la organización si pensamos en una especie de "chalaneo complejo" -en comillas en el original- entre la organización y sus miembros. Esto implica la decisión acerca de si una persona debe entrar en la organización o no, de cuál va a ser el nivel de "dureza" -en comillas en el original- con que se va a trabajar y qué dotes creadoras se van a desplegar. A esto hay que añadir los sentimientos de lealtad y de devoción, las expectativas de que el empleado va a ser protegido y va a encontrar el modo de identificarse a través del papel que uno tiene dentro de la empresa, y a un gran número de otras decisiones, sentimientos y esperanzas" (pág. 25).

De otro modo, y como aspecto de su hipótesis central, Schein expone: "la relación entre el individuo y la organización activa se desenvuelve a través de una influencia mutua y una especie de "chalaneo" -en comillas en el original- recíproco que sirve para establecer una interrelación psicológica eficaz. () Los dos -el individuo y la organización- se relacionan entre sí de una manera compleja exigiéndonos que elaboremos teorías y métodos de investigación que (los) traten como sistemas y fenómenos interdependientes.

Además debemos -continúa- elaborar conceptos que se refieran al proceso mediante el cual se negocia inicialmente una interrelación psicológica entre el individuo y la organización, y al proceso de negociar esta interrelación durante la permanencia del empleado dentro de la organización () la socialización de una organización es uno de estos conceptos y se refiere al hecho de que las organizaciones poseen objetivos, normas, valores y formas favoritas de hacer las cosas que se enseñan sistemáticamente aunque no necesariamente de una manera abierta, a todos los nuevos miembros" (pág. 90). Esta socialización se suma a la desarrollada por otras instituciones sociales y va conformando caracteres típicos como ser "individualistas creadores", "conformistas", "rebeldes", etc."

En definitiva: según Schein se puede "considerar la interrelación entre el empleado y la organización como una plasmación explícita de la interacción psicológica a través de lo que H. Levinson ha denominado el proceso de reciprocación (reciprocidad). La organización realiza, en efecto, ciertas cosas para y por el empleado y se inhibe de hacer otras. Le paga, le da un status y una seguridad en el empleo y no le pide que haga cosas demasiado alejadas del cometido de su puesto de trabajo. A la recíproca, el empleado responde trabajando duro, haciendo una buena labor y absteniéndose de criticar a la empresa en público o dañando la imagen correspondiente. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad, y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y

obre con justicia. La organización refuerza su "expectación" -con comillas en el original- mediante el uso de la autoridad y del poder del que dispone. Por su parte el empleado refuerza su "expectación" mediante ciertos intentos de influir en la organización o bien limitando su participación e implicación como cuando decide hacer una huelga o se comporta de una manera apática y alienada. Ambas partes del contrato de interacción se hallan guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo" (pág. 63).

5.4. E. Jaques:

De acuerdo a Jaques (1973) "la característica más fundamental del trabajo asalariado" es que el empleado deba trabajar de modo que su trabajo se "adapte a la política de la firma, se mantenga dentro de los límites prescritos de costos y recursos aportados, y lo que es más importante, oriente sus esfuerzos hacia la obtención de los resultados que se esperan de él utilizando su conocimiento y su discreción -con respecto al contenido de los cuales sus empleadores pueden entender poco o nada- para cumplir las tareas asignadas" (pág. 76). [1]

De hecho en el sumario de su trabajo, en el apartado I, N° 2, leemos: "Se define el trabajo del empleado como el ejercicio de la discreción en el cumplimiento del compromiso de cumplir tareas fijadas por el empleador, dentro de los límites y del programa fijado por él".

Además: "La esencia del trabajo humano reside en el empleo de discreción en un marco de procedimientos regulados. La reducción del contenido discrecional de un empleo a un nivel cercano de cero equivale a deshumanizar la labor. En ese caso, es mejor que el trabajo esté a cargo de una máquina" (pág. 88).

Lo importante de este punto es que el contenido "discrecional" de la responsabilidad "exige conocimiento práctico, sensatez, perspicacia, nos... debe... establecer cuál es el mejor

camino en las circunstancias dadas, el mejor modo de hacer lo que estamos haciendo" (pág. 88).

El empleo de la discrecionalidad no puede ser observado y está conformado por procesos conscientes e inconscientes; el conocimiento necesario no puede ser verbalizado, su ejercicio es "el factor vinculado principalmente con el sentimiento de responsabilidad de una tarea" (pág. 95). Es más: "la esencia del esfuerzo en el trabajo es la ansiedad engendrada por las incertidumbres que son parte integrante del ejercicio de la discreción" (pág. 97). "La capacidad de trabajo exige suficiente disposición y capacidad para aceptar tanto consciente como inconscientemente los sentimientos de ansiedad que se originan en la incertidumbre del trabajo y para ejercitar y continuar ejercitando el juicio y la discreción a pesar de esos sentimientos" (pág. 96/97). En este sentido "cuanto más prolongado el período de tiempo durante el cual (debe) ejercitarse la discreción en un rol sin que los resultados de dicha discreción fuesen sometidos a la observación del administrador inmediato, mayor (será) el esfuerzo psicológico exigido por la tarea" (pág. 98).

De acuerdo a todo lo transcrito, "¿a cambio de qué le paga (la empresa) un sueldo o un salario (a un empleado)?"

En primer lugar, a cambio de la "capacidad de esa persona para realizar las responsabilidades prescritas y adaptarse

a ellas"; en segundo lugar: "emplea la capacidad del individuo con el fin de que éste ejercite discreción suficiente enfrentando las incertidumbres, las vicisitudes, los factores desconocidos del trabajo..." (pág. 95).

En el sumario (apartado VIII, N° 32) leemos:

"Cada individuo tiene un ritmo normal de trabajo e intensidad de aplicación y lo aplicará a su labor mientras las condiciones de trabajo no lo inhiban".

Y en el apartado VII, N° 25 y 27:

- 25. El empleo abundante (en oposición a la plena ocupación) es la condición que provee no sólo un empleo para cada individuo que desea trabajar, sino una tarea en el nivel de trabajo consecuente con la capacidad del individuo.
- 27. En un nivel de trabajo superior a su capacidad una persona fracasar; en un nivel inferior a su capacidad, se manifiesta el desequilibrio, bajo la forma de insatisfacción a través de lo que en psicopatología se caracteriza como aceptación de la no utilización de la capacidad personal de trabajo.

Para Jaques (1973), así como los individuos difieren por el nivel de su capacidad de trabajo, también lo hacen por el nivel de su capacidad de discriminación de los gastos y el nivel de satisfacción logrado en el consumo.

Según Jaques, tanto el "gasto discriminado como el consumo satisfactorio gratifican de manera permanente y estable las áreas no neuróticas de la personalidad" (pág. 187). Es parte de nuestro "modo habitual de pensamiento" la "presunción de que el nivel y el índice de lo que constituye el gasto razonable y el consumo satisfactorio difieren según los individuos"; así también: el gasto discriminatorio "utiliza toda la capacidad de una persona para el ejercicio de la discreción" (pág. 188). De otro modo: "el carácter del gasto de una persona estará influido de manera muy importante por el grado y la calidad de la discreción o el trabajo psicológico que es parte del modo de gastar" (pág. 190). En suma: el nivel de las necesidades económicas de un hombre puede ser formulado en términos de capacidad (pág. 191) -de cada uno, según sus capacidades, a cada uno según estas capacidades-. Que las necesidades económicas de una persona armonizan con su nivel de capacidad de gasto y de trabajo, es colocado como hipótesis de trabajo de este autor.

Así, en el sumario, apartado IV, leemos:

- 11. Para cada persona hay un nivel y un índice óptimo de consumo, en el sentido de que el consumo en ese nivel y en ese índice armoniza con el equilibrio psicológico dinámico, y el consumo sobre o debajo de ese nivel y de dicho índice conduce a un creciente desequilibrio psicológico.

- 12. Este consumo óptimo se relaciona con el nivel de capacidad del individuo para discriminar los gastos.
- 13. Hay una correspondencia directa entre el nivel de capacidad de cada persona para discriminar los gastos y su nivel de capacidad de trabajo.
- 14. Por lo tanto, hay un nivel óptimo de pago para cada nivel dado de trabajo: es el nivel de pago que suministrará a la persona cuya capacidad se ajusta a ese trabajo un ingreso que armonice con su capacidad para discriminar los gastos y con su nivel de satisfacción en el consumo.

La hipótesis relacionada al "impulso esencial de una persona con respecto a su trabajo" afirma que "la lleva a buscar un nivel de trabajo que pueda absorber su capacidad" (pág. 215-216), induciéndole a buscar una tarea en la que pueda utilizar plenamente sus condiciones personales.

Jaques declara que descubrió que "cada persona reaccionaba hacia los movimientos ascendentes y descendentes de sus ganancias como si fueran movimientos que la acercaban o la alejaban de un está personal íntimo sobre lo que constituía el progreso que ella esperaba o deseaba" (pág. 206). "Numerosas circunstancias pueden impedir que un individuo progrese en su trabajo y obtenga retribuciones que armonicen con el probable crecimiento de su capacidad. Entre estos factores podemos mencionar: Los prolongados períodos de enfermedad física,

o los períodos prolongados de perturbación emocional, o la dolencia emocional. Cualquiera de estas condiciones crónicas puede determinar que el individuo se contente con progresos en el trabajo y la retribución inferiores al nivel de crecimiento de su capacidad. O en el caso de la dolencia emocional, sus cualidades pueden ser inhibidas de tal modo que no puede utilizarlas cabalmente, hecho del cual generalmente el propio interesado tiene conciencia" (pág. 233).

En líneas generales se postula que "los individuos que:

a) están empleados en un nivel de trabajo consecuente con su capacidad;

b) tienen oportunidad de progresar en el nivel de trabajo en armonía con el crecimiento de su propia capacidad; y

c) reciben retribución y aumento de la misma manera equitativa para ese nivel de trabajo, experimentarán un sentimiento de armonía o de equilibrio con respecto a su trabajo, el pago y al progreso, y deben exhibir signos de este equilibrio psíquico. Aquellos que no se encuentren en las circunstancias mencionadas deben manifestar signos de desequilibrio psíquico, por ejemplo, insatisfacción, incertidumbre o gratificación masoquista (pág. 205).

Para Jaques debe darse un equilibrio dinámico entre el nivel de trabajo, la capacidad y la retribución; esto es, el

"movimiento del nivel de trabajo y la retribución equitativa correspondiente, a un ritmo conmensurado con el ritmo o movimiento del desempeño de una persona en su tarea. Es decir, "a medida que aumenta la capacidad de una persona en su labor y que mejora su desempeño, eleva de manera correspondiente su nivel de trabajo, y lo mismo puede decirse del nivel de retribución" (pág 269).

"El conocimiento intuitivo o experiencial sobre la capacidad y el nivel de trabajo son factores interactuantes. El patrón de medida psíquico es la persona misma" (pág. 262). En el Sumario, apartado III, declara:

- 8. Cada individuo conoce inconscientemente su propia capacidad potencial habitual de trabajo, el nivel de trabajo en el rol en que está empleado, y el nivel de pago equitativo de su rol.
- 9. Por lo tanto, cada individuo conoce inconscientemente la medida en que su rol satisface su capacidad potencial corriente, y la medida en que su pago real se ajusta a la equidad o es parte de ella.

Así, "a lo largo de los años, en virtud del (...) flujo de información obtenida por el movimiento constante de trabajadores, se recoge una masa considerable de conocimiento sobre diversas tareas y sobre las retribuciones de las mismas... Se juzga el nivel de trabajo de estos empleos evaluando el nivel de capacidad del amigo o el colega que ejecuta la tarea. Se acumula

gradualmente un conocimiento intuitivo coherente de la medida en que nosotros mismos recibimos una retribución abundante, sub, o hiperabundante". (Pg. 263-264).

El modelo de Jaques es consciente de la multi-causalidad o sobre-determinación propia de los problemas complejos: "Al explorar el nexo trabajo-pago-capacidad, tengo plena conciencia de que la retribución concedida a una persona y su nivel de trabajo no son los únicos factores que determinan su sentimiento de satisfacción o de insatisfacción en la tarea. Hay otros factores importantes. El interés que determinado tipo de trabajo suscita en el individuo, el medio crítico y geográfico, la congruencia de la atmósfera social el temperamento de los administradores y los colegas con el temperamento y la estructura psicológica general del individuo; además de muchos otros factores." (Pg. 253).

Para E. Jaques "Cada individuo reflejará igualmente el estado económico de la sociedad, pues su propio bienestar se halla vinculado a él de un modo manifiesto y observable." (Pg. 281). En suma, todos compartirán la moral colectiva, y participaran en su propia sociedad en el sentido de que económicamente están sincronizados con ella. Este tipo de moral colectiva es muy distinta de la que se relaciona con los planes de retribución grupal y los incentivos grupales.

"Así, existen normas sociales compartidas sobre lo que constituye un pago justo o equitativo por un nivel dado de trabajo, y estas normas son conocidas intuitivamente por cada individuo". (Sumario, apartado II N°5)

Según Jaques, (1973), "La actual distribución de pagos en una sociedad dada en un momento dado, estará determinada principalmente por la interacción de dos conjuntos de fuerzas: Primero, los impulsos de equidad en los miembros de esta sociedad, que los inducen a procurar el establecimiento de una distribución diferencial que corresponda a la distribución equitativa; Segundo, los impulsos destructivos de los miembros de esa sociedad, que los inducen a buscar el beneficio personal a expensas de otro mediante la negociación de poder y con independencia de la equidad". (Sumario, apartado VI, N° 22)

Con respecto a la necesidad de la paga equitativa, declara:

- 35. A la corta, la distribución no equitativa de ingresos puede ser mantenida y apoyada por las costumbres y las tradiciones sociales y políticas establecidas, que imponen la validez de la relativa privación económica padecida por ciertos sectores de la población; sin embargo, estos estados de desigualdad tienden esencialmente a desintegrar la cohesión social, pues están basados en la explotación económica de un sector de la sociedad por otro; conducen al desequilibrio social, y con el tiempo pueden llevar a la rebelión

mediante la fuerza o al derrocamiento violento. (Sumario, apartado II, N° 35)

Así, la insatisfacción "originada" en el pago puede obedecer a dos razones distintas: insatisfacción originada en la subabundancia de la economía general y la originada en la desigualdad (cabe señalar que, a juicio de este autor, el pago no equitativo y el temor a la desocupación, a la larga, inhiben el ritmo de trabajo y la aplicación al mismo).

Hasta aquí la reseña del marco meta-teórico de las teorías del equilibrio (teorías del intercambio y de la equidad) y de las presentaciones más encumbradas de la teoría del equilibrio.

III.6. Aspectos (diferenciaciones conceptuales) evaluables de una relación laboral:

Como señalamos cuando hicimos referencia a nuestros alcances y objetivos, nuestro interés original se centraba en intentar desarrollar, en base a las teorías del equilibrio, una buena forma de conocer y explicar el aspecto psicológico de las relaciones laborales.

Habiendo logrado avanzar en el estudio del marco meta-teórico y en el de las manifestaciones más acabadas de la teoría del equilibrio, comprendimos que, más allá de las diferencias que esas manifestaciones presentan en el plano del modelo de aparato psíquico que suponen, todas establecen que, ya sea en forma consciente o en forma consciente e inconsciente, los implicados en una relación laboral, evalúan, sopesan y calculan su permanencia en dicha relación en referencia a diversos aspectos de la misma (la entidad de esos aspectos es pues, en las teorías del equilibrio, fundamentalmente psicológica).

En ese punto, para intentar desarrollar y poner en práctica las hipótesis centrales de las teorías del equilibrio, optamos por intentar especificar (listar) los diferentes aspectos que se pueden distinguir en el intercambio laboral, esto es, los diferentes aspectos de la relación laboral que podrán ser evaluados. (Según las teorías del equilibrio, en tanto fueran percibidos/distinguidos serían evaluados y sopesados a fin de ser incorporados a cálculos a través

de los que el sujeto podrá establecer la conveniencia y equidad de su actual relación -laboral en este caso).

Si bien pudimos pensar en proponerle, a los sujetos que mantienen una cierta relación laboral, que listen y evalúen aquellos aspectos que ellos suelen sopesar cuando consideran la posibilidad de buscar otro trabajo, en atención a las posibles evaluaciones desarrolladas en forma inconsciente, nos resultó más conveniente intentar listar esos aspectos para proponer su evaluación (consciente). A continuación presentamos un listado de los aspectos que hemos podido diferenciar en el análisis de las relaciones laborales existentes en las actuales condiciones socio-históricas; estos aspectos, que presentan por cierto correlato material, son cognitivos.

Somos conscientes que su diferenciación es arbitraria, impregnada de nuestra subjetividad; en ese sentido, su sola presentación a una población podría llevar a modificar la forma en que dicha población estructura el conocimiento (representación y percepción) de su realidad laboral. Preferimos correr el riesgo de provocar las referidas modificaciones cognitivas a cambio de obtener un listado lo más completo posible de todas las "facetas" (aspectos) evaluables de una relación laboral. Por otra parte se puede contemplar, incluir en la encuesta que intente obtener la evaluación que una población tiene de los aspectos que presentaremos, la posibilidad de señalar si el citado aspecto "está o

no presente en la propia relación laboral" (como se verá, lo hemos hecho).

Dichas evaluaciones conformarán los datos necesarios para elaborar un informe sobre la percepción que una población tiene de sus relaciones laborales (esto es: un informe de las relaciones laborales tal y como las conceptualizan/perciben los involucrados).

Ese informe, que como se vio resulta fundamental para las teorías del equilibrio (en tanto da cuenta de la equidad percibida/calculada) resulta necesario, como veremos, siempre que se intente conocer el "estado de las relaciones laborales".

El siguiente listado no pretende ser ni exhaustivo ni excluyente; constituye, solamente, un intento de delimitar los aspectos cognitivos que, en las presentes condiciones socio-históricas, debieran ser tenidos en cuenta si se intenta contar con un racconto de la descripción que los empleados hacen de su relación laboral (descripción a partir de la cual los empleados calcularían, según las teorías del equilibrio, la equidad/conveniencia de la interacción)

Los aspectos diferenciados pueden ser agrupados/clasificados de acuerdo a los intereses del investigador; en nuestro caso los presentaremos considerando el entrecruzamiento de las categorías de dos de las variables contempladas en las diversas teorías del equilibrio (variables que hacen a la descripción de las valoraciones

que, según la teoría de la equidad, desarrollan las partes de una relación acerca de lo que intercambian en la misma).

Las variables son: "valuabilidad", con sus valores inputs (insumos, inversiones, contribuciones, aportes) y outcomes (resultados); y, "especificidad", con sus valores, generales y personales; de ahí que los aspectos sean clasificados en: inputs generales, inputs particulares y outcomes generales y outcomes particulares. (según el modelo del equilibrio los empleados categorizarían la realidad en torno a esas categorías y variables).

Fruto del entrecruzamiento de las citadas dos variables surge un conjunto de cuatro tipos de aspectos:

		<u>Valuabilidad</u>	
		INPUTS	OUTCOMES
Especificidad	Generales	inputs generales	outcomes generales
	Personales	inputs personales	outcomes personales

Agruparemos los aspectos, pues, en cuatro listados: inputs generales, inputs personales, outcomes generales y outcomes personales.

La atribución de los aspectos de esas categorizaciones también es arbitraria. Nuevamente esta arbitrariedad podría llevar a la modificación de la clasificación que de estos aspectos tiene la población a la que le fueron presentados; por lo antedicho, en caso que se intentara la utilización del siguiente listado, se debiera

contemplar la posibilidad de que los encuestados mismos desarrollaran la clasificación correspondiente. Esa clasificación resulta en principio indispensable si se intenta dar cuenta del aspecto psicológico de las relaciones laborales desde el modelo del equilibrio; como se verá, puede resultar útil más allá de la validez y conveniencia de ese modelo. Por otra parte, y como señaláramos, siempre en relación al interés del investigador, podría ser valioso conocer cómo una población categoriza los aspectos enumerados respecto de variables como, por ej.: indispensabilidad (con categorías como: indispensable y no indispensable); intercambiabilidad monetaria (con categorías como: intercambiable por dinero y, no intercambiable por dinero); etc.

Cabe señalar que los aspectos que aquí presentamos han surgido de la elaboración y complementación de los listados de aspectos evaluados por los sujetos, presentes en las teorías del equilibrio reseñadas, y, del estudio de los listados de "beneficios" que hicieron Barbieri y Pessagno (1980).

Aspectos cognitivos diferenciables en las relaciones laborales

(categorización según las variables de la teoría del equilibrio):

* los inputs (insumos, inversiones, contribuciones, aportes) más personales que el sujeto debiera hacer; los siguientes son aspectos de la propia persona que hacen a su capacidad como "empleado":

- relaciones y conocidos (en relación a la utilidad que presentan o pueden tener para la organización);
- experiencia laboral;
- capacidad general para cumplir con el trabajo;
- productividad (ritmo de producción y su relación con la cantidad de errores);
- predisposición a obedecer (avenirse o cumplir una instrucción o indicación impartida por un superior);
- calidad de trato personal ya sea con miembros de la organización o con quienes ésta lo ponga en contacto;
- capacidad de mando y dirección.

* los outcomes (resultados) más personales que se debieran considerar son, a nuestro juicio:

- relaciones y conocidos:

· en tanto útiles para el propio desarrollo laboral,

· en tanto seres de "valor humano".

- desarrollo como "trabajador":

· habilidades, conocimientos y experiencia,

· desarrollo profesional,

· carrera organizacional,

· capacitación.

- justicia y equidad disfrutadas:

· adecuación de las sanciones recibidas (formales e informales).

· adecuación de los reconocimientos recibidos (formales e informales),

· justicia y equidad de las sanciones (formales e informales),

· justicia y equidad de los reconocimientos (formales e informales).

- valor de la organización/institución en que se trabaja:

- personalmente atribuido (a la organización misma y a su producto),
 - socialmente atribuido (por familiares y por amistades).
- valor ideológico de la situación laboral (compatibilidad ideológica percibida):
- con los colegas/compañeros,
 - con la dirección de la organización.
- valor específico de la situación laboral:
- correspondencia entre habilidad y tarea,
 - responsabilidad por la propia tarea,
 - participación en:
 - + + la determinación del futuro de la organización,
 - + la determinación del propio futuro en la organización,
 - + la determinación de la composición, forma y cuantía de la propia tarea,
 - interés y estimulación que le provoca la tarea.

- valor personal de la relación laboral:

- relación con el empleador,
- valor general de su situación laboral,
- orgullo personal: + por la organización/institución,

+ por el sector / área / división específico,

+ sentimiento de involucramiento y pertenencia.

* los outcomes (resultados) más generales, esto es, aquellos que dependen/corresponden al cargo, puesto o función y no a tal o cual persona en particular, que, a nuestro juicio se deben considerar en nuestro contexto son:

- salario
- jubilación
- fiestas o reuniones
- remuneraciones fuera de convenio
- vacaciones
- estabilidad/seguridad laboral,

- comodidad y confort,

- licencias,

- servicios internos:

 - refrigerios

 - sanitarios

 - comedor

 - tickets.

- beneficios (organizacionales) especiales,

- beneficios (sectoriales) especiales,

- cobertura médica.

• los inputs (insumos, inversiones, contribuciones, aportes) más generales, esto es, aquellos que dependen/corresponden o son requeridos por un cargo, puesto o función y no representan características de tal o cual persona particular, que a nuestro juicio, en nuestro contexto, deben ser considerados, son:

- esfuerzo físico,

- compromiso,

- tiempo,
- usos y costumbres que se deben adoptar,
- cansancio,
- atención y concentración demandadas por las tareas,
- resistencia a la frustración demandada por las tareas,
- resistencia a la incertidumbre demandada por las tareas,
- resistencia a presiones y tensiones demandadas por las tareas,
- presiones "sociales" organizacionales,
- salubridad (aspecto físico),
- salubridad (aspecto psicoemocional),
- exigencias de subordinación a la autoridad.

Obviamente partimos de una preclasificación de los aspectos enumerados como, por ej., "algo" que "cuesta" dar o bien que "es valorado" y por tanto se "desea" recibir. (claro ejemplo son la responsabilidad y la participación).

En este punto deseamos remarcar que somos conscientes de que hemos clasificado, los diversos aspectos, ya sea entre las "inversiones" (esto es: entre lo costoso para la población) ya

entre los "resultados" (esto es: entre lo valioso para la población y, por tanto, deseado) de forma arbitraria.

Somos conscientes de que no todos los sujetos a encuestarse y, por cierto, no todos nuestros colegas, organizarían como nosotros los mencionados aspectos; por cierto, no debería ser así, ya que, nosotros hemos optado, en base a juicios de valor, por tal organización.

Con lo anterior no queremos dejar las bases de una posible distinción entre los hombres maduros o sanos y quienes no lo son -de acuerdo a como categorizan los aspectos citados-.

La no correspondencia entre el parecer de algún encuestado y nuestro parecer acerca de la ubicación de algún aspecto, (por ej. puede la persona pensar que es una suerte y no la "falta de un beneficio" el no ser responsable o no "tener que" participar), estaría indicando las diferencias que el "efecto" de "modelación" o "conformación" cognitiva que el medio ha tenido sobre nosotros y sobre el encuestado. -Ver Balbi - Bergamasco 1990-

III.7. Esbozo para el análisis crítico del modelo del equilibrio

Disponiendo de los aspectos enumerados en el apartado anterior, nos propusimos elaborar el instrumento que permitiera, utilizando las hipótesis centrales de las teorías del equilibrio, conocer y explicar el aspecto psicológico de las relaciones laborales.

En ese punto reconocimos la presencia de serias dificultades que nos alentaron a esbozar el siguiente análisis crítico.

A los efectos de desarrollar este esbozo cabe, a nuestro criterio, reconocer ciertas uniformidades en las teorías reseñadas (incluyen sus bases meta-teóricas y coordenadas paradigmáticas); esas similitudes nos alientan a distinguir el "modelo del equilibrio" (cuya entidad es, en nuestro criterio, defendible a pesar de las diferencias existentes entre las teorías reseñadas.)

Los argumentos para el desarrollo de este esbozo, focalizados sobre las características esenciales del modelo diferenciado, son las siguientes:

1. Deseamos hacer referencia a las limitaciones que presentan del paradigma sociológico que sirve de marco a la teoría del equilibrio organizacional y a la base meta-teórica (teorías del intercambio y de la equidad) de dicha teorías.

En sentido estricto estas limitaciones no constituirían, en sí, razón de crítica alguna; si nos atenemos a lo planeado por Burrell y Morgan, (1979), Morgan (1980) y Morgan (1986), no es dable pensar marco teórico alguno sin partir de supuestos que limiten la conformación de los problemas a considerar (o sea, cada paradigma sólo es criticable desde otro paradigma). Cabe al lector considerar la conveniencia del paradigma funcionalista. En lo que a nosotros respecta, más allá de la riqueza descriptiva y utilidad que sus manifestaciones han logrado, deseamos remarcar las falencias que aquellas manifestaciones presentan en relación a la delimitación/problematización del "poder" y del "conflicto".

2. Deseamos también hacer referencia a las limitaciones específicas que se deducen de la teoría del intercambio y de la equidad; en especial en relación a la noción naturaleza humana que suponen el hombre aparece como naturalmente tendiente, a la vez, a la reciprocidad y a la superación competitiva -según la primera-; otro aspecto importante radica en el carácter (natural) del principio de equidad generalmente vigente en las actuales relaciones laborales -planteado por la segunda-.

En sentido estricto las consecuentes limitaciones no constituyen en sí, razón de crítica alguna. (esto es, sólo son criticables desde otro punto de vista). Cabe al lector evaluar dichas teorías considerando su poder descriptivo (validación inductiva) y las características éticas de las prácticas por ellas legitimadas.

"aspectos" listados que él reconozca como "presentes en su relación laboral").

5. Nos parece importante hacer referencia a la debilidad teórica que supone plantear la necesidad de desarrollar cálculos sobre percepciones dadas a conocer a través de ejercicios introspectivos (respuestas a cuestionarios y/o entrevistas). Por más que se intentara cuantificar esas respuestas, a nuestro juicio, no se logrará un nivel de cuantificación que hiciera legítimo operar con cálculos; en ese sentido se estaría "calculando" sobre sustancias no discretas.

Del mismo modo aunque se supusiera que es posible lograr la cuantificación de las evaluaciones de cada aspecto, se terminaría calculando sobre valores absolutos no ponderados (no se podría saber si la misma respuesta, esto es: el mismo valor adjudicado a aspectos diversos, vale, realmente -cognitivamente-, lo mismo).

Si nos embarcáramos en las delimitaciones referidas a desarrollos teóricos presentadas por Watzlawick (1984-1988) o por Popper (1986) nos veríamos forzados a concluir que los desarrollos de las clásicamente denominadas "ciencias humanas" presentan ciertas características comunes. A decir de Watzlawick constituyen la realidad de orden 2, se refieren a asuntos de valor y, en relación a ellos, no es dable decidir a través de criterios de verdad y falsedad; a decir de Popper, son incontrastables, irrefutables (aunque sí pueden lograr validación inductiva).

Por otra parte, los ya citados Burrell y Morgan, nos han acostumbrado a reconocer el carácter constructivo de las teorías sociales y la legitimidad inherente a todas y cada una de las posibles construcciones.

Desde todos los puntos de vista citados, más allá de diferencia y matices, pareciera establecerse que el teórico social está íntimamente comprometido con su obra que, lejos de ser reflejo de una realidad, es, sobre todo, reflejo de sus intereses y supuestos.

A la vez, a aquella obra pareciera que sólo le cabe producir/delinear los fenómenos que la validan, justifican, etc. (que nunca llegarán a mostrarla como La Verdad).

La teoría del equilibrio, de ser ciertos los argumentos "operativos" y de "validez interna", pareciera, sin embargo, perecer en el transcurso del intento de su puesta en práctica (de su validación inductiva). He ahí la que quizás sea la única crítica de peso.

6. Consideramos fundamental hacer referencia a las limitaciones inherentes a la idea de hombre (más adecuadamente a la de funcionamiento del aparato psíquico humano) presente, explícita y/o implícitamente, en las diversas teorías del equilibrio.

Sin duda que cada teoría presenta sus especificidades al respecto; sin embargo, y a pesar de surgir de bases teóricas

diferentes, parecieran intentar hacer convivir la idea de hombre (o psique/mente) con la de equilibrio (en algún aspecto la excepción es Jaques), o coherencia.

Simon, March y Schein, parecieran jugar con la noción de "decidido racional", haciendo de todo trabajador alguien que, tal como lo haría una empresa (como ente estudiable por la microeconomía), en cada relación busca la "ganancia marginal". Así, el hombre no puede experimentar conflicto de intereses ya que cada interés, tal como supuestamente se da en la lógica empresarial, es transformable en unidades discretas (dinero para la empresa) a efectos de desarrollar el cálculo que disipe toda posible duda (cabe destacar que no exponen cómo, o en base a qué unidad de medida, se podría dar esa transformación).

Si bien Levinson no expone detalladamente el proceso decisorio, la lógica de su exposición es la misma.

Jaques, que a diferencia de los otros cuenta con una teoría psicológica psicoanalítica, suma una complejidad: el sistema de cálculos racionales es evaluado a la luz de cálculos intrapsíquicos producidos en base a condiciones y fuerzas inconscientes. (esos cálculos suponen cierta lucha o conflicto interno inconsciente).

En líneas generales ninguno de los modelos se pregunta por la génesis (para cada hombre concreto) de la dinámica o necesidad de esos cálculos (cuando más la atribuyen a la "naturaleza humana").

Debiera quedar claro que las características resaltadas no constituyen, al menos hasta donde nosotros sabemos, motivo de crítica en sí; esto es: sólo resultan criticables desde otra teoría o desde un análisis de las condiciones ideológicas que sustentan/reproducen. Quizá a la anterior observación quepa hacerle una salvedad: es posible que otros planteos referidos al funcionamiento de la mente humana presenten más clara, económica y homogénea relación con argumentos neurofisiológicos o bien que puedan dar cuenta de los comportamientos humanos considerando con más énfasis el papel de los procesos ontogenéticos y dando cuenta, por tanto, de especificidades del funcionamiento cognitivo de diversas comunidades (Ver Balbi-Bergamasco, 1990; Triandis, 1989); ese es el caso, a nuestro juicio, de los planteos cognitivistas contemporáneos, de ahí que los prefiramos a los reseñados (aunque los de Simon y March presenten contacto con hipótesis cognitivistas fundantes).

Además de las consideraciones que conformaron al esbozo de crítica del modelo del equilibrio, nos animaremos a especificar algunas características de las teorías reseñadas que preferimos no compartir y a destacar los aspectos con que coincidimos; aprovecharemos la oportunidad para exponer los propios puntos de vista, concientes de que son tan criticables como los que preferimos no utilizar.

Este emprendimiento obedece a la necesidad de poder especificar las características más destacables de las teorías del

equilibrio reseñadas, más allá de las que, por ser comunes, nos sirvieron para su agrupación.

Cabe señalar, que nuestros puntos de vista son compatibles con las concepciones cognitivistas contemporáneas (en que basaremos, como se verá, la segunda parte de este trabajo).

Algunos comentarios respecto del trabajo de Jaques, E.:

Deseamos remarcar que estamos de acuerdo con algunas de sus proposiciones, a saber: las referidas al contenido discrecional de la responsabilidad y del trabajo superior o inferior en exigencia a la capacidad personal; las referidas al ajuste/adecuación existente entre la capacidad de trabajo y la de consumo; y, las referidas a la multi-causalidad de la satisfacción laboral. Consideramos destacable, además, que Jaques proponga que todo individuo intentará, en la medida en que las condiciones de trabajo no lo inhiban, aplicar su propio ritmo e intensidad a su trabajo; esa observación, sumada a la que señala que el pago no equitativo y el temor a la desocupación, a la larga, inhiben el ritmo de trabajo y la aplicación al mismo, diferencian su pensamiento del usual modelo motivacional basado en "el palo y la zanahoria".

El planteo reseñado, basado en el estudio -para lograr el mantenimiento- de la cohesión/equilibrio que, supone, yace en la base de las organizaciones, intenta establecer sus razones últimas hipotetizando que en la base de la ecuación debe/haber existen

impulsos (inconscientes) de equidad y de destrucción (en los que se basa, incluso, el estado de distribución social vigente).

El modelo, paralelamente, supone que existe una especie (no bien delimitada, por cierto) de moral colectiva compartida (no queda clara su relación con los patrones subjetivos de equidad, esencialmente personales).

De estar la moral compartida basada en impulsos inconscientes, no queda clara cual podría ser, según este planteo, el origen de las luchas sociales. (salvo que fuera la lucha, personal e inconsciente, de esos mismos impulsos).

En nuestro criterio, las organizaciones no presenta cohesión/ equilibrio sino ^{SOLO} para ciertos observadores (centrados en explicar su permanencia); esa visión aporta muy poco al estudio de la dinámica y variabilidad de las relaciones laborales; en nuestro criterio, por otra parte, no existen los impulsos inconscientes señalados (incluso, en caso de aceptarse su existencia nos parece fruto de una extrapolación gratuita el responsabilizarlos de condiciones de reproducción social); por último, tampoco compartimos que exista una moral colectiva compartida (cualquiera sea su delimitación).

Así, en líneas generales, aunque el trabajo reseñado contiene formulaciones que compartimos, a nuestro juicio, parte de supuestos falsos y da origen a conclusiones erróneas. Quizá el desacuerdo más destacable resida en la falta de énfasis en el carácter

ontogenético de toda característica (función) humana superior que caracteriza el planteo reseñado; esa falta se ve reflejada en el supuesto de naturalidad/esencialidad de las características personales y en el consecuente poco peso que se adjudica a la experiencia (cuyos efectos no irían más allá de influir en la conformación del patrón subjetivo de equidad).

Algunos comentarios respecto del trabajo de Levinson, H.

Del trabajo reseñado quisiéramos subrayar que, a nuestro juicio, no extrae las conclusiones extremas de exponer, como lo hace, que la organización (para nosotros una abstracción, en sí misma dudosa en lo que hace a su aspecto social) y sus miembros, intentan controlar la situación. Por otra parte, nos resulta difícil establecer la relación existente entre la hipótesis previa (acorde con su idea de que los individuos usan a las organizaciones para satisfacer sus necesidades personales) con su idea de que, las organizaciones hacen al equilibrio psíquico y al desarrollo individual. (más allá de aquel usufructo personal).

Deseamos destacar también que no se establecen las condiciones estructurales que diferencian la capacidad organizacional e individual de "darse, mutuamente, forma".

Por otra parte, no nos parece que las organizaciones "sostengan al individuo con stress", sino que lo producen, igualmente, consideramos que es posible establecer que el mundo

organizacional no "estimula" sino que restringe el desarrollo individual y, específicamente, el de la "responsabilidad individual" (cabe hacer referencia al fenómeno de despersonalización burocrática); de hecho, pareciera que subyace el supuesto de que el ámbito organizacional es el contexto natural y privilegiado del desarrollo humano. En ese sentido el planteo aparece descontextualizado históricamente y, olvidando poner énfasis en el carácter ontogenético de las conductas y de las características personales y/o poblacionales, se ve obligado a esencializar (atribuir a la naturaleza humana), tales conductas y características.

Algunos comentarios acerca de los desarrollos de Simon y de March:

Esa presentación constituye un modelo sumamente desarrollado de los aspectos psicológicos de las relaciones laborales.

Del mismo deseamos llamar la atención respecto de algunos de sus puntos centrales que, lejos de constituir, de por sí una debilidad, son, sin embargo, punto de vista que preferimos no compartir; nos referimos fundamentalmente a:

el hombre racional es y debe ser un individuo organizado e institucionalizado; a su interés por desarrollar personalidades duales (necesarias a fin de restringir la variabilidad de las conductas); a la eliminación de la variabilidad individual contractual (y al modelo motivacional correspondiente relacionado con la idea de que el sujeto es contratado para que ofrezca su tiempo en forma indiferenciada); a su criterio tecnocrático (según el que la gerencia debe "dirigir" a los empleados); a la falta de relativización cultural de su modelo; a la pobre aproximación ontogenética de las conductas individuales; a la percepción de la organización como un conjunto de personas "interdependientes" o que "comparten objetivos" (ideas que yacen en sus maestros, como Barnard, que, por otra parte, resultan contradictorias con el modelo gerencial tecnocrático/oportunista propuesto); por último, el carácter cosificador (esencialista) de su discurso.

No consideramos que a la naturaleza humana le sea inherente la necesidad de desarrollarse (o formar parte) de organizaciones sociales (tal y como las conocemos); consideramos, en cambio, que a la naturaleza humana le es inherente la plasticidad y apertura que posibilitan el "surgimiento" de tales necesidades (a la luz de las restricciones que suponen al desarrollo de la potencialidad irrepetible de cada sujeto). En este sentido, no compartimos la idea de la necesidad de las personalidades duales (ni siquiera recomendamos su desarrollo ya que consideramos que atenta contra la puesta en acción del potencial irrepetible de cada ser humano).

A tal potencialidad la "acompañamos" de la consecuente especificidad, que nos habla de la diferencia inter-individual existente en los motivos de las conductas (por más semejantes que sean), diferencia que nos recomienda propiciar la individualidad contractual (en vez de la homogeneidad contractual).

Nos interesa, fundamentalmente, dar cabida al estudio ontogenético de las conductas y características personales, considerando las homogeneidades (pautas/patrones) inter-individuales en términos de relatividad socio-histórica (cultural); en ese sentido no compartimos discursos que fijen (cristalicen las potencialidades y/o características humanas), esto no va en detrimento de que podamos contemplar la relativización/restricción de la plasticidad y de las consecuentes posibilidades de cambio, para los casos particulares.

Por último, consideramos que las posiciones que hacen referencia a la interdependencia de las partes (y/o personas) que componen una organización, hacen caso omiso a los factores estructurales que diferencian los grados y tipos de dependencia mutua de cada una de las partes; en relación a la suposición de la presencia de "objetivos comunes" a las partes, señalamos que tiende a olvidar la presencia de la nunca cristalizada red de acuerdos/negociaciones conflictos que son su condición de posibilidad.

El trabajo de Schein, E.:

De este trabajo compartimos: la noción de multicausalidad del rendimiento laboral; la idea de que las empresas montan estrategias y prácticas destinadas a asegurar su eficacia que dejan sin satisfacer a sus miembros y que hasta les crean nuevos problemas, idea que da curso a la pregunta acerca del tipo de institución que debería existir que se hace Schein y nos hacemos nosotros; el supuesto de que el sujeto y la organización tienen expectativas mutuas que deben coincidir a fin de hacer posible la relación laboral; los principios de la teoría del hombre complejo, así como la consecuente necesidad del trato (y contrato) laboral individualizado; el interés por la problematización de los efectos de la frustración crónica y, en general, por los efectos de los procesos de la socialización desarrollada en ámbitos organizacionales; el principio de que no existe ninguna relación sencilla entre los

incentivos, la satisfacción y la productividad; por último, compartimos el interés por los modelos de gestión que estimulan, de forma permanente, la productividad (modelos que se diferencian, especialmente, por problematizar la distribución del poder).

No compartimos su definición de organización; focalizamos nuestra discrepancia en la noción de "objetivo común". Deseamos resaltar: la falta de estudio y delimitación de los factores que diferencian la potencialidad de la organización y del sujeto de influirse y establecerse pautas mutuamente; tampoco compartimos la noción de que en relación con el empleado la organización aparece como una y sólo una (monolítica/coherente en todas sus manifestaciones) que, a nuestro juicio, deja fuera de juego la realidad grupal de la organización y de la relación laboral; no compartimos su interés por la estabilidad y equilibrio (de las relaciones tal como están) evidenciado en los planteos y problematizaciones que intentan, siempre, dar respuesta a los problemas que la organización y la gerencia encuentran en (o para manejar a) sus empleados. (interés presente a pesar de sus planteos acerca de los efectos de la socialización y de las posibles necesidades de re-diseñar las instituciones productivas considerando las necesidades humanas). Por último deseamos remarcar que, a pesar de que Schein no pone énfasis en el carácter ontogénico de las conductas y características humanas, sus principios del hombre complejo, bien pueden servir de "prueba" de la necesidad y adecuación del estudio de aquella característica.

Las críticas y discrepancias señaladas nos llevaron a prescindir del "modelo del equilibrio" (esto es: de las reseñadas teorías del equilibrio organizacional que habíamos estudiado esperando lograr una re-elaboración que fuera útil para el abordaje del aspecto psicológico de las relaciones laborales).

Lo que hemos dado en llamar el modelo del equilibrio, (lo que se podría denominar una teoría de alcance limitado); es una teoría que intenta dar cuenta, fundamentalmente, de por qué un individuo permanece o abandona una relación laboral. Basada en teorías de mayor alcance, como la del intercambio y la de la equidad, requiere, para su confección y aplicación, contar con (o suponer) una teoría psicológica que dé cuenta de los supuestos cálculos que el sujeto realiza.

Diversas teorías psicológicas, a nuestro entender muchas veces a despecho de sus supuestos centrales, (no abordaremos aquí las posibles incongruencias de las diversas aplicaciones de las diversas teorías psicológicas), han abastecido al modelo del equilibrio; entre ellas, las teorías cognitivistas.

Vueltos al punto de inicio, decidimos intentar desarrollar una base teórica y un instrumento práctico para conocer el aspecto psicológico de las relaciones laborales, partiendo de los modelos psicológicos cognitivistas, considerando las críticas esbozadas e intentando conservar la coherencia interna.

Con base en trabajos propios (ver Bergamasco - Wainberg, 1990, 1991), elaboramos una reseña de las hipótesis fundamentales (aglutinantes) del frondoso movimiento cognitivista para que nos sirviera de nuevo punto de referencia; la presentamos a continuación a modo de guía para nuestro lector.

IV. Aspecto psicológico de las relaciones laborales; una visión cognitivista

IV.1. Un vistazo sobre conceptualizaciones contemporáneas en psicología.

"La idea de esquema en la interpretación de acontecimientos tiene una larga tradición en la psicología social. La psicología social americana tuvo sus raíces en la psicología de la Gestalt, por lo tanto no sucumbió a los excesos de conductismo en la forma en que lo hizo la psicología experimental humana. La fenomenología de la vida mental tuvo un papel central, en gran parte gracias a la destacada influencia de Kurt Lewin en los años cuarenta. Lewin (1936) escribió sobre los objetivos de lucha humanos en términos de las imágenes internas que la gente tenía de sus "espacios vitales". Desde entonces una larga sucesión de psicólogos sociales han apelado a núcleos ideacionales estructurados sobre la forma en que la gente supone que el mundo está organizado: el "principio de equilibrio" y la "psicología ingenua" de Heider (1945,1958); la "teoría de la disonancia cognitiva" de Festinger (1957); la "psico-lógica" de Abelson y Rosemberg (1958); la "teoría de la atribución" de Kelley (1967) y Jones y Davis (1966), y muchos más. La terminología "esquema" es mucho más atractiva durante los años setenta (véase Kelley, 1971; Tesser, 1977), incluso en áreas alejadas de la psicología social (Rumelhart, 1975; Bobrow y Norman, 1975; Rumelhart y Ortony,

1976). Puede trazarse la orientación del segundo autor de este libro refiriéndose a anteriores trabajos como "sistemas individuales de creencias" (Abelson y Carrol, 1965), y "moléculas de implicación" (Abelson y Reich, 1969).

De todas formas, hay un gran paso teórico desde la idea de que un conocimiento altamente estructurado domina el proceso de comprensión, a la especificación de los detalles de estructuras más apropiadas. No lleva muy lejos a uno afirmar que los esquemas son importantes: uno debe saber el contenido de estos esquemas" (Schank R.C. y Abelson R.T., 1977).

La noción de esquema tampoco es nueva para la psicología experimental, ya de algún modo estuvo "presente" en Bartlett (1932); en Woodworth (1938) y ha asumido un lugar central en el campo experimental de las pasadas décadas (Bower, 1978; Carver y Scheicer, 1981; Kohlstrom y Nasby, 1981; Neisser, 1976; y Taylor y Crocker, 1981).

Referido a propias representaciones cognitivas de experiencias pasadas, el concepto de esquema ha sido usado para explicar la contribución del individuo a la construcción de sus percepciones y a la distorsión de sus memorias. En muchos aspectos, el esquema ha sido visto como un "diagrama" que, impuesto por los sujetos al mundo, les permite percibir selectivamente eventos relevantes, llenar los baches cuando la

información no sea completamente accesible y recordar los aspectos esenciales de un incidente u objeto.

Un esquema puede crear un sesgo (parcialidad, preferencia, predisposición) de dos maneras: influenciando la información que es codificada (percibida, clasificada, almacenada) o, recobrando, (recuperando) selectiva e imprecisamente la información que ha sido procesada. Según Taylor y Crocket (1981), los esquemas llevan a hacer inferencias erróneas (cuando un esquema equivocado es usado en una configuración o estímulo dado. De todos modos, aún cuando el esquema apropiado es evocado, ocurren errores. Para los autores citados, los esquemas proveen de bases de datos ilusorios al sujeto (cuando los datos en cuestión faltan), llevan a realizar inferencias (que el sujeto trata como datos), y, cuando son "salientes", son aplicados en forma relativamente indiscriminada a los conjuntos de datos para los cuales la combinación con el esquema en cuestión dista de ser perfecta. La hipótesis es que el procesamiento esquemático de información (inevitable), implica una propensión general hacia errores (recurrentes). En términos teóricos sería, aceptar los datos como consistentes con un esquema, cuando en realidad, éste es neutral o inconsistente respecto de aquellos.

Turk y Speers, conceptualizan "esquema cognitivo" como el conjunto de constructos hipotéticos que incluyen todo el conocimiento de un individuo acerca de él y su mundo. Todo esquema tendría dos componentes: el ideacional y el

afectivo. El primero contendría las representaciones de un estímulo definido, ejemplares prototípicos del mismo y especificaciones de las relaciones existentes entre sus atributos. El segundo indicaría el estado afectivo del individuo al momento de presentarse la nueva información (dicho estado, experimentado paralelamente a la información ideacional, también sería codificado y almacenado); los estados afectivos pueden influenciar qué información será abstraída, cómo será interpretada y cómo será organizada para su almacenamiento.

La organización de un esquema estaría basada, según estos autores, en un cierto número de dimensiones relevantes. Cuando un nuevo estímulo que es confrontado con el esquema incluye atributos nuevos e inconsistentes, el esquema puede llegar a modificarse para acomodar la nueva información.

Los esquemas, establecerían guías para dirigir el foco de atención, dando claves acerca de qué dato buscar y qué ignorar, y, estructurando la secuencia de búsqueda de información adicional.

Los mencionados autores, afirman que los esquemas cognitivos, seleccionan planes de acción (tanto para la conducta como para la cognición) y llevan al sujeto a ejecutarlos en forma secuencial.

El concepto de esquema, en su complejidad, "implica principios cognitivos que potencialmente atraviesan las atribuciones,

las actitudes y otros elementos de la percepción social" (Fiske y Linville, 1980, en Fiske y Taylor, 1984).

Según De Vega, (1984), los esquemas presentan las siguientes características o "rasgos generales":

- son unidades cognitivas de alto nivel:

"Los esquemas son entidades conceptuales complejas, compuestas de unidades más simples. Por ejemplo, el esquema de COMPRAR incluye una serie de personajes (COMPRADOR, VENDEDOR), de objetos (DINERO, MERCANCIA, ESTABLECIMIENTO), acciones (TRANSFERIR UNA PROPIEDAD O UN SERVICIO, PAGAR) y metas (OBTENER BENEFICIOS EL VENDEDOR, DISFRUTAR DE UNA PROPIEDAD O SERVICIO EL COMPRADOR).

- los esquemas se encajan unos en otros:

"el sistema de conocimiento humano puede caracterizarse como un conjunto de esquemas interconectados. los esquemas integran esquemas más elementales y constituyen a su vez subesquemas de otros.() La disposición jerárquica de los esquemas tienen un límite".

- actualización de los esquemas:

"los esquemas son paquetes de conocimientos prototípicos, cuyos componentes o variables no están especificadas.() los

valores de esas variables se "rellenan" en función del contexto. (...)la actualización del esquema genera inferencias temáticas mediante el mecanismo de rellenar "valores ausentes".

- carácter multifuncional de los esquemas:

"la utilidad teórica de la idea de esquema es muy amplia. En primer lugar, los esquemas guían los procesos de comprensión; es decir, que ésta resulta un proceso constructivo en que se amalgama la información del input (procesos de abajo-arriba) y de los esquemas activados (procesos de arriba-abajo). También los procesos de percepción visual se han investigado con éxito desde una perspectiva esquemática (). Los esquemas han supuesto también un análisis revolucionario de la memoria (). Por último, el comportamiento (en especial los patrones conductuales más complejos), también está controlado por esquemas, que permiten establecer las metas ambientales, la secuencia de acciones adecuada (planificación),etc."

- la formación de esquemas:

"indudablemente los esquemas se adquieren a partir de la experiencia personal en situaciones recurrentes () la capacidad de generación de esquemas parece una habilidad básica que se desarrolla muy pronto en el individuo". (De Vega,1984:389-390).

No existe un consenso firme acerca de los tipos de esquemas existentes: de acuerdo a Fiske y Taylor es conveniente categorizarlos de la siguiente forma:

- esquema de persona: centrado en el conocimiento que uno tiene acerca de las características y las metas que dan forma a la conducta de otros;
- esquema de sí-mismo: contiene información sobre nuestra propia personalidad, apariencia y conducta;
- esquema de rol: centralizado en el conocimiento que uno tiene acerca de categorías sociales amplias, por ej.: sexo, raza, ocupación. También incluye información que sitúa al individuo en sociedad;
- esquema de evento: contiene conocimiento acerca de la secuencia típica de eventos dados en condiciones sociales estándar;
- esquema "libre de contenido" o "de procedimiento social": consta de reglas para unir contenido pero ningún contenido específico en sí.

De acuerdo a De Vega, "practicamente todos los contenidos de la memoria se organizan total o parcialmente en esquemas " y, en consecuencia su variedad es realmente asombrosa: categoriza:

- esquema de autoconcepto: "Las diferencias individuales en el auto-concepto son muy notables. Seguramente éstas se derivan del hecho de que el autoconcepto engloba un buen número de esquemas particulares, algunos de los cuales pueden ser totalmente idiosincráticos, y otros compartidos sólo parcialmente";
- esquemas de dominio: "gubfan la comprensión y la producción de discurso, especialmente cuando éste es muy largo".
- esquemas situacionales: los guiones; "son paquetes de información relativos a ámbitos o situaciones convencionales.

Estos esquemas incluyen personajes, objetos acciones que están asociadas en nuestra experiencia". Según con sus creadores (Schank y Abelson,1977), "Dado que ciertas secuencias de eventos ocurren frecuentemente en un orden específico, debemos postular que la gente ha desarrollado mecanismos especiales para tratar con ellas. Es decir, existen agrupamientos de cadenas causales en forma de unidades conceptuales superiores."(pag.53). Existirían guiones situacionales, personales, e instrumentales, que "pueden ocurrir juntos o en forma yuxtapuesta"(pag.83). Para estos autores "la gente puede tratar situaciones que nunca ha experimentado con anterioridad, pueden hacerlo porque tienen acceso a los mecanismos que subyacen a los guiones."(pag.85). Los planes son de donde provienen los guiones. Compiten por el mismo rol, en el proceso de comprensión, como explicaciones de secuencias de

acciones que se intentan para alcanzar un objetivo. La diferencia es que los guiones son específicos y los planes generales." (pag.88). "En algunos casos, ciertas personas tienen disponibles guiones para ayudarles a entender donde otras sólo tienen planes tipo para ayudarles a entender" (pag.94). "ordinariamente no somos conscientes de que un plan se está llevando a cabo" (pag.117). Un plan, en definitiva, "se compone de información general sobre cómo los actores consiguen sus objetivos". (pag.86).

"A lo largo de los años, la clasificación de objetivos ha sido una actividad popular entre psicólogos y otros científicos sociales. Se han utilizado diversos nombres para designar los fines que gobiernan las acciones: "instintos" (Mc Dougall, 1923), "necesidades", (Murray,1938), "valores" (Allport y Vernal, 1951; Lasswell y Kaplan, 1954), "modos de vida" (Morris, 1956), etc. Estos esquemas clasificatorios diferentes presentan una base confusa de constructos parcialmente solapados, y quizás alguien debiera enfocar de nuevo el problema utilizando nuevos métodos para la elaboración de agrupamientos (Harrigan,1975) o agrupamientos multidimensionales (Sdhepard, Romney, Nerlove,1972) de conceptos". (pág 130). En el trabajo citado su interés es conocer los sistemas de comprensión; de acuerdo con ellos, existe cierta confianza en las inducciones que realizamos acerca de las conductas de las personas porque hay solo "un reducido conjunto de objetivos que se repite una y otra vez" (objetivos estándar); éstos pueden ser de diferentes tipos. "Los tres primeros (tipos) implican un intento de conseguir estados

deseables; los dos siguientes, evitación de estados no deseables; los dos últimos, subobjetivos intermedios para cualquiera de las otras cinco formas" (pag.131). los tipos son: objetivos de satisfacción, objetivos de logro, objetivos de diversión, objetivos de conservación, objetivos de crisis, objetivos instrumentales y objetivos delta. De acuerdo a esta presentación, "Existe un número considerable de reglas de precedencia que gobiernan las prioridades entre las diversas formas de objetivos cuando se activa más de una forma de objetivo" (pag.137);-aunque esas condiciones dependen, aclaran, de casos particulares-;son:

- los objetivos de crisis suelen tener prioridad sobre los de satisfacción;
- los objetivos de satisfacción suelen tener prioridad sobre los de logro;
- los objetivos de diversión y conservación tienden a situarse en los períodos de tiempo en los que los de crisis no están presentes y los de satisfacción y logro no tienen gran importancia;
- los objetivos instrumentales se adecuan a las reglas de prioridad de los objetivos a los que sirven;
- los objetivos tienen su período (distintivo) de actividad;

Un objetivo pareciera ser establecido cuando se satisface cierta regla de expectativa (por "obligación" biológica, como consecuencia de una reacción de frustración o al ser impuestos temáticamente); lo cierto es que, siendo el origen o activación de algunos de ellos, por lo menos algo misterioso, y, no siendo, necesariamente, perseguidos activamente por el actor, pareciera que "hay un consenso general acerca de que la motivación hacia un objetivo es una función positiva de tres factores: fuerza de la necesidad o impulso; el balance relativo entre los incentivos negativos y positivos (es decir, la cantidad de refuerzo alcanzado al conseguir un objetivo concreto, menos los costos de su consecución); y la probabilidad percibida de que el objetivo es alcanzable. La conversión de estos factores subjetivos en un cálculo preciso de decisión es un difícil problema. La fuerza de la necesidad para los objetivos de logro está sujeta a variaciones considerables de un individuo a otro, y es, por tanto, difícil de predecir. En un sistema de comprensión, sin embargo, bastaría darse cuenta de las características cualitativas de la decisión". (pág.144).

"Un tema es un paquete de objetivos que tienden a aparecer juntos debido a alguna propiedad de uno o más de los actores" (pag.139). "Llamamos temas -declaran Schank y Abelson, 1977- a otro tipo de entidades de conocimientos base necesarias para la anticipación de objetivos. Los temas, en otras palabras, contienen la información básica sobre la que basamos nuestras predicciones de que un sujeto tendrá un objetivo determinado.

Postularemos tres categorías de temas: temas de rol, interpersonales y de vida. Cada uno de ellos representa un tipo particular de predisposición de un actor." (pag.153).

De acuerdo con De Vega, los temas son uno de los tipos de esquemas sociales.

Esquemas sociales: "los esquemas cognitivos son sociales en un doble sentido. En primer lugar, la génesis de un esquema cognitivo no es un proceso estrictamente individual, sino que tiene una dimensión sociocultural" (existen aspectos supra individuales de la memoria y la comprensión; "estos procesos estarían mediatizados por los esquemas que son convencionalismos -en comillas en el original- sociales"). "En segundo lugar, los esquemas son sociales en otro sentido importante: una gran porción de nuestro conocimiento del mundo se refiere a contenidos interpersonales. La mayoría de nuestras metas, creencias, actitudes y roles se desarrollan en ámbitos sociales (no se dirigen a un mero ajuste con el ambiente físico)". (pag.399).

Para resumir:

Para Lindsay y Norman (1983) "Uno de los aspectos más poderosos del intelecto humano es la capacidad y la tendencia a construir modelos del mundo, a predecir los sucesos y a establecer expectativas sobre las propias experiencias". () El procesamiento guiado conceptualmente () desempeña un papel fundamental para el uso de nuestros sistemas de percepción y

memoria.() Los esquemas de la memoria caracterizan a las personas con quienes interactuamos y a las situaciones sociales en que participamos. Estos esquemas nos proporcionan estereotipos sociales, conocimiento sobre las personas y situaciones típicas que esperamos encontrar."() Nuestros modelos del mundo y de las demás personas parecen gobernar nuestras expectativas y nuestras percepciones, aunque las categorizaciones simplifiquen en exceso, aunque en muchos casos sean erróneas." (pag.702-703).

La aceptación del marco cognitivista nos obliga a reconocer que en cada comunidad se desarrolla una comprensión de la realidad -red conceptual- (relativa al pasado, al presente y al futuro), siendo la realidad laboral sólo un aspecto de dicha comprensión.

No corresponde aquí tratar de dilucidar o evaluar las relaciones causales que son origen y/o sostienen tales comprensiones, nuestro interés ni siquiera tiene que ver con la evaluación de su entera constitución (aspectos dominantes, coherencia, etc.); sólo nos interesa llegar a diagramar un mecanismo que posibilita el reconocimiento del aspecto de la red conceptual relativa a la relación laboral.

Corresponde sí, aclarar que, las hipótesis cognitivistas reseñadas nos impulsan a considerar que el tamaño y carácter de las comunidades a que hicimos referencia dependerá de la especificidad (puntualidad o detalle) del contenido cognitivo que se

deseo identificar (diferenciar) -más pequeño será el grupo (comunidad) cuanto mayor puntualidad tenga el contenido buscado y cuanto mayor especificidad (diferenciación) se quiera establecer sobre él.- Así, en relación al "trabajo" o a la "relación laboral", cabría, con diferente grado de especificidad, intentar delimitar las características que presentan para una comunidad étnicamente (lingüísticamente) diferenciable, geográficamente diferenciable, etc.; (Trindis, 1989); en nuestro caso intentaremos avanzar en esa especificación hasta hacer de los grupos organizacionales nuestro objeto de estudio. Lo hacemos porque consideramos que son aquellos una variable central en la comprensión tanto de la conducta organizacional como en la comprensión de la conducta individual.

Por otra parte, la teoría cognitiva también nos habilita a dar curso al estudio de la "realidad individual" (comprensión personal de una situación); este tipo de información, podría ser fundamental en el caso de querer establecer características de "personas de poder".

El modelo psicológico cognitivista no se encuentra atado a las concepciones sociológicas funcionalistas; en ese sentido, si bien puede abastecer de consideraciones psicológicas a las teorías del intercambio, la equidad y el equilibrio (por ej.: Simon y March), en modo alguno se encuentra ligado a su suerte (de hecho, por cierto, constituye una elaboración de otro campo teórico y nivel de abstracción.

En ese sentido, nos abre la puerta al análisis del conflicto y del poder.

En relación a aquél es importante considerar que el modelo cognitivista nos puede eximir de suponer orden, coherencia y congruencia cognitiva (como la que sería esperable de un "calculador"); así, habría posibilidad de pensar en la existencia de conflicto intrapsíquico y en su inter-juego con los conflictos sociales. Esta última referencia nos obliga a destacar que el modelo, actualmente, está dando origen a profusos desarrollos referidos a las relaciones existentes entre la realidad material, la conceptualización de la misma, la emoción y la conducta, las respectivas modificaciones (posibles e imposibles) y los caminos conducentes a las mismas.

El modelo cognitivista, por último, nos ha llevado a considerar necesario intentar conocer diversos aspectos de una red conceptual (en este caso de la referida a la relación laboral).

En realidad, del esfuerzo realizado ha surgido un conjunto de cinco encuestas; han sido planeadas como una unidad (es posible aplicarlas por separado); el formato de cada encuesta y la lógica de la batería puede ser aplicada al conocimiento de otros aspectos de la red conceptual comunitaria (y no solamente al aspecto laboral).

IV.2. El uso de la teoría psicológica cognitivista para el estudio de las relaciones laborales.

Sobre la base teórica anteriormente reseñada planeamos confeccionar algún tipo de instrumento que fuera conducente para con nuestros objetivos.

La batería elaborada se propone obtener datos que se supone conformarán la base para la elaboración de un informe referido a la percepción que el personal presenta de su relación laboral. Esa percepción sería, dentro de la comprensión cognitivista, el aspecto psicológico de la relación laboral. La batería conforma una unidad en la que se debe respetar el orden de presentación para la recolección de los datos; sin embargo, no es imposible la aplicación de algún instrumento de la batería por separado.

Cabe señalar que hemos logrado depurar la presentación de los items a través de pruebas piloto (ver informe final de pasantía); de las mismas hemos deducido que se debe presentar un instrumento por vez (por ej., cada 2 ó 3 días) y que, como es habitual, la aplicación del mismo no debe verse ni surgida ni interrumpida por intereses o asuntos laborales.

Esperamos, a través de la batería desarrollada, obtener una aproximación a las características fundamentales de la visión que la comunidad en cuestión tiene de su relación laboral. Si bien es esperable que esas visiones sean diferenciables por su contenido,

para poder establecer algún tipo de comparación entre los resultados es recomendable, a nuestros ojos, considerar un conjunto de variables contextuales (no cognitivas) que, suministrarán el "fondo" sobre el que la información cognitiva (obtenida por medio de la batería) tomará valor específico.

El conocimiento de este fondo debe ser tanto diacrónico como sincrónico (para justificación ver Etkin-Schvarstein, 1988). Cabe señalar que es posible diferenciar de muchas formas a las variables contextuales y que, acerca de su relación, es posible establecer muy diversos principios.

A continuación sólo presentaremos el conjunto de variables contextuales que consideremos imprescindibles dejando al lector en libertad para utilizar su propio modelo de interrelación entre ellas o bien para seleccionar otras.

Cabe resaltar que estas variables contextuales presentan "aspectos cognitivos" (esto es: provocan modificaciones cognitivas y sufren modificaciones en virtud de la visión que de ellas se tiene). Tales aspectos conformarían el "fondo cognitivo" de la comprensión de la relación laboral. No debe despreciarse el poder explicativo de este fondo (considérese, por ej., el efecto que puede tener sobre la concepción de la propia relación laboral el cambio en la concepción del modo de acumulación); no es aquí el lugar de exponer cómo conocerlo (sirva como indicador del camino a seguir la batería presentada).

Variables contextuales del aspecto psicológico de la relación laboral:

1] Sistema de reproducción social: * A nivel global (internacional) cabe considerar el "efecto" que sobre el propio Estado, sector económico o negocio, tienen la distribución (división) internacional del trabajo y la conformación de bloques económicos (entre diversos estados).

* A nivel local (estadual) cabe considerar: el régimen de propiedad imperante (las condiciones de producción y acumulación), el régimen de distribución (la asignación social de la riqueza) y los tipos y grados de regulación e intervención estatal en la economía (implica desde peso y características del sector de economía pública o mixta, pasando por el sistema impositivo y cambiario hasta llegar a las disposiciones reglamentarias del trabajo y la contratación).

Este sistema admite, como se sabe, múltiples y más o menos variables conformaciones. Así, existen desde sistemas productivos basados en regímenes de propiedad privada, controlados y pautados capilar y minuciosamente por el estado hasta, sistemas basados en regímenes de propiedad social librados a los directores y/o participantes de turno. Cabe destacar que, además, en cada variante posible de las tres características mencionadas (variables si se prefiere) caben diversas posibilidades respecto de los tipos de participación y responsabilidad que los involucrados pueden o deben asumir.

2] Las tasas de crecimiento/decrecimiento del PBI, las de desempleo y los indicadores macroeconómicos del sector en cuestión, tampoco deben ser olvidados (siempre como factores materiales que pautan -limitan- las características de las relaciones laborales en una sociedad en un momento histórico).

Las condiciones financieras: constituyen un marco restrictivo, ya sea que se las considere a nivel estadual (donde dependen del sistema de reproducción vigente) ya a nivel de unidad productiva jurídicamente responsable.

4] Las anteriores presentan interjuegos con las condiciones tecnológicas. Estas, si bien constituyen un marco restrictivo no parecieran presentar (para la mayoría de los teóricos) correlación alguna con los sistemas de reproducción posibles.

Se deberán diferenciar las condiciones tecnológicas "incorporadas" de las "des-incorporadas".

5] Las condiciones geográfico/ecológicas constituyen la condición de posibilidad y base material última del trabajo humano y de sus frutos.

6] Las condiciones demográficas y sanitarias también constituyen importantes "bases materiales" del proceso de trabajo.

7] Las realidades discursivas (con tres grandes temáticas o caracteres: el religioso, el científico y el político): en este listado

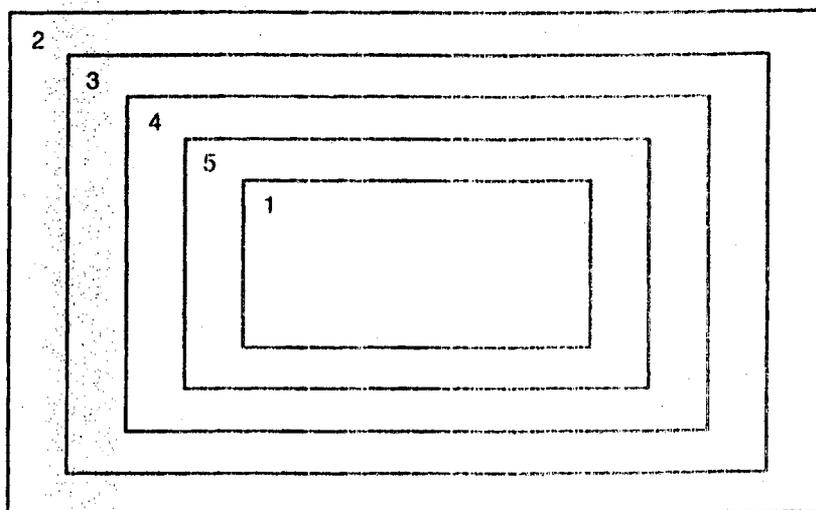
se hace referencia a los aspectos materiales de las redes de difusión.

Al conocimiento del estado y devenir de las variables contextuales (materiales) imprescindibles señaladas, se debería agregar el conocimiento del estado y devenir de las características organizacionales específicas (también materiales).

Son muchos los listados de tales características existentes; dejamos al lector su selección.

Del mismo modo, al conocimiento de los aspectos cognitivos de las variables contextuales debiera sumarse el conocimiento del aspecto cognitivo de las características organizacionales específicas. (todo a fin de poder contar con una fondo que permita la comprensión de la información cognitiva recibida por la batería elaborada de modo de poder establecer comparaciones significativas y tendencias esperables). Por conocimiento de las características organizacionales específicas y de las variables contextuales se debe entender el reconocimiento de la percepción/categorización/valoración que de esas características y variables presenta/sostiene la población en cuestión. Respecto de las realidades discursivas pensamos que cabe, también, un estudio de contenido (a fin de comprender la significación de la percepción/categorización/valoración obtenida).

Cuadro indicativo de los factores necesarios para poder comparar el aspecto de una relación laboral:



1. Aspecto psicológico de las relaciones laborales; para el cognitivismo percepción (clasificación y valoración) de los aspectos diferenciable en las relaciones laborales [batería desarrollada].

2. Variables contextuales. Materiales [Listamos las esenciales].

3. Variables contextuales. Aspecto cognitivo ("Fondo cognitivo").

4. Características organizacionales. Materiales

5. Características organizacionales. Aspecto cognitivo

En respuesta al carácter supuestamente comunitario de las comprensiones, hemos considerado la posibilidad de subdividir las poblaciones en grupos que, suponemos, presentarán mayor

congruencia que la esperable en relación a cualquier otra variable. Esos bloques consideran para su conformación: el sexo, el ciclo vital, el tamaño del grupo familiar a cargo, el grupo de pertenencia, la antigüedad, la educación formal alcanzada y el tipo de cargo detentado -en otro lugar desarrollaremos sus categorías-.

Con anterioridad al desarrollo de la batería que presentaremos a continuación habíamos pensado en la posibilidad de estructurar algún tipo de escala clásica de medición.

El esfuerzo necesario para formular y seleccionar los items que hubiesen conformado una escala de tipo Thurstone o Likert, no ha sido el principal factor que ha llevado a abandonar ese posible proyecto.

Se debe considerar, que las técnicas nombradas fueron creadas para medir y estudiar actitudes (la segunda, por ejemplo, supone que el individuo que mantiene creencias desfavorables acerca de un objeto, tendrá una actitud negativa hacia él, esto es, mide, indirectamente, actitudes, evaluando el grado en el que alguien sostiene creencias positivas o negativas acerca de un objeto) -Perlman D. y Cozly P. Ch., 1983-. Si bien se han desarrollado muchas diferentes conceptualizaciones acerca de la noción de actitud (Seidman S., 1986), existe cierto acuerdo acerca de su naturaleza (presenta cuatro dimensiones: afectiva, conductual, cognitiva y normativa). Es más, la noción misma de "actitud" no difiere, en lo que a sus características se refiere

(además de las mencionadas cabría destacar las funcionales de adaptación, de defensa del yo, de expresión de valores y de conocimiento) de las atribuidas a la noción de esquema (Vander Zanden J.W. 1986); sin embargo, sus bases teóricas difieren notablemente.

Se debe recordar que las escalas suponen la existencia de un continuo (son métodos para convertir una serie de hechos cualitativos -atributos- en una serie cuantitativa -variable-). Su aplicación intenta ubicar al sujeto en ese continuo. Con la búsqueda de esquemas, en cambio, se intenta conocer la conformación misma de la estructura cognitiva sin suponer la existencia de continuo alguno.

Por otra parte, cabría considerar si, realmente, es válido y valioso, intentar desarrollar una escala para toda la población laboral, dadas las profundas diferencias presentes en su seno. Esa duda se incrementa cuando se supone, como lo hacemos nosotros, en congruencia con los principios cognitivos fundamentales, que muchas de las características personales (ya sea conocidas conscientemente o no) son producto de la vivencia laboral. (hablamos de "producto" no por considerar que el ser humano juega un papel pasivo en el proceso de desarrollo de sus propias características, sino porque dentro del devenir histórico es posterior, como individuo concreto, a su sociedad). En ese sentido parecería más prudente desarrollar escalas para la población laboral teniendo en cuenta su posible subdivisión en bloques

significativos desde el punto de vista del aprendizaje o conformación de características personales (por ej. teniendo en cuenta la ubicación geográfica, la rama o rubro, el grupo de trabajo etc).-incluso, cuando el costo lo justificase, parecería conveniente desarrollar escalas organizacionales antes que globales o poblacionales-. Ante estas crecientes dificultades optamos por intentar utilizar el modelo cognitivo.

También se pensó en la posibilidad de desarrollar una escala de diferencial semántico; nuevamente los costos y el natural objeto de estudio de las mismas (las actitudes) nos han hecho desistir del intento. Dicha posibilidad sin embargo, resulta muy interesante, en virtud de que el vocablo "trabajo" es un reconocido ítem trans-cultural de dichas escalas (Díaz-Guerrero R. y Salas M., 1975); sin embargo a pesar de que es una técnica relativamente "barata" y eficiente, ha sido poco desarrollada en nuestro medio. (se ha decidido no utilizar las escalas presentadas por los mencionados autores validadas en México, en virtud de las posibles diferencias en la representatividad de sus componentes -adjetivos calificativos-). De hecho, cada ítem de las pruebas desarrolladas por nosotros (aspectos de las relaciones laborales) podría merecer el desarrollo de una prueba de diferencial semántico (aunque no pertenecen al listado de ítems transculturales reconocidos actualmente) o bien podría considerarse como un desdoblamiento del citado ítem transcultural "trabajo".

En otro orden de cosas cabe remarcar que decidimos dar cabida al uso de los aspectos que habíamos logrado distinguir en las relaciones laborales. Así, lejos de considerar que en derredor de ellos el sujeto establece cálculos sino que, acerca de ellos las poblaciones establecen comprensiones (que restringen y guían la conducta de sus miembros), planeamos intentar establecer una forma para reconocerlas. (puntual, exhaustiva y, de desearlo, repetitivamente). Como se verá hemos considerado la posibilidad de que los aspectos diferenciados no sean evaluados por los encuestados o bien que evalúen otros (no listados por nosotros); por lo demás, es posible que su enunciación traiga a la "conciencia" consideraciones (muchas veces dadas por supuestas u obvias) que, no por estar "ausentes" en la vida cotidiana resultarían menos importantes.

IV.3. Batería para el estudio del aspecto psicológico de las relaciones laborales

3.1. Formato de la batería: listado y especificación de sus instrumentos

I- "Modelo general para el reconocimiento de la comprensión que un sujeto tiene de una realidad".

Base teórica: Teoría Cognitiva.

Objetivos: - Reconocer los adjetivos con que el sujeto se refiere a su realidad. (Fase 1)

- Reconocer los adjetivos con que el sujeto se refiere a un aspecto de su realidad propuesta por el investigador. (Fase 2).

Administración: Dos fases: 1- grupal (guiada)

2- individual (autoadministrada).

II- "Instrumento para reconocer la clasificación personal de los diversos aspectos de toda la relación laboral".

Base teórica: Teoría Cognitiva.

Objetivo: - Reconocer la visión que el sujeto tiene de su relación laboral, en relación a variables de interés para el investigador.

- Conocer aspectos de la relación laboral del encuestado que él conceptualiza y que no han sido considerados en el listado de "aspectos" presentado.

Administración: individual (auto-administrada).

III- "Reconocimiento de las percepciones valorativas de los aspectos presentes en las relaciones laborales".

Base teórica: Teoría Cognitiva.

- Objetivo:
- Recabar la valoración que el sujeto tiene de los aspectos de la relación laboral que listó como "presentes" en el instrumento anterior; ese listado podría presentar:
 - Aspectos de sí: se los evaluará al momento presente y al de la incorporación a la organización; además se solicitará una atribución de causalidad de las posibles variaciones percibidas en los mismos.
 - Aspectos de la relación laboral señalados por el sujeto en el instrumento anterior. (que no estaban entre los presentados por nosotros como "siempre presentes").
 - Aspectos de la relación laboral señalada por el sujeto en el instrumento anterior (que estaban

entre las presentados por nosotros como siempre presentes"

Administración: individual (auto-administrada).

IV- "Reconocimiento de las percepciones valorativas relativas de los aspectos presentes en las relaciones laborales"

Base teórica: Teoría Cognitiva.

Objetivo: - Conocer la "valoración relativa" que el sujeto hace de los "aspectos" enunciados en el instrumento anterior (de acuerdo a lo que el encuestado entiende que se da en su realidad).
La relatividad de las valoraciones dependerá de las variables de interés seleccionadas por el investigador.

Administración: individual auto-administrada)

dos fases: A- jerarquización de aspectos enumerados
-ordinal-;
B- valoración relativa de los aspectos más jerarquizados.

VI- "Reconocimiento de las percepciones valorativas relativas de los aspectos supuestamente presentes en las relaciones laborales ideales".

Base teórica: Teoría Cognitiva

Objetivo: - Conocer la valoración relativa que el sujeto hace de los "aspectos" enunciados en el

instrumento 3, de acuerdo a lo que él entiende sería la situación de "trabajo ideal".

La relatividad de las valoraciones dependería de las variables de interés seleccionadas por el investigador pero el parámetro no sería la realidad -como en el instrumento 4- sino la situación de "trabajo ideal".

Administración: individual (auto-administrada)

dos fases A- jerarquización de aspectos
enumerados -ordinal-

B- valorización relativa de los
aspectos más jerarquizados.

En nuestro criterio, obtener la clasificación (en relación a variables de interés) de aspectos cognitivos diferenciados en torno de un aspecto de la propia realidad; obtener de esos aspectos valoraciones absolutas y valoraciones relativas (jerarquizaciones), tanto en relación a lo real como a lo deseado, constituye un ejercicio que permite obtener los lineamientos cognitivos principales en torno al aspecto de la realidad evaluado.

Hemos comentado que el formato de cada encuesta y la lógica de la batería presentada puede ser aplicada al conocimiento de otros aspectos (no laborales) de la red conceptual comunitaria.

Con esa afirmación pretendimos señalar que las pruebas que la constituyen pueden, en lo que a su estructura se refiere, resultar

útiles para obtener conocimiento de cualquier aspecto a la red conceptual compartida por una comunidad.

El instrumento I constituye, claramente, un ejercicio fácilmente focalizable en diferentes "realidades"; por su intermedio se llegaría a conocer la calificación (adjetivación) que, en términos cotidianos, cada bloque desarrolla del asunto de interés (en nuestro caso, su "trabajo").

El instrumento II ha sido diseñado bajo el supuesto de que conocer/describir implica categorizar/diferenciar; en él se solicita a los sujetos que categoricen los aspectos cognitivos diferenciados en torno a la relación laboral. Ya hemos hecho referencia a la necesidad de conocer si tales diferenciaciones (aspectos) son percibidas por los encuestados y si estos establecen diferenciaciones diferentes a las presentadas. La categorización solicitada se refiere a variables consideradas de sumo interés (derivadas de nuestro estudio de las teorías del equilibrio) para el establecimiento de la comprensión que se tiene de la relación laboral; se podría haber solicitado una categorización en relación a otras variables.

Los aspectos reconocidos en el instrumento II como "presentes" en la propia relación laboral son estudiados en los instrumentos III, IV y V. En ellos se intenta conocer, respectivamente, la valoración de cada aspecto en relación a una escala absoluta (de muy alta a muy baja), la valoración de cada

aspecto en relación a los otros en virtud de la situación realmente vivida y, por último, la valoración de cada aspecto en relación a los otros en virtud de la situación ideal deseada. La agregación de los aspectos cognitivos en listas para su valoración comparativa (relativa) -instrumentos IV y V- debiera surgir de las categorizaciones solicitadas en el instrumento II. (en la presentación que juntamos tales listados, a modo de ejemplo, son arbitrarios; de hecho contienen la totalidad de los aspectos diferenciados por nosotros y ninguno diferente, y reflejen la agrupación presentadas en el apartado III.6)

Cabe señalar que el instrumento I es independiente de las variables que se decidan considerar para la confección de los instrumentos II, III, IV y V.

Las variables que se elijan para conformar las categorizaciones de clasificación del instrumento II pesarán en la estructuración del análisis de datos del instrumento III y en la conformación de los instrumentos IV y V.

En esta presentación se han utilizado como variables: la "especificidad" y la "valuabilidad"; en el caso del análisis de datos del instrumento III nos servirá para poner de manifiesto la complejidad de los cálculos supuestamente necesarios para el modelo del equilibrio; en los instrumentos IV y V nos permitirá comprender cómo se estructuran sus formularios en relación a las variables elegidas. Resulta central comprender que los listados que

el sujeto debe jerarquizar en los instrumentos IV y V son conformados (estadísticamente) por "sus" propias respuestas al instrumento II; igualmente la cantidad de listados a jerarquizar dependerá de la cantidad de categorías ofrecidas en el instrumento II. Lo único que no varía, al variar las variables de interés, es que en el instrumento IV esa jerarquización se refiere al mundo real mientras que en el V se refiere al mundo ideal, y, que los listados deben ser los mismos en ambos instrumentos.

Batería para el estudio del aspecto psicológico de las relaciones laborales

Nº de instrumento	Modo de aplicación		Tiempo de aplicación	Información a recabar	Base teórica
1	Fase 1	Grupal Guiada	40'	Conceptualización de situación (Adjetivación en base a adjetivos de uso cotidiano)	Psicología cognitiva
	Fase 2	Individual auto-administrada	Sin t límite		Psicología cognitiva
2	Individual auto-administrada		Sin t límite	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de aspectos cognitivos presentes en la visión de la relación laboral del encuestado - Clasificado de esos aspectos en relación a variables de interés 	Psicología cognitiva
3	Individual auto-administrada		Sin t límite	Valoración absoluta de aspectos presentes en situación real	Psicología cognitiva
4	Individual auto-administrada		Sin t límite	Valoración relativa (jerarquización) de aspectos presentes en situación real tal y como son vividos	Psicología cognitiva
5	Individual auto-administrada		Sin t límite	Valoración relativa (jerarquización) de aspectos presentes en situación real tal y como serían vividos en relación laboral ideal	Psicología cognitiva

3.2. Hipótesis de trabajo:

A partir de las hipótesis presentadas en la reseña de las teorías psicológicas cognitivistas, y de acuerdo con la hipótesis presentada por Barbieri y Pessagno (1980), planeamos la batería presentada bajo el supuesto de que el ciclo de vida, la educación formal, la antigüedad, el sexo, el tamaño del grupo familiar a cargo, el grupo de pertenencia y el nivel jerárquico detentado, constituyen características que permiten subdividir una población en bloques de modo de lograr conformar grupos que presenten mayor homogeneidad en sus valoraciones de los aspectos cognitivos de la relación laboral que la que presenta el grupo total o subgrupos constituidos en base a cualquier otra característica.

Es decir: partimos de considerar que las valoraciones y categorizaciones (datos) obtenibles a través de los instrumentos diseñados presentarán variaciones concomitantes con las que presenten las características individuales señaladas.

Sólo para el instrumento III hemos elaborado un conjunto de hipótesis exploratorias referidas a la tendencia esperada de las valoraciones de los aspectos cognitivos de la relación laboral.

Para los instrumentos I, II, IV y V no hemos logrado establecer tendencias especiales en las respectivas respuestas.

Para las características individuales consideradas se han confeccionando las siguientes categorías:

- **Sexo:** masculino y femenino (diferenciación fenotípica)
- **Ciclo de vida:** consideramos a la edad un indicador del ciclo de vida (en tal sentido los límites de las categorías deberán modificarse atendiendo a las costumbres vigentes); preferimos la edad porque usar como indicador el estado civil o el número de hijos podría acarrear problemas metodológicos (el primero puede resultar falso y el segundo puede ser sentido como demasiado identificatorio); de acuerdo a lo que nosotros entendemos cabría desarrollar la siguiente categorización:

juvenil (hasta los 25 años)

en desarrollo (hasta los 35 años)

maduro (hasta los 45 años)

en plenitud (hasta los 55 años)

veterano (hasta los 65 años)

en retiro activo (más de 65 años)

(las categorías, pensadas para ambos sexos, llevan nombres arbitrarios).

- **nivel jerárquico:**

alto: de conducción (gerencial)

medio: con personal a cargo

bajo: sin personal a cargo

- nivel educativo: universitario completo
secundario completo
primario completo

- antigüedad: mucha/"guardia vieja"
media/"en carrera"
poca/"recién llegado"

(sus límites dependerán de los usos y costumbres organizacionales).

- grupo familiar a cargo: inexistente (vive solo)
chico (hasta 2 personas)
mediano (hasta 5 personas)
grande (más de 5 personas)

(en cada caso se consideran las personas que conviven con el encuestado, cualquiera sea su sexo o edad).

- grupo de pertenencia: deberá ser definido en relación a la (laboral) continuidad y frecuencia de las interacciones (en relación a esta característica no se pudieron desarrollar tendencias en las

valoraciones obtenibles a través del instrumento III.)

En el caso del instrumento III las anteriores delimitaciones corresponderían a las variables independientes; la variable dependiente será el valor atribuido a los aspectos (considerados como presentes en la propia relación laboral en el instrumento II) cognitivos diferenciados en torno a la relación laboral; el valor puede ser alto, medio o bajo (entre 7 y 6 puntos, entre 5 y 3 puntos y entre 2 y 1 puntos, respectivamente).

Si bien hemos planeado recabar datos de sujetos, nuestra unidad de análisis serán los bloques que, según esperamos, presentarán homogeneidad en sus valoraciones y conceptualizaciones. (estos bloques corresponden a las comunidades a que hicieramos referencia al exponer las hipótesis cognitivistas fundamentales).

3.3. Hipótesis exploratorias del instrumento III

Se supone que en cada etapa del ciclo vital, los intereses y necesidades van variando. La delimitación de los mismos no es estrictamente necesaria aquí. Nuestra hipótesis se limita a los efectos de la edad sobre las valoraciones absolutas (resultados del instrumento N°3) y no sobre las relativas (en ese caso hubieran debido ser detalladas, para cada aspecto cognitivo de la relación laboral y, entonces sí, se hubieran debido establecer los intereses específicos de las distintas "edades" presentadas). Presentamos la siguiente hipótesis, N° 1: A mayor edad, se atribuye mayor valor a lo invertido y menor valor a lo recibido.

El sexo influye, hipotetizamos, en el valor atribuido a lo percibido como intercambiado en la relación laboral, en conjunción con el nivel jerárquico detentado (co-determinación); señalamos que identificamos tres niveles jerárquicos: sin nadie a cargo (inferior) con personal a cargo (medio) y cargos superiores (conducción o alto).

Hipótesis N°2: En el nivel sin conducción: las mujeres valorarán más que los hombres lo que reciben, mientras que hombres y mujeres valorarán igualmente lo que invierten.

En el nivel con conducción -medio-: las mujeres valoran más que los hombres lo invertido y valorarán menos que los hombres lo recibido.

En el nivel de cargos superiores: las mujeres valorarán más que los hombres lo invertido y también valorarán más que los hombres lo recibido.

La antigüedad, hipotetizamos, influye en el valor atribuido a lo percibido como intercambiado en la relación laboral.

Hipótesis N°3: A mayor antigüedad, mayor ser el valor atribuido a lo invertido y será también mayor el valor atribuido a lo recibido.

Para poder establecer cortes categoriales significativos debería, en cada caso (para cada organización y subgrupo), establecerse el "ritmo general" de promoción. Sin embargo, presentamos una categorización que nos resultó significativa (variarán sus límites temporales y duración en cada caso): "recién llegado", "en carrera", "guardia vieja".

El nivel jerárquico detentado influye, hipotetizamos, en el valor atribuido a lo percibido como intercambiado en la relación laboral.

Hipótesis N°4: A mayor nivel jerárquico, se atribuirá mayor valor a lo invertido, y, en cambio, se atribuirá menor valor a lo recibido.

Hipotetizamos, también, que el nivel educativo formal influye en el valor atribuido a lo percibido como intercambiado en la relación laboral.

Hipótesis N°5: A mayor nivel educativo mayor será el valor atribuído a lo invertido y, en cambio, menor será el valor atribuído a lo recibido.

Las categorías significativas para el nivel educativo formal alcanzado serán: universitario completo, secundario completo y primario completo.

Por último, hipotetizamos que el tamaño del grupo familiar a cargo influye en el valor atribuído a lo percibido como intercambiado en la relación laboral.

Hipótesis N°6: A mayor grupo familiar a cargo, menor será el valor atribuído a lo recibido; el valor atribuído a lo invertido no presentará modificaciones relacionadas al tamaño del grupo familiar a cargo.

Las categorías significativas serán: ninguno, hasta 2, hasta 5, más de 5 (incluye esposa, padres, hijos y otros).

Respecto de la variable dependiente -valor absoluto atribuído a los aspectos presentes en toda relación laboral- pensamos que cabe reconocer la presencia de tres categorías significativas: entre 1 y 2 puntos (valor bajo); entre 3 y 5 puntos (valor medio) y entre 6 y 7 puntos (valor alto).

Debiera remarcarse que las hipótesis presentadas son meramente exploratorias y que su adecuación podría verse afectada por las condiciones específicas de cada caso a investigar.

Reflejan, sin duda, nuestros presupuestos y en todos los casos en que los datos que se posean antes de la administración de los instrumentos así lo recomienden, deberían ser reemplazadas por hipótesis exploratorias específicas al caso en cuestión.

Como las hipótesis presentadas se refieren a los resultados del instrumento N°3, los instrumentos 4 y 5 permanecen como mecanismos meramente descriptivos cuyos resultados serán analizados de acuerdo a los supuestos que delimitan bloques poblacionales.

3.4. Hojas de presentación:

A fin de obtener los datos necesarios para confeccionar los bloques poblacionales (en los instrumentos I, II, IV y V) y para contrastar las hipótesis exploratorias elaboradas en relación a los resultados del instrumentos III, hemos planificado que cada instrumentos de la batería presentada vaya acompañado de una serie de hojas de presentación

El objetivo de estas hojas no radica solamente en la obtención de los referidos datos sino, fundamentalmente, en la presentación de la prueba, la batería y la tarea diagnóstica en curso, a fin de lograr establecer una relación de cooperación voluntaria que brinde frutos a todas las partes involucradas.

Como se deducirá de la lectura de las hojas de presentación adjuntadas, hemos supuesto que la relación de cooperación debe reconocer una serie de derechos que consideramos inherentes a la persona del encuestado e inherentes a su condición de tal. (como son la limitación de la circulación de la información obtenida, la obtención de una devolución y la preservación del anonimato).

Para más detalle y justificación de esta actitud de nuestra parte, consultar apéndice I.

Datos personales

Edad

marque con una cruz
el segmento que le corresponde

- Menos de 25 años
- Hasta 25 años
- Hasta 35 años
- Hasta 45 años
- Hasta 55 años
- Hasta 65 años
- Más de 65 años

Sexo

marque con una cruz
lo que le corresponda

- Masculino
- Femenino

Tamaño del grupo familiar

con el que convive
marque con una cruz
lo que corresponda

- Nadie-vive solo
- Una persona
- Dos personas
- Hasta cinco personas
- Más de cinco personas

Antigüedad en la Organización

marque con una cruz
lo que corresponda

- Menos de un año
- Hasta cinco años
- Hasta veinte años
- Más de veinte años

Nivel jerárquico actual

marque con una cruz
lo que corresponda

- No tiene nadie a cargo
- Tiene personal a cargo
- Ocupa un puesto gerencial
o de conducción

Educación formal alcanzada

marque con una cruz
lo que corresponda

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Universitaria completa

3.5. Presentación de los instrumentos

En cada uno de los instrumentos y para cada uno de los bloques poblacionales diferenciados de acuerdo a las variables explicitadas, se intentará obtener el conteo (frecuencia de la presencia) de tipo de respuesta. Así, por ej., en el instrumento I, se intentará conocer cuántas veces es utilizado un adjetivo específico para referirse al objeto de estudio, esto es: cuántos sujetos hacen uso de ese adjetivo (presente en la respuesta de al menos un sujeto); en el instrumento II; cuántos sujetos evalúan, como presente o no, un determinado aspectos, o cuántos incorporan en "x" aspecto nuevo...; en los instrumentos IV y V se intentará establecer la posición (jerárquica) promedio de cada aspecto en cada pregunta...

Tal como consta en la presentación del instrumento I, esta metodología no olvida las diferencias individuales; sólo intenta rescatar las similitudes gestadas y sostenidas en el espacio interpersonal, similitudes conceptuales que generan esquemas de entendimiento (que, como se vio, guían la conducta). -en el apéndice II constan bases epistemológicas y "teorías clásicas" (fenomenología e interaccionismo) que pueden convalidar el presente proyecto cognitivista-.

3.6. Utilidad y limitaciones de la batería presentada:

Hemos desarrollado la batería presentada esperando que por su intermedio se obtuvieran los datos necesarios para elaborar un informe de los aspectos "cognitivos" (homologados, ahora, a psicológicos) de las relaciones laborales.

Destinada a poder obtener la percepción/definición (categorización y valoración) de diversos aspectos diferenciables en la relación laboral, permitiría comprender y predecir la conducta de los encuestados, así como planificar, en relación a aquella información, la política de personal.

Cabe quizás hacer referencia a que son muchos los desarrollos teóricos que se focalizan en la importancia e ingerencia que la propia definición de una situación tiene en la selección, elaboración y corrección de la conducta a seguir.

Es dable considerar que, aun manteniendo la misma base teórica, se pueden obtener definiciones de situaciones (como la relación laboral) a través, por ej., de entrevistas.

Eso es indiscutible; en tal caso de lo elaborado, lo que sería rescatable sería: el listado de aspectos a evaluar; el tipo de evaluación deseable (absoluta y relativa real y relativa ideal).

Sin embargo, mientras que para investigaciones de pequeños grupos pareciera recomendable la búsqueda de datos a través de entrevistas en profundidad, para el estudio de grandes grupos (ante

la dificultad de poder garantizar la estandarización de la recolección por ser necesario contar con más de un operador) pareciera ser recomendable la búsqueda de datos a través de encuestas como las presentadas; en esa situación el costo de procesamiento se vería justificado por la estandarización de la búsqueda y la amplitud de los datos recabados.

Las más importantes limitaciones de la batería elaborada han sido presentadas al hacer referencia a la necesidad de contar con información contextual (material y cognitiva) y con información organizacional (material y cognitiva).

Estas limitaciones no van en desmedro de la utilidad misma de la batería diseñada; en verdad, tales informaciones son necesarias, también, en el caso de decidir recurrir a entrevistas para recabar la información referida al aspecto psicológico de las relaciones laborales.

Resulta primordial contextualizar históricamente la información cognitiva (no se debe olvidar que los esquemas cognitivos presentan reglas de desarrollo, que ese desarrollo presenta relación con los eventos materiales, y que el estadio de desarrollo, como se viera, restringe y caracteriza las posibilidades de cambio de los esquemas).

Otra seria limitación de la batería yace en la incompletud del desarrollo de la teoría de esquemas en que se basa; la teoría redefine los problemas a investigar obteniendo interesantes

resultados (en nuestro caso torna innecesaria la idea de cálculo o la de equilibrio o la de coherencia abriendo las puertas al análisis psicológico del conflicto -intrapésiquico y/o social-, el poder y la auto-determinación), pero, a la vez, presenta inexactitudes y generalidades sólo subsanables gracias al know-how del operador (en nuestro caso la inexactitud o por lo menos la variabilidad presente en la explicación de la interrelación existente entre los esquemas cognitivos y la realidad material). Por cierto a pesar de esta indeseable característica, ha cosechado los más auguriosos éxitos en las más variadas áreas de aplicación (sociales y clínicas).

La presentación cuenta con otra insalvable debilidad, a saber: el listado de aspectos a considerar es arbitrario; si bien se ha considerado la posibilidad de que el encuestado descarte su existencia señalando que "no está presente en la relación laboral" (con lo que para nosotros el aspecto en cuestión no estaría presente cognitivamente para el sujeto/comunidad estudiado) o bien, se ha considerado la posibilidad de que los encuestados diferencien aspectos no enunciados, no debe desdeñarse el poder constructivo y reconstructivo que a nivel cognitivo, tiene toda pregunta. En ese sentido, toda investigación (incluida la entrevista más "neutra"), tiene efecto (constitutivo) sobre su "objeto".

V. A modo de conclusión:

Quien recorre el índice de esta presentación podrá tener una idea del derrotero que hemos seguido.

Intentamos desarrollar las teorías del equilibrio organizacional, para obtener un acercamiento teórico y práctico al aspecto psicológico de las relaciones laborales. Para su conocimiento reseñamos sus supuestos meta-teóricos inmediatos más importantes y sus manifestaciones más acabadas. En ese punto optamos por prescindir de las teorías del equilibrio organizacional exponiendo nuestras divergencias a través de un esbozo de análisis crítico.

A partir de un breve racconto de las teorías psicológicas cognitivistas más renombradas intentamos, elaborar una batería para el estudio del aspecto psicológico de las relaciones laborales.

Este trabajo nos ha permitido, así, reconocer las unidades meta-teóricas de diversas teorías y clasificar nuestras propias opiniones respecto de los aspectos del fenómeno organizacional relacionados al problema que nos convocara. Nos ha permitido relacionar, nuestro interés por el fenómeno organizacional con nuestro acercamiento a las teorías psicológicas cognitivistas, a través de la elaboración de un conjunto de encuestas que, esperamos sean confiables y que creemos son válidas. En su transcurso, hemos podido establecer relaciones temáticas entre presentaciones

fenomenológicas, interaccionistas simbólicas y los planteos cognitivistas contemporáneos un conjunto de enunciados epistemológicos que validarían aquellas presentaciones y esos planteos.

Por último nos ha permitido exponer las razones de las particularidades distintivas que presenta la responsabilidad que le cabe al cientista social por ssu tarea.

Por lo antedicho ha constituido para nosotros un trabajo arduo, interesante y provechoso.

En pasos siguientes se deberían poder establecer relaciones entre los aspectos cognitivos abordados y los aspectos contextuales (materiales y cognitivos) señalados.

Deseamos hacer aquí referencia a que consideramos que los modelos organizacionales (en este caso los modelos referidos a las relaciones laborales) desarrollados en ámbitos privados no deben, según nuestro criterio, ser extrapolados al ámbito público.

La batería para el estudio del aspecto psicológico de las relaciones laborales expuesta (modelo de encuestas) no presenta especificidad alguna en lo que se refiere a su ámbito de aplicación. Los aspectos que considera (para su valoración) -items-, si bien fueron inspirados en aquellos considerados en las teorías del equilibrio organizacional, no sólo pueden ser ampliados (recuérdese que el encuestado puede ampliar el listado de aspectos a considerar

-instrumento nº2-) sino que, además, pueden ser evaluados en relación a cualquier variable que resulte de interés para el investigador (y no solamente en relación a las que nosotros hemos considerado, que son las típicamente señaladas por las teorías del equilibrio).

En este sentido cabe señalar que el modelo psíquico cognitivista pueden ser utilizados como "Base o aspecto psíquico" de otros marcos mente-teóricos además del funcionalista.

El hecho de que hayamos propuesto el estudio de un conjunto de aspectos contextuales (tanto en su dinámica historia como en su situación puntual al momento de la investigación), libra a la batería presentada de soportar las pesadas restricciones propias de los estudios sincrónicos y acontextuales.

Si el lector no comparte nuestra conclusión respecto de las teorías del equilibrio, esperamos que el desarrollo que hemos hecho de ese modelo teórico le sirva para planear su propio camino. Si la comparte, pensamos que no se ve forzado a considerar a esta presentación como, solamente, una constatación más de aquella imposibilidad; esperamos que pueda encontrar en la batería presentada un conjunto de instrumentos, que validados teóricamente en modelos psíquicos cognitivistas, le sirvan como herramientas para el estudio y comprensión de las percepciones/conceptualizaciones/valoraciones referidas al mundo laboral.

Esperamos también que le resulte útil e ilustrativo tanto el listado de aspectos de las relaciones laborales como el de los aspectos contextuales a tenerse en cuenta para lograr una adecuada interpretación de la información obtenida a través de la referida batería; (suponemos que verá con buenos ojos el intento de combinar el estudio de los esquemas cognitivos y el de los aspectos contextuales). Por último, esperamos que comparta nuestra visión respecto del uso de los instrumentos de investigación, de sus efectos, y del manejo de la información obtenida.

Muchos de los temas delimitados en la historia del estudio del fenómeno organizacional "toman en cuenta" específica o tangencialmente, "el bienestar" de los miembros de las organizaciones (se han desarrollado, por ej, estudios de motivación, de clima, de cultura, de condiciones de trabajo, de satisfacción, de compromiso, etc).

En líneas generales se puede afirmar que en esos estudios el hombre aparece como "el problema de la producción/administración". En ese sentido es que ha sido tomado como "variable de ajuste/manipulación". Esta política se ve reflejada en las prácticas de investigación desarrolladas para lograr las informaciones necesarias.

Sin descuidar el problema de la productividad organizacional (más profundamente el de la producción y reproducción sociales), cabe, pensamos, no pensar al "bienestar del empleado" como un

medio sino como un fin. Esta inversión del problema (se pasaría a considerar que el hombre tiene el problema de reproducción/productividad), también se reflejaría en las prácticas de investigación. Quizás se pueda suponer que, bajo esas condiciones, ya no harían falta métodos de recolección de datos. No es esa nuestra suposición; si bien está claro que las relaciones laborales presentarían una dinámica muy diferente a la dominante actualmente, no pensamos que la encuesta (como método de auto-conocimiento de la fuerza laboral) sería abandonada; claro está, aquella, no sería instrumentada tecnocráticamente sino democráticamente, esto es: con la participación de los involucrados en todos y cada uno de los pasos y aspectos de su desarrollo (en ese sentido lo aquí presentado no constituiría sino "una propuesta más").

Un primer paso en el acercamiento a las referidas condiciones ideales, está constituido por la no duplicación de aquellas situaciones que reproducen rasgos cognitivos que alejen o imposibiliten su desarrollo. Es en ese marco en el que están planteadas las operaciones propuestas.

ENCUESTA N°3

INSTRUMENTO N°3: "RECONOCIMIENTO DE LAS PERCEPCIONES VALORATIVAS DE LOS ASPECTOS DE LAS RELACIONES LABORALES"

Este instrumento ha sido diseñado para reconocer las valoraciones absolutas que los sujetos hacen de los aspectos presentes en sus relaciones laborales.

Dichos aspectos surgen de la aplicación del "Instrumento para reconocer la clasificación personal de los diversos aspectos de toda relación laboral".

Tal como se ha expuesto en el apartado "Hipótesis de trabajo" el presente instrumento podría servir para contrastar una serie de hipótesis exploratorias referidas a las relaciones existentes entre, condiciones y características personales, y, los valores atribuidos a los aspectos de la propia relación de trabajo.

Como se ha expuesto debiera ser antecedido por las hojas de presentación

INSTRUMENTO N° 3

La presente encuesta está conformada por dos fases:

- La primera fase consta de una serie de preguntas referidas a características personales (son lo suficientemente generales como para no permitir su identificación)
- La segunda fase consta de 92 preguntas; en cada una Ud. deberá marcar con una cruz la respuesta más correcta (debe marcar, en cada caso, una y solo una de las respuestas presentadas). Si se llegara a equivocarse o a cambiar de opinión tache el espacio que llenara con la cruz "mal colocada" anulándolo totalmente, y marque otra cruz donde lo crea conveniente.

EJEMPLO:

La cantidad del juego del seleccionado argentino de fútbol, en el transcurso del último mundial, a su juicio, ha sido:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

EJEMPLO CON CORRECCION:

La suerte o buena fortuna del seleccionado argentino de fútbol, en el transcurso del último mundial, a su juicio, ha sido:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

Cuando no entienda la pregunta tache todos los casilleros:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

Cuando no sepa que responder deje en blanco

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

Por favor, intente contestar todas las preguntas que se le presentarán a continuación.

A continuación se le presentará una serie de preguntas referidas a características personales; contéstelas de acuerdo a tal y como se imagina o considera que eran cuando Ud. se incorporó a la organización en que trabaja.

Marque con una cruz la respuesta que más se adecue a los hechos.

1) Las relaciones y conocidos que Ud. tenía al momento de su incorporación, en relación a la utilidad que presentaban para la organización en que trabaja, a su juicio eran:

Excelentes

Muy buenos

Buenos

Regulares

Malos

Muy malos

Pésimos

2) La experiencia laboral y los conocimientos que Ud. tenía al momento de incorporarse a la organización en que trabaja, en relación a las necesidades que ella tenía, a su juicio, era:

Pésimos

Muy malos

Malos

Regulares

Buenos

Muy buenos

Excelentes

3) La capacidad general que Ud. tenía para cumplir con el trabajo que se le encomendaba, al momento de su incorporación, a su juicio, era:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

4) Su productividad, esto es, su ritmo de trabajo y la relación del mismo con la cantidad de errores cometidos, al momento de incorporarse a la organización en que trabaja, a su juicio, era:

- Pésima
- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

5) Su predisposición a obedecer, esto es, de avenirse a cumplir una instrucción o indicación impartida por un superior, aun a pesar de estar en desacuerdo (e independientemente de que manifieste su desacuerdo o no), al momento de incorporarse en la organización en que trabaja, y desde el punto de vista de la misma, a su juicio, era:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Pésima

6) La calidad del trato personal que Ud. daba a los miembros de la organización en que trabaja y a aquellos que se relacionaban con ella (cliente, usuarios, proveedores, etc), al momento de incorporarse a la misma, a su juicio, era:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Pésima

7) Tenía Ud. al momento de su incorporación, personal, bajo su mando?.

SI

NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que sí, responda la siguiente pregunta, sino saltéela.

8) Cómo era, al momento de su incorporación, su capacidad de mando y dirección?, o sea, ^{1ª} capacidad que Ud. tenía de lograr que un subordinado, sin ser amenazado, cumpliera o se aviniera a una instrucción o indicación suya:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Pésima

A continuación se le presentarán una serie de preguntas referidas a características personales; contéstelas de acuerdo a tal y como Ud. sabe o considera que son en la actualidad.

1 Bis) Sus relaciones y conocidos, a la luz de la utilidad que tienen para la organización en que trabaja, actualmente son:

- Pésimos
- Muy malos
- Malos
- Regulares
- Buenos
- Muy buenos
- Excelentes

2 Bis) La experiencia, la habilidad y el conocimiento que Ud. tiene en la actualidad, en relación a las necesidades que tiene la organización, a su juicio, son:

- Pésimos
- Muy malos
- Malos
- Regulares
- Buenos
- Muy buenos
- Excelentes

3 Bis) Su capacidad general para cumplir con el trabajo que se le encomienda, en la actualidad ,a su juicio, es :

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

4 Bis) Su productividad, esto es, su ritmo de trabajo y la relación del mismo con la cantidad de errores cometidos, en la actualidad, a su juicio, es:

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

5 Bis) Su predisposición a obedecer, esto es, de avenirse a cumplir una instrucción o indicación impartida por un superior, aun a pesar de estar en desacuerdo (e independientemente de que manifieste su desacuerdo o no), en la actualidad, a su juicio, es:

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

6 Bis) La calidad de trato personal que Ud. da a los miembros de la organización en que trabaja y a aquellos que se relacionan con ella (clientes, usuarios, proveedores, etc.), en la actualidad, a su juicio, es:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Pésima

7 Bis) Tiene Ud., actualmente personal bajo su cargo?

SI

NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que si, conteste la siguiente pregunta; si no, saltéela.

8 Bis) Cómo es actualmente la capacidad de mando y dirección? Cómo es la capacidad que Ud. tiene de lograr que un subordinado, sin ser amenazado, cumpla o se avenga a una instrucción o indicación suya?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Pésima

En las preguntas previas se le ha solicitado que valore las siguientes características personales: relaciones y conocidos, experiencia laboral y conocimientos capacidad de cumplir con el trabajo encomendado, productividad, calidad de trato personal, capacidad de mando y dirección y predisposición a obedecer.

9) Esas características, ¿han experimentado en Ud. cambios positivos?
SI NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que sí responda la siguiente pregunta, sino saltéela.

10) De los cambios positivos dados en sus características personales, ¿cuántos atribuiría Ud. a su permanencia en la organización en que trabaja?

Ninguno

Casi ninguno

Pocos

Algunos

Muchos

Casi Todos

Todos

11) Sus características, ¿han experimentado cambios negativos durante su permanencia en la organización en que trabaja?

SI NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que sí, responda la siguiente pregunta sino saltéela.

12) De los cambios negativos dados en sus características personales, ¿cuántos atribuiría Ud. a su permanencia en la organización en que trabaja?

Todos

Casi Todos

Muchos

Algunos

Pocos

Casin ninguno

Ninguno

13) En caso de querer o necesitar encontrar otro trabajo u obtener algún tipo de beneficio, los conocidos y relaciones que Ud. gana en su trabajo -ya sean de la organización en que trabaja ya sean de otras- , son:

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- Muy malos
- Pésimos

14) Los conocidos y relaciones que gana a través de su trabajo -ya sean de la organización en que trabaja o no-, desde el punto de vista de su valor humano, a juicio suyo, son:

- Pésimos
- Muy malos
- Malos
- Regulares
- Buenos
- Muy buenos
- Excelentes

15) Las habilidades, conocimientos y experiencia que Ud. obtiene a través de su trabajo, en relación al valor que tienen en el mercado laboral, son:

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- Muy malos
- Pésimos

16) El valor en el mercado laboral que le da el trabajar donde lo hace (en caso de necesitar o desear otro trabajo), es :

- Excelente:
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

17) La carrera que la organización en que trabaja le ofrece, a su juicio, es:

- Pésima
- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

18) Recibe Ud. capacitación, destinada a que pueda cumplir los requerimientos de su actual puesto?

- SI NO (tache lo que no corresponda).

Si ha contestado que si, responda la siguientes pregunta; sino, saltéela.

19) La capacitación, que para cumplir los requerimientos de su actual puesto, le ofrece la organización en que trabaja, a su juicio, es:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

20) Recibe Ud. sanciones de parte de sus compañeros y colegas de trabajo?

SI NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que si, responda la siguiente pregunta sino saltéela.

21) Las sanciones que recibe de parte de sus compañeros y colegas de trabajo, a su juicio, son:

Excelentes

Muy buenas

Buenas

Regulares

Malas

Muy malas

Pésimas

.Las sanciones que dan sus colegas y compañeros de trabajo -ya sean a Ud. u a otro colega o compañero-son:

22) Justas Siempre
 A veces
 Nunca

32) Exageradas Siempre
(muy severas) A veces
 Nunca

33) Insuficientes Siempre
(muy débiles) A veces
 Nunca

23) Recibe Ud. sanciones de parte de la organización en que trabaja?

SI NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que si, responda la siguiente pregunta, sino saltéela.

24) Las sanciones que Ud. recibe de parte de la organización, a su juicio, son:

Pésimas

Muy malas

Malas

Regulares

Buenas

Muy buenas

Excelentes

.Las sanciones que da la organización en que Ud. trabaja -ya sea a Ud. o a un colega o compañero suyo-son:

25) Justas Siempre
 A veces

Nunca

34) Exageradas Siempre
 (muy severas) A veces
 Nunca

35) Insuficientes Siempre
 (muy débiles) A veces
 Nunca

29) Recibe Ud. reconocimientos y/o "premios", de parte de la organización en que trabaja? -ya sea otorgados a Ud. como persona o a su trabajo-

SI NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que si, responda la siguiente pregunta; sino saltéela.

30) Los reconocimientos que Ud. recibe de parte de la organización (ya sea otorgados a Ud. como persona o a su desempeño laboral). a su juicio, son:

Excelentes
Muy buenos
Buenos
Regulares
Malos
Muy malos
pésimos

.Los reconocimientos que otorga la organización en que trabaja -ya sea a ud. o a un colega o compañero suyo-son:

31 Justos Siempre
A veces
Nunca
38 Exagerados (muy grandes) Siempre
A veces
Nunca
39 Insuficientes (muy chicos) Siempre
A veces
Nunca

40) A su juicio, la organización en que trabaja actualmente, es:

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

41) A su juicio, aquello que vende la organización en que trabaja (ya sean productos y/o servicios), es:

Pésimo

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

42) A juicio de sus familiares, la organización en que trabaja actualmente, es:

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

43) A juicio de sus amigos, la organización en que trabaja actualmente, es:

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

44) La correspondencia, o compatibilidad ideológico-político-religiosa- que existen entre Ud. y sus compañeros de trabajo, a su juicio, es:

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

45) La correspondencia o compatibilidad ideológico-político-religiosa que existe entre Ud. y la dirección de la organización en que trabaja, a su juicio, es:

Pésima

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

46) La correspondencia que existe entre su trabajo (tarea diaria) y sus conocimientos, capacidades y habilidades personales, a su juicio, es:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Pésima

47) La responsabilidad que la organización en que trabaja le asigna y exige por su trabajo, es a su juicio:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Pésima

48) El grado de participación que Ud. tiene en la determinación del futuro de la organización en que trabaja, a su juicio, es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

49) El grado de participación que Ud. tiene en la determinación de su futuro en la organización en que trabaja, a su juicio, es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

50) El grado de participación que Ud. tiene en la determinación del "qué, cómo y cuánto" de su trabajo actual, a su juicio, es:

Pésimo

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

51) El grado de interés y estímulo que provoca en Ud. su trabajo actual, a su juicio, es:

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

Pésimo

52) Su relación con la organización en que trabaja. en términos generales, es:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

53) La satisfacción global que le produce el trabajar donde y cómo lo hace, es:

- Pésima
- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

54) Cuán a menudo se siente orgulloso de nombrar (dar a conocer la organización o institución para la que trabaja?

Siempre

Casi siempre

Muchas veces

Algunas veces

Pocas veces

Casi Nunca

Nunca

55) Cuán a menudo se siente orgulloso de nombrar el área, sector o dependencia de la organización o institución en la que Ud. trabaja?.

Nunca

Casi nunca

Pocas veces

Algunas veces

Muchas veces

Casi siempre

Siempre

56) Cuán a menudo se siente separado, alejado o ajeno a la organización en que trabaja?(cuán a menudo siente que ese no es "su lugar" o que ese lugar "le es extraño"?)

- Nunca
- Casi nunca
- Pocas veces
- Algunas veces
- Muchas veces
- Casi siempre
- Siempre

57) Cuán a menudo se siente separado o alejado de su trabajo? (cuán a menudo siente que su trabajo "le es extraño" o ^{que} no es "su trabajo"?)

- Siempre
- Casi siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Pocas veces
- Casi nunca
- Nunca

58) El esfuerzo físico que demanda el cumplimiento de sus tareas, a su juicio, es:

- Exageradamente alto
- Muy alto
- Alto
- Normal o moderado
- Bajo
- Muy bajo
- Casi inexistente

59) La cantidad de tiempo que trabaja, le parece:

- Exageradamente grande
- Muy grande
- Grande
- Normal o moderado
- Chico
- Muy chico
- Casi inexistente

60) Cuánta aceptación o "creencia" en las "metas u objetivos organizacionales" y cuánto esfuerzo por "seguir perteneciendo" le demanda o exige a Ud. la organización en que trabaja?.

- Casi inexstente
- Muy bajo
- Bajo
- Normal o moderado
- Alto
- Muy alto
- Exagerado

61) Los usos y costumbres, a los que se tiene que avenir por trabajar en la organización en que trabaja, a su juicio, son:

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- Muy malos
- Pésimos

62) El cansancio, con que culmina su jornada de trabajo, a su juicio es:

- Exageradamente alto
- Muy alto
- Alto
- Normal o moderado
- Bajo
- Muy bajo
- Casi inexistente

63) El esfuerzo de atención y concentración que le demanda su trabajo, a su juicio, es:

- Exageradamente alto
- Muy alto
- Alto
- Normal o moderado
- Bajo
- Muy bajo
- Casi inexistente

64) El nivel de frustración que implica su trabajo, le parece:

Casi inex_istente

Muy bajo

Bajo

Normal o moderado

Alto

Muy alto

Exageradamente alto

65) El nivel de incertidumbre que implica su trabajo, (tarea diaria).es:

Casi inex_istente

Muy bajo

Bajo

Normal o moderado

Alto

Muy alto

Exageradamente alto

66) El nivel de resistencia a la incertidumbre que demanda la situación de la organización en que trabaja (por posibles cambios y/o inconvenientes), es:

- Exageradamente alto
- Muy alto
- Alto
- Normal o moderado
- Bajo
- Muy bajo
- Casi inexistente

67) La resistencia a presiones a tensiones que le demanda su trabajo, a su juicio, es:

- Exageradamente alta
- Muy alta
- Alta
- Normal o moderada
- Baja
- Muy baja
- Casi inexistente

68) Las presiones (de camarillas y grupos de poder) y tensiones sociales internas de la organización en la que actualmente trabaja, que Ud. debe soportar o manejar, a su juicio, son:

- Casi inexsistentes
- Muy bajas
- Bajas
- Normales o moderadas
- Altas
- Muy altas
- Exageradamente altas

69) La salubridad de su ámbito laboral, desde el punto de vista físico-corporal, a su juicio, es:

- Pésima
- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

70) La salubridad de su ámbito laboral, desde el punto de vista psíquico-emocional, a su juicio, es:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

71) Las exigencias de subordinación a la autoridad que debe sobrellevar (más allá de que pueda o no expresar disconformidad y de lo que haga) a su juicio son:

- Exageradamente altas
- Muy altas
- Altas
- Normales o moderadas
- Bajas
- Muy bajas
- Casi inexistentes

72) Su salario de bolsillo, a su juicio, es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

74) Las fiestas y reuniones o conmemoraciones especiales que la organización en que trabaja organiza a su juicio es, (si su empleador no las organiza pase a la siguiente pregunta).

- Excelentes
- Muy buenas
- Buenas
- regulares
- Malas
- Muy malas
- Pésimas

73) El aporte previsional, que por Ud. hace su empleador, a su juicio es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

75) Las remuneraciones que Ud. recibe por trabajar en la organización en que trabaja, y que están fuera de convenio (esto es: que mejoran las pactadas en el respectivo convenio), su juicio son:

- Excelentes
- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Muy malas
- Pésimas

- Si Ud no percibe este tipo de remuneración pase a la siguiente pregunta -

76) Las vacaciones pagas anuales de que goza, su distribución y los servicios turísticos que ellas implican, a su juicio, son:

- Excelentes
- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Muy malas
- Pésimas

77) La estabilidad y seguridad de que goza su puesto de trabajo, a su juicio, es:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Pésima

78) La comodidad y confort de que disfruta en su ámbito de trabajo, a su juicio, es:

- Pésimo
- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

79) El régimen de licencias especiales (esto es: más allá de las correspondientes por convenio) de que dispone, le parece:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

. La organización en que trabaja, ¿le ofrece refrigerios pagos y/o gratuitos?

SI NO (Tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que sí, responda la siguiente pregunta, sino saltéela.

80) Los refrigerios que le ofrece la organización en que trabaja, son:

Pésimos

Muy malos

Malos

Regulares

Buenos

Muy buenos

Excelentes

81) Los sanitarios que le facilita la organización en que trabaja, son:

Pésimos

Muy malos

Malos

Regulares

Buenos

Muy buenos

Excelentes

. ¿La organización en que trabaja le ofrece servicio de comedor pago y/o gratuito?

SI NO (tache lo que no corresponda)

Si ha conrestado que sí, responda la siguiente pregunta sino saltéela.

82) El servicio de comedor que le ofrece la organización en que trabaja, es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

83) Los tickets (monto y calidad que recibe, son:

- Pésimos
- Muy malos
- Malos
- Regulares
- Buenos
- Muy buenos
- Excelentes

. La organización en que trabaja se hace cargo de su alimentación a través de tickets?.

SI NO (tache lo que no corresponda)

Si ha contestado que si, responda la siguiente pregunta sino saltéela.

84) Los servicios de recreación (clubes, salidas/paseos, entradas a espectáculos, etc.) con que Ud. cuenta por trabajar donde lo hace, son:

- Pésimos
- Muy malos
- Malos
- Regulares
- Buenos
- Muy buenos
- Excelentes

. Si Ud. no cuenta con estos servicios pase a la siguiente pregunta.

85) El servicio de proveeduría/mercado/compras de ocasión con el que Ud. cuenta por trabajar donde lo hace, es:

- Pésimo
- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

.Si Ud. no cuenta con este servicio pase a la siguiente pregunta.

87) La compensación económica que Ud. recibe por el costo alimentario derivado de sus horas extras, es:

- Pésima
- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

.Si Ud. no recibe este tipo de compensación económica pase a la siguiente pregunta.

86) Las compras especiales a que Ud. puede acceder por trabajar donde lo hace, son:

- Excelentes
- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Muy malas
- Pésimas

.Si Ud. no puede acceder a este tipo de compras pase a la siguiente pregunta.

88) El servicio de primeros auxilios con que cuenta la organización en que trabaja, es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

.Si la organización en que trabaja no cuenta con este servicio, pase a la siguiente pregunta.

89) El servicio de guardería con que cuenta la organización en que trabaja, es:

- Pésimo
- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

.Si la organización en que trabaja no cuenta con este servicio, pase a la siguiente pregunta.

91) Los beneficios especiales que recibe por trabajar en el área, sector o dependencia en que trabaja, son:

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- Muy malos
- Pésimos

.Si Ud. no cuenta con servicios especiales pase a la siguiente pregunta.

90) Los beneficios especiales que recibe por trabajar en la organización o institución en que lo hace, son:

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- Muy malos
- Pésimos

.Si Ud. no cuenta con servicios especiales pase a la siguiente pregunta.

92) Los servicios de cobertura médica (personales y/o familiares) a los que se hace acreedor por trabajar en la organización en que trabaja, son:

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- Muy malos
- Pésimos

.Si Ud. no recibe servicio de cobertura médica, no conteste.

Ud. ha concluido esta encuesta; agradecemos encarecidamente su colaboración. Por favor entréguela colocándola en el buzón común facilitado para tal fin.

ANALISIS DE LOS DATOS

El mismo variará en relación a las variables de interés de la respectiva investigación (recuérdese que esas variables serían las que formarían las clasificaciones del "Instrumento para reconocer la clasificación personal de los diversos aspectos de toda relación laboral". (paso previo al presente).

Intentaremos aquí, desarrollar un racconto del análisis de datos que correspondería al caso de haberse decidido el estudio de las variables de especificidad (con sus categorías: personal y general) y valuabilidad (con sus categorías: outcome o resultado e income o inversión). Recuérdese que en el "Instrumento para reconocer la clasificación..." se optó por solicitar solamente la clasificación respecto de la valuabilidad de los aspectos considerados y se prescindió de solicitar la clasificación de los mismos respecto de su especificidad; en tal sentido la misma será, en el desarrollo del presente paso y para los pasos subsiguientes (instrumento 4 y 5), atribuida teóricamente por este investigador.

En la siguiente presentación se seguirá una posible distribución de los aspectos enunciados (creada por nosotros).

Los items 1,2,3,4,5,6,7 y 8 dan cuenta de la valoración que el encuestado tiene de diversos aspectos de sí mismo (tal y como actualmente piensa que eran cuando ingresó a la organización en que trabaja).

De esos mismos aspectos se solicita una valoración presente (tal y como actualmente piensa que son):

-items 1 bis, 2 bis, 3 bis, 4 bis, 5 bis, 6 bis y 8 bis-

Estos aspectos son:

1 y 1 bis: relaciones y conocidos, en relación a la utilidad que tienen para la organización en que se trabaja;

- 2 y 2 bis: experiencia laboral y conocimientos en relación a las necesidades de la organización;
- 3 y 3 bis: capacidad general para cumplir con el trabajo;
- 4 y 4 bis: productividad: ritmo de trabajo y su relación con la cantidad de errores;
- 5 y 5 bis: predisposición a obedecer: avenirse a cumplir una instrucción o indicación impartida por un superior aún a pesar de estar en desacuerdo;
- 6 y 6 bis: calidad de trato personal hacia los otros miembros de la organización y/o hacia sus clientes o proveedores;
- 8 y 8 bis: capacidad de mando y dirección.

La percepción de modificaciones en esas características personales son evaluadas en los ítems 9 y 11.

De los ítems 10 y 12 surge la atribución de causalidad de esos cambios de permanencia en la organización en cuestión. Los aspectos 1 al 8 (salvo el 7) y 1 bis al 8 bis (salvo el 7 bis) dentro del marco teórico en cuestión, pueden ser pensados como las inversiones más personales (las variaciones en las series 1-8 y 1 bis-8 bis, pueden verse como variaciones en esas inversiones).

La percepción de las modificaciones de las propias características personales de los encuestados (ítems 9 y 11) puede ser considerada como un claro indicador de la valoración del tiempo transcurrido en la organización.

La atribución de causalidad de esos cambios (ítems 10 y 12) puede ser considerada como un indicador de la valoración que el individuo tiene de su situación global de trabajo (organización y tarea).

Se ha pensado en la posibilidad de seguir investigando en este sentido, intentando conocer lo que el sujeto considera que hubiere pasado con sus características personales en otras condiciones.

En todos los casos sería posible una comparación intra-subjetiva ítem a ítem en las series (por ej: 1 con 1 bis, o, 4 con 4 bis); también es pensable la comparación de las medias de dichas series. (A pesar de las diferencias de valor o significación que las características pueden presentar para el sujeto).

En base a estas características (o a su agregación) a través de la obtención de su media) se pueden comparar poblaciones.

Los resultados mas personales son (en esta presentación)

- relaciones y conocidos:

- 13- como factores de beneficio laboral
- 14- como valores humanos.

- desarrollo como trabajador:

- 15- habilidades, conocimientos y experiencia obtenida en el trabajo en relación a su valor en el mercado laboral.
- 16- desarrollo como profesional/empleo obtenido en el trabajo.
- 17- carrera organizacional que se le ofrece.
- 19- capacitación ofrecida.

- justicia y equidad disfrutadas:

+ valor de las sanciones

- 21 de las informales
- 24 de las formales

+ valor de los reconocimientos

- 27 de los informales
- 30 de los formales

+ adecuación de las sanciones informales

- 22 justicia
- 32 exageración
- 33 insuficiencia

+ adecuación de las sanciones formales

25 justicia
34 exageración
35 insuficiencia

+ adecuación de los reconocimientos informales

28 justicia
36 exageración
37 insuficiencia

+ adecuación de los reconocimientos formales

31 justicia
38 exageración
39 insuficiencia

-valor de la organización/institución en que se trabaja

+ personalmente atribuido

40- general
41- por su producto

+ socialmente atribuido

42- por los familiares
43- por los amigos

-valor ideológico de la situación laboral (compatibilidad ideológica personal

+ informal 44
+ formal 45

-valor específico de la situación laboral

+ correspondencia entre habilidades y tareas: 46
+ responsabilidad propia: 47

+ participación:

- * en la determinación del futuro organizacional:48
- * en la determinación del propio futuro en la organización: 49
- * en la determinación de la propia carga laboral:50

+ interés que provoca la propia tarea:51

-valor personal de la relación laboral:

+ por la relación con el empleador: 52

+ por la satisfacción global que implica: 53

+ por el orgullo personal que implica:

* trabajar en la organización o institución en que trabaja: 54

* trabajar en el área o sector en que trabaja:55

+ por el sentimiento de pertenencia a una organización que implica: 56

+ por el sentimiento de tener un trabajo propio:57

Las inversiones más generales son: (en esta presentación)

- esfuerzo físico: 58

- tiempo: 59

-compromiso: 60

-esfuerzo de acomodación a casos y costumbres organizacionales: 61

-cansancio que produce el trabajo: 62

-atención y concentración demandados por la tarea: 63

-nivel de frustración que implica el trabajo: 64

-nivel de incertidumbre que implica el trabajo: 65

- nivel de incertidumbre que implica trabajar en la organización en que se trabaja: 66
- presiones y tensiones del trabajo que se deben resistir: 67
- presiones y tensiones sociales (de miembros de la organización en que se trabaja) que se deben resistir: 68
- insalubridad: aspecto físico: 69
- insalubridad: aspecto psico-emocional: 70
- exigencias de subordinación que se deben sobrellevar: 71

Los resultados más generales son: (en esta presentación)

- el salario de bolsillo: 72
- el aporte previsional: 73
- las fiestas y reuniones o conmemoraciones especiales: 74
- las remuneraciones recibidas por sobre las que marca el respectivo convenio: 75
- las vacaciones anuales pagas: 76
- la estabilidad y seguridad: 77
- la comodidad y el confort: 78
- el régimen de licencias especiales: 79
- los servicios internos:
- + los refrigerios: 80
- + los sanitarios: 81
- + el servicio de comedor: 82
- + los tickets de comida: 83
- + los servicios de recreación (clubes, salidas, entradas a espectáculos)
84
- + los servicios de proveeduría/mercado/compras de ocasión: 85
- + las compras especiales: 86
- + las compensaciones económicas por horarios de comida: 87

- + el servicio de primeros auxilios: 88
- + la guardería: 89
- los beneficios especiales derivados de trabajar en la organización en que trabaja: 90
- los beneficios especiales derivados de trabajar en el área, sector o dependencia en que trabaja: 91
- los servicios de cobertura médica (personal/familiar): 92

INSTRUMENTO N°4

**Reconocimiento de las percepciones valorativas relativas
de los aspectos presentes en las relaciones laborales.**

ENCUESTA N°4

La presente encuesta consta de dos fases:

- 1- Una serie de preguntas acerca de sus características personales (son lo suficientemente generales como para no permitir su identificación).
- 2- una serie de 5 preguntas; en cada pregunta deberá re-ordenar un conjunto de items dados, cada item tiene un número; Ud.deberá de acuerdo al criterio que se le pida en cada pregunta, colocar en orden jerárquico los números correspondientes a los distintos items presentados en cada pregunta.

EJEMPLO

Confeccione con los items siguientes, un orden jerárquico, de tal modo que en primer lugar esté el más rico y en último lugar el menos rico, siempre de acuerdo a su criterio o juicio.

Los siguientes items enuncian "platos de comida" reales, tal y como "son" a diario.

- 1- asado
- 2- ravioles
- 3- huevo duro
- 4- ensalada mixta
- 5- chocolate

1° el N° 5

2° el N° 1

3° el N° 2

4° el n° 4

5° el N° 3

Dada esta respuesta se entiende que, a juicio del que ha contestado los items presentados, el más rico es el chocolate, luego -a su juicio-, criterio o gusto- le sigue el asado, luego los ravioles y así sucesivamente.

A continuación ubique el item que Ud. puso en primer lugar en la siguiente recta:

Muy barato	Más bien barato	Ni barato ni caro	Más bien caro	Muy caro
	to			5

Confeccione, con los items siguientes, un orden jerárquico, de tal modo que en primer lugar esté el más importante o valioso y en último lugar el menos importante o valioso, siempre de acuerdo a su criterio o juicio.

Los siguientes items enuncian características suyas:

- 1- Medio social, relaciones y conocidos;
- 2- Habilidad, experiencia y conocimientos específicos a la tarea.
- 3- Capacidad de cumplir con el trabajo;
- 4- Productividad (ritmo de trabajo y su relación con la cantidad de errores);
- 5- Predisposición a obedecer, avenirse a cumplir instrucciones o indicaciones;
- 6- Calidad de trato personal;
- 7- capacidad de mando y dirección.

Reordene numéricamente los items.

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

A continuación ubique la característica que Ud. puso en primer lugar en la siguiente recta.

Sin importancia para su desempeño laboral	Poco importancia para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral	Importante para su desempeño laboral	Muy importante para su desempeño laboral
---	--	--	--------------------------------------	--

A continuación ubique la característica que Ud. puso en segundo lugar en la siguiente recta.

Muy importante para su desempeño laboral	Importante para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral.	Poco importante para su desempeño laboral.	Sin importancia para su desempeño laboral
--	--------------------------------------	---	--	---

A continuación ubique la característica que Ud. puso en tercer lugar en la siguiente recta:

Muy importante para su desempeño laboral	Importante para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral	Poco importante para su desempeño laboral	Sin importancia para su desempeño laboral
--	--------------------------------------	--	---	---

A continuación ubique la característica que Ud. puso en cuarto lugar en la siguiente recta.

Sin importancia para su desempeño laboral.	Poco importante para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral	Importante para su desempeño laboral.	Muy importante para su desempeño laboral.
--	---	--	---------------------------------------	---

2- Confeccione, con los items siguientes, un orden jerárquico, de tal modo que en primer lugar esté el más importante o valioso y en último lugar el menos importante o valioso, siempre de acuerdo a su criterio o juicio.

Los siguientes items enuncian ganancias, ventajas y beneficios derivados de trabajar donde lo hace.

- 1- Salario de bolsillo.
- 2- Aporte previsional de su empleador.
- 3- Fiestas, reuniones y conmemoraciones especiales.
- 4- Remuneraciones que superan las del convenio.
- 5- Vacaciones (servicios y distribución)
- 6- Estabilidad (seguridad del puesto de trabajo)
- 7- Comodidad y confort del lugar de trabajo.
- 8- Beneficios especiales por pertenecer a la organización o a algún área de la misma
- 9- Servicios de cobertura médica (personal y/o familiar)
- 10- Servicios internos (tickets de comida, servicios de recreación, comedor, proveeduría, guardería, sanitarios, buffets, refrigerios)
- 11- Licencias especiales (más allá de las que otorga el convenio)

Si Ud. no recibe alguna/s de las ganancias, ventajas y beneficios listados, dénselo a conocer tachando el ítem correspondiente; luego, reordene numéricamente los items restantes de acuerdo a la consigna dada.

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

8° el N°

9° el N°

10° el N°

11° el N°

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en primer lugar en la siguiente recta.

Poco valioso	Con valor más bien bajo	medianamente valioso	con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en segundo lugar en la siguiente recta.

Poco valioso	Con valor más bien bajo	medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en tercer lugar en la siguiente recta.

Muy valioso	Con valor más bien alto	Medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en cuarto lugar en la siguiente recta.

Poco valioso	Con valor más bien bajo	Medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en quinto lugar en la siguiente recta.

Muy valioso	Con valor más bien alto	Medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

3- Confeccione con los siguientes items un orden jerárquico de tal modo que en primer lugar esté el más costoso u oneroso y en último lugar el menos costoso u oneroso para Ud.

Los items enuncian gastos, desventajas y costos derivados de trabajar donde lo hace.

- 1- Esfuerzo físico
- 2- Tiempo que le dedica al trabajo y a la organización en que trabaja.
- 3- Compromiso (que la organización en que trabaja le demanda para con ella y/o para con sus objetivos).
- 4- Usos y costumbres (a los que se tiene que avenir por permanecer en la organización en que trabaja)
- 5- Cansancio provocado por el trabajo
- 6- Esfuerzo de atención y concentración que le demanda su trabajo.
- 7- Nivel de frustración que le exige su trabajo.
- 8- Nivel de incertidumbre que le exige su trabajo.
- 9- Resistencia a presiones y tensiones que le demanda su trabajo.
- 10- Resistencia a presiones "sociales", internas a la organización, que Ud. debe soportar o manejar.
- 11- Riesgo para su salud física (y/o deterioro de la misma)
- 12- Riesgo para su salud mental-emocional (y/o deterioro de la misma)
- 13- Exigencias de subordinación a la autoridad a las que debe avenirse.
- 14- Nivel de incertidumbre que implica trabajar donde lo hace (por posibles cambios).

Reordene numéricamente los items:

1° el N°	8° el N°
2° el N°	9° el N°
3° el N°	10° el N°
4° el N°	11° el N°
5° el N°	12° el N°
6° el N°	13° el N°
7° el N°	14° el N°

A continuación ubique el item que Ud. puso en primer lugar en la siguiente recta.

Muy costoso	Con costo más bien alto	Medianamente costoso	Con costo más bien bajo	Poco costoso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en segundo lugar en la siguiente recta:

Muy costoso	Con costo más bien alto	Medianamente costoso	Con costo más bien bajo	Poco costoso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en tercer lugar en la siguiente recta:

Poco costoso	Con costo más bien bajo	Medianamente costoso	Con costo más bien alto	Muy costoso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en cuarto lugar en la siguiente recta:

Muy costoso	Con costo más bien bajo	Medianamente costoso	Con costo más bien bajo	Poco costoso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en quinto lugar en la siguiente recta:

Muy costoso	Con costo más bien alto	medianamente costoso	Con costo más bien bajo	Poco costoso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en sexto lugar en la siguiente recta.

Poco costoso	Con costo más bien bajo	medianamente costoso	Con costo más bien alto	Muy costoso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

SECRETARIA DE ECONOMIA
ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
1978

- 4- Confeccione, con los items siguientes, un orden jerárquico de tal modo que en primer lugar esté el menos importante o valioso, siempre de acuerdo a su criterio o juicio.

Los siguientes items enuncian aspectos de los que Ud. recibe o gana en o través de su situación laboral:

- 1- Relaciones y conocidos (ya sea dentro o fuera de la organización en que trabaja).
- 2- Desarrollo como "trabajador" (esto implica el desarrollo y obtención de habilidades, conocimientos y experiencia, la carrera organizacional-de ascensos- en vista, la capacitación -a desarrollar proximately- y, en general, su desarrollo en el mercado laboral derivado de su situación de trabajo actual).
- 3- Trato justo o equitativo. Esto implica: adecuación de las sanciones y reconocimientos, tanto de los dados por la organización en que trabaja como de los dados por sus colegas o compañeros entre si -Ud. debe evaluarlos, en comparación con los otros items teniendo en cuenta si a su juicio son justos o injustos (exagerados o insuficientes).
- 4- Valor de la organización o institución en que trabaja. Esto implica: el valor que para Ud. tiene la organización en que trabaja y lo que produce o vende y el valor que tiene para sus familiares y amigos la organización en que trabaja.
- 5- Valor ideológico-político-religioso de su situación laboral. Esto implica: la adecuación o correspondencia o acuerdo que existe ideológica- política -religiosamente entre Ud. y sus colegas o compañeros y entre Ud. y los directores de la organización en que trabaja.
- 6- Valor específico de su situación laboral. Esto implica: la correspondencia existente entre sus habilidades y conocimientos y su tarea; el interés y estimulación que provoque en Ud. su trabajo; la responsabilidad por la propia tarea que a Ud. se le adjudica y, la participación que Ud. tiene (ya sea: en la determinación de la forma y cantidad de su trabajo, de su propio futuro en la organización en que trabaja o, del futuro de dicha organización).
- 7- Valor personal de la relación laboral. Esto implica: la relación que tiene con su empleador, la satisfacción global que le provoca su trabajo (en todos sus aspectos), el orgullo que tiene por trabajar donde lo hace (ya sea en relación a una organización o a un área o sector de una organización), el sentimiento de pertenencia que Ud. tiene respecto de la organización en que trabaja, y el sentimiento de que su trabajo le pertenece (a Ud).

Reordene numéricamente los items

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

A continuación ubique en la siguiente recta el item que Ud. puso en primer lugar:

Muy valioso	Con valor más bien alto	medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique en la siguiente recta el item que Ud. puso en segundo lugar:

Muy valioso	Con valor más bien alto	Medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique en la siguiente recta el item que Ud. puso en tercer lugar:

Poco valioso	Con valor más bien bajo	Medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique en la siguiente recta el item que Ud. puso en cuarto lugar:

Muy valioso	Con valor más bien alto	Medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

Ultima Pregunta

5- Confeccione, con los items siguientes, un orden jerárquico, de tal modo que en primer lugar esté el más importante o valioso y en último lugar el menos importante o valioso. No los ordene según su criterio; ordénelos según el criterio que Ud. sabe o supone que tiene la organización en que trabaja.

Los siguientes items enuncian características suyas:

- 1- Medio Social, relaciones y conocidos;
- 2- Habilidad y experiencia, conocimientos específicos a la tarea.
- 3- capacidad de cumplir con el trabajo
- 4- Productividad (ritmo de trabajo y su relación con la cantidad de errores).
- 5- Predisposición a obedecer, avenirse a cumplir instrucciones o indicaciones.
- 6- Calidad de trato personal.
- 7- Capacidad de mando y dirección.

Reordene numéricamente los items

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

Ud. ha concluido esta encuesta; agradecemos encarecidamente su colaboración.

Por favor, entréguela colocándola en el buzón común facilitado pa-

Aclaración conceptual:

El instrumento N°4 nos permitirá, según suponemos, conocer la valoración relativa de: una serie de características personales (según el propio sujeto encuestado y según lo que el supone/sabe que es la valoración que hace la organización en que trabaja); una serie de características de la situación de intercambio laboral, a saber, ganancias/ventajas y beneficios; gastos, desventajas y costos y aspectos recibidos o ganados en o a través de la situación laboral.

Todas estas valoraciones referirán a la situación laboral -actual- del encuestado, es decir, responden a tal y como vive actualmente y categoriza lo que sea más o menos valioso o costoso.

Esa vivencia puede o no coincidir con el "deber ser" que sostiene, íntimamente, el encuestado; pensamos que sería necesario conocer, entonces, cuál "debería ser", a su juicio, el valor relativo de los aspectos enunciados.

INSTRUMENTO N° 5

Reconocimiento de las percepciones valorativas
relativas de los aspectos supuestamente presentes
en las relaciones laborales ideales.

A continuación ubique el item que Ud. puso en segundo lugar en la siguiente recta:

Este item debería ser.

Muy caro	Más bien caro	Ni barato ni caro	Más bien ba- rato	Muy barato
	1			

Los siguientes items enuncian características personales que pensamos, todo empleado tiene en mayor o menor medida.

Confeccione con los siguientes items un orden jerárquico de acuerdo a lo que Ud. piensa que debería darse en la realidad; en primer lugar coloque el item que debiera ser (en su profesión, ocupación o cargo) considerado por su empleador como el más importante o valioso y, en último lugar, el menos importante o valioso (siempre de acuerdo a lo que según Ud. debiera ser el criterio de su empleador).

- 1- Medio social, relaciones y conocidos
- 2- Habilidad, experiencia y conocimientos específicos a la tarea.
- 3- Capacidad de cumplir con el trabajo.
- 4- Productividad (ritmo de trabajo y su relación con la cantidad de errores).
- 5- Predisposición a obedecer, avenirse a cumplir instrucciones o indicaciones.
- 6- Calidad de trato personal
- 7- Capacidad de mando y dirección.

Reordene numéricamente los items:

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

A continuación ubique en la siguiente recta el item que Ud. puso primero:

Este item debería ser

Sin importancia para el desempeño laboral	Poco importante para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral	Importante para su desempeño laboral	Muy importante para su desempeño laboral
_____	_____	_____	_____	_____

A continuación, en la siguiente recta, ubique el ítem que puso Ud. en segundo lugar:

Este ítem debería ser

Muy importante para su desempeño laboral.	Importante para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral.	Poco importante para su desempeño laboral	Sin importancia para su desempeño laboral
---	--------------------------------------	---	---	---

A continuación, en la siguiente recta, ubique el ítem que Ud. puso en tercer lugar:

Este ítem debería ser

Sin importancia para su desempeño laboral	Poco importante para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral	Importante para su desempeño laboral.	Muy importante para su desempeño laboral
---	---	--	---------------------------------------	--

A continuación, en la siguiente recta, ubique el ítem que Ud. puso en cuarto lugar:

Este ítem debería ser

Muy importante para su desempeño laboral	Importante para su desempeño laboral	Relativamente importante para su desempeño laboral	Poco importante para su desempeño laboral	Sin importancia para su desempeño laboral
--	--------------------------------------	--	---	---

Los siguientes items enuncian ganancias, ventajas y beneficios que pensamos, todo empleado debiera recibir en su relación de trabajo.

Confeccione con los siguientes items, un orden jerárquico acorde a lo que Ud. piensa que debería darse en la realidad; en primer lugar coloque el item que debiera ser(en su profesión, ocupación o cargo) a su juicio el más importante o valioso para el empleado y, en último lugar, el menos importante o valioso (siempre de acuerdo a lo que a su juicio debiera darse en la realidad).

- 1- Salario de bolsillo.
- 2- Aporte previsional de su empleador.
- 3- Fiestas reuniones y conmemoraciones.
- 4- Remuneraciones que superan las del convenio.
- 5- Estabilidad (seguridad del puesto de trabajo).
- 6- Vacaciones (servicios y su distribución)
- 7- Comodidad y confort del lugar de trabajo.
- 8- Beneficios especiales por pertenecer a la organización, o a algún área de la misma.
- 9- Servicio de cobertura médica (personal y/o familiar).
- 10- Servicios internos (buffets, refrigerios, sanitarios tickets de comida, comedor, servicios de recreación, guardería, proveeduría, etc)
- 11- Licencias especiales (más allá de las que otorga el convenio).

Reordene numéricamente los items:

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

8° el N°

9° el N°

10° el N°

11° el N°

A continuación, ubique el ítem que Ud. puso en primer lugar en la siguiente recta:

Este ítem debería ser

Poco valioso	Con valor más bien bajo	Medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación, ubique el ítem que Ud. puso en segundo lugar en la siguiente recta:

Este ítem debería ser

Muy valioso	Con valor más bien alto	Medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en tercer lugar en la siguiente recta.

Este ítem debería ser

Poco valioso	Con valor más bien bajo	Medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en cuarto lugar en la siguiente recta:

Este ítem debería ser

Muy valioso	Con valor más bien alto	medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en quinto lugar en la siguiente recta:

Este ítem debería ser

Poco valioso	Con valor más bien bajo	Medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

Los siguientes items enuncian gastos, desventajas y costos, que pensamos que todo empleado debiera afrontar en su relación de trabajo.

Confeccione con los siguientes items, un orden jerárquico acorde con lo que Ud. piensa que debería darse en la realidad; en primer lugar coloque el item que debiera ser (en su profesión, ocupación o cargo) a su juicio, el más costoso u oneroso para el empleado y, en último lugar, el menos costoso u oneroso (siempre de acuerdo con lo que a su juicio debería darse en la realidad)

- 1- Esfuerzo físico
- 2- Tiempo dedicado al trabajo y a la organización en que se trabaja.
- 3- Compromiso (con la organización en que trabaja y con sus objetivos).
- 4- Usos y costumbres (a los que se tiene que avenir por permanecer en la organización en que trabaja).
- 5- Cansancio producido por su trabajo.
- 6- Esfuerzo de atención y concentración demandado por el trabajo.
- 7- Nivel de frustración exigida por el trabajo.
- 8- Nivel de incertidumbre exigida por el trabajo.
- 9- Resistencia a presiones y tensiones que le demanda el trabajo.
- 10- Resistencia a presiones "sociales", internas a la organización que debe soportar o manejar.
- 11- Riesgo para la salud física (y/ o su deterioro).
- 12- Riesgo para la salud mental-emocional (y/o su deterioro).
- 13- Exigencias de subordinación a la autoridad a las que se debe avenir.
- 14- Nivel de incertidumbre que implica trabajar en una determinada organización (por posibles cambios)

Reordene numéricamente los items:

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

8° el N°

9° el N°

10° el N°

11° el N°

12° el N°

13° el N°

14° el N°

A continuación ubique el item que Ud. puso en primer lugar en la siguiente recta.

Este item debería ser

Muy costoso	Con costo más bien alto	Medianamente costoso	Con costo más bien bajo	Poco costoso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación, ubique el ítem que Ud. puso en segundo lugar en la siguiente recta:

Este ítem debería ser

Poco costoso	Con costo más bien bajo	Medianamente costoso	Con costo más bien alto	Muy costoso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en tercer lugar en la siguiente recta.

Este ítem debería ser

Poco costoso	Con costo más bien bajo	Medianamente costoso	Con costo más bien alto	Muy costoso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación ubique el ítem que Ud. puso en cuarto lugar en la siguiente recta.

Este ítem debería ser

Muy costoso	Con costo más bien alto	Medianamente costoso	Con costo más bien bajo	Poco costoso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación, ubique el ítem que Ud. puso en quinto lugar en la siguiente recta.

Este ítem debería ser

Poco costoso	Con costo más bien bajo	Medianamente costoso	Con costo más bien alto	Muy costoso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación, ubique el ítem que Ud. puso en sexto lugar en la siguiente recta.

Este ítem debería ser

Muy costoso	Con costo más bien alto	Medianamente costoso	Con costo más bien bajo	Poco costoso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

Ultima Pregunta

4- Confeccione, con los siguientes datos, un orden jerárquico, de tal modo que en primer lugar esté el más valioso o importante y en último lugar el menos valioso o importante, siempre de acuerdo a su criterio o juicio:

Los siguientes items enuncian aspectos de lo que Ud. recibe o gana en o a través de su situación laboral:

- 1- Relaciones y conocidos (ya sea dentro o fuera de la organización en que trabaja).
- 2- Desarrollo como "trabajador" (esto implica el desarrollo y obtención de habilidades, conocimientos y experiencia, la carrera organizacional -de ascensos- en vista, la capacitación -a desarrollar próximamente- y, en general su desarrollo en el mercado laboral derivado de su situación de trabajo actual).
- 3- Trato justo y equitativo. Esto implica: adecuación de las sanciones y reconocimientos, tanto de los dados por la organización en que trabaja como de los dados por sus colegas o compañeros entre sí-Ud. debe evaluar, en comparación con los otros items teniendo en cuenta si a su juicio son justos o injustos (exagerados o insuficientes).
- 4- Valor de la organización o institución en que trabaja. Esto implica: el valor que para Ud. tiene la organización en que trabaja y lo que produce o vende y el valor que tiene para sus familiares y amigos la organización en que trabaja.
- 5- Valor ideológico-político-religioso de la situación laboral. Esto implica: la adecuación o correspondencia o acuerdo que existe ideológica-política-religiosamente entre Ud. y sus colegas o compañeros y entre Ud. y los directores de la organización en que trabaja.
- 6- Valor específico de la situación laboral. Esto implica: la correspondencia existente entre sus habilidades y conocimientos y su tarea; el interés y estimulación que provoque en Ud. su trabajo; la responsabilidad por la propia tarea que a Ud. se le adjudica y, la participación que Ud. tiene (ya sea: en la determinación de la forma y cantidad en que trabaja o, del futuro de dicha organización).
- 7- Valor personal de la relación laboral. Esto implica: la relación que tiene con su empleador, la satisfacción global que le provoca su trabajo (en todos sus aspectos), el orgullo personal que tiene por trabajar donde lo hace (ya sea en relación a una organización o a un área o sector de una organización), el sentimiento de pertenencia que Ud. tiene respecto de la organización en que trabaja, y el sentimiento de que su trabajo le pertenece a Ud.

Reordene numéricamente los items:

1° el N°

2° el N°

3° el N°

4° el N°

5° el N°

6° el N°

7° el N°

A continuación, en la siguiente recta, ubique el item que Ud. puso en primer lugar.

Este item debería ser

Muy valioso	Con valor más bien alto	Medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación, en la siguiente recta, ubique el item que Ud. puso en segundo lugar.

Este item debería ser

Poco valioso	Con valor más bien bajo	Medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

A continuación, en la siguiente recta, ubique el item que Ud. puso en tercer lugar.

Este debería ser

Muy valioso	Con valor más bien alto	Medianamente valioso	Con valor más bien bajo	Poco valioso
-------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--------------

A continuación, en la siguiente recta, ubique el item que Ud. puso en cuarto lugar.

Este item debería ser

Poco valioso	Con valor más bien bajo	Medianamente valioso	Con valor más bien alto	Muy valioso
--------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-------------

Ud. ha concluído esta encuesta; agradecemos encarecidamente su colaboración.

Por favor, entréguela colocándola en el buzón común facilitada para tal fin.

En el caso de los instrumentos 4 y 5 se ha optado por conformar escalas (Fase B) -siguiendo el modelo denominado "técnica de auto evaluación" (Guilford, 1954; Taylor y Porcker 1964; en Perlman y Coyby, 1983)- para obtener evaluaciones de los aspectos más jerarquizados por los propios encuestados.

Estas evaluaciones podrán servir como primer reaseguro de los resultados (debiera haber coherencia -consistencia- entre la jerarquización enunciada y las posteriores evaluaciones).

Además, las evaluaciones, si bien pueden ser deshonestas, (más allá de su coherencia con las jerarquizaciones) nos pueden dar una idea aproximada de la diferencia existente entre los primeros de la jerarquía armada por el sujeto; así la diferenciación ordinal obtenida cobraría nuevo significado.

Las jerarquizaciones mismas (Fase A), a pesar de ser meramente ordinales, suministrarán, a nuestro entender, valiosos datos cualitativos; de hecho, pensamos que se podría obtener el posicionamiento estadístico de cada aspecto (obteniéndose incluso comparaciones entre las jerarquizaciones "reales" y las "ideales").

II- "INSTRUMENTO PARA RECONOCER LA CLASIFICACION PERSONAL DE LOS
DIVERSOS ASPECTOS DE TODA RELACION LABORAL"

El sistema de clasificación que se proponga a los sujetos obedecerá al interés de la investigación que se desee realizar. De hecho los aspectos intercambiados pueden categorizarse en una infinidad de formas distintas (por ej: respecto de su indispensabilidad, reemplazabilidad, etc).

Este instrumento permitirá conocer no sólo como es pensado cierto aspecto en relación a alguna variable de interés sino también, si el encuestado considera que "está o no" presente en su "realidad laboral".

El desarrollo de esta instancia nos libraría, así, de tener que preguntar en los restantes instrumentos si es que se recibe o da tal o cual aspecto. Además, esta instancia es la más adecuada para permitirle al encuestado presentar aquellos "aspectos" que no han sido contemplados por nosotros (no listados entre los "siempre presentes").

Su solo desarrollo, más allá de los beneficios que aporte a los restantes momentos de la investigación (valoración absoluta, relativa real y relativa ideal de los aspectos intercambiados) constituye, de por sí, una importante fuente de datos cualitativos.

Si bien la forma aquí presentada intenta dar cuenta de la variable elegida (valuabilidad), nos hemos permitido desarrollar una serie de preguntas que nos permitirán obtener un conjunto de datos cualitativos de sumo interés:

- A- si el aspecto debería o no estar presente en (o derivarse de) su relación laboral.
- B- de quien se supone recibir, actualmente, las respectivas ganancias o resultados propios (empleador, sindicato, ambos).
- C- si los aspectos en cuestión, en una situación de trabajo ideal:
 - debieran implicar gasto/inversión
 - debieran implicar ganancia/recompensa.

Se debe tener presente que la forma desarrollada no es sino indicativa y que, para cada variable que se seleccionara debieran/asumir las especificidades categoriales correspondientes

En este instrumento se respetarán todas las variables independientes señaladas en el apartado "Hipótesis de TR"; sin embargo no se puede pre-establecer cual será la tendencia que las mismas determinarán en las respuestas a dar, y, por tanto, serán utilizadas para la categorización en bloques de la población en cuestión.

Pensamos que lo mejor será mezclar aleatoriamente los "aspectos" por nosotros señalados como "siempre presentes" ^{ACOMPANADOS} de una pequeña definición y/o descripción y/o ejemplificación (de acuerdo a su complejidad y abstracción) para evitar equívocos.

Tras las consabidas "hojas de presentación", el instrumento adquirirá la siguiente forma:

Los siguientes items indican aspectos que pueden a o no, existir o estar presentes o ser considerados en su relación alboral. Para nosotros es importante conocer su opinión acerca de ellos:

- 1- Saber si Ud. considera que están presentes en su relación laboral, es decir, si existen o no, o si son considerados o no, ya sea por Ud. o por su empleador, según los casos.
- 2- saber si Ud. considera que debieron estar presentes en su relación laboral.
- 3- Conocer como los clasificaría (si como algo dado por Ud. a la organización o dado por ella a Ud.).
- 4- Conocer aquellos aspectos que Ud. piense que deberían estudiarse o considerarse para lograr una buena descripción de su relación laboral.

Por favor

A- Lea de corrido todos los siguientes "Aspectos de la relación laboral".

B- Agregue en los espacios finales aquellos aspectos que Ud. piense que deberían estudiarse para lograr una buena descripción de su relación laboral y que no estén en la lista que presentamos (no importa que los aspectos que agregue estén o no presentes en su relación laboral ni que a su juicio, deban o no estar presentes).

C- Lea los items, uno por uno, contestando, en cada caso, (la respuesta que Ud. considere correcta).

- a) si el aspecto en cuestión esta presente en su relación laboral o se deriva de ella -tendrá opción de marcar SI o NO;
- b) Si el aspecto en cuestión debería estar presente en su relación laboral, o se debería derivar de ella -tendrá opción de marcar SI o NO;
- c) Si el aspecto en cuestión o lo que de el se deriva le significa o implica, gasto o inversión en la organización en que trabaja o en la relación con ella- tendrá opción de marcar SI o NO. (La organización puede o no valorar lo que Ud. piensa que a Ud. le significa o implica un gasto o inversión; eso no importa; tampoco importa si ella le demanda a Ud. o no ese aspecto).

- d) si el aspecto en cuestión o lo que de él se deriva, le significa o implica ganancia o recompensa personal -tendrá opción de marcar SI o NO. (Ud. puede o no valorar lo que Ud. piensa, que le es dado como ganancia o recompensa; eso no importa; tampoco importa si Ud. demanda o está dispuesto a demandar este aspecto).
- e) en caso de que el aspecto en cuestión esté presente en la relación laboral y le signifique o implique ganancia o recompensa, deberá contestar, ¿de quién recibe esa ganancia o recompensa? -podrá marcar o "de su empleador", o "de su sindicato" o "de ambos"-.
- f) si en una situación de trabajo ideal, ese aspecto, o lo que se derive de él, debería significar o implicar para Ud. gasto o inversión -tendrá opción de marcar SI o No-.
- g) si en una situación de trabajo ideal, ese aspecto, o lo que derive de él, debería significar o implicar para Ud. ganancia o recompensa personal -tendrá opción de marcar SI o NO-.

ASPECTOS DE LA RELACION LABORAL

- 1) ° Relaciones y conocidos: Si han sido, o no, según Ud. cree o sabe, tenidos en cuenta para su incorporación, o si son o no, factores de peso que juegan a su favor para su permanencia.
- 2) ° Experiencia laboral y conocimientos propios (si son tenidos en cuenta por su empleador o no).
- 3) ° Capacidad personal para cumplir el trabajo que se le encomienda (si es tenida en cuenta por el empleador o no).
- 4) ° Productividad propia: si un cierto ritmo de trabajo y una determinada cantidad de errores, es algo que se tienen en cuenta en su trabajo, o no.
- 5) ° Predisposición personal a obedecer: Avenirse a cumplir una instrucción o indicación impartida por un superior aún a pesar de estar en desacuerdo (si es tenida en cuenta por su empleador o no).
- 6) ° Calidad propia de trato personal: para con los miembros de la organización en que trabaja y/o para con quienes se debe contactar por su trabajo (si es tenido en cuenta por su empleador o no).
- 7) ° Capacidad personal de mando y dirección (si es tenido en cuenta por su empleador o no).
- 8) ° Relaciones y conocidos: si Ud. gana relaciones y conocidos que puedan ser de utilidad para su desarrollo laboral (ascensos u orientación laboral de otros trabajos), o no.
- 9) ° Relaciones y conocidos: si gana Ud. relaciones y conocidos que son significativos, valiosos para Ud. en tanto seres humanos, o no.
- 10) ° Habilidades, conocimientos y experiencia que Ud. gana o no con su trabajo.
- 11) ° Desarrollo como trabajador: Ganancias en status o prestigio o conocimientos o habilidades que mejoren sus posibilidades de obtener mejores trabajos (si existen o no).

- 12) ° Carrera personal laboral: posibilidades concretas de ascenso y promoción (si existen o no).
- 13) ° Capacitación personal: posibilidades concretas de perfeccionamiento para poder hacer mejor lo que tiene que hacer en su trabajo (si existen o no).
- 14) ° Sanciones formales: sanciones dadas, por la organización en que trabaja, por deficiencias en su conducta y/o trabajo (si existen o no).
- 15) ° Premios formales: premios dados, por la organización en que trabaja, en reconocimiento a su conducta y/o trabajo (si existen o no).
- 16) ° Sanciones informales: sanciones dadas por sus compañeros de trabajo (Superiores/pares/subalternos) que no son dadas por la organización (quitar el saludo, hacer la vida imposible, burlarse, criticar, etc)(si existen o no)
- 17) ° Premios informales: Premios dados por sus compañeros de trabajo (Superiores/pares/subalternos) que no son dados por la organización (alagos, "favores", preferencias, apoyos, reconocimientos, etc.).
- 18) ° Adecuación o correspondencia entre su tarea diaria y sus habilidades, capacidades y conocimientos (si existe o no)
- 19) ° Autoestima por trabajar en la organización en que trabaja(si afecta o no en lo que Ud. piensa de Ud. trabajar donde trabaja, ya sea positiva o negativamente.
- 20) ° Autoestima por lo que vende (producto y/o servicio)la organización en que trabaja (si afecta o no en lo que Ud. piensa de Ud. colaborar en la producción de lo que la organización en que trabaja produce, ya sea positiva o negativamente)
- 21) ° Reconocimiento de su familia por trabajar en la organización en que trabaja -ya sea positivo o negativo- (si existe o no). Esto es si ella toma o no en cuenta donde trabaja Ud.
- 22) ° Reconocimiento de sus amigos por trabajar en la organización en que trabaja -ya sea postivo o negativo-(si existe o no).(esto es si ellos toman o no en cuenta donde trabaja Ud)

- 23)° Compatibilidad ideológico-político-religiosa entre Ud. y sus compañeros de trabajo (si existe o no).
- 24)° Compatibilidad ideológico-político-religiosa entre Ud. y la dirección de la organización en que trabaja (si existe o no).
- 25)° Responsabilización por el propio trabajo (si se lo responsabiliza por el propio trabajo o no).
- 26)° Participación en la determinación del futuro de la organización en que trabaja (si tiene la oportunidad de ejercerla o no),
- 27)° Participación en la determinación del propio futuro en la organización en que trabaja (si tiene la oportunidad de ejercerla o no).
- 28)° Participación en la determinación del qué, cómo y cuánto del propio trabajo (si tiene la oportunidad de ejercerla o no).
- 29)° Interés y estimulación provocado por el propio trabajo (si existe o no).
- 30)° Satisfacción global provocada por su trabajo (si existe o no).
- 31)° Orgullo personal por nombrar (dar a conocer) la organización en que trabaja (si existe o no).
- 32)° Orgullo personal por nombrar(dar a conocer) el área, sector o dependencia en que trabaja (si existe o no).
- 33)° Sentimiento de alejamiento/extrañeza (no sentirse involucrado personalmente respecto del propio trabajo) (si existe o no).
- 34)° Sentimiento de alejamiento/extrañeza (no sentirse involucrado personalmente) respecto de la organización en que trabaja (si existe o no).

- 35) ° Salario de bolsillo (si existe o no).
- 36) ° Aportes previsionales (si existen o no).
- 37) ° Fiestas/reuniones/commemoraciones especiales organizadas por su empleador (si existen o no).
- 38) ° Remuneraciones que mejoran las establecidas por convenio o las pactadas por su sindicato (si existen o no)
- 39) ° Vacaciones pagas (si existen o no)
- 40) ° Estabilidad y seguridad de su puesto de trabajo (si existen o no)
- 41) ° Comodidad y confort en su ambiente laboral (si es tenido en cuenta o no, ya sea por Ud. o por su empleador).
- 42) ° Licencias especiales (más allá de las debidas por convenio) (si existen o no).
- 43) ° Refrigerios (si existen o no).
- 44) ° Sanitarios (si existen o no).
- 45) ° Servicio de comedor (si existe o no).
- 46) ° Tickets de comida (si existen o no).
- 47) ° Compensación económica por comidas (por horas extras) (si existe o no).
- 48) ° Servicio de recreación (clubes, salidas, entradas a espectáculos) (si existen o no).
- 49) ° Servicio de proveeduría/mercado/compras de ocasión (si existen o no).

- 50) ° Compras especiales (si existen o no).
- 51) ° Servicio de primeros auxilios (si existe o no).
- 52) ° Guardería (si existe o no).
- 53) ° Cobertura médica (si existe o no).
- 54) ° Préstamos (si existen o no).
- 55) ° Beneficios derivados por trabajar en un área o sector (si existen o no).
- 56) ° Esfuerzo físico (si existe o no).
- 57) ° Compromiso (si existe o no).
- 58) ° Tiempo (si es considerado o no, ya sea por Ud. o por su empleador).
- 59) ° Acomodación a condiciones y costumbres sociales (si se da o no).
- 60) ° Cansancio (si existe o no).
- 61) ° Atención y concentración que demanda la tarea (si existe o no).
- 62) ° Frustración que demanda la tarea (si existe o no).
- 63) ° Incertidumbre que demanda la tarea (si existe o no).
- 64) ° Incertidumbre que demanda la situación organizacional respecto de posibles cambios (si existe o no).

65)° Presiones y tensiones que demanda la tarea (si existen o no).

66)° Presiones y tensiones sociales "internas" (camarilla y grupos de poder) (si existen o no).

67)° Salubridad del ámbito laboral desde el punto de vista psicológico emocional (si es considerada por Ud. o su empleador o el sindicato).

68)° Salubridad del ámbito laboral desde el punto de vista físico corporal (si es considerada por Ud. o su empleador o el sindicato).

69)° Exigencias de subordinación a la autoridad (si existe o no).

[Aspectos no enunciados que Ud. considera deben tenerse en cuenta para la adecuada descripción de las relaciones laborales]

70)°

71)°

72)°

73)°

74)°

75)°

76)°

- | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|--|
| A) Este aspecto está presente en su relación laboral o se deriva de ella. | B) Este aspecto debería estar presente en su relación laboral, o se debería derivar de ella. | C) Este aspecto o lo que de él se deriva, le significa a Ud. gasto o inversión en la organización en que trabaja o en la relación con ella. | D) Este aspecto o lo que de él se deriva le significa a Ud. ganancia o recompensa personal. | E) En caso de que, a su juicio, este aspecto esté presente y le signifique o implique ganancia o recompensa, conteste: ¿De quien recibe esa ganancia o recompensa?
(Seleccione una) | F) En una situación de trabajo ideal, este aspecto o lo que de él se deriva ^{ría/} debería significar para Ud. gasto o inversión en la organización en que trabaja o en la relación con ella. | G) En una situación de trabajo ideal, este aspecto o lo que de él derivaría, debería significar para Ud. (o debería implicar para Ud), ganancia o recompensa personal. |
| SI
NO | SI
NO | SI
NO | SI
NO | 1). De su empleador

2). De su sindicato

3). De ambos | SI
NO | SI
NO |

HOJAS DE RESPUESTAS

A) B) C) D) E) F) G)

1)							
2)							
3)							
4)							
5)							
6)							
7)							
8)							
9)							
10)							
11)							
12)							
13)							
14)							
15)							
16)							
17)							
18)							
19)							

A) B) C) D) E) F) G)

20)

21)

22)

23)

24)

25)

26)

27)

28)

29)

30)

31)

32)

33)

34)

35)

36)

37)

38)

39)

40)

A) B) C) D) E) F) G)

- 41) _____
- 42) _____
- 43) _____
- 44) _____
- 45) _____
- 46) _____
- 47) _____
- 48) _____
- 49) _____
- 50) _____
- 51) _____
- 52) _____
- 53) _____
- 54) _____
- 55) _____
- 56) _____
- 57) _____
- 58) _____
- 59) _____
- 60) _____

A) B) C) D) E) F) G)

61)

62)

63)

64)

65)

66)

67)

68)

69)

70)

71)

72)

73)

74)

75)

76)

I- MODELO GENERAL PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA COMPRENSION QUE UN SUJETO TIENE DE UNA REALIDAD

El siguiente es un modelo general porque puede ser aplicado a:

- poblaciones de diversos tamaños
- realidades de diversos tipos:
 - roles
 - sujetos
 - objetos
 - eventos
 - relaciones
 - uno mismo

El modelo se basa en concepciones psicológicas cognitivistas.

Sin embargo, podrá resultar comprensible y aplicable por todo aquel que considere a la "conceptualización" como una característica primordial del género humano, y a la "generalidad" (socialidad)^{de} un concepto como un factor central tanto para la descripción de una situación social, como para la comprensión de sus tendencias y la explicación de las posibles modificaciones.

El modelo intenta obtener el reconocimiento de las concepciones que de la/s realidad(es) en cuestión tiene una población.

En este "Modelo General" se respetarán todas las VI. señaladas en el apartado "Hipótesis de TR"; sin embargo no se puede pre-establecer cual será la tendencia que las mismas determinarán en las respuestas a dar y, por tanto, serán utilizadas para la categorización en bloques de la población en cuestión.

Se espera (como se espera ^{en todos} los instrumentos) que esta forma general nos permita poner de manifiesto las redundancias existentes entre los integrantes de diversas redes comunicacionales, al brindarnos las descripciones que cada uno hace de "la realidad" en cuestión.

Somos concientes de las diferencias existentes entre los significados que diferentes sujetos pueden otorgar a una misma palabra y

de los diferentes correlatos emocionales, cognoscitivos y conductuales que una misma palabra puede implicar en diferentes sujetos.

También somos concientes de las variaciones que sobre esos significados y correlatos puede desencadenar una situación (por ej. el contexto de una investigación) y de las variaciones personales de esas determinaciones situacionales.

Somos también concientes de las variaciones que, para un mismo sujeto, pueden presentar los significados y correlatos emotivos, cognoscitivos y conductuales de las palabras, con el transcurrir del tiempo.

En ese sentido somos concientes de que las "variables independientes" presentadas (utilizadas para conformar bloques poblacionales) pueden, a lo sumo, ayudarnos a reducir estas variabilidades pero nunca a eliminarlas.

Sin embargo, las bases teóricas que acompañan este trabajo (ver apéndice II) nos alientan a no desestimar las posibilidades teóricas y prácticas del estudio del modo en que nos referimos a la "realidad" y del modo en que la valoramos (siempre, con palabras).

PROCEDIMIENTO

Dada una población se la deberá subdividir (en bloques) en relación al conjunto de variables independientes que creemos determinan la conformación de acuerdos simbólicos (han sido explicitadas en "hipótesis de trabajo")

Cada bloque deberá ser considerado un "grupo de trabajo".

Cada "grupo de trabajo" deberá ser notificado de su "existencia" y será invitado a una reunión voluntaria (dejamos al operador las atribuciones de los posibles motivos que determinaron los respectivos porcentuales de asistencia) -cabe señalar que la participación siempre deberá ser anónima y voluntaria a efectos, no solo de satisfacer los criterios éticos del abajo firmante sino también de validez de los datos a obtener.

En la reunión, el coordinador (demás está decir que se deberán estandarizar las presentaciones, llevándolas a formatos escritos) deberá proponer que se "listen en alta voz, los adjetivos calificativos", las

"características", las "palabras con que describimos las cosas",... que utilizamos en la vida cotidiana"; pensamos que podría resultar útil ayudar a los participantes enunciando, sucesivamente, algún conjunto (estandarizado para cada bloque) de sustantivos no relacionados ni directa ni indirectamente con su mundo laboral (de modo de no inhibir la aparición de calificaciones que "no debieran darse"). Por orden de aparición los adjetivos deberán ser escritos (evitándose formas superlativas, diminutivas y peyorativas) en un papelógrafo -se elige ese instrumento porque pensamos que en pizarrón puede resultar limitativo; siempre debe intentarse obtener el mayor número posible de adjetivos.

De por sí, la conformación del mencionado listado nos dará idea de la complejidad lingüística (esquemática) de los participantes -presumiblemente muy correlacionada al "grado" de educación formal alcanzado- así como de las características más destacables de la misma -presumiblemente muy correlacionada con el "tipo" de educación desarrollada.

El listado será, a continuación, traspasado a las hojas de un cuadernillo individual (en la primer hilera -renglón superior-). Cada hoja deberá estar conformada por dos columnas regulares seccionadas con renglones; en la primer columna de la izquierda se encontrará el tipo de realidad que se desea estudiar, por ej: un conjunto de roles (padre, hijo, hermano, tío, empleado, esposo, socio de club, afiliado a un partido, etc).

Se instruirá a los sujetos para que, vallan completando las celdas libres pasando las hojas sin regresar atrás (con esto se busca que los sujetos no intenten dar coherencia a sus descripciones).

Las celdas podrán ser completadas con tres valores: 0, 1 y 2.

- 0: significará que a la realidad en estudio le corresponde una característica opuesta a la que se propone en esa columna;

- 1: significará que a la realidad en estudio no le corresponde ni la característica que se propone en esa columna, ni su opuesta;

- 2: significará que a la realidad en estudio le corresponde la característica que se propone en esa columna.

El ejercicio deberá ser completado en silencio (se busca intentar evitar los intercambios de opinión que puedan distorsionar las opiniones personales).

En la columna primera de la izquierda de cada hoja intercaladas aleatoriamente (para cada hoja) podrán colocarse las siguientes oraciones: "Generalmente soy", "desearía ser", "generalmente me consideran", y, "no deseo ser mas". Esto constituiría un acercamiento a la auto-percepción (uno mismo como parte de la propia realidad). Si bien cabe pensar en un estudio de la auto-percepción que fuera exclusivo (excluyente de otros aspectos de la realidad), se estima más adecuado desarrollar estudios que combinen estas búsquedas de información tal y como se propone, para intentar evitar auto-presentaciones formales o de "vidriera".

En estos casos se deberán también completar las celdas correspondientes de acuerdo a lo señalado anteriormente (se recomienda que en el reverso de cada hoja estén los significados de cada tipo de respuesta posible).

Otro tipo de utilización del conjunto de adjetivos listados, será lograr la calificación de algún aspecto de la realidad con un número restringido -optativo- de los mismos.

Los sujetos podrán ser instruídos para que, utilizando una pequeña pero representativa cantidad de los adjetivos listados (digamos un 10%) -seleccionados individualmente- califiquen la realidad en cuestión, intentando, además, ordenar los adjetivos seleccionados por orden de importancia (la característica más sobresaliente, o distintiva primero).

Para este ejercicio se deberá intentar contar con un panel o una sola hoja que contuviera todos los adjetivos; se estipula esto para evitar el efecto de presentación que se seguiría de leer el cuadernillo descrito anteriormente o de presentar auditivamente los adjetivos; a pesar de estos cuidados se debe considerar el posible efecto de presentación visual: posibles defectos visuales de los sujetos, amplitud del campo visual de los mismos o, simplemente, efectos derivados de la ubicación del adjetivo en cuestión (de ahí que la misma debiera aleatorizarse).

Para todas las propuestas presentadas pensamos que sería de interés el estudio de diferencias inter-bloques de cada población en estudio . Dejo librada a la capacidad del lector tanto la estructuración del sistema de lectura de los datos como la profundidad y riqueza de las descripciones, comprensiones y explicaciones de ellos derivados. Cabe señalar que la presente constituye una re-elaboración y modificación del instrumento presentado por Olieri (1987): Undesirable self: variable in personal reserch-journal of personality and social psychology.52.2(Olivie (feb).