

302925
1



UNIVERSIDAD FEMENINA DE MÉXICO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
INCORPORADA A LA UNAM

2ed.

**Clima Organizacional Adecuado como Factor Principal
de la Motivación del Trabajador**



TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

Ana Mercedes Carolina Aparicio Segovia

Director de Tesis: Lic. Edwin Sánchez Ausucua

MÉXICO D.F.

1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260204



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias.

A Dios y a la Virgen

Por darme la vida, por tener una maravillosa familia y por haberme permitido realizar el sueño de mi vida terminar mi carrera.

A mis Padres

Por su cariño, apoyo y ejemplo que me han brindado, inculcandome la importancia del estudio, el trabajo y la honestidad.

A mi Hermano

Por su apoyo y comprensión incondicional mostrado siempre.

Gracias por todo Mannix.

A la Universidad Femenina de México

Como muestra de agradecimiento y cariño en ésta valiosa etapa de mi vida.

Al Lic. Edwin Sánchez Ausucva

Por su valioso apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

Indice.

INDICE

Indice	I.
Lista de figuras y gráficas	V.
Introducción	1.
Justificación	4.
Metodología	6.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1.- Motivación y Seguridad Industrial	8.
1.2.- Aportaciones de Otras Tesis	17.
1.3.- Conclusiones de las Tesis revisadas	22.

CAPITULO II

ALGUNAS TEORIAS DE LA MOTIVACION

2.1.- George Elton Mayo	24.
2.2.- La Teoría X y la Teoría Y	25.
• Teoría X	26.
• Teoría Y	27.
2.3.- Teoría de Motivación e Higiene	28.
2.4.- Teoría de Maslow	30.

CAPITULO III

LA MOTIVACION Y EL EMPLEADO

3.1.- Aspectos Generales	33.
3.2.- El Concepto de Motivación en la Industria	34.
3.3.- Factores que Influyen en la Motivación de los Empleados	36.
3.4.- La Importancia del Empleado y de la Dirección	38.
3.5.- Satisfacción en el Trabajo	40.
3.6.- La Frustración y su Importancia	41.

CAPITULO IV

MOTIVACION EN UN AMBIENTE LABORAL ADECUADO

4.1.- Aspectos Generales	44.
4.2.- Orden y Limpieza	46.
4.3.- Ventilación	47.
4.4.- Condiciones Climáticas y Temperatura	48.
4.4.1.- Características de los Ambientes Calurosos	49.
4.4.2.- Características de los Ambientes Fríos	49.
4.4.3.- Características de los Ambientes Húmedos	50.
4.5.- Iluminación	51.
• Difusión	51.
• Dirección	51.
• Brillantez	51.
• Capacidad de Deslumbramiento	52.

4.6.- Acondicionamiento Cromático	53.
4.7.- Ruidos y Vibraciones	54.
4.8.- Seguridad en el Trabajo	56.
4.8.1.- Equipo Necesario para la Protección Personal	57.
4.8.2.- Empleo de Colores	58.
4.9.- Concepto de "Condiciones de Trabajo Adecuadas"	61.
4.10.- Condiciones Generales de Trabajo del Sector Manufacturero en México	62.
4.11.- Capacitación del Empleado	64.
4.12.- Remuneración Económica	66.
4.12.1.- Importancia para los Empleados	68.
4.13.- Participación del Empleado para Mejorar las Condiciones de Trabajo	69.
4.13.1.- Sistema de Sugerencias	69.
4.13.2.- La Lista de los Diez Mejores	70.
4.14.- Elogios y Reconocimientos	71.
4.15.- La Alimentación en el Trabajo	72.

CAPITULO V

CONCEPCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1.- Aspectos Generales	73.
5.2.- Definiciones de Clima Organizacional	75.
5.3.- Importancia del Clima Organizacional	77.

5.4.- Algunas de las Empresas que Manejan Clima	
Organizacional	82.
5.4.1.- Institución Bancaria	82.
5.4.2.- Empresa de Autotransporte	83.
5.4.3.- Empresa Automotriz	84.
5.5.- Células de Productividad y Calidad	86.
5.6.- Nivel de Vida y Empleo	89.
5.7.- Tasa de Empleo y Desempleo	92.
Conclusiones	94.
Bibliografía	96.

Lista de figuras y gráficas.

LISTA DE FIGURAS Y GRAFICAS

Fig. 1. Jerarquía de necesidades Maslow	31.
Fig. 2. Preferencias laborales y factores de satisfacción	38.
Fig. 3. Rasgos del obrero mexicano	39.
Fig. 4. Origen de la posible frustración del empleado	42.
Fig. 5. Condiciones adecuadas de trabajo	45.
Fig. 6. Equipo de protección	58.
Fig. 7. Aplicación de colores para la seguridad	59.
Fig. 8. Aplicación de colores en superficies internas	60.
Fig. 9. Clima global de una organización	78.
Fig. 10. Determinante de clima de una empresa	82.

Introducción.

INTRODUCCION

México es un país en el cual las condiciones de trabajo necesitan estar en constante cambio y al mismo tiempo se van rezagando en cuanto a tecnología, debido a que el país está en vías de desarrollo. Por tanto la productividad podría ser mayor acondicionando lugares con instalaciones y equipos adecuados, y programas de capacitación de alto nivel.

Uno de los problemas de mayor importancia que se ha generado en los últimos años en la organización, es el relacionado al problema motivacional.

La motivación es un problema muy importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no sólo desde el punto de vista del trabajo; sino también en sus relaciones familiares y sociales.

Mediante una motivación adecuada, el hombre no verá el trabajo como una rutina diaria monótona, sino como un instrumento por el cual puede obtener una serie de satisfactores.

¿Qué pasaría si se planea mejor el aprovechamiento de los recursos para hacer mejoras continuas y crear un programa sólido motivacional para los empleados?. Es incrementar la productividad con lo que tenemos y a partir de ello poder tener inversiones más altas. Es una estrategia sencilla si se le pone esfuerzo y a la vez compleja, porque las relaciones humanas son difíciles de sobrellevar, el ser humano es complicado por naturaleza el crear un ambiente de motivación, para incrementar la satisfacción en el trabajo, es una solución positiva, sin embargo el esfuerzo debe ser de toda la gente y eso depende de la dirección de la empresa.

Debe existir entre la mayoría de los directivos un consenso, respecto a la importante aportación que hacen las personas que trabajan en una organización, ya que todas las actividades que se realizan en ella, dependen de su personal, incluso en las empresas más automatizadas, las máquinas y equipos dependen de alguien que las ajuste, las programe, o ponga a funcionar.

¿Cómo dirigir? ¿Cómo motivar? ¿Cómo satisfacer?, mediante su trabajo al hombre que colabora en la obtención de las metas y objetivos de una organización.

Sin lugar a dudas, el personal de cada empresa es la fuente de energía que impulsa al logro de cualquier meta en la organización. Sin embargo las actividades laborales diarias, llevan implícito el accidente o riesgo de trabajo, por lo cual se deben de crear sistemas de seguridad que garanticen la integridad del empleado.

La salud, la comodidad y la seguridad del personal deben constituir una verdadera preocupación para la organización, ya que el medio que se percibe, puede contribuir a fomentar la eficiencia y las actitudes tomadas por los empleados, además de prevenir muchos accidentes. Al prevenir éstos, se cumplirá una de las premisas importantes de éste trabajo, la Seguridad Personal, la cual debe ofrecerse a toda persona como resultado del ejercicio de su trabajo, y así salvaguardar la integridad de cada empleado

El psicólogo debe hacer entender a los directivos de las empresas que deben aprovechar "todo el potencial" que posee su personal, el cual se expresa no sólo en forma de "fuerza de trabajo" (habilidad que posee el individuo para realizar determinadas tareas de forma repetitiva y rutinaria) y habilidades; sino también, en forma de " INTELIGENCIA", conocimientos, experiencias, ideas e innovaciones aprendidas y generadas como resultado de su propio desarrollo personal y al

mismo tiempo aporta sus mejores esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa.

Pero al mismo tiempo, la organización debe brindar a sus empleados higiene y seguridad, para proteger su integridad física y mental. Y si a esto sumamos los estímulos, motivaciones, incentivos, capacitaciones que se brinden a los empleados por parte de la dirección, el hombre no verá su trabajo como una rutina diaria monótona; sino como un instrumento en el cual puede obtener una serie de satisfactores. La psicología se interesa en propiciar que las condiciones de trabajo alcancen el nivel necesario para que se una el desempeño, productividad y satisfacción; impulsando al mismo tiempo el desarrollo de la persona y de la empresa. Es muy importante conocer las actitudes, aptitudes y características que cada individuo posee, y la manera como las manifiesta, además de conocer su nivel de aspiración y así dar el estímulo más apropiado a cada uno de los empleados.

Justificación.

JUSTIFICACION

La situación existente en las empresas con respecto a las condiciones laborales y motivacionales, necesitan un cambio apoyado en una nueva ideología empresarial, enfocada a la integración de cada uno de los empleados con el objetivo de la organización. Las empresas que están en busca de una alta calidad y rendimiento deben de estar al pendiente de todos los puntos débiles que interfieren con sus objetivos organizacionales.

Las empresas deben contribuir para que sus empleados logren un "status", o sea, que sientan que son alguien especial, ya sea tomando en cuenta su experiencia, opinión, sugerencias, se le integre al grupo, se le demuestre un interés especial, atiendan sus quejas, evalúen su trabajo y su futuro, etc., logrando así; su desarrollo como ser humano, con un propósito firme, el de mejorar en todos los sentidos; y como resultado haciendo a la organización y al empleado más competitivos, ya que ante el creciente avance de la tecnología se hace necesaria día a día la preparación constante del empleado, dada la demanda continua de personal calificado.

Es muy importante dar a conocer los beneficios que puede brindar la motivación diaria, aunada a adecuadas condiciones de trabajo que se imparten y se brindan a los empleados, en las organizaciones. Ya que estos beneficios básicamente pueden estar encaminados hacia dos factores importantes, que involucran a la organización y al empleado; siendo éste la pieza clave para lograr el éxito de toda organización: Mayor productividad en la organización, Elevar el nivel de vida y el Desarrollo personal.

Día a día se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de los empleados. Esto se basa en el hecho de que la forma como los empleados perciban su ambiente de trabajo, así será su capacidad o su índice de productividad, además de que va a influir en tener buenas o malas relaciones de trabajo, y por ende el fracaso o el éxito de la empresa.

El ambiente de trabajo va a determinar el comportamiento de los individuos en la organización, y el grado de satisfacción respecto de la actividad que realizan los empleados.

Metodología.

METODOLOGIA

El proceso mediante el cual va a estructurarse la ciencia requiere de una serie de pasos realizados en forma sistemática y cuidadosa. En esto se basa el Método Científico.

El Método Científico constituye: la aplicación de la lógica para someter a prueba nuestras impresiones y conjeturas.

Todas las ciencias, en una o en otra medida, siguen los pasos del método científico. Los cuáles son:

- a) Observación.
- b) Planteamiento del Problema.
- c) Formulación de Hipótesis.
- d) Procedimiento.
- e) Comprobación.
- f) Construcción de Leyes o Teorías.

El tratamiento al tema Clima Organizacional requiere de una metodología, sin embargo no se pretende aplicar el método científico. Lo que se requiere subrayar es la importancia que reviste el factor humano en la empresa, a través de una revisión bibliográfica, es decir, que se trata de una tesis de tipo documental.

Procedimiento:

- a) Revisión de Tesis y revisión de bibliografía, en los cuales se encontraron las partes que era necesario enriquecer y los aspectos que no han sido actualizados.

b) Se revisaron las teorías de motivación de:

- ✓ Elton Mayo
- ✓ Teoría X y Y
- ✓ Teoría de Motivación e Higiene y
- ✓ Teoría de Maslow

Se revisaron estas cuatro teorías por ser de las más conocidas en el ámbito motivacional enfocadas a las necesidades humanas, en el ambiente de trabajo y en el desempeño individual.

c) Posteriormente se trabajó la motivación en relación al empleado para conocer las razones por las cuales la gente trabaja solo por obtener dinero ó por estabilizar su lugar en la sociedad ó para formar parte de una estructura social organizacional.

d) A continuación se hizo un tratamiento a los pasos anteriores obtenidos en relación al ambiente laboral. Mejorar el lugar de trabajo, ya que las condiciones físicas repercuten en el rendimiento de las personas.

e) Y por último se abarca en el capítulo cinco los puntos tratados anteriormente, bajo el marco de teoría del Clima Organizacional.

Capítulo I

Antecedentes.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES

1.1.- Motivación y Seguridad Industrial.

Una de las interrogantes que más curiosidad ha generado el estudio del comportamiento humano, es el referente a la explicación del porqué del comportamiento de las personas. Cuando queremos comprender la conducta de un hombre, tratamos de conocer las necesidades que lo llevan a una determinada acción; dichos causantes de tal conducta son los motivos.

La motivación es un factor de vital importancia que "determina la búsqueda constante de la actividad humana; es la razón, el interés que tiene el hombre en la vida para obtener con mayor éxito una serie de satisfactores."¹ La motivación debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzando las metas u objetivos que se haya fijado; ya que si no fuera así la conducta del ser humano se iría extinguiendo poco a poco. La motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la explicación del comportamiento humano.

La conducta de un individuo, depende de los motivos que lo dirigen a realizar una acción. Es por ello, que para comprender el porqué un individuo realiza una actividad y no otra, o bien porqué cambia de una actividad a otra diferente, no sólo se necesita conocer sus motivos, sino que es importante comprender la manera en que funciona el proceso de motivación en el hombre

¹ Avelina Koenes, Gestión y Motivación del Personal.

La época de la Revolución Industrial comienza aproximadamente a mediados del siglo XVIII y termina a mediados del siglo XIX. En ésta época hubo un gran proceso científico y tecnológico como fue el perfeccionamiento de la máquina de vapor que inició la verdadera producción en gran escala. Los pequeños artesanos y campesinos se desplazaron de sus pequeñas aldeas y talleres a los centros industriales y se convirtieron en obreros, en busca de mejores condiciones de vida, pero como las ciudades o centros industriales no estaban preparados para albergar a tan numerosa emigración empezaron a aparecer graves problemas sociales y económicos.

Mujeres y niños trabajaban con los hombres durante jornadas de 16 horas y vivían apiñados en la inmundicia y la infección.

En esta época desgraciadamente los industriales y empresarios no le dieron la importancia debida a los problemas motivacionales ya que consideraban al hombre como una máquina, que al recibir órdenes las tenían que cumplir. Nadie podía dar su punto de vista, ni dar una mejor solución a un problema determinado y mucho menos refutar una orden a su superior.

El trabajo fue arrancado de su puesto social, dejó de ser parte integrante de la vida del trabajador, perdió todo su sentido y se convirtió en una odiosa actividad que se evitaba siempre que era posible. En cuanto a la reacción del obrero a este cambio de situación se transformó en una mezcla de temor y desprecio. El trabajador suele ver en el patrono un explotador de cada necesidad, se sentía humillado y era hostil.

No se le confería responsabilidades, se le trataba como a un autómatas y como tal se comportaba. El trabajador trabajaba tan lentamente como fuese posible sin atraer la indeseable atención del supervisor y cometía

equivocaciones deliberadas. Semejante conducta cerró un círculo vicioso, en cuanto el patrón notó ésta actitud irresponsable redujo aún más las oportunidades de que disponía el trabajador para aplicar su propia iniciativa.

En la época de la Revolución Industrial, el industrial trataba a las personas como máquinas, es decir, que no se le conferían responsabilidades de ninguna índole y tenían que ejecutar toda decisión tomada por el patrón. El ambiente laboral en ésta época era totalmente inoperante ya que no tenía la salubridad requerida, el espacio necesario y la suficiente iluminación.

A principios del siglo XIX Frederik Winslow Taylor se preocupó por dar mejor atención a los problemas en la Industria, sostenía que uno de los primeros deberes de la dirección era el de desarrollar una Ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre.

Seleccionaba al mejor trabajador para cada tarea; los instruía, entrenaba y los formaba. Logró que hubiera una mayor cooperación y colaboración entre la administración y el operario con objeto de aumentar la productividad; concedió incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores. Taylor dice que lo importante es hacer, no pensar, y elevar la producción con menos recursos. La idea de Taylor de encontrar la forma más rápida y sencilla de hacer el trabajo es loable. sin embargo, la administración científica Produjo una gran insatisfacción en el personal (ya que se contrataba manos y no se consideraba a la persona), quien realizaba sus funciones mecánicamente, en forma rígida y estereotipada.

Posteriormente durante los años veinte otra persona se preocupó por mejorar las condiciones ambientales de trabajo, como son la intensidad de luz, el

espacio necesario, la sanidad requerida y lo más importante se interesó por el factor motivacional humano, ésta persona fue Elton Mayo.

De ninguna manera podemos comparar al industrial de los siglos XVIII y XIX con el de la actualidad; ya que afortunadamente la ideología de éste ha cambiado favorablemente en relación a sus empleados.

En años recientes, se dieron a conocer una serie de consecuencias imprevistas e inesperadas de la tendencia hacia la simplificación del trabajo. Actualmente se ha demostrado que los trabajos simples rutinarios, que no ofrecen dificultad, a menudo conducen a una gran insatisfacción del empleado.

A partir de las teorías motivacionales, se empezó a dar importancia a los motores del comportamiento humano dentro del trabajo y se enfatizó en la importancia de considerar a los individuos como seres humanos en su totalidad, desquebrajándose así, la idea de considerar al hombre como un elemento más y no como el elemento básico de la actividad en la industria.

“La motivación es un factor importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista del trabajo sino en sus relaciones familiares y sociales. Sin motivaciones el organismo no se comportaría; sería una masa inerte que prácticamente no haría nada.”²

Mediante una motivación adecuada el hombre no verá el trabajo como una rutina diaria monótona; sino como un instrumento en el cual puede obtener una serie de satisfactores.

² Valdés Delhumeau Susana, Motivación en la Industria.

Desde los principios de su historia, el hombre a tratado de proteger su vida contra las diferentes circunstancias que se le han presentado.

Esto se hace patente en un mundo con avances cada vez más vertiginosos en la ciencia y en la tecnología. Y dentro de un campo trascendental en la vida del hombre, se presenta una actividad casi ineludible: el trabajo. ¿Qué espera el hombre de su trabajo?, la respuesta no es sencilla pero puede reducirse a la palabra satisfactor; de índole económico, social, moral, y de seguridad.

Debido a la necesidad innata de proveerse de alimentos y medios de subsistencia, nació el trabajo; que eventualmente se ha ido adaptando a condiciones climatológicas primero, y posteriormente, a cambios sociales; originando un número creciente de riesgos capaces de producir las enfermedades e incluso la muerte.

Se considera al trabajo como una actividad específica del ser humano en la cual el hombre puede obtener una serie de satisfactores y no como una rutina diaria y monótona. Es vital para cualquier persona que esté desarrollando un trabajo que éste sea de su entero gusto, que se sienta motivado, al igual que también ofrezca condiciones de seguridad y comodidad ; ya que debemos tomar en cuenta que el individuo pasa la tercera parte de su vida en el desempeño de sus labores.

La motivación en la industria tiene gran futuro por el gran auge que se está dando a la empresa misma, y es lógico pensar que los empresarios e industriales tendrán gran interés en obtener de sus trabajadores el mayor rendimiento; para ello estudiarán las mejores formas de motivación.

Por lo anterior, es indudable que a través de su evolución y desarrollo, el hombre estuvo expuesto cada vez a riesgos de trabajo de mayor magnitud. Sin embargo, no ha sido sino hasta el empleo de la máquina de vapor cuando comenzó a perfilarse como un grave problema con implicaciones humanas, sociales y económicas.

Hasta la aparición de la máquina de vapor, los accidentes de trabajo no alcanzaron gran significación, pero al ser aprovechada en el ámbito industrial como medio eficaz para elevar la producción, proliferaron los accidentes y la inseguridad, ya que el incremento de las nuevas tareas requirió el esfuerzo de los trabajadores, artesanos y campesinos a integrarse a una actividad que les era totalmente desconocida y para la cual no fueron previamente entrenados, no sólo para operar las máquinas, sino que tampoco fueron prevenidos de los posibles riesgos y accidentes que las mismas representaban, se trabajaban largas horas en máquinas sin protección, con iluminación y ventilación impropias, y en tales circunstancias eran elevados los índices de accidentes y prevalecían las enfermedades industriales. En efecto: el maquinismo, la utilización de las nuevas fuentes de energía, el descubrimiento de nuevos materiales, el advenimiento de los modernos sistemas de trabajo, y el cambio operado en las relaciones humanas acentuaron las condiciones de inseguridad y dieron lugar a la aparición de una cantidad de peligros potenciales para la salud.

Esta proliferación de la inseguridad y accidentes tuvo su origen e incremento en las nuevas tareas que requirió el concurso de los trabajadores artesanos y campesinos que se incorporaron a una actividad que les era totalmente desconocida.

A partir de esta era del maquinismo, la explosiva aparición de accidentes de trabajo, hizo que la atención de empresarios e ingenieros se volcara a la

investigación de este fenómeno que cobraba proporciones alarmantes y había causado un grave problema socioeconómico, originándose así la Seguridad Industrial.

La Seguridad Industrial se inicia con el advenimiento del maquinismo cuya característica principal fue el elevado índice de accidentes, de magnitud tal, que llegaron a constituir un grave problema humano, social y económico, por lo que su prevención fue considerada como prioritaria y se enfocó casi exclusivamente a eliminar los factores físicos o mecánicos que los causaba.

"Seguridad industrial.- Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas pendientes a evitar este tipo de accidentes." ³

La prevención de riesgos tomó un sentido social que motivó la intervención de los gobiernos en el control de los accidentes laborales.

Una medida nueva fue la implantación del seguro obligatorio contra accidentes y enfermedades para los trabajadores. Fue Alemania la que dio el primer paso.

En México no es sino hasta la Constitución Política de 1917 cuando se inicia formalmente la legislación del trabajo en México.

³ Areas Galicia Fernando, Administración de recursos Humanos.

En 1941 se crea la Oficina de Seguridad Industrial en el Departamento del Distrito Federal, para implantar y hacer cumplir el Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo.

La primera Ley del Seguro Social fue promulgada en el año de 1942 por el entonces Presidente de la República, General Manuel Ávila Camacho, y publicada el 19 de enero de 1943, esta Ley tuvo por objeto hacer efectiva la previsión social de los trabajadores para llegar a la seguridad social de los mismos.

En 1957 se creó en la Ciudad de México, la Asociación Mexicana de Ingenieros y Técnicos de Seguridad A.C., bajo el patrocinio directo de la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

La Seguridad Industrial tuvo sus orígenes con el objetivo de proteger a la persona de los daños a que estaba expuesta durante el desempeño de su trabajo. A la fecha, sigue siendo el principal objetivo la protección de la persona que trabaja, a la familia que depende de él, y a su vez a la economía del país, pues es evidente que la riqueza principal de un país lo constituyen sus recursos humanos.

La función de la Seguridad Industrial es proteger la integridad del hombre en su trabajo, y mantenerlo como elemento activo, a través de un conjunto de normas, principios y técnicas encaminadas a evitar accidentes en el trabajo. Sin embargo su función también será la de crear, mantener y conservar el interés de los trabajadores por la seguridad.

Muchas carreras brillantes han sido interrumpidas por accidentes y hechos fortuitos, que en tiempos pasados solían atribuirse a la casualidad y a la mala suerte.

Hoy se sabe que muchos de tales hechos se deben a causas definidas que pueden evitarse. Con las complicaciones de la vida industrial y urbana, los hombres han comenzado a tomar medidas necesarias para prevenir los accidentes ya que se cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para que se puedan determinar fácil y científicamente las exposiciones dañinas en los lugares de trabajo, además de conocer las causas para su corrección y control.

La Seguridad requiere no sólo la compensación económica por accidentes, sino que trata de prevenirlos ya que estos hechos no ocurren siempre por casualidad sino en la mayoría de los casos son el resultado de imprevisiones o fallas humanas, defectos en el local o en los instrumentos de trabajo.

El desarrollo industrial que se ha generado, se manifiesta no sólo en nuevas formas de vida, sino también, en los miles de nuevos elementos que han penetrado en la vida del hombre. El trabajo se ha vuelto cada día más mecanizado, el transporte obliga al establecimiento de más vías de comunicación, centenares de productos nuevos son lanzados al mercado, las computadoras y los grandes adelantos de la industria, han provocado que los accidentes y enfermedades de trabajo aparezcan como una fuerte amenaza para la salud del trabajador.

La voluntad y capacidad dependen íntegramente de la salud, "o sea, del grado de adaptación del individuo consigo mismo y con su ambiente"; por tanto, la adaptación del ser humano a los elementos que componen su actividad laboral constituye un requisito indispensable para conservar y mejorar su salud. Las condiciones higiénicas deficientes originadas por la carencia total o parcial de un programa de seguridad industrial, traen consigo enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, desarrollando en las personas el temor

constante de verse lesionadas gravemente o la angustia al no saber como actuar en caso de algún siniestro dentro del área laboral.

Por tanto, la adaptación del trabajador a su medio laboral, deberá ser propiciado y fomentado por la organización. Puede decirse que cuando se tiene habitación, atención médica oportuna y eficaz, programas de Seguridad e Higiene adecuados, etc; la necesidad de seguridad está satisfecha produciendo tranquilidad, comodidad y descanso, repercutiendo en el estado de ánimo de los trabajadores y por tanto en la eficiencia de su trabajo.

1.2.- Aportaciones de Otras Tesis.

La Seguridad Industrial como Factor de Integración del Hombre a su Trabajo.
Ascencio Hernández Yliana Lili.
Universidad Iberoamericana, México, 1984.

Se describen los primeros movimientos en pro de la seguridad después de la Revolución Industrial, ya que antes de ésta época el hombre no estaba tan expuesto a los accidentes de trabajo.

También se analiza al hombre y sus necesidades, y de ésta manera en la medida en que la empresa independientemente de su giro, conozca éstas necesidades y trate de cubrirlas, propiciando un ambiente de cordialidad, compañerismo y cooperación, es decir una mayor identificación de los trabajadores con la organización, traduciéndose en una mayor productividad.

El trabajar bajo condiciones de Higiene y Seguridad es primordial y es una alternativa para prevenir accidentes; sin embargo la función de la Seguridad no será

únicamente prever accidentes, sino crear, mantener y conservar el interés de los trabajadores por la seguridad.

Para lograr la concientización hacia la seguridad, se deberá de involucrar al personal dentro de la filosofía de seguridad. Por lo cual es muy importante la existencia en toda empresa, de un organismo encargado de ésta área tan importante para el buen desenvolvimiento de la empresa.

El Problema Motivacional del Trabajo en la Empresa Actual.

Zubiria Laine María Alejandra.

Universidad Iberoamericana, México, 1980.

Entre los aspectos de mayor importancia dentro de la empresa se encuentra el problema motivacional; por diversos caminos se ha buscado la mejor manera de integrar a todos los miembros de la comunidad empresarial, de tal manera, que sus metas y voluntades se muevan en la misma dirección.

Se expone la situación del trabajo desde la Revolución Industrial, las condiciones en que se encontraban los trabajadores en ésta época y los primeros intentos para crear un clima de entendimiento y colaboración dentro de la empresa.

Se debe considerar al trabajador como un individuo total, reconociendo y valorando sus capacidades sobre las que se asienta su posibilidad de relación con otros, ya que todo hombre tiene derecho a ser considerado responsable, y que si tal vez no ha alcanzado capacidad de serlo, el camino no es sustituirlo, sino educarlo para que pueda obrar como tal y desarrollarse como persona.

Es indispensable lograr la eficiencia dentro de la empresa, pero siempre relacionándolo con la satisfacción humana; es decir generando la motivación y planeación de retos que conduzcan al desarrollo individual y empresarial.

Motivación en la Industria.

Valdés Delhumeau Susana.

Facultad de Psicología de la UNAM, 1979.

Se toca el aspecto motivacional que es importante, ya que el factor base es la persona, y mediante una motivación el hombre no verá su trabajo como una monotonía, sino como un satisfactor básico en su vida.

Ya que la motivación es un factor de vital importancia ésta debe ser constante e interminable para que día a día se alcance los objetivos fijados.

La satisfacción representa un estado ideal hacia el cual tiende todo hombre. La satisfacción en el empleo está influenciada por el grado de interés que una persona tenga en él.

Cuando las condiciones de trabajo tanto físicas como mentales son impropias, el efecto inmediato parece ser un incremento en el pesimismo, mal humor, y baja en la productividad.

La Seguridad Industrial como una Función de la Administración de Personal.

Loaiza Luján Myrna del Carmen.

Universidad Iberoamericana, México, 1990.

El tema de la Seguridad Industrial es de gran amplitud, pues abarca aspectos que van desde la mera consideración legal sobre lo que se debe entender por

riesgo o accidente según la ley reglamentaria, hasta las consideraciones de la Ingeniería Industrial.

Se menciona el surgimiento y evolución de la Seguridad Industrial, revisando los aspectos más sobresalientes en la historia de la Seguridad Industrial.

Se aborda también el aspecto legal de la Seguridad, en el cual se analizaron algunas de las disposiciones legales más importantes de la Ley Federal del Trabajo, de la Ley del Seguro Social y del Código Sanitario.

También se hizo hincapié en la necesidad de contar con programas que ayuden al bienestar y seguridad de los trabajadores, con el fin de reducir al máximo los índices de accidentes de trabajo.

La Motivación en el Trabajador en Relación a su Satisfacción en el Trabajo.

Muñoz Hernández Graciela Margarita y González Ramos Luz Ma. del Carmen
Universidad Iberoamericana, México, 1983.

A medida que aumenta la rapidez de cambio, la complejidad de la vida organizacional también se expande.

En la actualidad es de suma importancia que los directivos muestren interés en la motivación, satisfacción y ejecución de los empleados en su trabajo. Ya que los trabajos que representan una acción monótona, que no ofrecen ninguna complejidad, a menudo representa una gran insatisfacción o un gran vacío por parte del empleado, lo cual llega a traducirse en rotación, ausentismo, etc.

La calidad que se obtiene en un plan de trabajo puede producir efectos positivos en los empleados, y cuando estos empleados tienen tareas altas, el

trabajo aparece como satisfacción y una de las maneras que lo llega a demostrar es presentándose regular y puntualmente a su trabajo.

Motivaciones del Mexicano Hacia el Trabajo.

Olalde Quintanar Hortensia, Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1988.

El comportamiento humano es extenso, interesante e impredecible; siendo ésta una de las interrogantes que más curiosidad ha generado.

A medida que el individuo se va desarrollando en el medio ambiente y según sean los resultados de sus actividades, así como la percepción que va teniendo del medio y de sí mismo, va a conformar con esto una experiencia que le servirá como marco de referencia para reorientar nuevamente sus actividades hacia el logro de sus metas.

En la industria se han cometido muchos errores, pero uno de los más frecuentes a sido la simplificación del concepto de motivación. Frecuentemente se ha supuesto que el principal motor por lo que la gente trabaja es por ganar dinero, lo cual es un error.

Es relevante conocer y comprender cuáles son los motivos que dirigen realmente a los empleados en el desempeño de sus labores, ya que conociendo mejor este aspecto se pueden lograr mayores beneficios, tanto para el trabajador como para las organizaciones; es decir, al existir una mayor afinidad entre las motivaciones del trabajador y las de la organización redundaría en beneficio para ambos.

Estudio Exploratorio Sobre los Factores Motivacionales e Higiénicos que Prevalen en un Grupo de Obreros Mexicanos.

Bautista Barba Ma. Elena y Mendoza Santoyo Ma. Teresa.

Universidad Iberoamericana, México, 1989.

Se explica lo que es una empresa, sus características y el lugar que ocupa el recurso humano en ella; tratando de hacer hincapié en la importancia del trabajador para lograr los objetivos de la empresa.

El hombre necesita del trabajo, pues representa un elemento importante al favorecer su autonomía y autorrealización.

Se mencionan los programas que se utilizaron en el pasado para motivar a la gente y fracasaron, debido a que su tendencia era la de beneficiar a la compañía imponiendo cambios sin considerar la opinión del trabajador. También se hizo una revisión a las teorías de motivación.

Se refiere que es vital reconocer la importancia que tiene el trabajo, para el ser humano, subrayando en especial la satisfacción del individuo, su motivación para realizar el trabajo, sus relaciones interpersonales con el grupo que le rodea y el beneficio que obtiene la empresa con el máximo aprovechamiento de sus recursos humanos, al integrar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común.

1.3.- CONCLUSIONES DE LAS TESIS REVISADAS.

Las empresas se han dado cuenta de la importancia que tienen los factores motivacionales en la industria, a partir de la Revolución Industrial, se han podido corregir, aunque no en su totalidad las fallas habidas durante los años transcurridos.

La satisfacción del empleado, representa un estado ideal hacia el cual tiende todo hombre. La satisfacción en el trabajo está influenciada por el grado de interés que una persona tiene en él, como por su actitud hacia una situación laboral completa.

Se marcó la importancia de tomar en cuenta al empleado como un individuo total, valorando sus capacidades sobre las que se asienta la posibilidad de relación con otros, ya que todo hombre tiene derecho a ser considerado como una persona responsable.

Es indispensable lograr la mayor eficiencia dentro de la empresa, pero siempre relacionándolo con la satisfacción humana, es decir, generando medios para la planeación de retos que conduzcan al desarrollo individual y empresarial.

A medida que ha ido evolucionando el conocimiento y las experiencias prácticas acerca de la seguridad en la industria, se han promovido leyes y reglamentos, con el propósito de propiciar el bienestar del trabajador e incrementar la productividad de las empresas.

La función de la seguridad, no será únicamente prever los accidentes, sino mantener, crear y conservar el interés de los trabajadores por la seguridad. En la medida en que la empresa se preocupe por instalar, promover y desarrollar programas de seguridad, en base a los principios de relaciones humanas, se estará satisfaciendo una necesidad fundamental del hombre.

Por medio de una administración adecuada, las empresas pueden realizar programas permanentes de seguridad, con el fin de elevar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados.

Capítulo II

Algunas teorías de la
motivación.

CAPITULO II.

ALGUNAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1.- George Elton Mayo.

Australiano nacido en 1880, desarrolló estudios de psicología, llega a Estados Unidos becado por la fundación Rockefeller y en 1926 es nombrado jefe de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard.

Fue de los primeros en investigar el problema humano en una fábrica. Comienza a analizar los problemas de la industria antes de desarrollar una teoría puesto que, para él, cada fábrica presenta determinados problemas específicos.

Mayo intervino y aconsejó al Presidente de una compañía textil, para implantar descansos, y además ordena que durante el descanso se pararan las máquinas para que tanto operador como supervisor aprovecharán el descanso.

Las consecuencias de esta medida fue que la producción comenzó a elevarse hasta alcanzar el 87% y al mismo tiempo, las ausencias de rotación de personal no excedieron de 5 a 8% anual.

Después de estos acontecimientos Mayo los interpreta y en esta forma elabora su teoría:

"Todo trabajador lleva consigo cierta pesadumbre privada o descontento cuando las condiciones de trabajo son físicas o mentalmente impropias, y el

efecto inmediato parece ser un incremento de reflexión pesimista o amarga",¹ supuso además que cuando deben efectuarse los mismos movimientos durante varios periodos, aparece fatiga de postura y alteraciones de la circulación que afectan adversamente la eficiencia.

Mayo estaba preocupado por las condiciones ambientales:

- a) Luz.
- b) Ventilación.
- c) Espacio.
- d) Tiempo etc.

Menciona que al tener cuenta éstos puntos se mejorarán las condiciones de productividad también. La gente se va a motivar cuando:

- Se le toma cuenta.
- Los grupos informales tienen una gran influencia en la motivación.
- Necesidad de reconocimiento.
- Necesidad de autorrealización y desarrollo.

2.2.- La Teoría X y la Teoría Y.

Douglas Mc Gregor, es uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana. Para él, existen dos concepciones sobre la naturaleza

¹ Gallardo Ugalde Mauricio, Productividad a Través de la Motivación del Obrero.

humana: la tradicional (que nombró Teoría "X") y la moderna (que nombró teoría "Y").

En la teoría X, el énfasis de la dirección se basa en las metas de la organización; en la teoría Y el énfasis se dirige hacia las metas del individuo. Como defensor de la teoría Y propone que la llave del éxito de este método es el concepto de "integración". La teoría Y propone un estilo de administración francamente participativo y democrático, basado en los valores humanos.

Teoría X.

- 1.- Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible. Por naturaleza el hombre es flojo.
- 2.- Toda organización tiene una serie de objetivos y, para que sean alcanzados, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.
- 3.- En general, el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.
- 4.- El ser humano, en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- 5.- El ser humano medio, tiene relativamente poca ambición.
- 6.- Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.
- 7.- Carente de iniciativa y resistente a los cambios.

8.- Los empleados se interesan ante todo por ellos mismos, después por los demás empleados y finalmente por la organización.

Estos premisas constituyen la esencia de la Teoría " X". En resumen concluyen en la imposibilidad de motivación positiva para el trabajador.

Teoría Y.

1.- El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.

2.- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse, siempre que puedan ser convencidas en el sentido de comprometerse a hacerlo.

3 .- Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.

4.- Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades. Con iniciativa.

5.- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.

6.- La potencialidad intelectual del ser humano medio está lejos de ser totalmente utilizada. Una mayor utilización se puede conseguir.

7.- Dispuesta a cambios en beneficio de él mismo y de la organización.

8.- La inteligencia de la mayoría de los empleados es superior a la que su trabajo exige.

2.3.- Teoría de Motivación e Higiene.

Mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas, Frederick Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo

Quizás la más conocida de las teorías psicológicas aplicadas al trabajo después de Mc Gregor es la de Herzberg (1966). El sugirió por primera vez a los gerentes que los trabajadores se sienten motivados por dos tipos de factores. Un grupo de factores se conoce con el nombre de "Factores de Satisfacción" y abarca cosas tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso. Es decir son los Factores Motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

Al segundo grupo pertenecen los factores relacionados con lo que podría llamarse higiene, y que pueden ser causantes de insatisfacción. Entre ellos están la supervisión, las relaciones interpersonales (especialmente con los supervisores), las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, los beneficios y el salario.

A continuación se resumen los factores de Motivación e Higiene.

FACTORES DE MOTIVACION.

- Reconocimiento.
- Ascenso.
- Logro.
- Responsabilidad.
- Oportunidades para Progresar.
- El Trabajo que se Desempeña.

FACTORES DE HIGIENE.

- Seguridad.
- Salario.
- Comunicación Deficiente.
- Condiciones inadecuadas.
- Políticas de la Empresa.
- Calidad de Supervisión.

Los primeros estudios de la teoría de Herzberg determinaron que el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el trabajo mismo estaban relacionados con la satisfacción de los trabajadores, pero también que algunos factores podrán cumplir el doble propósito de generar satisfacción e insatisfacción.

Estos factores eran la oportunidad para crecer, el salario, la posición y los sentimientos de amor propio.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que no era posible decir que los factores de motivación de Herzberg pertenecieran estrictamente a la clase de los que producían satisfacción o a la de los que producían insatisfacción. Todos producen los dos efectos. Además, los investigadores determinaron que los factores de motivación de Herzberg influyen sobre la satisfacción en el trabajo pero no sobre el desempeño. Esto suena irónico; la segunda teoría más conocida, sobre la psicología del trabajo tampoco tenía relación alguna con la productividad. El salario, las relaciones interpersonales, la posición y la seguridad (que según Herzberg sólo puede causar insatisfacción sin motivar), han demostrado ser

factores de satisfacción. La sensación de logro y la naturaleza intrínseca del trabajo (que según Herzberg sólo pueden producir satisfacción) pueden causar insatisfacción.

La teoría de Herzberg no ha hecho y no hará productiva a la gente, aunque quizás pueda mejorar la calidad de su vida laboral

2.4.- Teoría de Maslow.

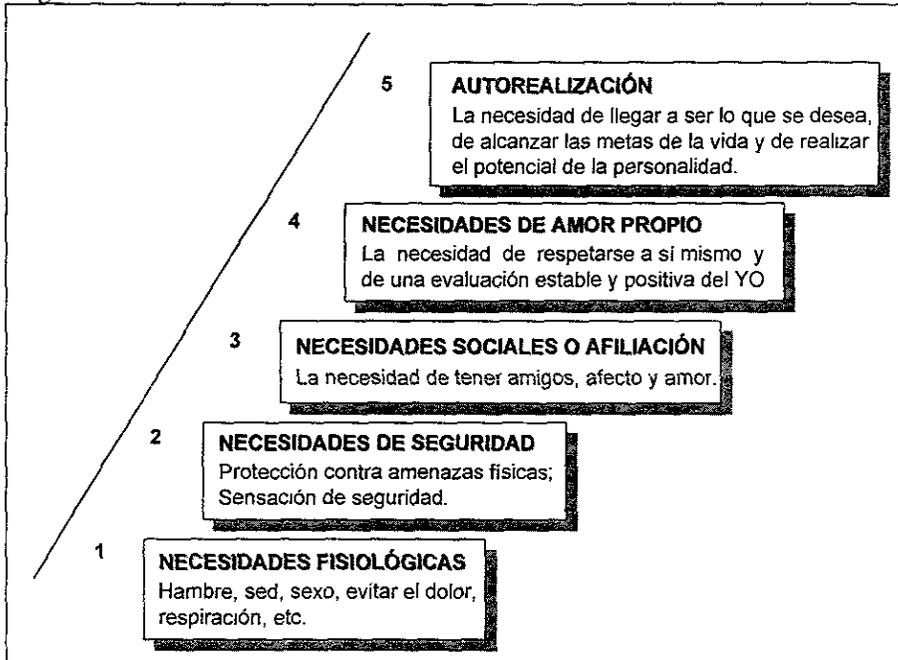
La teoría de Abraham Maslow (1965) mejor conocida como la Jerarquía de Necesidades, va más allá de esa visión simple sobre elementos internos y externos del trabajo. Maslow postula una jerarquía de necesidades compuesta por varios niveles. Según esta teoría es necesario satisfacer primero las necesidades que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía para que las necesidades de los niveles superiores entren en acción. Maslow concibió esta jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

(Ver figura 1, La Jerarquía de Necesidades Maslow).

- a) Necesidades Fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.);
- b) Necesidades de Seguridad (protección contra el peligro o privación);
- c) Necesidades Sociales (amistad, ingreso a un grupo, etc.);
- d) Necesidades de Estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.),

- e) Necesidades de Autorealización (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.).

Figura 1.



Fuente: Gestión y Motivación del Personal, Ed. Díaz de Santos Madrid España 1996. Pág. 204.

Esta serie de necesidades que concibió Maslow es lógica, comenzando por las necesidades de orden inferior (fisiológicas), hasta las de orden superior (autorealización). Las necesidades en sí mismas tienen sentido; aparentemente son válidas. Todos los seres humanos experimentamos estas necesidades en mayor o en menor medida en un momento dado.

Al explicar la jerarquía de necesidades no quiero decir que ésta se aplique universalmente, como un esquema a seguir.

Al hablar de preponderancia de una necesidad sobre otra, esto no quiere decir que sea necesario que una necesidad haya quedado completamente satisfecha, para que la siguiente pase al plan dominante. En realidad todos tendemos a estar parcialmente satisfechos e insatisfechos en cada una de éstas.

Se debe deshacer el mito que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente o productivo.

Capítulo III

La motivación y
el empleado.

CAPITULO III

LA MOTIVACION Y EL EMPLEADO

3.1.- Aspectos Generales.

Motivación es un término amplio utilizado para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos.

“Los motivos o impulsos, como se les llaman con frecuencia, pueden ser primordialmente innatos en su naturaleza, o aprendidos, pero, cualquiera que sea su origen, cuando son despertados, inician una actividad dirigida hacia determinadas finalidades o incentivos, que han sido relacionados con los motivos particulares comprendidos a través del aprendizaje.”¹

La vida, sea cual fuere su naturaleza, se puede caracterizar como una actividad y durante el curso de ella las personas están continuamente activas, incluso cuando duermen. El trabajo es una forma de actividad que tiene la aprobación social y satisface una necesidad real del individuo que tiende a ser activo. Entre las razones que asisten a una persona para trabajar, están: producir, crear, lograr, adquirir prestigio e incidentalmente, ganar dinero.

El dominio del trabajo y el orgullo en el logro merecido son verdaderas razones por las cuales la gente trabaja y lo hace con ahínco. Esto se aplica a

¹ Ojalde Quintanar Hortensia, Motivaciones del Mexicano Hacia el Trabajo.

todos los trabajos que son reconocidos como tales, sea cual fuere el nivel en que se encuentran dentro de la jerarquía social.

El empleo lucrativo permite a las personas obtener dinero para sostener a sus familias y así mismos. El trabajo se relaciona también con la sociedad, da a las personas una sensación de "ubicación" o de desempeñar " un papel". En otras palabras el trabajo no solamente permite a una persona subsistir, sino también tiende a estabilizar su lugar en la sociedad.

El lugar o el papel que persigue un trabajador está determinado no sólo por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, sino también por la forma en que el trabajador se relaciona con su grupo. Una persona, que trabaja, sea cual fuere el nivel de su empleo, forma parte de una estructura social dentro y fuera de una planta, una fábrica o una oficina. Es miembro de un grupo informal de colegas o colaboradores y posiblemente miembro de un grupo formal. También forma parte de la estructura de la compañía. Algunas organizaciones reconocen hoy en día esta cuestión y alientan el sentimiento de identificación de grupo con la compañía.

Los gerentes deben recurrir primero a los psicólogos en busca de ayuda para manejar los recursos humanos. El desempeño de las personas en el trabajo es un tema que ha atraído la atención de los psicólogos durante casi un siglo. Las primeras investigaciones giraron alrededor del desempeño de los trabajadores.

Posteriormente la atención se centro sobre la adaptación y la satisfacción en el trabajo. En la actualidad aún tienen vigencia estos dos conceptos, pero ahora son identificados con los nombres de productividad y calidad en la vida del trabajo.

si necesita un poco más de dinero para alimentos y ropa o si sólo desea trabajar para ganar dinero.

3.3.- Factores que influyen en la Motivación de los Empleados.

Existen muchos factores, ya sean externos o internos al trabajador que pudieran influir en su desempeño.

Los motivos biológicos son innatos, es decir, que están presentes en el momento del nacimiento, aunque muchos son modificados por influencias sociales al desarrollarse el individuo (de ahí el término " biosocial"). Por otra parte muchos motivos psicosociales son adquiridos en el curso de la socialización en una cultura determinada. Se forman con respecto a relaciones interpersonales, los valores sociales ya establecidos, las normas o las instituciones.

Los motivos biosociales son: hambre, sed, sexo, sueño, respiración, evitación del dolor, entre otros.

En cuanto a los motivos psicosociales se puede decir que no tiene base en el funcionamiento orgánico del cuerpo. El hombre y concretamente el empleado indiscutiblemente no es motivado sólo por sus necesidades fisiológicas. Podemos ver al empleado que trata de obtener una mejor posición o ascenso en la empresa, al empleado que trata de mejorar su posición mejorando la calidad de su trabajo, al empleado que mueve cielo y tierra para obtener su nombramiento como el de trabajador del mes o el que tiene su lugar más limpio.

La actitud hacia la propiedad varía grandemente de un grupo cultural a otro. Los directivos y los supervisores han descubierto que los trabajadores no son movidos primordialmente por su paga mensual u otros incentivos materiales.

Los motivos adquisitivos en la forma de deseo de salarios más elevados o de otros incentivos materiales no parecen ser tan importantes en las situaciones de los negocios, por lo menos en nuestra propia sociedad. Pero existen otros factores muy importantes que repercuten en la motivación del empleado, como pueden ser :

- Seguridad.
- Oportunidad de progreso.
- El ser tratados con respeto.
- Dar crédito al hecho de que desempeñen un trabajo valioso.
- Tener un ambiente de confianza para sentirse parte del equipo y tener mayor responsabilidad.

A continuación se presentan diez preferencias laborales de satisfacción. Ver Figura 2.

Figura 2.

PREFERENCIAS LABORALES Y FACTORES DE SATISFACCIÓN	
HOMBRES	MUJERES
<ul style="list-style-type: none">• Seguridad• Progreso• Tipo de Trabajo• Compañía• Remuneración• Compañeros• Supervisión• Prestaciones• Horas• Condiciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Tipo de trabajo• Compañía• Seguridad• Compañeros• Progreso• Supervisión• Remuneración• Condiciones de Trabajo• Horas• Prestaciones

Fuente: Jurgensen, C.E. Job Preferences What Makes a Job Good or Bad, Journal of Applied Psychology Vol. 36-3,1988. Pág. 268.

3.4.- La Importancia del Empleado y de la Dirección.

Poca gente le da la importancia que se debe al trabajo del empleado, es decir se le da poco mérito al trabajo que realizan. México cuenta con un sector obrero muy grande en donde, como en todos los países, ha habido conflictos normales hasta cierto punto. Pero se le debe dar al empleado el crédito y la remuneración que se merece.

Hay que hacer notar que el papel de la dirección es vital para que el obrero se sienta importante y motivado. En ocasiones se le puede atribuir la mala calidad del producto al empleado pero no siempre es así, el empleado quisiera hacer un producto de excelente calidad pero los sistemas impuestos por los ingenieros no son los correctos. Debe haber una interacción de las dos partes. La dirección debe crear sistemas productivos adecuados así como un ambiente motivacional y

de participación del empleado, así como el empleado debe responder con su trabajo de calidad y exigir sus derechos, claro está que esto debe partir de la dirección. Es la responsabilidad de esta, seleccionar el mejor personal y crear un ambiente productivo.

“Si bien es cierto, la mentalidad del empleado mexicano, no es la misma a la del empleado japonés, alemán, americano, etc. Cada país tiene gente la cual piensa de diferente manera y hace que el trato sea distinto.”³ Ver figura 3.

Figura 3.

RASGOS DEL OBRERO MEXICANO	
POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Identificación fácil con su trabajo• A gusto con su trabajo• Creativo• Ingenioso• Iniciativa• Flexible al Cambio• Espíritu de Servicio• Identificación con la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Inestable• Festivo• Flojo• Apático• No ahorra• Poco previsor• Conflictivo• Mal pagado

Fuente: Álvarez Alejandro. El Obrero Mexicano, Demografía y Condiciones de Vida. Cambios en el Proletariado Industrial Ed. Siglo XXI, México 1984, Tomo II Pág. 74.

Estos son rasgos generales, habrá quien tenga mas marcados unos que otros. Pero lo importante es dejar claro que el empleado es vital para que la productividad se logre en una empresa y a la vez en un país.

³ Jurgensen, C. E., Job Preferences What Makes a Job Good or Bad.

El papel que desempeña el liderazgo en las relaciones industriales está logrando un mayor reconocimiento cada día. Al igual que la sociedad busca un líder para definir su propósito y para que la guíe hacia adelante, de este modo, el gerente se preocupa por la selección y el desarrollo de la gente que pueda abordar con éxito los numerosos problemas complejos a que deben enfrentarse.

3.5.- Satisfacción en el Trabajo.

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Esta satisfacción es un sentimiento de relativo placer o dolor (disfruto al tener muchas tareas que hacer) o lo opuesto (mi trabajo es muy complejo) , (planeo renunciar muy pronto a este trabajo).”⁴ La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo.

La satisfacción, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

⁴ Muñoz Hernández y González R., La Motivación en el trabajador en relación a su satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción general de la vida. El resultado es que existe un fenómeno que se produce en ambas direcciones, entre la satisfacción del empleo y en la vida. Por lo tanto, los gerentes tendrán que vigilar no solamente el empleo y el medio ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida.

Las actitudes negativas de los empleados son una causa probable que determina las condiciones en una organización. Cuando las actitudes se tornan adversas podrían producir huelgas irracionales, paros o reducciones en la productividad, ausentismo y rotación de personal. Es posible también que éstas generen las quejas, un pobre desempeño, mala calidad del producto, robo por parte de los trabajadores y problemas disciplinarios.

La gerencia desea actitudes favorables, debido a que tienden a estar relacionadas con los resultados positivos que los gerentes desean. La satisfacción de los trabajadores, junto con la alta productividad, es una característica de las organizaciones bien administradas. Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo.

3.6.- La Frustración y su Importancia.

Con mucha frecuencia vemos situaciones en la vida con las que, por alguna razón, la meta que normalmente satisface una necesidad queda bloqueada;

cuando alguna persona no llega a lograr su propósito se dice que ha quedado frustrada.

La frustración es un evento muy común en nuestra vida cotidiana y constituye un concepto importante al tratar de entender la conducta de los trabajadores. "La fuerza de la frustración en una situación está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada." ⁵ Ver figura 4.

Figura 4.

ORIGEN DE LA POSIBLE FRUSTRACION DEL EMPLEADO
<ul style="list-style-type: none">• Cambios de tecnología y por las condiciones en el trabajo.• Insignificancia de su grupo.• Aislamiento de su trabajo dentro de la comunidad.• Inseguridad económica de su trabajo.• Trabajo repetitivo y poco alentador.• Los propietarios ausentes se benefician con la producción de su trabajo.• Por la falta de un papel definido "contrato".• Esperanzas no satisfechas relacionadas con su movilidad ascendente que corresponden a su trabajo.

Fuente: Gallardo Ugalde Mauricio, Tesis Profesional. Productividad a Través de la Motivación del Obrero. Universidad la Salle. México 1993. Pág. 43.

Evidentemente, todas las personas encuentran que su trabajo es a menudo frustrante. Para ello, el reto de hallar una forma para resolver efectivamente cualquier barrera a la que se enfrenten mientras luchan por alcanzar una meta particular, es lo que proporciona la "pimienta" a su trabajo.

⁵ Gallardo Ugalde Mauricio, Productividad a Través de la Motivación del Obrero.

Estas situaciones las podemos encontrar en el dominio de tareas que son de tipo repetitivo o poco alentador. Los obreros descubren casi siempre que estos trabajos son poco satisfactorios, fastidiosos y, por ende, muy frustrantes.

Toda persona requiere motivación, un agradable ambiente de trabajo, y reconocimiento de su desempeño, y así lograr reducir la frustración experimentada.

El trabajador debe tener la oportunidad de lograr el máximo en términos de la satisfacción de sus necesidades. Un trabajo enriquecido debe proporcionar al trabajador una mayor variedad y estimulación; por lo tanto podrá predecir que el enriquecimiento de un trabajo debe dar como resultado menos frustración y mayores motivaciones en su trabajo.

Capítulo IV

Motivación en un ambiente
laboral adecuado.

CAPITULO IV

MOTIVACION EN UN AMBIENTE LABORAL ADECUADO

4.1.- Aspectos Generales.

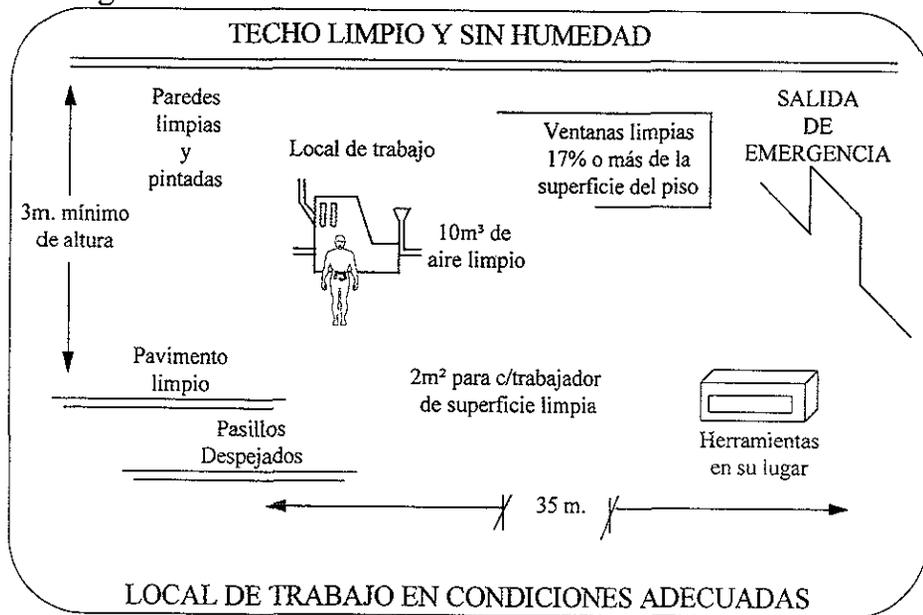
Mejorar las condiciones de trabajo como se ha mencionado es una técnica del incremento de la productividad basada en los trabajadores, que con mucha frecuencia se destaca pero que rara vez se aplica en forma continua. Por ello es importante comenzar por mejorar el lugar de trabajo de cada obrero, ya que su local de trabajo es donde se encuentran la mayor parte del tiempo.

Actualmente en México, la protección del hábitat y del medio ambiente ha adquirido tal importancia y está tan estrechamente vinculada con la prevención de la contaminación y la eliminación de los ruidos y vibraciones, incluso dentro de la fábrica, que cada empresa está obligada a llevar a cabo un estudio global de estos problemas cuando examina la instalación de una organización. Lo anterior se refiere a, llevar a cabo una auditoría detallada de las condiciones de trabajo en cada una de las operaciones.

¿ En qué se debe fijar uno, para mejorar el local de trabajo? En primer lugar, deben aislarse las operaciones que supongan peligros o molestias graves; ya que de esta forma es más sencillo visualizar y mejorar estas áreas. Es recomendable que los locales de trabajo se construyan sobre el nivel del suelo, que esté pavimentado, sea de un tipo no resbaladizo, que no suelte polvo y que sea fácil de limpiar, en caso necesario, debería poseer buenas características de aislamiento térmico y eléctrico.

“En cuanto a las paredes y techos se puede decir que deben tener un acabado que impida la acumulación de suciedad, que esté la pintura en buen estado, se evite la absorción de humedad y, de ser necesario, que se pueda reducir la transmisión del ruido. Los pasillos en el lugar de trabajo deben ser lo suficientemente anchos para que los vehículos y montacargas así como los trabajadores puedan circular simultáneamente durante las horas de afluencia, además de que así se puede evacuar rápidamente, en caso de emergencia. Estas salidas de emergencia deben permanecer siempre despejadas lo que hará que no se usen para otros fines.”¹ Ver figura 5.

Fig. 5.



Fuente: Gallardo Ugalde Mauricio, Tesis Profesional. Productividad a Través de la Motivación del Obrero. Universidad la Salle. México 1993. Pág. 62.

¹ Lazo Cerna Humberto, Higiene y Seguridad Industrial: La Salud en el Trabajo.

Las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo tienen importancia tanto en lo que se refiere al rendimiento y calidad como a la adaptación que puede tener la persona con su trabajo. Los principales componentes del aspecto físico en que se realiza el trabajo son los siguientes:

4.2.- Orden y Limpieza.

El orden y la limpieza son aspectos que se deben analizar por separado debido al impacto que tienen en el empleado. Son aspectos básicos y sencillos de controlar si se tiene un poco de cuidado. Se puede entender fácilmente porque son importantes ; se pueden evitar accidentes, la motivación no disminuye debido a lugares desordenados y sucios y además la productividad no se deteriora por pérdida de tiempo en las maniobras debido al desorden.

El orden y la limpieza de los locales, si se quiere lograr un ambiente de trabajo positivo se debe tomar en cuenta estos aspectos, ya que la limpieza actúa en dos sentidos: por una parte nos muestra el índice de salubridad que impera en una empresa y por otra parte nos muestra el índice de organización.

El orden, en un lugar de trabajo es un término general que abarca todo lo referente a pulcritud y estado general de conservación. La limpieza es otro factor gran importancia, tanto como el orden, sobre todo si hablamos de proteger a los obreros contra infecciones, infestaciones, accidentes y enfermedades.

Generalmente cuando no hay limpieza, aparecen una serie de vicios organizativos con las siguientes consecuencias:

- a) Una mala adaptación por parte de los trabajadores.

- b) La productividad disminuye así como la calidad de los productos.
- c) Una rentabilidad muy baja.
- d) Y lo más importante, un incremento en los accidentes de trabajo.

4.3.- Ventilación.

Este punto es muy importante, considerando que, todo trabajo industrial al originar una fatiga muscular exige una oxigenación del aire que se respira. Un lugar de trabajo no debe prescindir de ventilación, ya que después de cierto tiempo se cuenta con aire viciado. "Es decir, no se debe confundir ventilación con circulación de aire; la primera sustituye el aire viciado por aire fresco, mientras que la segunda mueve el aire, pero sin renovarlo." ²

Por muchos que sean los metros cúbicos de aire de un local de trabajo debe haber ventilación; para un número constante de trabajadores, la intensidad de la ventilación debe ser inversamente proporcional al tamaño del local.

Cuando la temperatura y la humedad son elevadas, la circulación del aire resulta ineficaz, todavía existen locales de trabajo calurosos con ventiladores que se limitan a mover el aire sin renovarlo.

² *Ibidem.*

Algunas de las medidas que se pueden tomar son:

- a) Procurar que exista una ventilación natural constante y de no ser posible, debe existir un sistema de ventilación forzada. Es decir mantener la sensación de frescura del aire.
- b) Deben emplearse los procedimientos industriales que menos contaminen el ambiente.
- c) Cuando no se puede evitar la producción de humos, gases, polvos, vapores, etc; se deben instalar procedimientos de ventilación tomando en cuenta tanto el medio ambiente interno como el medio ambiente externo que rodea a la empresa.

La ventilación adecuada debe considerarse como uno de los factores más importantes para la salud y la productividad de los trabajadores.

4.4.- Condiciones Climáticas y Temperatura.

El aumento de temperatura produce fatiga fisiológica, genera nerviosismo y stress. En estos casos se recomienda aumentar la velocidad del aire y bajar el índice de humedad. Es recomendable que la temperatura y el movimiento del aire varíen un poco, a fin de evitar la monotonía. En lugares en donde no se hace nada por atenuar el calor, se corre el riesgo de que los trabajadores tengan que salir al aire libre para reponerse de las " condiciones de trabajo insoportables", y así pierdan un tiempo considerable.

En todos los casos es indispensable considerar la carga térmica en relación con el consumo de energía requerido por el trabajo, puesto que el cuerpo humano debe hacer frente a la combinación de estos dos factores de "stress", y cuanto más pesadas sean las condiciones climáticas, más largas deben ser las pausas en el trabajo.

4.4.1.- Características de los ambientes calurosos.

El organismo dispersa el calor mediante la evaporación del sudor. Esto es más intenso, y por consiguiente más eficaz y refrescante, cuanto más lo facilite una ventilación adecuada.

Las condiciones de trabajo más difíciles de soportar son las imperantes en actividades que suponen una exposición al calor húmedo, sobre todo en las zonas tropicales.

También se encuentran condiciones de trabajo particularmente desfavorables cuando el clima es desértico y seco y se combina con calor radiante y temperaturas elevadas, como en fundiciones, alrededor de hornos de tratamiento térmico, etc.

4.4.2.- Características de los ambientes fríos.

El trabajo a bajas temperaturas tiene efectos importantes aunque se conocen menos que los de trabajos a altas temperaturas. No por ello deja de ser importante poner atención en estas personas. Estos trabajadores al igual que los demás, ya que laboran en lugares refrigerados, deben contar con equipo

necesario como son la ropa y calzado adecuados. "Además se sugieren los siguientes tres puntos:"³

- a) Alternar los periodos de exposición a bajas temperaturas con periodos de exposición a temperaturas normales.
- b) Precaver a los trabajadores contra la deshidratación tomando con frecuencia bebidas calientes.
- c) Dotar el local de trabajo de calefacción, y si se cuenta con tecnología moderna se pueden utilizar aparatos de calefacción bien localizados, como lámparas de rayos infrarrojos enfocados hacia el puesto de trabajo, que dan la posibilidad de prolongar los periodos de exposición sin que se afecte la salud del trabajador.

4.4.3.- Características de los ambientes húmedos.

Los niveles de humedad se toleran más cuando la temperatura es elevada, sobre todo si el trabajo es pesado. La temperatura aconsejada para este tipo de ambiente de trabajo es de 21o C. (70 o F), pero es difícil ajustarse a este límite en los países o zonas calurosas sobre todo cuando se trata de procesos que exigen altos niveles de humedad atmosférica, o que desprenden grandes cantidades de vapor. En el primer caso, se debe reducir la temperatura mediante la ventilación, y en el segundo, eliminar el vapor mediante extractores de aire.

³ Ibídem.

Si se cuenta con exceso de humedad a bajas temperaturas también es difícil de tolerar. A su vez el aire demasiado seco puede provocar enfermedades de las vías respiratorias.

4.5.- Iluminación.

El tener una buena visibilidad del equipo, del producto y de los datos relacionados con el trabajo, son un factor esencial para la prevención de la fatiga visual y dolores de cabeza de los trabajadores, al igual que acelerar la producción, disminuir el desperdicio, reducir las piezas defectuosas.

Además de que la visibilidad insuficiente y el deslumbramiento son causas frecuentes de accidentes, y baja en la motivación laboral por la fatiga.

En la iluminación, hay que tomar en cuenta una serie de factores como son:

- a) **La Difusión.-** Entre más difusa sea la luz, menos diferencias habrá entre las zonas iluminadas y las zonas no iluminadas, esto contribuye a que la retina del ojo no tenga que adaptarse constantemente y por lo tanto evita que se produzcan momentos de poca visibilidad.
- b) **La Dirección.-** Conviene que sea perpendicular u oblicua desde la izquierda, con la finalidad de que la mano operativa no tape y haga sombras.
- c) **La Brillantez.-** Viene dada de que sea excesiva la intensidad de tal manera que pueda cegar a las personas, sobre todo cuando dirigen la vista hacia el foco luminoso.

- d) **Capacidad de Deslumbramiento.**- Está relacionada con la difusión, por ello las lámparas no deben estar al descubierto.

La visibilidad depende de los siguientes factores:

- Tamaño del objeto que se trabaja.
- Su distancia de los ojos.
- Intensidad de la luz.
- Persistencia de la imagen.
- Color de la pieza.

Ferree y Rand, investigadores del Laboratorio de Investigaciones en Óptica Fisiológica, realizaron estudios minuciosos acerca de la iluminación en relación con el trabajo. Sus descubrimientos de (1940) resumen gran parte de la información valiosa de este campo y hacen posibles las siguientes generalizaciones:

- a) Las principales características de la iluminación que se deben tener en cuenta son la distribución y la ubicación de las luces, la intensidad, el brillo y la combinación de la luz artificial y la luz solar.
- b) La máxima visibilidad se obtiene con la luz del día o con alumbrados que se aproximan a ella tanto como sea posible. La luz artificial debe estar tan libre de color como se pueda, y la que tenga una mayor tendencia a cierta coloración constituye un obstáculo, más que una ayuda.

4.6.- Acondicionamiento Cromático.

Podemos pensar que un lugar pintado y con una buena combinación de colores, nos ofrece un aspecto agradable y bien iluminado. Además, los colores del lugar de trabajo tienen efectos psicológicos que no deben descuidarse, y cuando haga falta pintar de nuevo, se deben elegir colores alegres en lugar de apagados; los trabajadores verán en ello, que la dirección se esfuerza por hacer más agradables las condiciones de trabajo.

Ha sido muy importante el estudio y utilización del color en la industria, dadas las conclusiones a que se ha llegado tanto desde el punto de vista puramente físico como psicológico. Algunas propiedades psicofisiológicas de los colores son:

- a) El amarillo, proporciona alegría se asocia con el sol.
- b) El rojo, llama la atención, excita y da mal humor, suele asociarse con la sangre.
- c) El salmón, se ha comprobado que facilita la digestión.
- d) El verde, proporciona sensación de optimismo y bienestar, suele asociarse con la naturaleza.
- e) El azul, da la sensación de espacio abierto en los tonos claros y deprime en tonos oscuros.
- f) El violeta, tiene un efecto sedante, éste hecho ha sido observado en algunos sanatorios.

El uso de los colores adecuadamente dan un aspecto agradable y de orden a la fábrica además de que se adquiere seguridad ya que es sencillo identificar los elementos inseguros.

“De estos colores, tres de ellos son importantes para la industria, ya que pueden mantener al ser humano activo durante largos periodos de tiempo y así se incrementará también la productividad. Estos son los denominados "triada laboral": rojo, amarillo y verde.”⁴

Los trabajadores se sentirán a gusto e importantes porque verán que se les toma en cuenta. El significado inconsciente de esta triada laboral impulsa al ser humano a conseguir sus fines en el momento de que observan dichos colores:

AMARILLO.- Le da espontaneidad a la persona, alegría y facultad para transmitirla.

VERDE.- Le da fuerza a una persona para no darse por vencido.

ROJO.- Le da acción y eficiencia a una persona.

4.7.- Ruidos y Vibraciones.

El ruido es un elemento de distracción y en consecuencia, interfiere con la eficiencia.

El factor principal que determina si un ruido constituye un elemento de distracción es su naturaleza, sin importar que sea constante o intermitente. Cuando el ruido es constante la persona podría adaptarse a él hasta cierto punto;

⁴ Influencia Psicológica del Color para un Optimo Desempeño Productivo

pero cuando es intermitente, debe realizar un mayor esfuerzo para sostener un mismo nivel de eficiencia.

Los estímulos auditivos constituyen un problema grave en la vida moderna, sobre todo en las grandes ciudades y en las industrias generando fatiga nerviosa, con todas las secuelas que ésta trae consigo. Además, los ruidos elevados producen alteraciones sensitivas como la sordera profesional.

El ruido es uno de los principales problemas con los que cuenta la industria, su solución es difícil y no siempre con los resultados que se desean

Se considera que la exposición a niveles de ruido continuo de 90 dB o superiores es peligrosa para el oído, pero el nivel de 85 dB ya es nivel de alarma que no debería superarse.

Actualmente, las operaciones sumamente mecanizadas, la aceleración del ritmo de las máquinas, la densidad de la maquinaria en el lugar de trabajo y la falta de conocimientos detallados sobre las molestias y los riesgos debidos al ruido han sido causa de que en muchas fábricas los trabajadores hayan estado expuestos a niveles de ruido que actualmente se consideran excesivos.

Existe equipo adecuado para prevenir daños en el oído como son los tapones de fibra de vidrio o de plástico alveolar para los oídos, permiten reducir la exposición a frecuencias peligrosas por lo menos en 15 ó 20 dB, aunque se deben emplear solamente como solución transitoria mientras se modifica el lugar de trabajo o cuando lo exijan condiciones especiales.

Es recomendable que los trabajadores que con frecuencia están expuestos a ruidos que superen el nivel de peligro deberán someterse a exámenes audiométricos periódicos.

4.8.- Seguridad en el Trabajo.

Los accidentes no ocurren sin razón alguna. Al tratar de ellos, y al tener que resolver, los problemas que crean, no se resuelve nada atribuyéndolos a la mala suerte o a la casualidad.

Teniendo en cuenta los factores causales hasta ahora conocidos, "se calcula que cerca del 98% de los accidentes industriales pueden evitarse. De ellos, el 90% se caracteriza por circunstancias como una inspección defectuosa, la incapacidad del empleado, la disciplina reflejada, la falta de concentración, la carencia de seguridad y la ausencia de aptitud física o mental para el trabajo en cuestión." ⁵

El factor más importante y por el cual suceden la mayoría de los accidentes, es (El Factor Humano).

Las causas de los accidentes de trabajo nunca son sencillas lo que explica la multiplicidad y variedad de clasificaciones de tales accidentes. Las estadísticas muestran que las causas más corrientes no estriban en las máquinas más peligrosas (como sierras, prensas metálicas) o en las substancias más dañinas (como los explosivos y líquidos volátiles inflamables), sino en actos tan comunes como tropezar, caerse, manipular o emplear objetos sin cuidado o ser golpeados por objetos que caen.

⁵ Werther William B. & Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos.

Existen muchas circunstancias de orden técnico, fisiológico y psicológico que pudieran originar un accidente y dependen de la maquinaria, del ambiente (iluminación, ruidos, emanaciones, falta de oxígeno), así como de la postura y la fatiga imputable al trabajo, pero también de circunstancias relacionadas con el trayecto hasta el lugar de trabajo y otras actividades desarrolladas fuera de la empresa, así como del humor del momento, las frustraciones, la exaltación juvenil y demás estados físicos o mentales específicos. En los países en desarrollo como México, vienen a sumarse la mala nutrición, las enfermedades endémicas (enfermedad que habitualmente se encuentra en un país) la inadaptación al trabajo industrial y los inmensos cambios que la industria ha provocado en la vida, y a las costumbres personales y familiares de los trabajadores.

La primera precaución para prevenir los accidentes consiste en eliminar las causas potenciales, tanto técnicas como humanas. Aparte se pueden citar : el respeto de las reglas y normas técnicas, la inspección y el mantenimiento cuidadoso de la maquinaria, la formación de todos los trabajadores en materia de seguridad y el establecimiento de buenas relaciones laborales.

4.8.1.- Equipo Necesario para la Protección Personal.

Los empleados deben de contar con equipo acorde al trabajo que están desempeñando. Cuando no es posible proporcionar equipo de protección colectivo, deberán recurrirse a medidas complementarias de organización del trabajo, que en ciertos casos podrán comprender una reducción del tiempo de exposición al riesgo. Si las medidas técnicas y administrativas colectivas no reducen la exposición a niveles aceptables, deberá dotarse a los trabajadores de equipo de protección personal adecuado. Quitando los casos excepcionales a las tareas especiales, el equipo de protección individual no debería considerarse el

método fundamental de prevención, aunque sí es una medida motivacional, ya que es una manera importante de tomar en cuenta al trabajador, y de que él se sienta seguro e importante.

Dependiendo del trabajo que se realice el equipo más común de protección personal es: Ver figura 6.

Fig. 6.

EQUIPO	CARACTERISTICAS
Casco	Útil contra golpes en la cabeza.
Orejas	Protege los oídos en lugares donde el ruido es muy alto.
Guantes	Para manipular objetos con mayor facilidad y proteger las manos.
Botas o zapatos de seguridad	Para evitar caídas con resbalones y proteger los pies contra golpes
Cinturón	Para proteger la columna vertebral al cargar objetos pesados
Mascarilla	Para asegurar la higiene del lugar o para protegerse de gases tóxicos.
Anteojos	Protección de los ojos contra objetos.

Fuente: Lazo Cerna Humberto, *Higiene y Seguridad Industrial: La Salud en el Trabajo*. Ed. Porrúa, México 1989. Pág. 25.

4.8.2.- Empleo de Colores.

Los colores de la maquinaria y del equipo son factores suplementarios de seguridad, cuya importancia ha sido reconocida por los fabricantes de máquinas herramientas y equipos eléctricos, gracias a los esfuerzos hechos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Se debe acatar la norma oficial para la aplicación de los colores en seguridad y así tener un orden en el lugar de trabajo, y las aplicaciones son las siguientes: Ver figura 7.

Fig. 7.

COLOR	APLICACIONES
Rojo	Equipos y aparatos de protección contra incendio, letreros de salida de emergencia, paro de maquinaria.
Naranja	Botones de arranque, poleas, cadenas, rodillos, quijadas mecánicas, dispositivos de corte, etc.
Naranja con azul	Conductores, barras, cuchillas, registros, etc.
Amarillo con negro	Tractores, vagonetas, aristas, lámparas, grúas, controles barandales, pasamanos, pilares, postes, etc.
Verde con blanco	Tableros para boletines de seguridad, botiquines de primeros auxilios, salidas de seguridad, camillas, regaderas, lava ojos localización de equipo para protección respiratoria.
Azul	Interruptores y arrancadores de motor, tableros y subestaciones, transformadores, tapas de registros subterráneo.
Púrpura con amarillo	Terrenos donde se entierran o almacenan materiales y equipo contaminantes, botes para desperdicio de materiales contaminados, recipientes de materiales radioactivos.
Negro con blanco	Tránsito de peatones en áreas peligrosas, extremos muertos de pasillos o corredores, localización y ancho de pasillos, escaleras, etc.

Fuente: Norma Oficial para la Aplicación de los Colores en Seguridad Nom 15-14-1971, Dirección General de normas SECOFI, México 1971.

La habilidad que pueda tener una superficie para reflejar la luz y el contraste entre la zona de trabajo y el de la pared, pueden reducir el esfuerzo ocular. Por ello es importante colocar pintura adecuada en las superficies internas para que se tenga suficiente reflexión de luz. Ver figura 8.

Fig. 8.

Techos	Bianco y Blancuzco
Paredes	Tonos Claros
Muebles y Equipo	Tonos Intermedios
Suelos	Tonos Oscuros

Fuente: Handley, William. *Manual de Seguridad Industrial*. Ed. Mc Graw Hill, México 1983.

Pág. 76.

El uso de los colores adecuadamente dan un aspecto agradable y de orden a la empresa, además de que se adquiere seguridad ya que es sencillo identificar los elementos inseguros.

En toda empresa deben de existir programas de seguridad industrial que tienen la característica de postular una filosofía activa, que anticipa y elimina los riesgos para el personal. "Cada uno de los departamentos con que cuenta cualquier empresa deben de poner en práctica los programas de seguridad tanto para proteger a los integrantes de la organización (que debe ser el objetivo primario) como para impedir las costosas demoras o detenciones que todo accidente suele provocar, además de pérdidas irreparables." ⁶

Estas políticas, que actualmente están en vigencia tanto para los ámbitos industriales como para los de oficina y los comerciales, no surgieron de la nada; se desarrollaron como consecuencia de una convicción creciente de las grandes ventajas que derivan de la prevención de accidentes. Durante el siglo XIX, por ejemplo, regían leyes que eximían a la organización de las obligaciones derivadas de la seguridad industrial, "protegiéndola" de las responsabilidades determinadas por accidentes, enfermedades profesionales y condiciones que acortan la vida laboral. Al aceptar un empleo se aceptaban los riesgos que conllevaba, y por tanto, se exponía al trabajador a grandes peligros. El costo en unidades y

⁶ Grimaldi John V., La Seguridad Industrial y su Administración

potencial humano era extraordinariamente alto, pero también la organización sufría daños muy considerables en equipos y productividad

La notable reducción en la tasa de accidentes que se ha logrado durante el presente siglo es el resultado de la cooperación entre la gerencia y especialistas en las áreas de seguridad industrial, higiene industrial y medicina industrial para:

- Reducir los riesgos que presenta la operación de ciertos equipos y determinados métodos de trabajo.

- Capacitar al personal en los principios básicos de la prevención de accidentes.

4.9.- Concepto de "Condiciones de Trabajo Adecuadas".

Al hablar de "condiciones de trabajo adecuadas" es hablar de un lugar de trabajo donde la gente se sienta satisfecha y confortable con su medio ambiente. Que tenga un medio agradable y seguro. Al decir la palabra " adecuada" es que cuentan con lo necesario para que no se origine la fatiga y riesgos de trabajo y a su vez, baja en la productividad. ¿Porqué no usar la palabra " optimas" en vez de adecuadas? porque nos originaría la siguiente pregunta ¿Que es lo óptimo? sería muy subjetivo mencionar condiciones de trabajo óptimas, ya que todo el tiempo se puede estar optimizando el medio ambiente de trabajo.

Como ya se mencionó, el mejorar las condiciones de trabajo dará como resultado un incremento en la productividad de la mano de obra, logrando específicamente:

- Reducir la fatiga.
- Reducir el ausentismo.
- Mejorar la seguridad.
- Incrementar la moral.
- Mejorar las relaciones humanas.
- Reducir los accidentes.

4.10.- Condiciones Generales de Trabajo del Sector Manufacturero en México.

Las características tecnológicas de la planta industrial en México, carecen de datos específicos, pero es semejante a la que se tiene en general en el resto de América Latina, la cual consta de tecnologías de avances muy variados, es decir, no existe, homogeneidad en el avance tecnológico de las industrias, e incluso entre los estados de la república.

Una característica de la industria de México, es que para controlar los procesos de producción, se supervisa al obrero directamente con un sistema de castigo - incentivo, vigilando la producción y en la mayoría de las cosas, reduciendo al obrero a ser que sólo vigile el funcionamiento de las máquinas, ignorando su capacidad creativa.

La rentabilidad de las pequeñas y medianas industrias se ha reducido bajo la presión de la crisis económica y por ello, es difícil que puedan competir en cuanto a producción con otras industrias.

De acuerdo a una encuesta realizada en 1990 por el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) con 1200 empresas con las que generalmente se realizaban encuestas de la Dirección General de Estadística, se encontró que un 79% de la población ocupada carece de capacitación. Del 21% que resta el 16% está compuesto de técnicos, profesionistas o personal directivo. Así pues, sólo el 5% de la población trabajadora cuenta con capacitación para desempeñar su trabajo. De esta manera difícilmente el grueso de la industria mexicana obtendrá incrementos significativos en su productividad.

La rutina y la monotonía en el trabajo, en parte son causados por la automatización con que se desarrollan las tareas. En México, no deja de existir esta característica, debido a que un obrero realiza una tarea simple un sin número de veces al día.

México, como país en vías de desarrollo, no crece de una forma balanceada en todos los sectores, hay fábricas en las cuales se van haciendo mejoras sobre lo que ya se tiene y por ende, las condiciones de trabajo de dichos centros laborales dejan mucho que desear. Pero esto tiende a mejorar, México comienza a aparecer en los primeros planos mundiales y el tener centros de trabajo adecuados, debe ser característica del país.

Cuando hablemos de trabajo, es preciso mencionar las condiciones nutricionales del país en cuestión. "La buena alimentación no sólo contribuye al mayor bienestar y felicidad de la humanidad, sino que también permite a la gente trabajar y producir más".

En México uno de los problemas más graves es el tipo de alimentación que la mayoría de la población tiene. Esto es en virtud de que la población en México, en general, consume productos de bajo contenido proteínico y vitamínico.

La productividad de los trabajadores depende de varios factores, y no sólo de la alimentación. Existen factores externos al acto productivo tales como la vida personal de cada obrero y la accesibilidad al centro de trabajo. Existen, otros factores directamente relacionados con el acto productivo, incluyendo el tipo de instrumental o maquinaria empleada y la destreza para realizar sus actividades.

Con esto, se establece que uno de los factores decisivos que afectan al empleado en la realización de su trabajo es la vida personal de cada uno, y el desarrollo de ésta no se puede desligar del contexto sociocultural.

4.11.- Capacitación del Empleado.

La capacitación es un elemento clave para el desarrollo de cualquier empresa ya sea industrial o de servicios. La capacitación que se transmite de trabajador en trabajador o la que depende de instrucciones ininteligibles es algo que se presenta con mucha frecuencia y provoca que la enseñanza sea poco o en algunos casos ninguna, provocando que el trabajador se encuentre en la terrible situación de no saber si está realizando bien su trabajo.

Esta capacitación inadecuada es difícil de eliminar, porque si un trabajador recibe de momento una mala capacitación que le permite desarrollar su trabajo bien o mal, una nueva capacitación va a chocar con los patrones establecidos por el mismo trabajador con el desarrollo de su trabajo diario. Por lo tanto la única manera de obtener una recapacitación adecuada es solamente posible si el

método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos.

“La capacitación se podría definir como una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.”⁷

El objetivo de la capacitación debe ser proporcionar información y un contenido específico al cargo. Además de que gracias a ella el trabajador desarrolla con mayor rapidez sus habilidades, aunque, capacitar con el propósito de generar la destreza necesaria para solucionar problemas no es quizás una medida eficaz. Es posible enseñarles a las personas a desarrollar las destrezas de las relaciones humanas, pero el efecto de esta capacitación no es duradera; no existe una relación muy marcada entre las relaciones humanas y la productividad. También es importante capacitar para desarrollar otros tipos de destrezas funcionales.

El trabajador debe ser participante activo de cursos de capacitación. Que deben de ir desde pláticas generales de la empresa hasta cuestiones más detalladas como pudiera ser el uso de una máquina o una herramienta.

Es importante que al organizar un programa de capacitación, se debe mantener siempre una actitud estimulante y que transmita aspiraciones positivas de cambio.

⁷ Larrea, Pedro. Calidad de Servicio.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente desconsolador. Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

La capacitación debe, si es posible, estar orientado hacia un objetivo doble: perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas.

4.12.- Remuneración Económica.

El dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo, lleva de hecho el aumento de su recompensa monetaria.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal.

Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.

La diferencia entre sueldo y salario radica en que el primero, se paga por mes o quincena, mientras que el segundo, se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario.

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

“La definición aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Más concisamente : (la remuneración por una actividad productiva).”⁸

Las remuneraciones constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

Los salarios representan una transacción de las más complicadas, pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización a cambio de un salario. Uno de los problemas en la

⁸ Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal Sueldos y Salarios.

mayoría de los planes de remuneración reside en que los empleados no captan tal relación, y creen que la remuneración se hace por la relación con la edad, la educación, el desempeño en años pasados, o aún, criterios intrascendentes como son: la pura suerte, o el favoritismo.

4.12.1.- Importancia para los Empleados.

- a) Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y para su familia.
- b) Los salarios percibidos representan elevada influencia en el status del empleado en su comunidad; el status es evaluado por la ganancia material más aún, que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces solo puede ser conocido por su superior.
- c) La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía. -
- d) Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad de los trabajadores en la empresa y mejores relaciones con ella.

4.13.- Participación del Empleado para Mejorar las Condiciones de Trabajo.

4.13.1.- Sistema de Sugerencias.

Cada vez que un empleado reciba reconocimiento por su interés por la seguridad y por un desempeño correcto en seguridad necesario para un programa de prevención efectiva de los accidentes, tales sistemas estarán reforzando al aspecto positivo de la seguridad.

En primer lugar, un programa normal de sugerencias sobre seguridad permite que los empleados cambien en algo el programa de seguridad por medio de la identificación de los riesgos potenciales. Se utiliza como un sistema de reducción de los riesgos, donde las sugerencias se originaron en los empleados y son puestas en práctica por la administración.

En segundo lugar, es un instrumento motivador. La sugerencia sobre seguridad, por medio de un buzón, o por medio de un formato firmado con sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo, tiene muchas posibilidades motivacionales. Los trabajadores se entusiasman por recompensas como el reconocimiento, el status, el mejoramiento del ego y el estímulo. Y una segunda fase del programa de sugerencias de seguridad y condiciones de trabajo, cuando se ha aceptado una sugerencia y se ha puesto luego en práctica, el empleado deberá recibir algo más que la comunicación simple de que su idea ha sido puesta en marcha. Deberá haber primero una felicitación por la propuesta de parte de los supervisores y el departamento de seguridad y sanidad. Deberá reconocerse también al trabajador o por medio de una noticia en el boletín de la dirección, un artículo en la gaceta de noticias, o un sistema similar e incluso por la alta gerencia por medio de un

memorándum a los supervisores o una comunicación directa al trabajador. Finalmente, el trabajador deberá recibir una recompensa de algún tipo, no necesariamente en dinero, pero motivacional para la persona en cuestión.

Podría ser un día libre para premiar la mejor sugerencia del mes, la participación en la publicación de un comité de seguridad, la selección de un artículo relacionado con la seguridad u otros semejantes. Esto va a proporcionar una relación directa entre las sugerencias sobre seguridad y el conjunto de los programas motivacionales.

4.13.2.- La Lista de los Diez Mejores.

Otro método eficaz para fomentar la participación del obrero es implantar la lista de los diez mejores trabajadores ya que ellos, como cualquier persona necesitan estímulos nuevos para que su interés y atención se mantengan altos.

Una lista de los diez mejores se acompaña de publicidad y del reconocimiento de la participación de los trabajadores en el programa de mejoramiento de las condiciones de trabajo. Puede exhibirse en toda la planta para que todos la vean y puede publicarse en el boletín de la dirección. El método para escoger el desempeño que merece la distinción puede variar, así como los miembros del panel que escoge a los diez mejores trabajadores. Sin embargo, es recomendable que el departamento de seguridad y los supervisores de primera línea, se involucren directamente en el proceso de selección y que los grupos o los trabajadores individuales que sean reconocidos reciban recompensas de algún tipo.

4.14.- Elogios y Reconocimientos.

El reconocimiento es un proceso mediante el cual la empresa muestra que reconocer el desempeño sobresaliente de un trabajador (en términos de ideas , de mejor productividad, o cualquier otro acto). Puede tomar varias formas: aumento de salario, bono, diploma, certificado de apreciación, una nota especial en el boletín de la empresa, una responsabilidad mayor dentro de su trabajo, su nombre grabado en algún lugar especial dentro de la empresa.

Pero el elogio debe darse constantemente por parte del supervisor; obviamente en el momento indicado, y si no es un elogio, si estimular al empleado para que desempeñe mejor su trabajo.

Los estímulos del supervisor están estrechamente relacionados con los estímulos por el trabajo en seguridad. Esto se debe entender como un programa estructurado por la empresa, que constituye un instrumento motivacional para los supervisores de primera línea. El eslabón más importante en cualquier plan de seguridad eficaz es el supervisor, quien debe tomar parte activamente en él para que la seguridad tenga credibilidad y sea practicable. La mejor motivación para la actitud de un trabajador hacia su trabajo es la actitud de su supervisor. La utilización de motivación para el apoyo a la participación del obrero en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, puede contribuir a realzar el valor de las condiciones de trabajo ante los ojos de los supervisores.

Es importante señalar que así como el supervisor debe hacer público un reconocimiento, debe platicar a solas con un trabajador cuando éste haya hecho algo mal. Nunca se le debe llamar la atención en público.

4.15.- La Alimentación en el Trabajo.

El tener un comedor en la empresa es una necesidad real, ya que es difícil encontrar lugares para comer cerca de la empresa, y además de que así no se pierde tanto tiempo en el traslado. Sin embargo la comida que se proporciona en la mayoría de estos comedores deja mucho que desear. Es muy común encontrar quejas sobre la comida. Por tanto, muchas cafeterías industriales son fuente de insatisfacción para el trabajador.

La buena alimentación en el trabajador es algo tan esencial que es triste encontrar que la dirección de una empresa no le de la importancia que merece.

No es necesario tener un comedor lujoso y con menús muy elaborados, pero sí tratar que el lugar sea agradable, y limpio a la vez, que tengan la oportunidad de escoger entre tomar un refresco, café o comer una barra de dulce, y sobre todo porque los trabajadores tienen derecho a relajarse, refrescarse y a tener un momento para convivir con sus compañeros de trabajo.

La comida es un aspecto que se debe mejorar considerablemente en las empresas mexicanas, sobre todo que los trabajadores tienen el derecho de exigir que le sirvan comida de buena calidad.

Capítulo V

Concepciones del clima
organizacional.

CAPITULO V

CONCEPCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1.- Aspectos Generales.

El Clima Organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional.

“El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno.”¹

$$C = f (P \times E)$$

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una

¹ Brunet Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias

estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

El Clima Organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El Clima Organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El Clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

¿De dónde viene este concepto de clima organizacional? Es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial / organizacional, por Gellerman, en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

5.2.- Definiciones de Clima Organizacional.

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto del clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que éste, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Igualmente, los estudios son poco numerosos. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el rendimiento de la organización.

El Clima de la organización es la calidad favorable o desfavorable del entorno social en la empresa. Algunas organizaciones se tornan rígidas y se burocratizan. En otras hay espíritu de cordialidad y adaptabilidad. En ciertas compañías cada individuo intenta funcionar aisladamente; en otras, hay trabajo de equipo.

Antes de la actual revolución en los conceptos de la administración de los recursos humanos, muchas organizaciones solían destacar los aspectos puramente materiales de los servicios que ofrecían. En los últimos años toda la concepción ha variado; ahora se destaca en primer lugar "la calidad humana" de los servicios que se obtienen; y con todo esto se ha comprendido la importancia de lograr una imagen cálida y acogedora.

"El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes." ²

El concepto de Clima Organizacional comprende un cuadro más amplio flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. " El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización;
- b) influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

Existen 3 variables muy importantes que están en juego en el Clima Organizacional:

- 1) Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.

² Ibidem.

- 2) Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
- 3) Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Podemos decir entonces que reagrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

5.3.- Importancia del Clima Organizacional.

En una forma global, el Clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- 1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de stress o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

En una empresa pueden existir varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre

más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada, puede entonces ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades. Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera positiva. Ver figura 9.

Figura 9.



Fuente: Luc Burnet. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México 1992. Pág. 25.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales

o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales.

El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen.

El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar

Es en el interior del clima que suscita la confianza y la cooperación donde un individuo buscará implicarse e integrarse a la vida de su institución.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones. El Clima Organizacional es considerado como el ambiente que se genera derivado de las actitudes que tienen las personas que integran la organización. Determina la manera en que la gente siente su entorno de trabajo. Es decir, ¿que tanto le gusta su empleo, y que tanto le gusta trabajar en esa empresa?.

El administrador debe lograr un acercamiento directo para identificar el clima que se está percibiendo y llegado el caso, utilizar su influencia para modificarlo.

De la manera como los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además de que va a influir en la formación de buenas

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

ó malas relaciones de trabajo, y también se puede dar el fracaso o el éxito de la organización.

Todas las organizaciones van a crear su propia cultura, sus propios tabúes y costumbres, sin embargo también es cierto que la única manera viable de lograr hacer alguna modificación es, cambiar los sistemas dentro de los cuales las personas trabajan.

Debemos darnos cuenta que ha llegado el momento de valorar lo que significa un ambiente de trabajo adecuado, mayor motivación para los empleados, y además, una buena comunicación entre directivos y empleados va a ser fundamental para tener una buena visión o una buena percepción de la situación que se esté presentando.

Se debe proporcionar la cooperación y comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa y así crear una cultura más sólida y ante todo compromiso e involucración con las metas que se presentan en los diversos departamentos y principalmente en toda la organización. Toda empresa debe de tener una "Mentalidad Triunfadora".

El clima laboral se podría conceptualizar como:

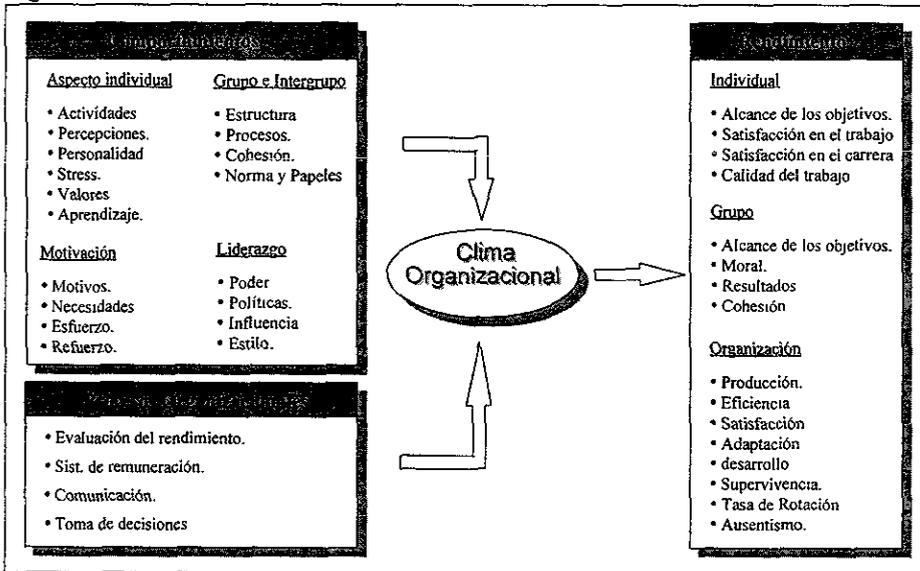
El conjunto de percepciones generalizadas que tienen los miembros del personal de una empresa sobre la situación, positiva o negativa, de las relaciones que se establecen tanto entre las personas que trabajan en la organización como entre éstas y la empresa.

Se puede deducir, que el clima laboral existente en una empresa:

- Es resultado y consecuencia directa de los valores, comportamientos que sean dominantes en su cultura.
- Mantiene una estrecha relación con los valores de satisfacción que la empresa haya incorporado a los puestos de trabajo.
- Infiere de forma importante en las actitudes laborales del personal y, en consecuencia, afecta, positiva o negativamente, su integración en los objetivos de la empresa, sus niveles de productividad, su disposición a realizar esfuerzos, etc.

Una de las responsabilidades básicas de todo empresario o directivo es la de ocuparse activamente de la mejora, constante y progresiva, del clima laboral existente en su empresa. Para esos fines, el primer paso consiste en determinar cuál es el clima que existe en la empresa. Ver fig. 10

Figura 10.



Fuente: Luc Burnet. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México 1992. Pág. 40.

5.4.- Algunas de las Empresas que Manejan Clima Organizacional.

5.4.1.- Institución Bancaria.

- Aumentan y mantienen la autoestima.
- Escuchan y responden con empatía.
- Son justos en el trato con la gente.
- Demuestran su confianza a la persona.
- Ayudan a sus empleados a crecer.
- Son comunicadores claros y abiertos.
- Se interesan en el bienestar de su gente.
- Se ganan la confianza y el respeto de la gente que los ve como un líder

- Reconocen el talento de toda su gente; y ayudan a desarrollar y a nutrir éste talento.
- Siembran en todos los empleados el porqué Bancomer es una institución única. Inspiran en todos los empleados lealtad a los valores y tradiciones de la institución; y les enseñan estos valores a las siguientes generaciones.
- Se realizan reuniones periódicamente para conocer logros, malos entendidos, inconformidades, o sugerencias por parte de los empleados y todas son tomadas en cuenta.
- Los reconocimientos que se les da a los empleados deben ser dados con sinceridad por el gerente.
- Deben ser dados lo más pronto posible de su logro o éxito Y que sea significativo para la persona que lo recibe.
- El tipo de incentivo que se dá son medallas, diplomas, dinero
- Otro tipo de incentivo es motivar a sus empleados a seguir estudiando; becondolos, dandoles la facilidad de que se inscriban en alguna escuela y terminen sus estudios pagándoles la mitad de la colegiatura.
- Existen capacitaciones periódicas de todo tipo y en todos los niveles para sus empleados.
- Ofrecen programas de seguridad para garantizar condiciones físicas y psicológicas de todo el personal.

5.4.2.- Empresa de Autotransporte.

- No existe un solo dueño. Hay varios socios.
- Los dueños atienden directamente los autobuses.
- Existe un acercamiento directo con los empleados por parte de los dueños.
- Existen tres niveles, tres jerarquías:
 - a) Gerentes y Directores.

b) Jefes.

c) Empleados.

- Se han obtenido resultados excelentes debido a que no existen barreras de comunicación en los tres diferentes niveles.
- Existen reuniones de trabajo periódicas; en las cuales participan todos los miembros de la empresa con sus sugerencias, con sus ideas, y todas se toman en cuenta.
- La motivación la manejan en el sentido de que: entre más ventas se hagan les dan una comisión aparte. siendo éstas diplomas, incentivo económico.
- Al mejor empleado del mes le dan una medalla de oro.
- Existen cuatro zonas en ETN, existen reconocimientos por zona e individuales.
- Les dan capacitaciones mensuales a sus empleados.

5.4.3.- Empresa Automotriz.

- Están conscientes de que si se quiere dar un cambio, debe de venir desde arriba, esta nueva filosofía del cambio, debe estar apoyada por un deseo real de cambiar la forma de trabajar para poder salir adelante.
- Los niveles altos tienen la obligación de generar este cambio, y nunca olvidar que todos los empleados son parte del éxito obtenido hasta hoy.
- Existe un ambiente de confianza, cálido.
- La confianza, es el motor que hace posible el trabajo en toda organización. El éxito se basa en una cuidadosa estrategia de fomentar confianza entre empleados y directivos.
- Se debe poseer una filosofía que permita asimilar los fracasos, aprendiendo de ellos, y mantener una actitud mental positiva que les permita intentarlo una y otra vez.
- Honestidad, y brindar mayor seguridad.

- Se necesita tener al frente no aún oportunista arrogante, sino a un servidor sincero y no por esto, se va a convertir en alguien omnipotente. Aquí todos son importantes.
- Se motiva a los empleados: interesándolos en su trabajo, y en su grupo de trabajo.
- Que crean en sí mismos.
- Identificando las potencialidades de los demás.
- Involucramiento con todos y cada uno de los miembros de la empresa.
- Recompensan a quien se lo merece.
- Dándoles: medallas, trofeos, diplomas, incentivos económicos, porras, etc...
- Nunca se mezclan reconocimientos positivos con los negativos. Cuando son positivos se hacen abiertamente, y cuando son negativos se hace en privado.
- Se brinda apoyo sincero a todos.
- La capacitación es un punto clave para el desarrollo de la empresa.
- Hacen a un lado el temor, trabajando con ésta mentalidad se consiguen valiosas aportaciones a la compañía; las cuales pueden en algunos casos dar un giro importante para ésta.
- Todos los gerentes dan la pauta para generar éste cambio, y así los empleados adquieren confianza y se desarrollan libremente.
- La gente no debe trabajar únicamente para cumplir sus objetivos departamentales (funciones), deben de trabajar para la compañía, y sobre todo en equipo.
- A través de seminarios los directivos explican a la gerencia porqué es necesario el cambio, y que en éste cambio participarán todos.
- La razón básica de adoptar esta nueva filosofía es que las empresas que lo han hecho obtienen mejores resultados que las que conservan los métodos antiguos.

5.5.- Células de Productividad y Calidad.

La calidad total en la organización, al igual que la calidad en el ambiente laboral se ha difundido a partir del éxito económico japonés, el cual comenzó con la guerra comercial contra Europa y Estados Unidos. Ya que muchas empresas de este país han trabajado desde hace varios años con ésta orientación haciendo importantes aportaciones a su desarrollo.

Para el estilo Japonés, debe existir una revolución conceptual en la gerencia para lograr un cambio, se pretende mejorar la salud y el carácter de la misma, aprovechando lo mejor de cada persona, el Círculo total de Calidad se responsabiliza por todos los miembros de la organización, se interesa por las prioridades a largo plazo pensando ante todo en la calidad, lo indispensable son los hechos combinados con conocimiento y acción.

Al filo ya de el cambio de siglo, más y más ejecutivos de empresas, dedicarán mayor interés a la seguridad de sus empleados, a la motivación, al mejoramiento en la comunicación, al reconocimiento, etc...

En la medida en que los directivos de las organizaciones encuentren más dificultades, obstáculos o barreras, para su mejor desarrollo organizacional; deberán prestar una mayor y más directa atención. Esta calidad organizacional es crucial en el futuro de México si se quiere llegar a ser un gran competidor mundial.

“El Dr. W. Edwards Deming, es el introductor del concepto de calidad en la empresa. En 1947, al Dr. Deming lo reclutó el Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas para que ayudara a preparar el censo, japonés de 1951. Por causa de la guerra la producción industrial que había era casi peor que si no existiera En Marzo de 1950 el Director Ejecutivo de la " Unión de Científicos e Ingenieros

Japoneses (U.C.I.J.) ", Kenichi Koyanagi, le escribió a Deming, pidiéndole que les diera una serie de conferencias sobre la calidad." ³

La respuesta a las conferencias fue motivo de satisfacción, pero Deming no estaba completamente satisfecho ya que se dió cuenta que no estaba hablando con la gente indicada. Decidió que tenía que entrevistarse con la asociación de los principales ejecutivos del Japón. Y de ésta reunión se desprendió toda la ayuda que dió a los Japoneses, ya que supo a tiempo a quien dirigirse; es decir a la Alta Gerencia, que son los que toman las decisiones y forjan el futuro de las empresas y de sus empleados, para un mejor servicio. Ya que si se desea en verdad hacer un cambio éste debe de venir desde arriba.

Realmente el éxito de Japón no se debe a una "magia oriental" , sino aún trato humano adecuado, compromiso mediante una capacitación eficaz, lealtad, identificación de todos y cada uno de los empleados con el objetivo de la empresa, y sobre todo al desarrollo y creatividad de cada uno de sus integrantes.

Los japoneses son los primeros que estudian el trabajo en equipo (de formar grupos dentro de la organización formal) al cual denominan **Células o Equipos de Productividad y Calidad**.

Al formar equipos de productividad y calidad se origina una forma de participación del trabajador que dará mayores beneficios. Estos equipos se reúnen con regularidad con el objetivo de seleccionar, investigar, dar opinión y sugerencias para resolver problemas relacionados con las condiciones de trabajo, los productos y los servicios.

³ Deming Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad

Las células de productividad y calidad son un medio efectivo para mejorar la moral, la calidad, y la productividad de los trabajadores en una empresa. El principal propósito es : hacer surgir los talentos de los individuos que trabajan en la organización en su máxima extensión posible, proporcionando el entrenamiento especializado y el apoyo administrativo necesario para lograr esto.

Los japoneses querían evitar la monotonía, el desinterés, la depresión; los cuales llevan hacia una actitud de baja en la productividad. Y es por esto que crean de alguna manera estos equipos de trabajo.

El espíritu de equipo, el pensamiento positivo, y la filosofía para lograr la excelencia son tres características importantes de los equipos de productividad que los hacen eficientes en el logro del mejoramiento de la moral, la comunicación, la lealtad, y la productividad, además de volverlos eficientes en el logro de las metas de la organización.

El pertenecer a un equipo de éste tipo hace que el trabajador se sienta responsable de su trabajo; ya que si falla él, fallarán todos. Además se sienten entusiasmados por su trabajo, ya que también se crea un sentido de competencia, y los impulsa a ser más creativos, adquieren un sentimiento de pertenencia, de identidad, y lo más importante es que con esto se hace sentir al empleado que tiene influencia sobre la organización, aún cuando la dirección no acepte del todo todas sus recomendaciones.

A éstos equipos posteriormente se les conoce como " Círculos de Control de Calidad", se toma en cuenta a las personas, y no son considerados como autómatas, es decir como máquinas que imitan los movimientos de un ser animado. Aquí cada uno da su punto de vista.

El objetivo principal es mejorar la calidad; es decir, generar soluciones para que la dirección las evalúe y las ponga en práctica.

5.6.- Nivel de Vida y Empleo.

El nivel de vida es un factor que nos preocupa día con día, el costo de la vida se eleva y el poder adquisitivo es cada vez más pobre. Podemos entender por nivel de vida, el grado de bienestar material de que dispone una persona, clase social o comunidad para sustentarse y disfrutar de la existencia.

El nivel de vida puede variar con respecto a otros países e incluso dentro de cada país. Es un hecho; que en el mundo actual, gran parte de la humanidad sigue viviendo en condiciones de extrema pobreza. Son todavía demasiado los países en que el hombre, medio satisface a duras penas sus necesidades básicas. Este es un factor que incide directamente en la productividad de un país. Un hombre que tiene que trabajar en algún lugar donde no le gusta, para obtener un ingreso bajo y poder satisfacer sólo algunas necesidades, definitivamente es un individuo poco motivado y en donde su productividad en su trabajo va a dejar mucho que desear.

Pero éste, es un problema a nivel país, en donde es responsabilidad del gobierno fomentar más inversiones para crear empleos (bajar la inflación) y tener una economía más dinámica; es un proceso difícil pero que al irse logrando, el nivel de vida se irá incrementando, las personas encontrarán empleo a su gusto, se sentirán motivados y por ende su desempeño aumentará.

Si bien es cierto, la crisis en nuestro país en los dos últimos años a sido muy difícil, actualmente sigue siendo duro cubrir el costo promedio total de comida,

vestido y casa. Para la clase con ingresos medios se ha ido haciendo más difícil mantener el nivel de vida que una vez disfrutaron.

A continuación mencionaré las necesidades esenciales que deben satisfacerse para que el nivel de vida alcance un mínimo decoroso:

- **ALIMENTACION:** Alimentación diaria suficiente para reparar la energía consumida en la vida y el trabajo cotidiano.
- **VESTIDO:** Ropa y calzado para poder estar limpio y protegido contra la intemperie.
- **ALOJAMIENTO:** Alojamiento que reúna las condiciones necesarias para dar abrigo en condiciones saludables y provisto de algunos enseres domésticos y muebles.
- **SEGURIDAD:** Protección contra el robo o la violencia, contra la pérdida de posibilidades de empleo y contra la pobreza debido a enfermedad o vejez.
- **SERVICIOS ESENCIALES:** Agua potable, obras de saneamiento, asistencia médica, transportes públicos, así como servicios educativos y culturales que permitan a todos los hombres, mujeres y niños desarrollar plenamente sus dotes y facultades.

La carencia de estos factores repercute en la motivación del individuo, por eso es importante manejar sistemas motivacionales en la empresa y mejorar los lugares de trabajo para que el empleado se sienta a gusto y deje sus problemas fuera de la empresa.

Siempre que exista desempleo, será de suma importancia los esfuerzos que se desplieguen para incrementar el empleo, pero deben ir acompañados de una acción encaminada a elevar la productividad de las personas. Una mayor

productividad se acompaña de un nivel de vida más alto, subrayando el hecho de que el mejoramiento de la productividad trae consigo felicidad a una sociedad, al mejorar su nivel de vida y al reducir el desempleo, la pobreza y el hambre.

Durante los últimos años México ha padecido una gran variedad de calamidades políticas, económicas y sociales.

Aún cuando actualmente se vive una realidad distinta a la de hace unos años, existe el reto de lograr que la recuperación económica se refleje en mayor medida en una mejoría de la calidad de vida de la población.

Frente a este entorno adverso muchas empresas han sucumbido, con las graves consecuencias de desempleo y marginación y como resultado a esto, un número importante de personas, que se han sumado a la gran cantidad de gente que sufre pobreza.

El reto del gobierno para éste año debe ser mantener el índice de crecimiento económico y mayor creación de empleos en relación del año pasado, porque sólo así se conseguirá que la recuperación económica trascienda y llegue a los bolsillos de cada persona. Solamente así se podrá contar con los recursos necesarios para la transformación en la vida social y productiva que requiere el país.

Por otro lado, enfrentar el reto de la modernización tecnológica en las empresas va a ser de suma importancia, sin que ello signifique dejar sin empleo a cientos de personas, por lo que se debe encontrar el camino que permita mejorar a la planta productiva y generar más fuentes de trabajo.

5.7.- Tasa de Empleo y Desempleo.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) reveló que, a diciembre de 1995, la tasa de desempleo abierto se ubicó en 4.1% de la población económicamente activa (PEA), el nivel más bajo registrado de los últimos 24 meses.

Al dar a conocer su encuesta sobre Empleo, el INEGI destacó que la duración promedio del desempleo abierto a nivel nacional se contrajo también de siete semanas que registraron a finales de 1995 a 5.9 y se comprobó, además, que 84% de los desocupados contaba con experiencia laboral.

“Cabe aclarar que la tasa de desempleo del INEGI se define de acuerdo con los criterios de la Organización Internacional del Trabajo, misma que considera la proporción de la PEA que representan las personas de 12 años y más, que en el periodo de 1996 a la actualidad no laboraron ni una hora a la semana, a pesar de que realizaron acciones de búsqueda de un trabajo o intentaron ejercer una actividad por su cuenta.

Por su parte, la tasa de presión general que incluye tanto a los desempleados abiertos como aquellos ocupados que buscan trabajo, con el propósito de cambiarse o tener una fuente adicional de ingresos, pasó de 9.2% de la PEA en diciembre de 1995 a 6.8 en igual mes del año pasado

A su vez, la tasa de ocupación parcial por razones de mercado y desocupación, que es el porcentaje que representa la población desocupada y la ocupada que labora menos de 35 horas a la semana, disminuyó de 7.8% de la PEA a 5.6 en el mismo lapso referido.

Y la tasa de desempleo abierto alternativa, la cual considera no sólo a los desocupados abiertos sino también a la parte de la población económicamente inactiva que suspendió la búsqueda de trabajo para realizar actividades del hogar o estudio, pero que se encuentra disponible para aceptar una oferta, se contrajo de 6.9 a 4.8% de la PEA de diciembre de 1995 a igual mes del año pasado.”⁴

⁴ El Financiero, “ Economía ” .

Conclusiones.

CONCLUSIONES

- 1.- Durante ésta investigación se encontró que las condiciones de vida generales del empleado son todavía muy pobres, es mal pagado y cuenta con instalaciones de trabajo en su mayoría no muy adecuadas.
- 2.- Debido a el alto índice de desempleo y a el nivel socioeconómico general de la población, la infraestructura industrial empresarial considera como un aspecto secundario el ambiente laboral del trabajador.
- 3.- En la medida en que la empresa se preocupe por instalar, promover y desarrollar programas de seguridad, en base a los principios de relaciones humanas, se estará satisfaciendo una necesidad fundamental del hombre.
- 4.- Se deben tener condiciones aptas y óptimas para trabajar y al empleado se le debe hacer sentir como parte del equipo, y enseñarle la importancia de su trabajo.
- 5.- Los directivos deben asumir el liderazgo para hacer posible que su personal cuente con los sistemas, las herramientas y las tecnologías que faciliten sus trabajos; eliminar los obstáculos innecesarios y los motivos de desaliento que se interponen en sus caminos; desarrollar y consolidar una cultura interna centrada en el trabajo en equipo, la congruencia y el cumplimiento de objetivos de toda la empresa.
- 6.- La dirección es responsable de la satisfacción laboral del empleado. Deben impulsar la capacitación constante de todo el personal y la participación

continua del trabajador, así como la remuneración y reconocimiento en el momento adecuado.

- 7.- Se debe hacer hincapié, en la importancia de considerar al trabajador como individuo en su totalidad, reconociendo y valorando sus capacidades sobre las que se asienta su posibilidad de relación laboral.
- 8.- Al optimizarse las condiciones de trabajo, la motivación del empleado crece debido al interés que éste siente, y por ende la productividad aumenta y disminuyen los riesgos de sufrir un accidente de trabajo.
- 9.- Al tener seguridad, condiciones adecuadas, el empleado se sentirá motivado para trabajar y, por lo tanto la productividad se incrementará.
- 10.- Se debe fomentar el trabajo en equipo, adquiriendo compromisos individuales y también grupales, teniendo más responsabilidad por su trabajo.
- 11.- Al empleado se le debe respetar, dignificar y apoyar constantemente.
- 12.- La perspectiva organizacional permite ampliar el abordaje administrativo, facilitando las condiciones de relaciones humanas en todas las áreas, con el objetivo de propiciar un rendimiento laboral optimizado.
- 13.- Para lograr cualquier tipo de cambio dentro de la empresa, es necesario que se produzca un cambio en las estructuras organizativas y administrativas, con la aprobación de los directores y altos mandos de la empresa.

Bibliografía.

BIBLIOGRAFIA



- Aguirre, Martínez Eduardo.
Manual de Seguridad e Higiene, Para Empresas Comerciales, Industriales y de Servicio.
Ed. Trillas, México 1993.

- Álvarez, Alejandro.
El Obrero Mexicano, Demografía y Condiciones de Vida. Cambios en el Proletariado Industrial.
Ed. México S. XXI, México 1984. Tomo II.

- Arias, Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas, México 1984.

- Brunet, Luc.
El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, Diagnóstico y Consecuencias.
Editorial Trillas, México 1992.

- Chiavenato, Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Mc Graw Hill, México 1991.

- Deming, Edwards.
Calidad Productividad y Competitividad.
Ediciones Díaz de Santos, España 1990.

- Denton, Keith.
Seguridad Industrial Administración y Métodos.
Editorial Mc. Graw Hill, México 1988.

- Grimaldi, John V.
La Seguridad Industrial y su Administración.
Editorial Alfaomega, México 1991.

- Handley, William.
Manual de Seguridad Industrial.
Editorial Mc. Graw Hill, México 1983.

- Koenes, Avelina.
Gestión y motivación del Personal.
Ediciones Díaz de Santos, España 1996.

- Larrea, Pedro.
Calidad de Servicio.
Ediciones Díaz de Santos, España 1993.

- Lazo, Cerna Humberto.
Higiene y Seguridad Industrial: La Salud en el Trabajo.
Editorial Porrúa, México 1989.

-
- Reyes, Ponce Agustín.
Administración de Personal. 1ra. Parte.
Editorial Limusa, México 1992.
 - Reyes, Ponce Agustín.
Administración de Personal: Sueldos y Salarios 2da. Parte.
Editorial Limusa, México 1992.
 - Vroom, Víctor.
El Nuevo Liderazgo: Dirección de la Participación en las Organizaciones.
Ed. Díaz de Santos, México 1991.
 - Werther, William B. & Davis, Keith.
Administración de Personal y Recursos Humanos.
Editorial Mc Graw Hill 1990.

REVISTAS

- Jurgensen, C.E.
Job Preferences What Makes a Job Good or Bad;
Journal of Applied Psychology. Vol. 63-3, Pág. 267-276, 1980.
- Norma Oficial para la Aplicación de los Colores en Seguridad.
Nom. 15-14-1973, Dirección General de Normas SECOFI, México 1973.

 **TESIS**

- Ascencio, Hernández Yliana Lili.
La Seguridad Industrial como Factor de Integración del Hombre a su Trabajo.
Universidad Iberoamericana, México 1984.

- Bautista, Barba María Elena y Mendoza Santoyo María Teresa.
Estudio Exploratorio sobre los Factores Motivacionales e Higiénicos que Prevalecen en un Grupo de Obreros Mexicanos.
Universidad Iberoamericana, México 1989.

- Gallardo, Ugalde Mauricio.
Productividad a Través de la Motivación del Obrero.
Universidad La Salle, México 1993.

- Loaiza, Lujan Myrna del Carmen.
La Seguridad Industrial como una Función de la Administración de Personal.
Universidad Iberoamericana, México 1990.

- Muñoz, Hernández Graciela Margarita y González Ramos Luz María del Carmen.
La Motivación en el Trabajador en Relación a su Satisfacción en el Trabajo.
Universidad Iberoamericana, México 1983.

- Olalde, Quintanar Hortensia.
Motivaciones del Mexicano Hacia el Trabajo.
Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México 1988.

- Valdés, Delhumeau Susana.
Motivación en la Industria.
Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México
1979.
- Zubiria, Laine María Alejandra.
El Problema Motivacional del Trabajo en la Empresa Actual.
Universidad Iberoamericana, México 1980.
- Influencia Psicológica del Color, para un Optimo Desempeño Productivo de los Individuos Detectada a Través del Test de los Colores de Max Lüscher en Trabajadores de Nivel Operativo en la Empresa Embotelladora Coca-Cola IEVSA Tlalpan II.
Universidad Femenina de México 1996.