

308917

31

2^oJ.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Escuela de Ingeniería

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México.

PRODUCTIVIDAD EN BASE A MOTIVACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

Que para obtener el Título de
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL

p r e s e n t a

JOSE UZZIEL VALDERRABANO WEBER

Director Ing. F. Javier Cervantes Camarena

México, D. F.

1992



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION GENERAL.

1. ANTECEDENTES.	1
1.1. Definiciones.	1
1.2. Aspectos históricos.	3
1.3. Relación entre motivación al trabajador e Ingeniería Industrial.	9
1.4. Empresa.	12
1.4.1. Elementos que componen una Empresa.	13
1.4.2. Clasificación de Empresa.	16
2. TEORIAS EXISTENTES.	20
2.1. Abram Maslow.	20
2.2. Teoría de Mc. Clelland.	24
2.3. Federico Herzberg.	25
2.4. Douglas Murray y Mc. Gregor.	29
2.5. Teoría EVC de Alderfer.	32
2.6. Teoría de la Equidad en el Trabajo.	34

3. CONDICIONES NECESARIAS Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.	38
3.1. Locales de trabajo.	39
3.2. Criterios de seguridad.	40
3.3. Prevención de incendios.	43
3.4. Orden y Limpieza.	44
3.5. Iluminación.	46
3.6. Ruido.	47
3.7. Condiciones climáticas.	49
3.8. Protección personal.	51
3.9. Ergonomía.	52
3.10. Disposición del tiempo.	53
3.10.1. Pausas.	53
3.10.2. Jornada continua.	54
3.10.3. Escalonamiento de horarios.	54
3.10.4. Horario flexible.	55
3.10.5. Trabajo por turnos.	56
4. FACTORES MOTIVACIONALES.	57
4.1. Factores motivacionales económicos.	58
4.1.1. Salarios.	58
4.1.1.1. Salario en función de producción.	60
4.1.1.2. Salario de acuerdo a	

tiempo invertido.	61
4.1.1.3. Salario por antigüedad.	61
4.1.2. Prestaciones.	63
4.2. Factores motivacionales no económicos.	67
4.2.1. Seguridad.	67
4.2.2. Apreciación y reconocimiento.	69
4.2.3. Ambiente de trabajo.	70
4.2.4. Capacitación y adiestramiento.	71
5. PRODUCTIVIDAD.	74
5.1. Definición.	74
5.2. Planeación de la productividad.	77
5.3. Relación entre motivación y productividad.	78
5.4. Aspectos psicológicos de la productividad.	80
5.5. Papel de la motivación en la productividad de la empresa.	81
6. INVESTIGACION.	86
6.1. Compañía transnacional líder en su ramo.	86
6.2. Organización industrial mexicana líder en su ramo.	93
6.3. Empresa financiera.	100
6.4. Grupo industrial con diversas empresas.	106

CONCLUSIONES.

111

BIBLIOGRAFIA.

115

INTRODUCCION

En muchos casos en los últimos cincuenta años, se ha dejado clara constancia en documentos de que si en una planta, se convierte el sistema de trabajo de modo cotidiano, es decir, de pago por tiempo a planta de incentivos, tanto la producción como la paga de los empleados (suponiendo un plan de participación de 100%) aumentan entre 30 y 35%. A medida que los costos fijos constituyen una mayor proporción del costo total de fabricación, los aumentos en la producción total representan disminuciones notables en el costo por unidad fabricada. Este es uno de los casos raros en que "todo mundo sale ganando", pues el empleado lleva más dinero a casa y los propietarios y consumidores comparten las ventajas del menor costo unitario. Si esto es así, ¿por qué las plantas en México han desechado los planes de incentivos en los últimos treinta años? La respuesta no es obvia.

Para empeorar las cosas, lo esencialmente desafortunado es que el plan sugerido antes, no es nuevo ni desconocido. Hace más de cuarenta años, James F. Lincon (1) indicó lo que denominó "Administración por Incentivos". Es bien conocida y se ha estudiado en los últimos cuarenta años. La productividad anormalmente alta de la Lincon Electric Company, ¿por qué destaca? ¿Por qué otras compañías no han adoptado enfoques semejantes?

Los empleados de la Lincon Electric Co. participan en su trabajo en mucho mayor medida de la que contemplan los psicólogos en sus obras. La clave de esta participación, es que los empleados desean hacerlo.

Hay quienes pueden pensar que este tema está un poco divorciado de la investigación de operaciones, la ciencia de la administración, la ingeniería industrial y otras ramas. Sin embargo, pensando un poco en el asunto, debe quedar claro, que el interés de éstas es la productividad, y si es importante como forma de lograr productividad, entonces es importante el estudio de la Motivación Personal.

El propósito del presente texto es demostrar que la motivación del personal juega un papel importante dentro de la productividad de la empresa, así como que si el personal de una empresa se encuentra motivado, entonces su desempeño dentro de ésta será mejor

También se podrá observar que la motivación al personal no sólo se traduce en productividad, sino que aporta otros beneficios como son: Reducción del número de accidentes, no hay riñas internas, el ambiente mejora, el propio empleado hace publicidad a su empresa, etcétera.

1 ANTECEDENTES

1.1 DEFINICIONES

Cuando queremos comprender la conducta de una persona, necesitamos conocer las causas que la inducen a actuar, estas causas son escénicamente los motivos, término que se deriva de la raíz latina "movere" que significa mover o incitar a la acción que se supone surge al observar una conducta que se manifiesta.

En sentido amplio el análisis de la motivación debe tener en cuenta todos los factores que se suscitan, sostienen y dirigen a la conducta. Por lo que podemos decir que, la motivación es el proceso que lleva en sí el principio de su acción y tiende por sí mismo a su sostén o fin propios.

Se define a la motivación como un estado excitante que se deriva de una necesidad interna, impulsando a un organismo a la actividad.

Los motivos guían la conducta, haciendo que los animales se acerquen o se alejen de los reforzamientos, recompensas o castigos, un reforzamiento es una actividad por lo general acoplada a una meta.

Los motivos secundarios, son motivadores más poderosos en la conducta humana, pues es fácil satisfacer las necesidades primarias (fisiológicas) del hombre casi en forma exclusiva, esos motivos determinan la conducta de cada individuo modulando y distorsionando los motivos primarios básicos.

La motivación se define como un estado energizador que se deriva de una necesidad interna y que impulsa al organismo a la actividad.

Los motivos son fuerzas internas que impelen y canalizan la conducta.

Son motivos sociales secundarios comunes, la motivación a la movilidad social ascendente, la motivación al acatamiento de las costumbres sociales y la motivación hacia la obediencia social.

Los motivos son fuerzas que se encuentran detrás de la conducta, y no la propia conducta.

Fernando Arias Galicia considera que la motivación "está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

P. T. Young considera a la motivación como "el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad".

Abraham Maslow dice "una sólida teoría motivacional debería suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo".

N. R. F. Maier entiende por motivación "el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".

Edwin B. Flippo define motivación como: "La capacidad de conciliar los intereses del empleado y de la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los deseos de los

empleados, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización".

Nerici piensa que la motivación "es una condición interna, mezcla de impulsos, propósitos, necesidades e intereses que mueven al individuo a actuar".

1.2. ASPECTOS HISTÓRICOS.

A través de la historia, desde que aparecen las primeras organizaciones humanas, las tareas de agrupación social eran con el fin de allegarse los satisfactores básicos de subsistencia.

En una etapa de la esclavitud donde la explotación del hombre era muy rígida, se tuvo que organizar en otros procesos de trabajo donde el castigo o el incentivo era la privación de la vida o su conservación.

La motivación se manifiesta por primera vez en Grecia, donde encontramos las primeras referencias acerca del porque de la conducta del hombre.

Aristóteles a través de la observación llega a describir, interpretando el comportamiento humano las causas del mismo, diciendo:

- La causa material, por ejemplo: el bronce del que se moldea una estatua.

- La causa formal, esto es la forma o modelo que la cosa ha de representar.

- La causa eficiente, el escultor que la moldeó.

- La causa final, es el fin o motivo por el cual la obra de arte fue creada.

Evidentemente, la causa final, es la mas importante de las cuatro, sólo cuando la mente ha descubierto la finalidad de una cosa, se da por satisfecha y cesa de inquirir (1), o sea que para Aristóteles, una acción se lleva a cabo mediante varios aspectos, o es el producto de varias causas, de las cuales la más importante es el motivo por el cual un comportamiento es realizado.

Más adelante en la Edad Media, en donde existía la explotación del hombre, el incentivo es la seguridad, la explotación y el comercio interior del feudo que se tratara.

San Agustín separa a la voluntad de otras facultades, consideraba que "la voluntad era el aspecto más importante

de la vida, y la separó del conocimiento, la voluntad gobernaba al cuerpo".

Una corriente importante es la Hedonista, de origen griego que se rige por el principio del placer, proclamando que el fin que mueve a una persona es el logro del placer, o sea la motivación que tiene el hombre al actuar es obtener el gozo, esta postura es acatada por P.T. Young, para quien si bien se evita lo no placentero y si se asocia lo agradable con su búsqueda, en ningún momento los aspectos agradables y desagradables van a determinar el comportamiento del individuo, o sea no es únicamente la persecución del placer lo que nos mueve a la acción, sino que muestra una acción determinada o no, previamente por otros aspectos nos lleva a metas establecidas; procurando el acercamiento a lo agradable y el distanciamiento de lo opuesto.

Otra objeción es que esta postura constituya una teoría motivacional es decir, el hecho de desconocer las razones que producen placer en otras personas, ya que lo que puede ser placentero para algunas puede no serlo para otras personas.

Durante el mercantilismo o Renacimiento, los incentivos de organización eran la acumulación de riqueza, la inquietud cultural, la creatividad de nuevas disciplinas y las

satisfacciones interiores que dieron fruto a varias obras maestras que sirvieron para sensibilizar a una nueva transformación en la sociedad.

A fines del siglo XIX, Wilhem Wundt funda el primer laboratorio científico, aportando conceptos y métodos de trascendental valor.

Toda acción según Wundt tiene su principio en los instintos, encuentra asimismo cierta relación entre la emoción y la voluntad "la voluntad es una serie especial de emociones que concluye con un sentimiento de determinación que espontáneamente se traduce en acción".

Con Freud surge la diferenciación entre estímulo e instinto, al considerar que el instinto actúa como una fuerza constante procedente del interior, y aquél actúa como un impulso momentáneo procedente del exterior, que puede ser suprimido por medio de un acto adecuado. Es Freud también quien da el nombre de "necesidad" al estímulo instintivo y dice que es la satisfacción de la necesidad lo único que la va a suprimir, ya que por naturaleza procede del interior del cuerpo, y querer huir de ésta sería poco eficaz.

El instinto es el principio básico de la psicología, que aunque es un tanto obscuro, no puede prescindirse de él.

Para Freud los estímulos instintivos no pueden ser suprimidos tan fácilmente como los estímulos externos, a los cuales se puede un individuo sustraer. Mientras que aquéllos para poder ser suprimidos, necesitan de exigencias más elevadas, los instintos eran así, los verdaderos motores de toda actividad y sus características son:

- Parenteridad. Que es el motor y esencia de los instintos y su fuerza.

- Fin. La satisfacción de la necesidad cuando el estado de excitación de la fuente del instinto es suprimida, sin embargo los instintos pueden tener varios fines o propósitos intermedios, relacionados entre sí.

- Objeto. Todo lo que sirve para que el instinto alcance su satisfacción, sea éste otra persona, una cosa o el mismo individuo.

- Fuente. Es el proceso que se desarrolla en cualquier parte del cuerpo u órgano y que se manifiesta o representa por el instinto.

Durante la Revolución Industrial es donde la creatividad y sistematización de los conocimientos técnicos dieron origen a un mundo moderno, donde los satisfactores y bienes se producen en forma masiva como actualmente se concocen.

El desarrollo de la técnica y de la ciencia en este siglo ha sido tan dinámico que ha dejado atrasadas a las técnicas de desarrollo de los elementos humanos, ya que si bien es cierto la existencia de las computadoras, radio y T.V. Se ha integrado en forma muy amplia, no así las técnicas y sistemas motivacionales.

Los salarios reales han crecido de forma continua, algo más de prisa que la productividad media del trabajo por hora-hombre. Obsérvese la figura 1 donde la producción por hora trabajada es las curva de color negro. Tal como era de esperar, el crecimiento porcentual de los salarios reales por hora trabajada ha sido algo más rápido que el de la producción por hora trabajada (Fuente: Departamentos de Comercio y Trabajo, Federal Reserve Board, Bureau of the Census y estudios Históricos de Kendrick, EUA).

Cuando los salarios aumentan a la misma tasa que la producción por trabajador, esto no significa que el trabajo haya recogido todos los frutos de la mejora de la productividad. Significa, más bien, que el trabajo ha conservado aproximadamente la misma participación en el producto total y que los propietarios también han obtenido la misma participación relativa en todo el período. Un examen más detallado muestra que los salarios han crecido más de prisa que la producción por trabajador.

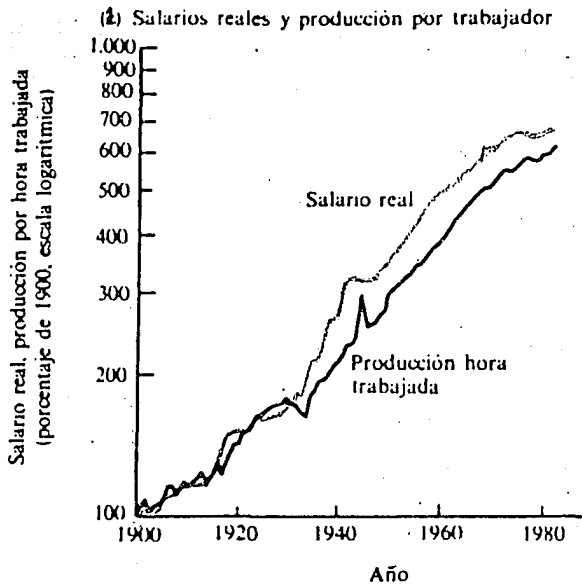


FIGURA 1.1.

Patrón de crecimiento económico

1.3 RELACION ENTRE MOTIVACION AL TRABAJADOR E INGENIERIA INDUSTRIAL

Hace casi 20 años, El Instituto de Ingeniería Industrial Norteamericano describió a la ingeniería industrial como: "Preocupada por el diseño, mejoramiento e instalación de sistemas integrados de personas, materiales y equipos sobre conocimientos especializados y habilidad en ciencias sociales, matemáticas y físicas, junto con los principios y métodos de análisis y diseño de ingeniería para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán de estos sistemas". Dentro de esta definición de ingenieros industriales es muy fácil expresar preocupación por los logros de la ciencia del comportamiento.

Sin embargo, en la práctica real, la ingeniería industrial se preocupa en primer término por los materiales y equipos y poco por las personas. La crítica más común de los practicantes de administración de personal a los ingenieros industriales es que en su concepto del diseño de los sistemas de flujo de trabajo, para obtener eficiencia y productividad han fracasado y no han tomado en cuenta factores como el concepto propio del trabajador, el rango total de sus necesidades motivacionales y las relaciones que tendrá el trabajador frente a su ambiente. La suposición que se encuentra detrás de muchos de los esfuerzos de ingeniería

industrial, ha sido la de que los trabajadores son tontos y que los esfuerzos deben ser dirigidos y controlados por el sistema para lograr una eficiencia máxima.

Sin embargo, en años recientes ha habido un crecimiento del interés de parte de los ingenieros industriales por poner totalmente en práctica el concepto arriba descrito sobre ingeniería industrial. En algunas organizaciones, el grupo de ingeniería industrial está encabezando los esfuerzos de motivación del personal. Con frecuencia se ven cursos que tratan sobre los conceptos de la ciencia del comportamiento, estando como parte del entrenamiento de ingenieros industriales.

James Wolbring, Director de Publicaciones del Instituto Norteamericano de Ingenieros Industriales, informó que se habían enviado cuestionarios a 50 de los mas importantes ingenieros industriales del país para definir cuáles son las características esenciales de los conflictos entre ingeniería industrial y las ciencias del comportamiento. Muchas de las respuestas dijeron que no existían conflictos entre ellas.

Esta compatibilidad fue expresada mejor por David Sirota, en la escuela de Warton, de la Universidad de Pennsylvania, en un artículo titulado "El Conflicto Entre la Ingeniería Industrial y la Ciencia de Comportamiento", que

termina diciendo: "Parece que la ingeniería industrial tiene aun mucho que aprender de la investigaciones y la teoría en la ciencia del comportamiento; la evidencia que hay ahora disponible es bastante impresionante como para seguirla abandonando. Nosotros en la ciencia del comportamiento tenemos mucho que ganar de la ingeniería industrial; su experiencia industrial; sus métodos analíticos, y lo más importante su carácter de antidoto contra los vuelos académicos tan de nuestro medio. La próxima década será testigo de la disminución del aislamiento de cada uno y el comienzo de los esfuerzos combinados hacia los trabajos de organización y modificación".

Parece que a medida de que estas dos disciplinas se acerquen en el futuro, podremos ver en muchas organizaciones el desarrollo de una producción no solamente con relación a la eficiencia, sino también con relación a la efectividad. Esta será una función del STAFF tendiente a asegurar que el trabajo se realice de una forma eficiente y sistemática y al mismo tiempo asegurar que las fuentes humanas se usen eficazmente y que a los trabajadores se les den oportunidades para obtener logros propios, permitiéndoles además, brindar una contribución a la organización.

1.4. EMPRESA.

La empresa en la actualidad ocupa un papel muy importante en nuestra sociedad, ya que es a través de ésta en la que productores y consumidores satisfacen sus necesidades.

En su importante papel para el desarrollo económico del país, es nuestra obligación hacer de la empresa, un elemento que impulse el bienestar social, mediante la coordinación de los elementos humanos, recursos materiales y técnicos que conduzcan al logro de los objetivos de ésta.

Las instituciones forman diversas esferas, que van de acuerdo con los valores a cuya realización estén destinadas. Se distinguen los valores materiales, espirituales y religiosos, y en el mismo orden se encuentran las instituciones económicas, las artísticas, científicas, jurídicas, las políticas y las religiosas propiamente dichas.

La cultura de cada pueblo va a determinar el tipo de empresa en una sociedad, los individuos, con sus creencias, costumbres leyes y normas, van a moldear lo que es una institución y que en nuestro tiempo es llamada "Empresa", ocupando ésta, un lugar privilegiado en la existencia humana por ser un canal a través del cual, satisface sus necesidades.

1.4.1 Elementos que Componen una Empresa.

Unificando los elementos que componen una empresa obtendremos como consecuencia una visión amplia sobre la misma. El primer elemento es el material, éste representa el valor económico, en este rubro encontramos: edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas, productos elaborados, etcétera.

En este aspecto particular se puede definir a la empresa como "unidad objetiva de carácter material", siendo ésta, sólo una cara de lo que es una institución.

El segundo elemento lo compone una estructura Jurídico Normativa y esta parte abarca todas aquellas formalidades legales implícitas en una estructura pública, en los estatutos, reglamentos, contratos, políticas, los cuales forman la unidad, que es propia en las personas morales como sujetos de derecho.

Un tercer elemento es la Organización, y por esto se entiende un conjunto de puestos o unidades de trabajo en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones en niveles jerárquicos, líneas de mando y subordinación, esta parte es conocida como la unidad interna.

El cuarto y último de los elementos que conforman una empresa es el humano. Este representa el trabajo.

Sobre el concepto de empresa se tienen las siguientes definiciones:

- Empresa es una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro (2).

- Organización en la cual el fin inmediato es la producción de bienes o servicios para un determinado mercado, buscando la obtención de un beneficio económico, a través de la satisfacción de una necesidad del orden general o social (3).

- Unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo al bien común (4).

Si bien, es cierto que nos encontramos en un país subdesarrollado, capitalista en el cual se explotan las necesidades humanas, donde las utilidades, productividad, eficiencia, máximo rendimiento, reducción de costos y gastos, términos comúnmente empleados en todas las empresas y que son elementos que en un momento dado hablan sobre

nuestra realidad. El lucro y la ganancia que se obtenga de cualquier negocio van a ser el principal aliciente de todo empresario, por ende los trabajadores al no poseer un capital como el de un empresario necesitan mejores condiciones de trabajo.

1.4.2. Clasificación de Empresa.

Puede verse desde los siguientes puntos:

1. Por su finalidad. Dentro de este concepto puede a su vez clasificarse en:

a) Económicas. Aquéllas que persiguen la obtención de utilidades, las cuales no necesariamente satisfacen una necesidad social, dentro de este grupo tenemos: Empresas del Estado, Economía Mixta, Descentralizadas, Cooperativas y Privadas.

b) No Económicas. Son aquéllas que de una manera u otra persiguen la satisfacción de una necesidad social, como ejemplo tenemos: Empresas Profesionales, Deportivas, Religiosas y Sindicales.

2. Por su naturaleza.

a) Aquéllas que se dedican a la producción de bienes materiales (mercancías).

b) Aquéllas que se dedican a la producción de bienes inmateriales (servicios).

3. Por la finalidad de los bienes producidos.

a) Bienes de capital.

b) Bienes de consumo.

4. De acuerdo a la rama.

a) Agrícola.

b) Minera.

c) Industrial.

d) Extractiva.

e) Automotriz.

5. Por su tamaño.

a) Pequeña.

b) Mediana.

c) Grande.

6. Por el tipo de poderío de autoridad utilizado.

a) Poder exclusivamente coactivos.

b) Autoridad predominantemente utilitaria, racional - legal, utilización de recompensas económicas.

c) Autoridad predominantemente normativa, uso de la pertenencia del grupo, del estatus, de recompensas del valor intrínseco.

d) Estructuras mixtas.

NOTAS AL CAPITULO I.

(1) Ducker Peter, THE PRACTICE OF MANAGEMENT, Mundo Hispano, EUA, 1955 Cap. Dirección por objetivos y autocontrol

(2) Rodríguez Leonardo, PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUENA EMPRESA, UNAM, México, 1976. pag 8

(3) Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Limusa, México, 1963, Cap. IV

(4) Guzmán Valdivia Isaac, LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA, CECSA, México, 1978, pag. 28

2. TEORIAS EXISTENTES.

2.1 ABRAHAM MASLOW.

Este autor considera al hombre como un todo integrado y organizado y, formando parte de él, también sus necesidades y sus metas, las cuales determinan su conducta en un momento dado.

Para Maslow, el estudio del hombre debe incluir también al medio en que se desenvuelve, tomándolo en cuenta como parte constitutiva de su personalidad.

La motivación no es sólo un estado especial o peculiar de la persona, sino que debe tomarse en cuenta lo que ocurre en su organismo total, por eso considera que: "Una teoría motivacional firme, debería suponer que la motivación es

constante, que nunca termina, que es fluctuante y compleja y asimismo que es una característica casi universal de todo estado orgánico de cosas".

En base a lo anterior, Maslow propone una teoría de la motivación humana, tomando en cuenta las necesidades del hombre, la intensidad o fuerza de tales necesidades y el orden en que éstas aparecen, ya que, como él mismo considera, el hombre tiene la peculiaridad de estar deseando casi siempre algo, por lo tanto dice:

"El hombre es un animal deseoso y pocas veces alcanza un estado de completa satisfacción, excepto por un corto tiempo. Cuando un deseo es satisfecho otro aparece y viene a tomar su lugar"(1).

Con esta concepción, Maslow estructura su teoría jerarquizando cierto grupo de necesidades como sigue:

1. Necesidades Fisiológicas.
2. Necesidades de Seguridad.
3. Necesidades de Pertenencia y del Tipo Social.
4. Necesidades de Estimación y Posición Social.

5. Necesidades de Autorrealización y Satisfacción.

Necesidades Fisiológicas: Comprenden la supervivencia básica y un bienestar razonable como son: el hambre, la sed, el vestido, sexo, respirar, etcétera. Se les debe poner atención especial para su satisfacción, ya que de otra manera, sería imposible pensar en satisfacer cualquier otra necesidad.

Necesidades de Seguridad: Una vez satisfecha la necesidad fisiológica surge entonces la necesidad de seguridad. Se puede encontrar de diversas formas, tales como una sociedad organizada y pacífica, que hace que quienes la forman se sientan a salvo de la inclemencia del tiempo, de los problemas sociales, económicos y políticos así como que aseguren la satisfacción de las necesidades fisiológicas tanto en el presente como en el futuro, y la seguridad propia del individuo de tener un trabajo estable, un seguro de vida, una cuenta de ahorros, religión, etcétera.

Necesidades de Pertenencia y del Tipo Social: Tan pronto como han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen a tomar preeminencia las necesidades de amor, las cuales incluyen la necesidad de afecto (amigos, novia, esposa) y el deseo de asociación, es decir, encontrarse integrado en un grupo (club deportivo, grupo de

estudiantes, grupos informales. Estos últimos desempeñan un papel importante en la organización).

Cabe aclarar que el amor no es sinónimo de sexo, sino que es una necesidad afectiva, como anteriormente se mencionó. Comúnmente el comportamiento sexual está determinado no sólo por las necesidades sexuales, sino también por las necesidades de amor y afecto.

Necesidades de Estimación y Posición Social: Todos y cada uno de los individuos de una sociedad desean tener un alto grado de autoestimación y de aprobación de los demás.

La satisfacción de la necesidad de autoestimación, nos lleva a sentimientos de autoconfianza, valor, prestigio, capacidad de ser útil y necesario a los demás.

Necesidades de Autorrealización y Satisfacción: Finalmente la necesidad de más alto nivel jerárquico y de menor prioridad es la autorrealización; la cual se refiere a llegar a ser todo aquello para lo que se tiene capacidad, es decir, el hombre tiende a estar consciente de lo que potencialmente puede ser. Las personas eligen determinadas ocupaciones que les gustan, y obtienen algunas satisfacciones al desarrollar sus actividades como ejemplo puede ser, un maestro debe enseñar, un arquitecto debe diseñar, etcétera. En la medida en que se pueda satisfacer

esta necesidad, los individuos encontrarán que su trabajo es un desafío y gozarán la satisfacción interna al realizarlo.

Conforme una necesidad es satisfecha razonablemente surge otra de mas alto nivel, y así sucesivamente. A esto se le denomina preeminencia o prioridad. Se dice que una necesidad puede ser satisfecha parcialmente, es decir, no es satisfecha totalmente (en un 100%), sino que es razonablemente satisfecha de modo que ésta deje de ser motivante, para dar lugar a otra necesidad.

2.2 TEORÍA DE Mc CLELLAND.

Para exponer la teoría de Mc Clelland comenzaremos por definir lo que se entiende por un motivo. "Un motivo es el establecimiento por un indicio, de un cambio en una situación afectiva. La palabra establecimiento significa en esta definición que hay incluido un aprendizaje previo" (2).

Según su teoría dice que la gente está motivada primordialmente por tres factores: del logro, de afiliación y de poder.

Los individuos que están motivados por el factor poder, tratan de influir sobre los que los rodean. Y las personas que prefieren tener relaciones amistosas con los demás están motivados por el factor de afiliación.

Se sabe más sobre el factor de logro para motivar al individuo, que de cualquier otro factor. Este factor es sumamente importante para el éxito o fracaso de las empresas.

Se ha visto que las personas que están motivadas por el factor logro, son mas constantes, objetivas y activas de las que son motivadas por otra clase de factores de motivación.

Para que una persona sea productiva no basta sólo con estar motivado por el factor logro, sino que la tarea asignada debe requerir de iniciativa y creatividad personal. Si se dan las condiciones anteriores, el trabajador será productivo, en caso contrario se volverá común y falto de imaginación.

2.3. FEDERICO HERZBERG.

Una de las teorías mas discutibles acerca de la naturaleza del hombre ha sido estudiada por Federico Herzberg y sus colaboradores (Mausner y Syhderman).

Herzberg y sus asociados realizaron una investigación en la cual pidieron a doscientas personas, entre ellos contadores e ingenieros, que relataran un hecho que les hubiera causado satisfacción y otro que les causara

insatisfacción en la labor que desempeñan. Señalando si esto influyó para trabajar con mayor, menor o igual intensidad. De lo anterior, obtuvieron como resultado la teoría, conocida como: Teoría de los Factores Motivadores y los Factores Higiénicos.

Según este autor, el conocimiento de la naturaleza del hombre, sus actitudes, motivos y necesidades tienen una gran importancia para la industria, la comunidad y el individuo. Para la industria, el beneficio de un estudio de las actitudes en el trabajo, trae consigo un aumento de la productividad, disminución en la rotación y ausentismo, y mejores relaciones de trabajo.

"El hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades, que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera diferente".

Estas dos categorías de necesidades están representadas por dos tipos de factores, llamados Higiénicos unos, y Motivadores otros (3).

Los factores Higiénicos son aquéllos que se relacionan con el ambiente de trabajo, siendo su función principal la de evitar la insatisfacción en el trabajo; así como la disminución de su rendimiento, debido a las inadecuadas condiciones del medio ambiente en que los trabajadores

desarrollan su trabajo. Los principales factores Higiénicos son: Políticas y Administración, Supervisión Técnica, Condiciones de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Salario y Seguridad.

Los factores Motivadores, son aquéllos relacionados con la ejecución del trabajo mismo, y que influyen positivamente en la satisfacción del empleado, lo cual da como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

Los factores Motivadores, están constituidos por aquéllos que implican un sentimiento de autorrealización, de reconocimiento por los demás, de desarrollo y de reconocimiento del logro.

Tomando en cuenta entonces, que los factores que causan satisfacción son completamente diferentes a aquéllos que producen insatisfacción Herzberg considera que es erróneo pensar, que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, o sea, para él estos aspectos no deben ser medidos con una escala unidimensional, que presente en un extremo satisfacción y en el otro insatisfacción. Sino por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes.

Para este autor, la forma que realmente se logra la motivación del individuo es incrementando la calidad y la

importancia del trabajo; procurando elevar asimismo, la eficiencia y la satisfacción del personal mediante la incorporación en el trabajo de cada empleado, de mayor oportunidad de realizar y a la vez, obtener reconocimiento por lo realizado, aumentando la dificultad y responsabilidad en el trabajo y consecuentemente las oportunidades de desarrollo y progreso, y no dando soluciones, como se ha intentado, ya sea a través de incentivos económicos, castigos, amenazas o a través de fomentar las relaciones informales.

Un ejemplo aclara el planteamiento: Durante años, los expertos en personal se habían preguntado por qué una política generosa de prestaciones, por ejemplo, no repercute generalmente en un apreciable incremento de la productividad. La respuesta es clara en el sistema de Herzberg; puede existir un alto nivel de descontento si se carece de todo tipo de prestaciones, pero la existencia de una gama equilibrada de servicios no necesariamente incrementa el nivel de satisfacción con el puesto: las prestaciones actúan como elementos de mantenimiento, pero no motivadores.

Otro ejemplo sería, si una persona debe cierta cantidad de dinero y se ve obligada a pedir dinero para solventar la deuda, esto le causa insatisfacción, pero el salir de la deuda no le causa satisfacción.

2.4. DOUGLAS MURRAY Mc GREGOR.

Mc Gregor contribuyó de una manera eficaz con la propuesta de la "Teoría X" y la "Teoría Y".

El siguiente es el concepto tradicional o "Teoría X" de la tarea administrativa para sujetar la fuerza humana a las necesidades de la organización:

a) La Organización de los recursos humanos, materiales y técnicos con los que cuenta una empresa productiva, son responsabilidad de la administración, en beneficio de los objetivos económicos.

b) En relación a los recursos humanos, se deben motivar, controlar y cambiar parcialmente su comportamiento para adaptarse a las necesidades de la organización.

c) Sin esta forma de participación de la administración activa, las personas serían inactivas, negativas a las necesidades de la organización. Hay que hacer uso del convencimiento, de los premios, de las sanciones, del dominio y de la dirección de sus actividades.

La Administración consiste en lograr que se hagan las cosas a través de otras personas.

d) Al ser humano no le gusta trabajar y trata de evitarlo a como dé lugar.

e) La mayoría de los seres humanos prefieren que los dirijan, les desagrada la responsabilidad, no tienen ambiciones, y desean tener seguridad ante todo.

f) El hombre sólo quiere el bien de sí mismo y no le importan las necesidades de la empresa.

g) Es renuente al cambio, por naturaleza.

h) Es confiado.

Tal vez la mejor forma de señalar por qué es incorrecta la "Teoría X", sea estimando el punto de la motivación.

La "Teoría X"—"Fracasa porque la dirección y el control son métodos inútiles para motivar a las personas, cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas en forma razonable, y cuyas necesidades sociales, egoístas y de autosatisfacción son predominantes" (4).

Esta es una de las razones por las cuales se necesita una teoría diferente, la cual esté basada en suposiciones distintas en relación a la naturaleza humana.

No obstante, si se buscan razonables mejoras, más que cambios extraordinarios, es conveniente estudiar lo que Mc Gregor denomina "Teoría Y".

a) La organización de los recursos materiales, técnicos y humanos con los que cuenta una empresa productiva son responsabilidad de la Administración en beneficio de los objetivos económicos.

b) Las personas no son pasivas por naturaleza a las necesidades de la organización. Se comportan de esta forma como producto de sus vivencias en las organizaciones.

c) La Administración tiene como responsabilidad hacer posible que las personas se den cuenta y desarrollen por sí mismas la motivación, el potencial de desarrollo, capacidad para responsabilizarse y la disposición para conducir su comportamiento hacia los objetivos de la organización.

d) Es fundamental que la Administración adecúe las condiciones organizativas y los métodos de funcionamiento de tal forma, que la gente pueda alcanzar sus metas de la mejor manera posible, encaminando sus propios esfuerzos hacia las metas de la organización.

El trabajador es capaz de mantenerse trabajando sin necesidad de que el supervisor lo esté observando, pues no ocuparía su tiempo e ingenio buscando una forma de evitarlo. Sería mucho menos costoso que el individuo contara con una disciplina intrínseca y conseguiría más que la disciplina impuesta por la organización.

Por último, la "Teoría X" pone toda su confianza en el control del comportamiento humano, cuanto a la "Teoría Y" confía profundamente en el autocontrol y la autodeterminación.

2.5 TEORIA EVC DE ALDERFER.

La teoría de Alderfer es similar a la de Maslow, excepto porque condensa la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas en tres categorías: existencia (E), vinculación (V) y crecimiento (C).

En la teoría de Alderfer, Las necesidades existenciales incluyen las que Maslow clasificó como primarias: la gama de requerimientos fisiológicos y de seguridad de carácter más elemental. Las necesidades de vinculación abarcan las precisiones de entablar relaciones interpersonales, e incluyen la aceptación, pertenencia y seguridad que se derivan de obtener la aprobación de los miembros de la organización. El modelo de Alderfer es muy similar en cuanto

a las necesidades sociales, aunque la definición de sus límites no es muy exacta. Las necesidades de crecimiento incluyen los factores que constituyen un desafío para el individuo y que pueden llevarlo a postular metas más altas en varios campos, como en el trabajo. Esta tercera categoría corresponde aproximadamente a los niveles de necesidad de reconocimiento y necesidad de estatus de la teoría de Maslow.

La teoría de Alderfer se basa en tres puntos:

a) Mientras menos satisfecha se encuentre una necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla.

b) La fuerza del deseo que lleva a satisfacer necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior.

c) Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseará llenar necesidades de orden inferior.

Al contrario de lo que ocurre en la teoría de Maslow, que se basa en una progresión siempre ascendente en la jerarquía de necesidades humanas, la teoría de Alderfer incluye un elemento de frustración y regresión. En circunstancias en que las necesidades de orden superior no

se satisfacen, Alderfer sostiene que el individuo "evoluciona" para obtener necesidades más básicas. Discrepando también de Maslow, Aldefer afirma que las necesidades de todo tipo son muy amplias, incluyendo las de carácter elemental, y que esa certidumbre de necesitar más puede conducir a resultados operativos en todas las circunstancias.

Un elemento común a ambos sistemas es reconocer que los seres humanos experimentan necesidades; asimismo, ambas teorías se basan en este elemento. Las dos coinciden en que la intensidad de las necesidades varía en función de la manera en que se les haga frente, y de cómo se esté atendiendo también a las demás necesidades.

2.6. TEORÍA DE LA EQUIDAD EN EL TRABAJO.

Aunque las teorías que se basan en las necesidades humanas, pueden explicar cuáles son los factores que motivan al personal, no se adentran en las razones que llevan al individuo a comportarse de cierta manera. La teoría de la equidad en el trabajo sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que recibe. Cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que ésta sea mayor, o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos.

Por lo general, estos fenómenos surgen debido a las comparaciones que efectúa el individuo, entre sí mismo y otros miembros de la organización, o con quienes efectúan labores similares. Cuando el empleado compara su aportación global (como su desempeño, esfuerzo y calificación) con los de otra persona, la reacción más usual es considerar que a aportaciones comparables deben corresponder compensaciones comparables. Si la otra persona obtiene más dinero, reconocimiento, status o promociones, se considera que la situación no es equitativa. Cuando el empleado concluye que existen diferencias no equitativas, tiende a reducir la "diferencia en su contra" intentando obtener mayor compensación (como un nivel más alto de salario, o una promoción) o mediante una reducción en sus aportaciones (siendo menos productivo, por ejemplo), o quizá apele a una mezcla de ambas acciones.

Las investigaciones efectuadas para comprobar esta teoría, apoyan la tesis de que las personas tienden a reducir el grado de inequidad provocado por compensaciones insuficientes. No es tan claro, empero, lo que ocurre cuando el empleado obtiene una sobrecompensación; una compensación que rebasa los parámetros normales, como un sueldo excesivamente alto para una función de importancia menor.

Esta teoría hace claro para los especialistas en la administración de los recursos humanos, que es necesario analizar incesantemente la estructura de la organización, para garantizar la existencia de oportunidades igualitarias. Si el personal considera que existen intolerables diferencias en la empresa, puede incrementarse la incidencia de fenómenos como la tasa de rotación, el ausentismo, o los conflictos laborales.

TEORÍA DE MASLOW
JERARQUÍA DE NECESIDADES

TEORÍA DE
ALDERFER

TEORÍA DE HERZBERG
MODELO DUAL DE LA MOTIVACIÓN

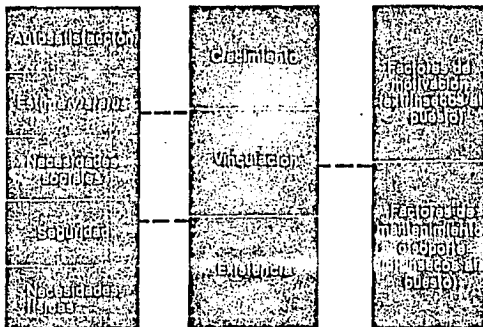


FIGURA 2.1.

Comparación de las teorías de la motivación
originadas en la satisfacción

NOTAS AL CAPITULO II

(1) Maslow A. H. MOTIVACION Y PERSONALIDAD, Herper Grow
P. 2a. ed. USA, 1970

(2) Ryle G. PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION, Limusa, 1982,
pag. 147

(3) Herzberg F. Mausner, LA MOTIVACION EN EL TRABAJO,
Ed. Willey, USA, 1959

3.CONDICIONES NECESARIAS Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

La disminución de la productividad y el aumento de piezas defectuosas y descartes de fabricación, imputables a la fatiga provocada por horarios de trabajo excesivos y malas condiciones de medio ambiente (sobre todo iluminación y ventilación), han demostrado que el organismo humano, pese a su inmensa capacidad de adaptación, tiene un rendimiento mucho mayor cuando funciona en condiciones exteriores óptimas. Es más, en ciertos países en desarrollo se ha visto que era posible aumentar la productividad, mejorando meramente las condiciones en que se desarrolla el trabajo.

No sólo un medio ambiente peligroso puede constituir la causa directa de accidentes y enfermedades profesionales, sino que, además, la insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel cultural y social, puede conducir a la disminución de la calidad y

cantidad de producción, a una rotación excesiva de la mano de obra y a un mayor ausentismo.

Las consecuencias de esta situación varían según el medio sociocultural. Lo que en los países industrializados se denomina hoy en día el "costo social de trabajo", ha estado relacionado a veces con actitudes agresivas de los interesados: despilfarro deliberado, amenazas de violencia, conflictos laborales etcétera, mientras que en otros países no se han manifestado reacciones de este tipo. Sin embargo, en todo lugar donde se necesite mano de obra, es ilusorio pensar que la empresa, cuyas condiciones de trabajo no hayan evolucionado con el progreso técnico y el crecimiento económico, pueda contar con personal estable y alcanzar niveles rentables de productividad.

3.1. LOCALES DE TRABAJO.

No corresponde aquí exponer los detalles técnicos relativos al emplazamiento y construcción de las fábricas; sin embargo, deberán conocerse y aplicarse ciertos principios básicos, si se desea alcanzar resultados viables en la gestión.

En lo que se refiere a la disposición del lugar de trabajo, deberá hacerse hincapié en la necesidad de aislar las operaciones que supongan peligros o molestias graves. De

ser posible, los locales de trabajo deberán construirse sobre el nivel del suelo, y estar dotados de ventanas con una superficie total que no sea inferior al 17 por ciento de la superficie del piso. Los techos no deberán estar a menos de 3 metros de altura, y cada trabajador deberá disponer, como mínimo, de 10 metros cúbicos de aire (y más si las temperaturas o el nivel de contaminación atmosférica son elevados). Para prevenirse contra los accidentes, cada trabajador debería disponer de un mínimo suficiente de superficie libre, y en todo caso al menos de dos metros cuadrados.

Las paredes y los techos deberán tener un acabado que impida la acumulación de suciedad, que evite la absorción de humedad y, de ser necesario, que reduzca la transmisión del ruido; el pavimento deberá ser del tipo no resbaladizo, que no suelte polvo y sea fácil de limpiar; en caso necesario, deberá poseer buenas características de aislamiento térmico y eléctrico.

3.2. CRITERIOS DE SEGURIDAD.

Las estadísticas muestran que las causas más corrientes de accidentes de trabajo no estriban en las máquinas más peligrosas o en las substancias más dañinas, sino en actos tan comunes como tropezar, caerse, manipular o emplear objetos sin cuidado o ser golpeado por objetos que caen. Así

mismo, las víctimas más frecuentes de accidentes no son los minusválidos, sino por el contrario, las personas más aptas desde el punto de vista físico y psicosensorial, es decir los trabajadores jóvenes.

La primera precaución para prevenir los accidentes consiste en eliminar las causas potenciales, tanto técnicas como humanas. Las modalidades son demasiado numerosas y variadas para que se pueda dar su lista completa aquí. Sin embargo, pueden citarse algunas, como el respeto de las reglas y normas técnicas, la inspección y mantenimiento cuidadoso de la maquinaria, la educación de todos los trabajadores en materia de seguridad y el establecimiento de buenas relaciones laborales.

Alrededor del 30 por ciento de los accidentes ocurren en las operaciones de manipulación; el estudio del trabajo puede contribuir a disminuir su frecuencia, reduciendo sencillamente el número de operaciones y trayecto de los productos. Otro porcentaje importante de accidentes podría eliminarse suprimiendo las operaciones peligrosas gracias al estudio del trabajo, el análisis del proceso y a la elaboración de cursogramas analíticos y, en términos generales, gracias a un examen crítico de la organización del trabajo, efectuado en función de la prevención de accidentes.

Las medidas de higiene industrial son similares a las que se han mencionado anteriormente para la prevención de accidentes. No obstante, cabe señalar un punto importante. La higiene en el trabajo se estudia desde hace mucho menos tiempo que la seguridad. Se trata de una disciplina que supone a la vez conocimientos médicos y técnicos, lo que tal vez explique por qué la desatienden. Es muy importante que la Dirección se ocupe del problema y adopte los medios más oportunos para resolverlo.

Es posible señalar cierto número de criterios básicos generales en materia de higiene industrial. En primer lugar en la higiene industrial las medidas de prevención más eficaces son las que se adoptan en la fase de diseño o concepción, puesto que cualquier mejora o modificación hecha posteriormente quizá sea demasiado tarde para proteger la salud del trabajador, y seguramente será más costosa.

Las operaciones peligrosas (por ejemplo, las que provocan la contaminación del medio o producen ruido o vibraciones), y las sustancias nocivas que puedan propagarse en el aire, deberán reemplazarse por operaciones o sustancias inofensivas o menos peligrosas. Cuando no es posible proporcionar equipo de protección colectiva, deberá recurrirse a medidas complementarias, 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 al trabajador de equipo de protección personal adecuado.

3.3. PREVENCIÓN DE INCENDIOS.

El primer principio de la prevención de incendios es calcular los planos y la construcción de los edificios de tal modo que la resistencia al fuego sea proporcional a los riesgos previstos. El segundo es dar a los trabajadores la formación adecuada y hacer cumplir los reglamentos, como la prohibición de fumar y utilizar fósforos, etcétera, en las zonas de gran riesgo.

Es indispensable que en todos los lugares donde exista riesgo de incendio haya un número suficiente de extintores en buen estado de funcionamiento; que los sistemas de alarma funcionen correctamente y las señales se oigan claramente en toda la fábrica, y, por último que las salidas de emergencia se mantengan despejadas.

Donde exista un alto riesgo de incendio, habrá que contar con:

- Un cuerpo de bomberos debidamente capacitado para la lucha contra los incendios, que efectúe además ejercicios periódicos.

- Un sistema de inspección periódica, quizá con encargados a jornada completa.

- Un enlace adecuado con el cuerpo de bomberos.

- En las grandes empresas, simulacros periódicos de alarma y evacuación en casos de incendio.

3.4. ORDEN Y LIMPIEZA.

No basta construir locales de trabajo de conformidad con las reglas de seguridad e higiene; es necesario, además, que la fábrica o taller se mantengan limpios y ordenados.

El orden, que en el caso de una fábrica o lugar de trabajo es un término general que abarca todo lo referente a pulcritud y estado general de conservación, no sólo contribuye a prevenir accidentes, sino que constituye igualmente un factor de productividad. Si en pasadizos y corredores se apilan materiales y otros estorbos, los trabajadores perderán tiempo apartándolos para poder transportar las materias primas o los productos acabados; pueden perder horas, hasta para encontrar un lote de producto semiterminado extraviado en el desorden general.

Las pilas de materias primas y productos semiterminados, así como las herramientas y equipos abandonados desde hace tiempo, representan capitales inmovilizados y ocupan espacio que podría ocuparse para fines productivos.

Los pasadizos deberán marcarse con rayas de 5 centímetros de ancho como mínimo, pintadas de blanco o amarillo, y no deberá permitirse poner nada sobre esos límites.

La limpieza es tan importante como el orden, sobre todo cuando se trata de proteger a los trabajadores contra infecciones, infestaciones, accidentes y enfermedades profesionales. Convendría incluso prevenir este tipo de problemas mediante una limpieza cotidiana y cuidadosa de talleres, pasadizos, escaleras o lugares donde los desperdicios o residuos puedan atraer animales. Los cubos de basura deberán ser estancos, fáciles de limpiar y mantenerlos en lo posible limpios.

El personal asignado a trabajos sucios, o expuesto a sustancias peligrosas o tóxicas, deberá disponer de cuartos de aseo dotados de un grifo por cada tres o cuatro trabajadores y de una ducha por cada tres trabajadores (y nunca menos de una por cada ocho trabajadores), de modo que

los trabajadores no renuncien a ella, para evitar largas esperas.

3.5. ILUMINACION.

Se calcula que el 80 por ciento de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista.

La visibilidad depende de varios factores: tamaño del objeto que se trabaja, su distancia a los ojos, persistencia de la imagen, intensidad de la luz, color de la pieza, así como contraste cromático y luminoso con el fondo. La iluminación representa con frecuencia el factor de mayor importancia y el más fácil de corregir.

La iluminación, ante todo, deberá adaptarse a la naturaleza del trabajo; sin embargo, su nivel deberá aumentar no sólo en relación con el grado de precisión o miniaturización del producto, sino también en función de la edad de los trabajadores, puesto que las personas de edad necesitan una luz más intensa que los jóvenes.

No basta prever un nivel de iluminación óptimo cuando se diseñan los planos del lugar de trabajo, ya que después de efectuada la instalación, la intensidad de la luz disminuye rápidamente: en un 10 a 25 por ciento al principio y con mayor lentitud después, hasta alcanzar el 50 por ciento o

menos del valor inicial, a medida que se acumula polvo y se desgastan las bombillas u otras fuentes de luz. Por consiguiente, habrá que verificar periódicamente la intensidad de la luz en el plano de trabajo y mantener limpias todas las superficies de donde proviene la iluminación.

Siempre que se pueda, deberá aprovecharse la luz natural del día, por medio de ventanas con una superficie total que corresponda como un mínimo al sexto de la superficie del piso. No obstante, como la intensidad de la luz natural varía mucho (incluso cuando se le puede regular con persianas o toldos) y disminuye rápidamente a medida que aumenta la distancia entre las ventanas, y como el reflejo del sol probablemente cause molestias, hay que prever luz artificial para disponer de una visibilidad adecuada en cualquier estación del año, hora del día o situación meteorológica. .

3.6. RUIDO.

El ruido puede acarrear trastornos sensomotores, neurovegetativos y metabólicos; de ahí que se lo cite entre las causas de fatiga industrial, irritabilidad, disminución de la productividad y accidentes de trabajo.

Quien haya efectuado trabajos intelectuales o incluso manuales, pero que requieran gran concentración, en un ambiente ruidoso, como un taller lleno de telares o de máquinas automáticas diversas, sabe hasta qué punto el ruido es agotador incluso cuando no alcanza niveles que puedan provocar sordera profesional. El ruido intermitente producido, por ejemplo, por excavadoras, martillos neumáticos, martinets para hincar pilotes o grandes prensas mecánicas resulta particularmente molesto.

Numerosas investigaciones han demostrado que la reducción del ruido ambiental conduce a una disminución patente de los errores y a un mejoramiento apreciable de la producción.

El método más eficaz de luchar contra el ruido consiste en reducirlo en el lugar mismo donde se produce, por ejemplo, reemplazando las máquinas o instalaciones ruidosas por otras más silenciosas, lo que equivale a decir que, como siempre cuando se trata de medidas preventivas, hay que tenerlas en cuenta durante la fase de concepción del proceso de producción, la construcción del edificio o la compra de equipo.

El segundo método consiste en impedir o reducir la transmisión del ruido, interponiendo barreras que absorban el ruido entre la fuente y el trabajador, insonorizando las

estructuras que puedan ser origen de reverberación secundaria o aislando la fuente de ruido en locales separados o recintos insonorizados.

Cuando tales medidas no puedan aplicarse o no sean suficientemente eficaces, quizá sea necesario suministrar a los trabajadores cabinas insonorizadas desde las que puedan manejar las máquinas sin tener que entrar a los locales ruidosos, a menos que sea por poco tiempo.

Los medios de protección personal, que en su forma más sencilla consisten en tapones de fibra de vidrio o de plástico alveolar para los oídos, permiten reducir la exposición a frecuencias peligrosas por lo menos en 15 o 20 dB, pero los trabajadores no siempre aceptan utilizarlos. De hecho, se los debería emplear solamente como solución transitoria mientras se reforma el lugar de trabajo o cuando lo exijan condiciones especiales.

3.7. CONDICIONES CLIMATICAS.

Para mantener la productividad es preciso evitar que las condiciones climáticas en el lugar de trabajo representen una carga suplementaria para el trabajador; de ellas dependen igualmente la salud y la comodidad de los trabajadores.

El organismo humano tiene por función mantener equilibrada la temperatura del sistema nervioso central y los demás órganos internos, este equilibrio se mantiene gracias a un intercambio de calor continuo con el medio ambiente, el grado de intercambio depende de muchos factores como son: la temperatura del aire, la ventilación, humedad y calor radiante así como del metabolismo de la persona. Al realizarse alguna actividad física, los valores metabólicos alcanzan niveles de hasta diez veces mayores que los de periodos de descanso.

Es necesario considerar la carga térmica en relación con el consumo de energía requerido para cada trabajo, pues el cuerpo debe hacer frente a estos factores de stress, y entre más pesadas sean las condiciones climáticas, más largas deberán ser las pausas de trabajo.

Entre las personas que laboran en un mismo lugar de trabajo, algunas preferirían más ventilación y otras menos. A menudo estas diferencias se deben a que los trabajos realizados requieren esfuerzos muy distintos. A continuación indico algunas temperaturas de aire recomendadas para diferentes trabajos.

Trabajo sedentario 20-22 grados centígrados

Trabajo físico ligero sentado 19-20 grados centígrados

Trabajo ligero de pie	17-18 grados centígrados
Trabajo mediano de pie	16-17 grados centígrados
Trabajo pesado de pie	14-16 grados centígrados

Todos los locales de trabajo deben de contar con un mínimo de ventilación, si no son lugares confinados; pero para que la circulación de aire sea suficiente (no menor a 50 metros cúbicos por hora y por trabajador), se calcula que el aire debe cambiar de cuatro a ocho veces por hora en las oficinas o los lugares donde se realizan trabajos sedentarios, y de ocho a doce veces en los talleres; y puede llegar a ser de quince a treinta veces por hora o más en las oficinas públicas y en los lugares donde la contaminación o la humedad son elevados.

3.8. PROTECCION PERSONAL.

Existen ciertos riesgos profesionales graves en que ni la prevención técnica ni las disposiciones administrativas pueden ofrecer un grado suficiente de protección; en estos casos es necesario aplicar otro tipo de defensa, esto es: Equipo de protección personal.

Este equipo es justificable en casos de emergencia (accidentes graves, fugas de substancias tóxicas, incendios, etcétera) o en circunstancias excepcionales, como el trabajo en lugares confinados. En otros casos el suministro de este equipo puede resultar costoso y es posible incluso, que los trabajadores se niegen a utilizarlo.

Es prudente, pues, que los directivos examinen el problema con los representantes de los trabajadores y se consulte a un comité de higiene y seguridad, si éste existe.

3.9. ERGONOMIA.

Para analizar acertadamente los efectos de la higiene y seguridad sobre la productividad no se puede hacer caso omiso de la ergonomia, este término cubre un sector que ha sido objeto de un alto desarrollo durante los últimos años, a pesar de que sus límites no se perciben todavía claramente.

Pueden definirse como medidas ergonómicas las que van más allá de la simple protección física del trabajador y tienen como objeto proporcionarle un bienestar, instaurando para esto condiciones óptimas de trabajo, y utilizando sus características físicas y sus capacidades fisiológicas y psíquicas lo mejor posible. Por consiguiente la

productividad no es el objetivo principal de la ergonomía, sino que es más bien uno de sus resultados finales.

La función de la ergonomía consiste en crear las condiciones más adecuadas para los trabajadores en lo que se refiere a iluminación, clima y ruido, reducir la carga física de trabajo, mejorar la postura de trabajo y reducir el esfuerzo de ciertos movimientos, aliviar las funciones psicosensoriales en los dispositivos de señalización, facilitar la manipulación de palancas y mandos en las máquinas, aprovechar mejor los reflejos espontáneos y los estereotipados, evitar los esfuerzos de memoria innecesarios etcétera.

3.10. DISPOSICION DEL TIEMPO.

En la mayoría de los países, actualmente la jornada de trabajo está reglamentada por ley y los horarios se determinan por negociación colectiva.

Las horas extraordinarias plantean problemas, puesto que algunos trabajadores, por razones económicas tienden a aceptarlas con facilidad, lo que a un plazo más largo puede perjudicar tanto la calidad como la cantidad de trabajo realizado.

3.10.1. Pausas

Las pausas durante la jornada de trabajo son con el fin de disipar la fatiga y restaurar la energía física y nerviosa de los trabajadores. En esos momentos, las personas que ejecutan trabajos físicos pesados deberían tener la posibilidad de detenerse, sentarse e incluso de ser posible acostarse. Y las que llevan trabajos intelectuales deberían poder moverse y realizar algunos ejercicios de gimnasia.

Las interrupciones para comidas o por algún accidente no deberán ser consideradas como pausas.

3.10.2. Jornada Continua.

La jornada de trabajo continua es la que sólo es interrumpida para una comida ligera al medio día.

Gracias a ella los trabajadores disponen de más tiempo libre y hacen menos trayectos entre domicilio y lugar de trabajo. Para la empresa es un factor de aumento de la productividad, puesto que hay continuidad en el trabajo y al mismo tiempo se atiende a una reivindicación sindical.

3.10.3. Escalonamiento de Horarios de Trabajo.

Actualmente se están adoptando sistemas de escalonamiento en los horarios de trabajo en la mayor parte

de los países industrializados. Los trabajadores generalmente los aprecian porque en las horas de mayor circulación atenúan la congestión del tráfico y los medios de transporte; además les permiten hacer sus compras, y son propicios para intensificar y ampliar las relaciones sociales.

Desafortunadamente, es difícil introducir y organizar los horarios escalonados en las empresas donde la producción es continua o en cadena.

3.10.4. Horario Flexible.

Este sistema, que tiene variantes con grados diversos de flexibilidad, permite al trabajador elegir la hora en que prefiere comenzar y terminar su jornada, a condición de respetar un período común de presencia obligatoria y de trabajar determinado número de horas cada día, mes o período más largo.

Cuando es posible introducir un sistema de esta clase sin provocar demasiadas fricciones entre las diferentes categorías de trabajadores o una resistencia excesiva entre ciertas personalidades del mundo industrial, frecuentemente hostiles a cualquier innovación, el horario flexible puede ofrecer a la empresa la solución de algunos problemas de

mano de obra y de gestión y, al mismo tiempo, facilitar el empleo de mujeres casadas.

3.10.5. Trabajo por Turnos.

El trabajo por turnos es corriente en numerosas industrias y puede organizarse de tres formas diferentes:

- Sistema discontinuo dos turnos de ocho horas cada uno, con una interrupción al final de la jornada y de la semana;

- Sistema semicontinuo: tres turnos de ocho horas cada uno, con una interrupción al final de la semana.

- Sistema continuo: sin interrupciones los fines de semana y los días festivos; en este caso se necesitan más de tres turnos.

4. FACTORES MOTIVACIONALES.

Toda organización puede obtener la colaboración de un individuo, ofreciéndole factores que coadyuven de algún modo al logro, si no de todos, de la mayoría de sus objetivos. Los factores motivacionales establecidos por una organización son diversos y para dar buenos resultados para mantener la colaboración de los trabajadores, deben estar enfocados hacia las necesidades de las personas que forman la organización.

Se debe evitar caer en el error de considerar a los incentivos y a la motivación como la misma cosa, lo cual está lejos de ser el caso. Razón por la cual los programas de incentivos tienen muchas veces resultados decepcionantes.

La motivación es un proceso psicológico interno, y por otro lado los incentivos son externos al empleado. Se puede elaborar un plan de incentivos para un grupo de empleados;

pero no todas las personas reaccionarán de la misma forma a dicho plan.

Los factores motivacionales se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- Factores motivacionales económicos.
- Factores motivacionales no económicos.

4.1. FACTORES MOTIVACIONALES ECONÓMICOS.

Son aquéllos que se refieren a todo tipo de prestaciones que ayudan al trabajador en el aspecto del dinero como: bonificaciones, aguinaldo, primas, planes de ahorro, becas, premios en dinero, gratificaciones, etcétera.

4.1.1. Salarios.

Si le preguntáramos a cualquier persona la razón por la que trabaja, existe un alto grado de probabilidad de que la respuesta sea: "para ganar dinero", ya que la necesidad de ganarse la vida es la razón principal por la que el hombre trabaja; como posteriormente se verá, los factores no económicos son de igual importancia.

El dinero para el trabajador es de suma importancia ya que por medio de éste puede obtener una serie de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades físicas y de seguridad; sin embargo es también un medio de intercambio social, ya que es una denotación de la posición relativa de un trabajador en comparación con la de otros compañeros de labores.

Es conveniente hacer notar que los términos de salarios y sueldos definen muchas variaciones en los métodos de pago. Usualmente los salarios son los pagos por hora a los trabajadores de producción. Y los sueldos son los pagos otorgados a los empleados de oficina, supervisores y administradores.

Otro aspecto a tomar en consideración es el reparto de utilidades, que "es la parte de los rendimientos obtenidos por la empresa en cada ejercicio de operación, que corresponde a los trabajadores por su intervención en el proceso productivo" (1).

La razón principal para el uso de compensaciones financieras es clara: por lo regular incrementa la productividad, y de esa forma reducen los costos de trabajo unitario.

Las compensaciones financieras deberán ser lo más sencillas posible, así como para que los empleados tengan expectativas de que las compensaciones seguirán al desempeño. En caso contrario habrá menor probabilidad de que se dé una motivación más elevada.

Existen otras formas de retribución como son: los ajustes de pago por antigüedad los cuales se dan como recompensa a las personas que tienen mucho tiempo laborando en la empresa.

También se recompensa al trabajador por sacrificar su tiempo trabajando horas extras. Hay periodos en los que los trabajadores no laboran y se les debe pagar extra como son: vacaciones, días festivos, etcétera.

Un programa eficiente de pagos debe equilibrar la mayoría de los factores antes mencionados. De esta manera se satisfacen varias necesidades de las personas.

Existen una serie de métodos posibles para la distribución de salarios, los cuales repercuten en la motivación individual y sus valores. Maier en su libro psicología industrial hace referencia a dichos métodos, que en la realidad son mixtos:

4.1.1.1. Salario en función de la producción.

Este método opera de acuerdo a la cantidad producida, motivando al hombre a esforzarse y mejorarse en la producción. Aunque trae como consecuencia la eficiencia y productividad, tiene desventajas en el aspecto que acentúa las diferencias individuales, debido a que la resistencia del trabajador disminuye con la edad.

4.1.1.2. Salario de acuerdo al tiempo invertido.

Este se basa en el salario por hora o por día, el tiempo es el mismo para todos los hombres, como consecuencia, el individuo no tiene interés por superar la producción. Este método no utiliza el salario como un incentivo para producir sino que lo utiliza solamente para lograr que los hombres den parte de su tiempo.

Para obtener un esfuerzo individual deberán utilizarse otros incentivos; como por ejemplo: el sistema de ascensos en función del mérito.

4.1.1.3. Salario por antigüedad.

Pagar los sueldos en función de la duración del servicio hace que se estimen los largos años de lealtad a la empresa. Este sistema es ventajoso para los empleados con mayor tiempo en la empresa, aunque las personas con menor

tiempo buscarán otras ofertas de trabajo, en las que se tome más en cuenta la aptitud para producir.

Los incentivos económicos han sido objeto de muchos estudios por varios autores que se interesan en la ciencia del comportamiento, y es particularmente William F. White, de la Universidad de Cornell, quien hace una aportación muy importante con respecto al tema; menciona que sin duda alguna, el dinero ejerce un efecto importante en la forma de pensar y en el comportamiento de los obreros de producción; pero tal efecto no resulta tan simple, ni resulta tan poderoso como se ha dado por sentado.

De hecho los incentivos monetarios pronto se ven enredados con muchos otros motivos que tienen que ver poco o nada con el dinero. El hombre no es un ser económico sino socioeconómico, lo cual hace que se contemplen más aspectos del individuo y su complejidad ante la empresa y la sociedad.

Las motivaciones tradicionales, cuando se utilizan adecuadamente, hacen a los empleados apacibles, pero no del todo productivos; cumplidores pero no creativos.

La gran tarea de la gerencia, si en verdad quiere detener la tendencia hacia la deshumanización del trabajo y aprovechar al potencial creador del hombre de un modo más

completo, es hacer, que el ambiente de trabajo sea un estímulo en vez de una represión.

En realidad el sentido económico está tan relacionado con la satisfacción de necesidades de orden más bajo tales como: las fisiológicas y las de seguridad; que, por tanto, tiene muy poco o ningún efecto de motivación en la situación típica de trabajo.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric demostraron que el dinero trajo como consecuencia la rivalidad e inseguridad entre los trabajadores, surgiendo entre ellos otro tipo de necesidades, las cuales el dinero ya no cubría.

4.1.2. Prestaciones.

Hoy en día, a los ejecutivos les es imposible planear y controlar sus costos de trabajo, sólo basándose en los sueldos y salarios calculados. Por cada hora remunerada existe un cargo complementario, conocido ampliamente como prestaciones. Las prestaciones son aportaciones financieras con las que la empresa aumenta indirectamente el salario que recibe el trabajador.

Las prestaciones se dan a los empleados por la simple razón de formar parte de la organización, también son útiles

a los gerentes ya que les ayudan a mantener y a obtener mejores trabajadores, pero lo más importante es el valor que tiene para el mismo trabajador, ya que por su propia cuenta le sería difícil conseguirlas.

Lo más relevante de las prestaciones es que satisfagan las necesidades de los trabajadores, y ayuden a elevar su nivel económico, social y cultural.

Las prestaciones que establecen algunos organismos de manera adicional a las señaladas por la Ley Federal de Trabajo son múltiples y variadas. La cantidad de prestaciones difiere de una a otra organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones.

A continuación se enlistan algunos beneficios que las empresas otorgan a sus empleados, los cuales cubren necesidades primarias y de seguridad:

Para descanso e ingresos adicionales:

- Pagos retroactivos.
- Tiempo para asearse.
- Tiempo para cambio de ropa.
- Tiempo para merendar.
- Bonificación por costo de la vida.
- Días festivos.

- Licencia por enfermedad.
- Licencia por muerte de un familiar.
- Licencia por negociaciones.
- Pago por tiempo de viaje.
- Tiempo de descanso.
- Pago por tiempo de espera.
- Pago de viajes.
- Vacaciones.

Para identificación personal y participación.

- Premios de aniversario.
- Actividades atléticas.
- Cafetería.
- Bonificaciones de Navidad
- Crédito Cooperativo.
- Descuentos en compras.
- Ayudas educativas.
- Servicios informativos.
- Asesoramiento legal.
- Asistencia para mudanza.
- Vestimenta de seguridad.
- Becas.
- Ayuda para transportación.

Para seguridad de empleo.

- Beneficios por muerte.
- Pago por suspensión de trabajo.
- Licencia para maternidad.
- Planes de readiestramiento.
- Pago por despido.
- Seguro de desempleo.

Para protección de la salud.

- Seguro de accidentes.
- Cuidado dental.
- Seguro de incapacidad.
- Seguro de salud.
- Hospitalización.
- Seguro de vida.
- Plan de servicios médicos.
- Plan de tratamiento quirúrgico.

Para ancianidad y retiro.

- Planes de ingresos diferidos.
- Asistencia a la ancianidad.
- Consejería a los ancianos.
- Planes de pensiones.
- Residencias de descanso.
- Consejería de retiro.

Fuente: Personnel Management and Industrial Relations, Yoder, Yale , pag. 494.

Los factores económicos tienen sus limitaciones. Es imposible que proporcionen todas las retribuciones indispensables para un individuo sano psicológicamente. Muchas veces nos preguntamos, ¿qué es más importante para los empleados, los factores económicos o los no económicos? La respuesta sería que los dos son importantes, puesto que cada uno influye al otro de manera entrelazada.

Lo esencial no es si son primordiales los factores económicos o los no económicos, sino como se pueden integrar en forma adecuada.

4.2. FACTORES MOTIVACIONALES NO ECONOMICOS.

Los factores no económicos son aquéllos que se dan en forma intangible, y que hacen que los integrantes de la empresa se sientan satisfechos de realizar sus labores.

4.2.1. Seguridad.

El trabajador requiere que por los servicios que está prestando en la empresa pueda obtener a través de ésta, una remuneración adecuada dependiendo de las cargas de trabajo, responsabilidad y obligaciones que en el puesto que ocupe

esté desempeñando; asimismo desea que la empresa le proporcione los medios necesarios que le permitan realizar sus actividades sin poner en peligro su integridad física, por los riesgos de trabajo que pudieran presentarse.

Por lo anterior el hombre alcanza una seguridad física, psicológica y económica que le permite el logro de un nivel satisfactorio de vida.

Para muchas personas la seguridad en el trabajo es de mayor importancia que el obtener un mejor sueldo o un ascenso.

Algunos factores que influyen en este tipo de necesidad son: la sindicalización, miedo al cambio tecnológico y la problemática de los trabajadores con sus superiores.

No es suficiente saber que nuestras necesidades fisiológicas han sido satisfechas por un solo día, sino que queremos estar seguros de poder satisfacerlas en un futuro.

A las personas de edad avanzada, a los que tienen conocimientos limitados o una anticuada especialización, les resulta casi imposible hallar un nuevo trabajo seguro. Como consecuencia de lo anterior, la pérdida del trabajo puede ocasionar un desastre tanto físico como psicológico.

El factor de seguridad en el trabajo interviene con gran fuerza para incrementar la productividad, puesto que el empleado al sentirse con seguridad, desechará una serie de inquietudes que repercuten, sin lugar a duda, en la productividad del trabajo.

4.2.2 Apreciación y Reconocimiento.

Para conseguir la participación de los trabajadores es necesario tomar en cuenta su opinión, estimar en lo que vale su colaboración y apreciar su valor. A la mayoría de los empleados les agrada saber cómo están desempeñando su trabajo, lo cual les motivará a realizar más eficientemente sus labores.

La apreciación se hará en aquellos casos en que realmente se merezca y se pueda ofrecer. Es conveniente que el reconocimiento se haga a través de premiaciones, reconocimientos en público, aumentos salariales y ascensos. Pues el trabajador busca que se le reconozca, que se aprecien las actividades que está realizando a fin de superarse, de sobrepasar el desempeño de otros por sus propios méritos, logrando una satisfacción de sus necesidades de estima.

En el momento en que se le reconoce al trabajador su buen desempeño en las labores que tiene a su cargo, éste se

motiva en forma positiva y en consecuencia se obtiene un incremento en la productividad.

4.2.3 Ambiente de Trabajo.

Para que un trabajador pueda efectuar sus labores con agrado es necesario que las condiciones físicas del lugar sean adecuadas, es decir, el lugar tiene que estar limpio, ventilado, sin ruido y bien iluminado para que pueda sentirse y andar con libertad y la fatiga física sea mínima. Todo esto ya se trató con mayor detalle en el capítulo anterior.

Una de las formas para reducir la fatiga y la monotonía es introducir ritmo en el trabajo, con la aplicación de programas musicales para acompañar el trabajo. Regularmente la música es bienvenida por los trabajadores, sobre todo las personas que realizan trabajos monótonos. Varias investigaciones demostraron que la música aumenta la producción y algunas veces mejora la calidad del trabajo. "La música parece impulsar el aumento de producción entre los trabajadores jóvenes y los trabajos de rutina" (2).

Ahora bien, otro aspecto importante en el ambiente de trabajo son las relaciones humanas, las cuales son: "el curso de una motivación efectiva de los individuos en una situación dada, con el fin de obtener equilibrio en los

objetivos que redundarían en una mayor satisfacción humana y ayudarán a obtener las metas de la empresa" (3).

La armonía de las relaciones entre el individuo, grupo y empresa, son indispensables para la creación de un ambiente que haga compatible la satisfacción de las necesidades del trabajador con el logro de los objetivos de la organización.

Las relaciones humanas no constituyen un fin en sí mismas. El objetivo de las empresas es lograr sus metas de productividad y rentabilidad.

4.2.4. Capacitación y Adiestramiento.

Como sabemos, la capacitación es la obtención de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo. Y el adiestramiento es lograr destreza en una habilidad para tareas. El adiestramiento se refiere a la suma de conocimientos y destrezas que el individuo usa regularmente en su labor específica para realizarla con eficacia.

En cambio, la capacitación es también la adquisición de conocimientos y habilidades que junto con el cambio conveniente de actitudes posibilita y prepara a la persona para que se desempeñe mejor en su trabajo.

La capacitación tiene un mayor ámbito en cuanto a las posibilidades de desarrollo del recurso humano.

Para incrementar la productividad, un factor de importancia es la eficiencia en el trabajo, la capacitación y el adiestramiento son elementos necesarios para que éste se lleve a cabo de la mejor manera.

Aun siendo una obligación para el empresario, capacitar y adiestrar a su personal, éste resulta beneficiado al perfeccionar los niveles de calidad y aprovechamiento de los recursos.

Con la capacitación y el adiestramiento se le da la oportunidad al trabajador de elevar su nivel de vida, siempre y cuando se lleven a cabo de la manera correcta.

Los empresarios no deben considerar a la capacitación y al adiestramiento como una imposición más, sino como una resolución a sus problemas.

NOTAS AL CAPITULO 4.

(1) Instituto de Educación Obrera, INSTRUCTIVO BASICO
SOBRE PARTICIPACION DE UTILIDADES, México, 1982

(2) Yoder Dale, MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES
INDUSTRIALES, CECSA, 1980, pag.720

(3) BASES ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION, Ed. Dario,
1973, pag.177

5. PRODUCTIVIDAD.

5.1. DEFINICION.

El significado del término "productividad" tiene como antecedente el "principio hedonístico" de la Economía que se manifiesta como propósito deseable en las actividades económicas "lograr el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo", de donde resultan tantas combinaciones de factores productivos como los que a continuación se enuncian:

- "El máximo de producción con el mínimo de insumos físicos" (bienes de capital, suministros y trabajo humano).

- "El máximo de producción en el mínimo de tiempo".

- "El máximo de ingresos con el mínimo de costos".

- Por lo que respecta al beneficio social: "El máximo de bienestar con el mínimo de tiempo" (1).

En todos los renglones anteriores se pretende llegar a un resultado máximo, que sólo puede conseguirse mediante un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles con los que cuenta la empresa.

Una definición de productividad sería: "La productividad es hacer más con lo que se tiene. Más, implica cantidad; sin menoscabo de la calidad; podría interpretarse también, como la misma cantidad con mejor calidad; pero lo ideal sería mayor cantidad y calidad más alta, al mismo tiempo" (2).

Un último concepto es el elaborado por el Comité Nacional de la Productividad el cual dice "La productividad es la relación que resulta de dividir la producción entre la combinación oportuna de los factores necesarios para obtenerla"

Para aclarar mejor podemos decir que una fábrica recibe, entre otras muchas cosas, materia prima, la transforma y da como resultado los artículos que produce. No todos los estímulos son aprovechados, por diversas razones, dando así lugar a desperdicios. Precisamente la productividad de una organización puede definirse como la

proporción entre los insumos (estímulos) que puso en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que obtuvo.

Los insumos o estímulos de una organización pueden ser de muchos tipos; por ejemplo: aportaciones económicas, materia prima, conocimientos, habilidades y experiencia de sus miembros, energía eléctrica, etcétera. Las respuestas también pueden ser de diversas clases: producto final o servicio, satisfacción de sus miembros, desperdicio, contaminación ambiental, etcétera. (ver figura 5.1.)

La productividad se calcula para un periodo determinado, es decir tanto los resultados como los insumos, deben referirse a aquéllos obtenidos o utilizados durante un tiempo para el cual se pretende medir la productividad.

La productividad es esencialmente un cociente, es importante señalar que las cantidades que se presenten en el numerador y el denominador deberán ser homogéneas en ambos casos, es decir: para obtener la suma de productos o servicios será necesario referir cada uno de ellos a una base común, por ejemplo: número de órdenes, toneladas, cajas, valor monetario, etcétera.

Para dar un ejemplo simplista, pero que pretende aclarar lo expresado anteriormente, se menciona el caso de

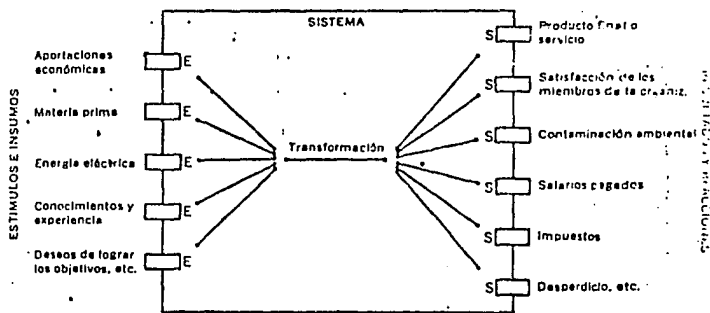


FIGURA 5.1.

Entradas, salidas, transformación.

una organización que con una inversión de uno, logra obtener una producción de 10. Se diría entonces que la razón de productividad es de 10 a uno. Si esa misma organización se auxilia con las ciencias y la tecnología, diversificando y mejorando su maquinaria, sus sistemas de producción, diseños, etcétera. En una palabra su administración toda, es fácil suponer que tales esfuerzos se orientan hacia la elevación del índice de productividad y quizá para fines del ejemplo, habiéndose incrementado la inversión de recursos a dos, se logró obtener un volumen de producción de 26; de donde el índice de productividad alcanzado sería de 13 a uno.

La productividad de la mano de obra es la que más se debería estudiar, ya que el recurso humano es un elemento indispensable para el funcionamiento de la organización.

Existe mucha gente que relaciona el concepto de productividad en términos generales con la "productividad de la mano de obra" en particular, en general este estudio se enfoca hacia la productividad del recurso humano.

5.2. PLANEACION DE LA PRODUCTIVIDAD.

La producción sin planeación, consiste en el hecho de fijar objetivos de producción muy elevados sin analizar los cursos alternativos de acción existentes para aumentar la

productividad, sin estudiar y tampoco evaluar las repercusiones que el aumento de la productividad tiene en otras áreas básicas de la empresa como son la financiera y la laboral.

La producción sin planeación es aquella que no considera los diversos factores que intervienen en la producción. Es la que se fundamenta en las necesidades particulares de un área empresarial, para que el aumento de la producción a través de los volúmenes de productos incrementados, finalmente se convierta en ingresos y supla las deficiencias del área que está funcionando mal.

En otras palabras la producción sin planeación es la que por medio de políticas especiales trata de cubrir deficiencias de operación e irregularidades en otras áreas. Así por ejemplo la deficiente política de personal, puede originar nóminas elevadas. Con el costo de la mano de obra incrementado se decide que el aumento de productividad es la solución y que a mayores artículos producidos, mayores volúmenes de materia prima, que tal adquisición requiere obtención de recursos externos, por los cuales tienen que pagar intereses; se olvida de manejar volúmenes de ventas, y elevadas demandas de personal especializado en el área de ventas.

5.3. RELACION ENTRE MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.

Si consideramos que un auge de la productividad puede alcanzarse no tan sólo con el incremento de los recursos materiales, sino también con la aportación que en beneficio de la calidad y cantidad, hace el trabajador en la medida que va adquiriendo mayor destreza y conocimientos en su oficio, precisa reflexionar en que, por más que algunas personas quieran negar a los trabajadores la capacidad de discernimiento, de sentimientos y actitudes y, sobre todo, el espíritu de justicia o injusticia que tarde o temprano experimentaría. Así pues, si bien es cierto, no son ellos el factor único del incremento de la productividad, si constituyen los primeros actores del drama que se está generando, al no existir un equilibrio armónico en la distribución o tenencia de los beneficios que reporta dicho incremento.

Es ocioso mencionar que, en el momento en que el trabajador organizado se percate, más o menos conscientemente, de que está contribuyendo con su esfuerzo al enriquecimiento desmedido de un sector muy reducido de la sociedad, en detrimento de su propio beneficio y bienestar; en ese momento, cesará (en el mejor de los casos) el esfuerzo extraordinario que ha venido realizando por la destreza adquirida para obtener mayores volúmenes de producción y de mejor calidad en menor tiempo.

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

Pero no se detendrá ahí su medio de pedir justicia, sino que podrá llegar a extremos más agresivos y nocivos, como el ausentismo, el sabotaje, el tortuguismo, los accidentes de trabajo, las huelgas, etcétera.

Por otro lado, la creencia de que a más especialización corresponderá siempre mayor productividad sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que suspendan los avances en productividad. En la gráfica de la figura 5.2 la especialización que sobrepase el punto "b" provoca una caída en la productividad.

De hecho, los puestos entre "b" y "c" posiblemente muestren aumentos de productividad si se reduce el grado en que están especializados.

5.4. ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LA PRODUCTIVIDAD.

Cuando el empleado se une a una organización se establece un contrato psicológico de palabra, aunque en general no es un acto consciente, este contrato es una adhesión al acuerdo económico que habla sobre salarios y condiciones de trabajo.

El contrato psicológico define las condiciones de cada participación psicológica del empleado en la empresa. Los empleados acuerdan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez reclaman algo más que recompensas económicas de la empresa. Buscan seguridad, un trato humano, relaciones favorables con las personas y apoyo para alcanzar sus metas.

Si la empresa sólo cubre el contrato económico y no el psicológico, los empleados tienden a manifestar una insatisfacción y un desempeño limitado a causa de que sus metas no se están satisfaciendo.

Como en cualquier otro grupo la empresa tiene su cultura, tradiciones, lenguaje y clima propios. Estos factores van a influir acerca del desarrollo de una empresa.

Uno de los factores más difíciles de definir o describir es el psicológico; sin embargo su influencia es decisiva en el éxito de una empresa y su complejidad proviene de que su dinámica y acción se generan y manifiestan en la actitud del grupo humano total de la compañía.

5.5 PAPEL DE LA MOTIVACION EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Una mayor productividad brinda posibilidades de aumentar el nivel general de vida, primordialmente mediante:

- Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo y precio menores.

- Mayores ingresos reales.

- Mejoras de las condiciones de vida y de trabajo con inclusión de una menor duración del trabajo.

- Un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

La dirección tiene la responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad de una empresa. Sólo ella puede llevar a cabo un programa de productividad en la empresa, y sólo ella puede crear buenas relaciones humanas y obtener así la cooperación de los trabajadores, mediante la motivación, que es esencial para el éxito. Los sindicatos pueden estimular activamente a sus afiliados a prestar dicha cooperación si están convencidos de que el programa será beneficioso tanto para los trabajadores como para la empresa.

Uno de los mejores medios para incrementar la productividad es la asignación verticalmente total de la

responsabilidad de un trabajo organizado a la persona que lo realiza, de ser posible en el nivel jerárquico más bajo, siempre y cuando el individuo sobre el cual recae dicha responsabilidad tenga la capacidad suficiente para realizarlo y para ello es conveniente que se lleve a cabo un programa motivacional adecuado.

La persona que realiza un trabajo es la que mejor conoce las características del mismo y, por tanto es la más capacitada para percibir e implantar nuevos métodos o formas de realizarlo más eficientemente.

Como sabemos la productividad es la relación entre los productos o servicios obtenidos y los recursos materiales, financieros y humanos utilizados para su obtención.

EL objetivo de la dirección de empresa es el ocuparse de que los recursos se aprovechen en forma adecuada y se combinen de la manera que rinda la mayor productividad posible

El papel que juega la motivación en la productividad es de vital importancia ya que de nada sirve que la dirección reúna datos, prepare planes y lleve a cabo otras actividades si las personas a quienes encomienda la realización de los planes no desean ejecutarlos y sólo lo hacen por obligación. La coerción no da el mismo resultado que la acción

voluntaria. Por eso una de las funciones de la dirección, tal vez la más difícil, consiste en inspirar a otras personas al deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores de toda categoría, es decir, la motivación es necesaria en el trabajador para que éste se sienta satisfecho con la labor que desempeña y de esta forma la empresa lograra sus objetivos obteniendo una mayor productividad. Evitándose así el ausentismo, la rotación, la frustración y otros problemas, que inciden negativamente en los niveles de productividad deseados.

NOTAS AL CAPITULO 5.

(1) REVISTA PRODUCTIVIDAD, CENAPRO, México, 1978, Num.1
pp.75,76

(2) REVISTA PRODUCTIVIDAD, CENAPRO, México, 1978, Num.2
pag. 46

6. INVESTIGACION

6.1 COMPANIA TRANSNACIONAL LIDER EN SU RAMO.

Dentro de esta compañía se tienen muchos sistemas motivacionales para los empleados.

Esta empresa está convencida de que si no existe motivación no existe productividad, de esto se deriva que el objetivo de todos los sistemas motivacionales, sea el aumento de productividad.

Para esta empresa, motivación es darle lo básico a la gente y colocarla de tal manera que las personas encuentren motivación en sus propios motivos. Lo cual se interpreta como que la empresa da los motivos para que los empleados se automotiven.

La empresa se rige por una serie de principios:

- Respeto por el individuo.
- Servicio a cliente.
- Liderazgo efectivo.
- Excelencia como una forma de vida.
- Obligaciones con los accionistas.
- Trato justo con la sociedad.
- Compañía: Una buena ciudadanía.

A continuación mencionaré algunos de los diferentes sistemas motivacionales que se tienen en esta empresa, para después pasar a la manera como miden los resultados de los diferentes sistemas y mencionar algo acerca de los procesos de actualización de éstos.

El primer sistema es el de selección de personal, este sistema está diseñado para presentar un reto a los aspirantes, es decir que no se faciliten las cosas, sino que de debe de luchar para poder calificarse.

Entonces podemos afirmar que la motivación arranca desde la selección y reclutamiento de personal, partiendo de que no es nada fácil ingresar a la empresa. Se selecciona al personal de calidad, flexibilidad y alto potencial a futuro, esto implica mucha competencia desde el principio.

Este sistema comenzó en 1982-83 en la forma que se encuentra actualmente, y se implementó de esta manera debido a que el personal que ingresaba en la empresa no duraba mucho tiempo, fue entonces cuando se decidió mejorar la selección y reclutamiento de personal.

El sistema de competencia es otro sistema de motivación que se utiliza actualmente, éste pretende lograr la excelencia del personal a raíz de que a diario se mide a la persona, esto produce un estado de ánimo para luchar y capacitarse y así ser cada vez mejores.

Los sistemas de reconocimiento que tiene la empresa son otros motivadores, dentro de estos tenemos a dos posibles: El reconocimiento a una buena labor es la oportunidad de desarrollo (promoción) y el otro es que a un mejor trabajo corresponde un mejor salario.

La oportunidad de desarrollo en esta empresa puede ser de dos maneras: Una a través de la gerencia, es decir escalar dentro del organigrama de la compañía y la otra es a

través de la tecnología, la oportunidad de estar continuamente aprendiendo cosas nuevas sin necesidad de tener algún personal a su cargo, inclusive se llegan a dar los casos en los que los técnicos sin tener personal a su cargo perciben un sueldo mayor al del gerente que cuenta con un determinado número de empleados a su cargo.

La oportunidad de desarrollo también crea una competencia entre el personal. Para ser promovido se miden los resultados del trabajo anual en una escala de cuatro posibles calificaciones: Aceptable, Bueno, Muy bueno y Excelente. Para poder aspirar a ser promovido se debe estar en alguna de las dos últimas categorías.

Existen otros reconocimientos menos importantes pero que son realizados en público, estos son: Premios a los vendedores que cumplen su cuota al 100% o más. Estos son premiados al hacerlos miembros de un club especial. Para los empleados del sector administrativo se premia al 15% del personal con mejores resultados con un viaje de reconocimiento.

Otro sistema de motivación es el que tiene cualquier miembro de la empresa la oportunidad de quejarse libremente, así como de expresar su opinión sin que nadie se lo impida. Actualmente todo el personal conoce y está al tanto de los diferentes medios oficiales que existen y que se encuentran

a disposición de la persona que los desee utilizar en cualquier momento.

El ambiente de compañerismo, que se deriva de uno de los principios de la empresa (respeto por el individuo), también ayuda de una manera importante a la motivación de la persona, en esta empresa se procura tener un ambiente cómodo y adecuado al nivel cultural que se tiene. En general en esta empresa existe una imagen de cultura de empresa buena en todos sentidos. El ambiente de compañerismo se fomenta de diferentes maneras: con publicidad, con pláticas, existe un solo comedor para todos, no hay distinciones, pero siempre cuidando de respetar los diferentes papeles. empleado - jefe, proveedor - cliente, etcétera.

Dentro de las oficinas el decorado no cambia, es constante para toda la empresa y tanto éste como el vestuario del personal están diseñados para dar un respeto al cliente, es decir que esta compañía se preocupa por ofrecer un lugar agradable de trabajo para todos. Inclusive se le brinda al empleado la posibilidad de elegir su propio horario de trabajo de entre tres posibles de ocho horas diarias: Entrar a la 8:00 am, 8:30 am y 9:00 am.

Otra manera de motivar que se tiene, es la de que el personal sepa que labora en una empresa líder dentro del mercado tanto nacional como internacional. Cuando este

liderazgo cae, inmediatamente se resiente en los resultados de la empresa.

Finalmente diremos que la motivación en esta empresa no varía para nadie, es igual para todos, no existe discriminación, aunque si existen las jerarquías, se trata de hacerlo lo más democrata posible.

Ahora bien , en esta empresa existen también diferentes maneras de medir si el personal se encuentra motivado o no, algunas de éstas son:

La principal manera que se tiene de medir la motivación es a través del Índice de Satisfacción de Personal, que es una encuesta de opinión que se realiza cada dos años al personal, ésto es gerentes, no gerentes, secretarias, ingenieros, representantes, etcétera. Esta encuesta es personal y consta de una familia de sesenta preguntas divididas en seis grupos: Imagen de Empresa, Salario, Gerente, actuación del Gerente, puesto ocupado y desarrollo; de los resultados de esta encuesta se desprende un índice que cuando es bajo coincide con que los resultados económicos de la empresa bajan y viceversa, entonces encontramos que existe una relación entre la encuesta y los resultados económicos, es decir que la motivación se relaciona directamente con los resultados económicos.

La motivación también se mide con la rotación del personal, si ésta es baja, la motivación es alta. Cuando una persona va a dejar la empresa; en todos los casos se realiza una entrevista de salida, que resulta una fuente de información de cuándo está fallando la gerencia o un programa de motivación.

La motivación también se mide por los resultados que produzca una persona o un departamento.

También se puede decir que el personal de esta empresa se encuentra motivado debido a que del 30 al 40% del personal trabaja 10 horas diarias sin recibir por esto tiempo extra, lo hacen por puro gusto para cumplir con las responsabilidades que les fueron asignadas.

En cada uno de los más de cien países en donde se encuentra establecida la compañía, el director de recursos humanos tiene la obligación de medir la motivación así como la de buscar programas nuevos, que se comparen con los que ya se tienen para averiguar si aportan algo nuevo y entonces aplicarlos; tiene además la responsabilidad de mejorar continuamente los programas actuales, debe utilizar su creatividad para vender el mismo concepto (de motivación) y utilizar medios audiovisuales para mantenerlo vivo.

Los programas de motivación continuamente se están analizando, la mayoría vienen del extranjero y se adaptan a las necesidades de México, cuentan con gente especializada en motivación del personal y, se puede decir que todos los grandes autores de libros en motivación han pasado por esta empresa, una vez que es analizado el nuevo programa se observa lo que tiene de bueno y si conviene a la cultura y manera de ser de la empresa, entonces se adaptan las ideas para crear una cosa nueva en beneficio de la empresa.

Todo lo anterior está encaminado a tener una cultura de motivación y productividad en la que el malo no dura.

6.2. ORGANIZACION INDUSTRIAL MEXICANA LIDER EN SU RAMO.

Dentro de esta organización, la motivación del personal forma parte de la filosofía empresarial de la organización.

La misma misión del grupo que está definida como: "ser una organización altamente productiva y plenamente humana" nos da una idea de la importancia que tiene el ser humano dentro de esta organización, otro ejemplo de la importancia del hombre está en los objetivos del grupo que son:

- Asegurar una adecuada: Retribución, participación, permanencia en el mercado y utilidades.

- Lograr la integridad y dignidad de la persona y un adecuado trato al personal.

Para esta organización un hombre motivado es un hombre que se siente respetado en su esencia, que es considerado inteligente, que se le da permiso de participar y que creen en sus ideas. La empresa acepta las ideas y valores de la persona, no considera al hombre como un recurso, es decir que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa.

Los sistemas de motivación al personal que principalmente utiliza son:

El jefe mismo y directo de cada persona que es el directo responsable de la selección de su personal; el departamento de personal funciona sólo como un asesor que presenta candidatos, pero es el jefe directo el que decide si se contrata o no, para lograr que esto funcione el jefe se debe de encontrar capacitado en liderazgo de personal, comunicación, etcétera. Esto genera una sensación de compromiso del elegido para con el jefe, pues fue éste último el que decidió que entrara al grupo. Además de la selección, el jefe es el directo responsable de la formación, capacitación, seguridad e higiene y remuneración (excepto en los sindicalizados, en los que la remuneración opera mediante el contrato colectivo) de sus empleados

directos. Todo esto contribuye a crear una sensación de compromiso entre ambos.

Otro sistema de motivación es el de la comunicación y participación que se tiene en el grupo, esto se logra mediante una serie de elementos como los siguientes:

Juntas de trabajo que se realizan utilizando el denominado "organigrama de bisagra", donde las personas además de encontrarse en ese grupo o división forman parte de otro pequeño grupo que puede encontrarse más arriba o más abajo dentro del organigrama general de la empresa; esto permite una amplia comunicación entre todos los sectores del grupo. En estas juntas se tratan muy variados temas, tales como: resultados de la empresa, capacitación, análisis de planeación, etcétera. Todo el que asiste participa, ya sea preguntando u opinando.

Juntas mayores que se realizan tres ó cuatro veces por año, en estas juntas el gerente general del grupo se reúne con el personal para explicar los programas que están llevando, resultados que se están obteniendo y diversos asuntos de interés general. Estas juntas ayudan a que el personal se integre al grupo y crean una sensación de que todos son importantes, y tienen el derecho a saber la situación actual del grupo.

Existe un revista interna donde se relata la vida de la fabrica, esto contribuye a dar a conocer al personal lo que está ocurriendo en otras áreas diferentes a la suya y a las que a veces no tiene acceso.

Posters de información que son colocados en todas las áreas de la empresa, y traen mensajes recordando los objetivos del grupo, mensajes del director general, situación de la empresa, etcétera.

Folletos sociales dirigidos a todo el personal. Son en su mayoría caricaturas bien elaboradas y un tanto cómicas, pero que ayudan mucho para comunicar un mensaje que se quiere dar a conocer, como de seguridad, aclaración de la filosofía de la empresa, etcétera.

Gaceta y videos de calidad total, donde se informan los principios que se deben seguir para lograr la calidad total dentro del grupo.

Un adecuado desarrollo y capacitación técnica del personal que continuamente se está llevando a cabo, una formación de desarrollo como ser humano, pues si una persona sabe cómo realizar un trabajo eso mismo ya es motivación para ella.

Otro sistema de motivación utilizado dentro de esta empresa es el de los cursos que se dan al personal que labora dentro de ella, como ejemplo de ello tenemos el curso "¿Qué es una empresa?" donde los participantes a manera de juego son empresarios, esto les permite tener una idea más consciente de la manera como funciona la empresa. Otro curso es el de "Superación Personal" que es una especie de retiro espiritual, donde los participantes analizan una serie de temas diversos como: ideales, familia, salud, sociedad, espíritu, etcétera. Estos temas se analizan ya sea por medio de mesas redondas o mediante expositores externos a la empresa.

Las prestaciones que tiene el personal por parte de la empresa, constituyen también una manera de motivar, como ejemplo de esto tenemos la recreación. Se tienen en las diversas locaciones de la empresa canchas para deportes de todo tipo, y donde continuamente se realizan torneos de toda índole, existe además la opción a practicar algún deporte después del trabajo. Otra prestación es el comedor que se encuentra subsidiado por la empresa. También existe un riguroso programa de limpieza tanto en las oficinas como en las fábricas, esto es para que el personal se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

Los reconocimientos que se otorgan ayudan a la motivación del personal. Estos se otorgan por diferentes

logros como son: concursos anuales de puntualidad y eficiencia, cooperación, conducta, limpieza, seguridad en el manejo (para choferes), no tener accidentes, etcétera. Los reconocimientos a los ganadores les son entregados en una fiesta anual a la que asiste tanto el personal como las familias de éstos. Dichos premios casi nunca son en lo económico sino que, más bien, son premios en especie como viajes de estudio, chamarras, placas, trofeos, gorras y demás distintivos que se puedan portar y que distingan al, o a los miembros ganadores.

Dentro de esta empresa la familia del trabajador juega un papel importante, a la empresa le interesa que la familia se encuentre unida tanto al trabajador como a ella misma, es por eso que se organizan actividades que involucran a la familia del trabajador, como son: visitas familiares al lugar de trabajo, las familias de los directivos capacitan a las demás familias para que conozcan la empresa, la fiesta anual con concursos y diversiones, etcétera.

La razón de ser de éste y de casi cualquier negocio es el cliente, en base a esto la empresa opina que la persona más importante es la que se encuentra en contacto con el cliente, a partir de tal principio se ve cómo producir el producto o servicio; lo cual se divide en diferentes etapas que el trabajador ve que se cumplan. Para lo cual se forman grupos de trabajo que son los responsables de que una

determinada labor esté bien hecha. Además el trabajar en equipo promueve mucho la comunicación y la realización de metas comunes. La relación proveedor cliente se maneja mucho dentro de la empresa.

El jefe es el directo responsable del área de trabajo que le corresponde, esto lo obliga a motivar con el ejemplo. Para esta empresa no es el sueldo la motivación, sino el modelo de calidad el que capacita y ayuda a la motivación; también el afán de mejorar constantemente capacita. Para esto se tienen los círculos de mejora permanente que constan de cuatro pasos que son: Planear, Ejecutar, Verificar y Actuar o Mejorar. Este ciclo es repetitivo.

La motivación no es el sueldo, pero tampoco es arengar ni gritar porras, todo tiene que estar presente para tener un personal altamente motivado.

En cuanto a la manera de medir la motivación se tienen varias maneras, y algunas de ellas son:

- Los resultados financieros, todos los índices de operación, como por ejemplo, el de toneladas transportadas por una determinada área.

- Los índices laborales como la permanencia, rotación, ausentismo y accidentes. También se realizan una serie de

entrevistas de ajuste y salida que son realizadas por el Departamento de Selección y Relaciones Laborales.

- Cada dos años se realiza una encuesta de actitudes a nivel gerencial que ayuda a obtener información de la motivación que tiene tanto el jefe como su personal.

- La política de puertas abiertas, donde cualquier persona puede ir directamente con su jefe o hasta con el gerente general a exponer sus quejas o sugerencias.

- Juntas de administración con el sindicato para discutir cómo marchan las cosas en ese momento.

- Existe un proyecto que se denomina "Balanza Social" en donde se pretende realizar una investigación para observar qué tanto se vive la filosofía de la empresa en todas las áreas. Pero esto apenas se encuentra en proyecto.

Finalmente mencionaré que en las propias palabras de la gente de esta empresa, lo que la hace competitiva, lo que le da la ventaja competitiva es "La dualidad que existe entre productividad y hombre motivado".

6.3. EMPRESA FINANCIERA (SERVICIOS).

Uno de los principios con que cuenta esta empresa es: "La libertad individual y la dignidad humana tienen prioridad sobre todo interés del grupo y consideraciones de orden económico". A partir de esto nos damos cuenta de la gran importancia que representa el factor humano dentro de esta empresa, de aquí se deriva que exista un gran interés por tenerlo motivado y para lograrlo se cuenta con varios recursos como compañías, premios, procesos, reconocimientos, eventos, etcétera. A continuación mencionaré algunos de los más utilizados.

Dentro de esta empresa el promedio de edad del empleado es de 27 años, lo cual les permite un dinamismo especial, además de que por tratarse de gente joven cuentan con características especiales como son: estar dispuestos al cambio, dar un enfoque hacia el cliente, tienen ideas nuevas y ganas de superarse. La manera como se capta este tipo de gente es a través del llamado sistema de becarios, donde se comienza a trabajar en la empresa antes de concluir sus estudios. En general se escoge personal de las áreas económico-administrativas y de escuelas de prestigio, que se encuentren aptos para tratar con el público, y que cuenten con una buena presentación, pues estarán muy en contacto con el cliente. Se debe de hacer notar de que no por contratar a gente joven, se deja de dar importancia a la experiencia.

Todos los empleados deben de estar autorizados por la Comisión Nacional de Valores, además se realizan continuamente análisis de toda la organización con respecto al perfil del puesto, para ver que el puesto sea el adecuado para la persona, es decir que cuente con las características necesarias para ocuparlo.

Continuamente se realizan diplomados en finanzas para ayudar a los trabajadores a dar una mejor atención al cliente.

La capacitación dentro de la empresa es permanente, se obtienen indicadores de calidad y estándares de actuación, esto es enfocado a la labor que realiza cada persona. En esta empresa "No aprende el que no quiere".

La empresa cuenta con un programa de calidad total que es propio y que consta de muchas partes y procesos:

1) Se dan pequeños mensajes ya sea en carteles o memoranda con respuestas a preguntas como: ¿qué es la calidad?, ¿cómo mejorarla?, ¿cómo participar en ella? además de algunos comentarios en logotips.

2) Se integran equipos estrategias.

3) Se les capacita en calidad.

4) Se le otorga una metodología operativa a cada equipo.

5) Se premian las soluciones a problemas que aporten los equipos.

6) Estos equipos trabajan permanentemente, actualmente ya es casi como una forma de vida.

Este programa es para toda la organización y tiene como objetivos principales: la satisfacción total del cliente ya sea interno o externo, ganar mercado y prepararse para la posible apertura financiera del país.

Se cuenta con una revista interna que además de dar información general de la empresa, informa acerca de los avances de la calidad, a todo el personal.

En cuanto a las prestaciones al personal se puede decir que son muy superiores a las de la ley. Se tienen diferentes actividades deportivas como maratones, equitación y diferentes torneos internos.

Existen además eventos sociales anuales, y una fiesta anual donde se otorgan los premios a los planes de promoción internos.

De este tipo de planes tenemos el denominado "Carrera a fondo" donde el premio consiste en un automóvil y se le otorga a la persona que obtenga el mayor número de millas, estas millas se obtienen a partir de logros por ingreso y captación.

Este tipo de planes se van desarrollando continuamente, y nunca uno es igual al anterior, pero constantemente por lo menos uno se encuentra funcionando.

Además de los premios a los ganadores de los planes de promoción, se otorgan reconocimientos a la antigüedad, a la actitud de servicio, al desempeño gerencial y a las mejores sugerencias (pueden ser incluso de alguien externo a la empresa). Estos premios no son tanto en lo económico sino que más bien son reconocimientos como viajes, monedas, diplomas y trofeos.

En esta empresa se cuida de que exista una buena comunicación entre todo el personal, y se logra mediante buzones de sugerencias, carteles de información que se colocan por todo el edificio y que continuamente se están cambiando por nueva información, cuidando siempre de no exagerar en la utilización de éstos.

Se trata también de crear una imagen de la empresa en el personal, mediante la venta de diversos artículos con el logotipo de la empresa.

En cuanto a la manera de medir si el personal se encuentra motivado se cuenta con varias técnicas como:

- Se organizan encuestas de clima organizacional anuales, y por áreas donde se mide el liderazgo, la operación, la actuación de la persona, el servicio, el apoyo, etcétera. Estas encuestas son diseñadas por personal externo a la empresa pero son realizadas especialmente para ella.

- Observar si en una determinada área se han reducido las quejas de los clientes. Esto se logra por medio de entrevistas personalizadas a los clientes, las que son aplicadas por personal externo a la empresa, pero al igual que las encuestas son diseñadas especialmente para la empresa.

- Entrevistas de salida que ayudan a detectar que es lo que hace que el personal deje la empresa.

- Finalmente la motivación del personal también se mide por los resultados y desempeño de una determinada persona o área.

Para terminar diré que es una empresa muy formal que se preocupa mucho por la imagen frente al cliente, y donde se tiene una relación muy personalizada con éste. De aquí se desprende que para que exista una alta productividad, el empleado que trata con el cliente se debe de encontrar altamente motivado para desempeñar un buen trabajo.

6.4. GRUPO INDUSTRIAL CON DIVERSAS EMPRESAS (MEXICANO).

Dentro de esta organización, mencionaré la manera como se motiva a los empleados no sindicalizados, debido a que la investigación se maneja sólo a nivel corporativo y no en cada una de las empresas que conforman el grupo, pues cada una de ellas tiene su propio sindicato y su propia manera de motivar al empleado sindicalizado.

La idea que tiene el grupo acerca de lo que es motivación es: "Ayudar a crear un clima en el cual la persona éste más satisfactoriamente encaminada hacia su trabajo".

La contratación del personal es el primer paso para lograr lo anterior. Se cuenta con un sistema de inducción para toda persona de nuevo ingreso, este programa se realiza en grupos que varían de entre cinco y nueve personas, y tiene una duración de dos días. El programa pretende entre

otras cosas, informar al personal acerca de lo que es el grupo y cómo funciona, además de describir como se encuentra la estructura y organización de las diferentes empresas que lo conforman. Se mencionan también la importancia de las actitudes que favorecen el trabajo, se explica claramente la filosofía de calidad del grupo. También el gerente de seguridad del grupo, informa acerca de las medidas de seguridad que son llevadas actualmente, incluso se realiza un simulacro de accidente. Durante el programa uno de los directivos del grupo da una plática de bienvenida al personal. El objetivo del programa es dar una introducción al personal, dar una imagen del grupo y de hacer sentirse a gusto de pertenecer a él.

Una vez que el personal de nuevo ingreso pasó por el programa de inducción general viene otra etapa que es una inducción formal. De la que se encarga el área donde finalmente el empleado prestará sus servicios, durante esta etapa se da una información más precisa de lo que es el área, cómo esta constituida y cuáles son sus funciones.

Existe además una inducción especial para los empleados a nivel ejecutivo, ésta la llevan a cabo los mismos ejecutivos con quienes tendrá relaciones después, para obtener una más rápida y mejor ubicación del puesto. Adicionalmente hay un viaje que se realiza durante las dos

primeras semanas en el puesto para conocer algunas de las diferentes plantas con que cuenta el grupo.

Posteriormente a la inducción viene un programa de seguimiento, que consta de una serie de entrevistas de ajuste que se realizan a los tres y a los seis meses, con el empleado y su jefe para observar como marchan las cosas. Esto motiva al empleado debido a que se le hace ver el interés de la organización por ver si se encuentra bien acopiado a su trabajo.

Otro sistema que motiva a los empleados que ya se encuentran dentro del grupo es el denominado Inventario de Personal o Base de Datos, y consiste en que el empleado sabe que para cubrir alguna vacante que se presentase, antes de buscar a cualquier candidato externo se revisará la Base de Datos para intentar cubrirla con un candidato interno.

Existe un entrevista de salida para conocer las causas por las que se deja al grupo y ver las posibles maneras de solucionarlas.

Dentro del grupo la comunicación es sumamente importante, se maneja una revista interna, posters, trípticos, memoranda, etcétera. Esto contribuye a la identificación del empleado con el grupo.

Dentro del grupo no existen los programas de incentivos ni reconocimientos individuales, los únicos reconocimientos que se otorgan son a nivel de empresas, es decir que existen premios para las empresas más productivas del grupo. Sin embargo motivan a sus empleados utilizando las herramientas administrativas de la mejor manera posible.

Aun así se cuenta con herramientas para medir si su personal se encuentra motivado o no. Una de éstas es la "Encuesta de Opinión", que se lleva a cabo cada dos años. Esta encuesta es adquirida exteriormente, es decir que no es elaborada por el grupo. Consta de entre 60 y 70 preguntas que abarcan temas como: factores de satisfacción en el empleo, seguridad, progreso, relación con los compañeros y jefes, sueldo, promociones, etcétera. Esta encuesta es la misma para todos los empleados. De los resultados se obtiene un índice de opinión. Los resultados de la encuesta son publicados poco después de realizarla, con el fin de que los empleados sepan cómo se encuentran; qué es lo que más los motiva, qué es lo que menos, qué es lo que más les gusta de su trabajo y qué lo que menos, y demás información que pudiera ser interesante para ellos.

Otra herramienta que además de ayudar a medir la motivación, motiva al mismo tiempo, es la "Evaluación del Desempeño". La cual se lleva a cabo anualmente y básicamente consiste de una revisión de los objetivos y metas de cada

persona. Esta revisión se lleva a cabo con el jefe inmediato de la persona.

Existe una campaña previa a la realización anual de la evaluación del desempeño. Donde se recuerda al personal lo que es, cuáles son sus objetivos y para qué sirve. Más o menos a la mitad del año se mandan recordatorios al personal como posters, memoranda, folletos, etcétera, para recordarles continuamente que deben cumplir con sus metas y objetivos que se propusieron para final de año.

Lo que el grupo espera al motivar a su gente, es hacerlo más productivo, lo cual se traduce en seguridad y satisfacción para el personal, puesto que saben que si son más competitivos, los sueldos serán mas competitivos.

CONCLUSIONES

Comúnmente se cree que cualquier persona que ejecuta un trabajo puede realizarlo más rápido o despacio a voluntad, esto es verdad sólo hasta cierto punto. Una persona capacitada (ejecutivo, obrero, oficinista, etcétera) no puede trabajar muy de prisa, salvo durante periodos cortos, todo intento de acelerar su cadencia normal durante periodos largos, se traducirá en errores. Pero en cambio el trabajador puede ganar tiempo reduciendo los periodos en que no trabaja o haciendo mejor su labor, es decir siendo más productivo; para lograr esto es preciso que él quiera hacerlo, por eso le corresponde a la Dirección crear las condiciones que lo motiven en ese sentido.

El motivar al personal, es la forma más económica con que cuenta cualquier empresa para aumentar su productividad, además de aportar otros beneficios: reducir número de accidentes, mejorar ambiente, etcétera. El que el personal

de una empresa se encuentre motivado es de suma importancia tanto para la productividad, como para la imagen de ésta ante la sociedad, mejora además la calidad de la gente, "El que no está contento en su trabajo está condenado al fracaso". En cambio al que le atrae su trabajo y el hacerlo con gusto, lo realiza mejor, aporta mejores ideas, y encuentra soluciones a los problemas.

Es importante que cualquier empresa, por pequeña que sea, se pregunte a sí misma si sus empleados se sienten a gusto en su trabajo y si le son leales, y en caso de que no sea así, deberá tratar de utilizar algún medio para lograr motivarlos a realizar un mejor trabajo.

Prácticamente todos nos vemos en alguna situación en la que debemos inspirar a otros y creo que todos podemos realizarlo satisfactoriamente, pero las siguientes recomendaciones las pueden poner en práctica cualquiera que desee inspirar a otros en cualquier lugar, oficina, fábrica, negocio, etcétera.

- Esperar siempre lo mejor de la gente, aquéllos a quienes agrada la gente y creen que las personas a las que dirigen tienen las mejores intenciones, obtienen lo mejor de ellas (síndrome de Pigmalión).

- Averiguar las necesidades de los demás. Son muchos los líderes que creen que motivar a la gente no es otra cosa que darles palmadas en la espalda e infundirles ánimos. Es necesario adicionalmente preguntar a las personas lo que quieren y lo que no quieren, lo que les gusta y lo que no les gusta, hay que conocerlos; los verdaderos líderes saben que si escuchan bien, las propias personas los revelarán como motivarlas.

- Establecer normas elevadas. En todas las empresas bien administradas, los que están a la cabeza admiten un alto grado de individualidad. Sin embargo, insisten en determinados principios y en normas de conducta elevadas.

- Crear un ambiente en donde los errores no sean fatales, el saber equivocarse contribuye al éxito duradero. Los mejores directores saben que su gente tiene que cometer errores y en vez de reemplazarla constantemente, reconocen que es mejor enseñarle a aprender de esos errores. La persona que sabe motivar a la gente no olvida que el temor al fracaso puede destruir la creatividad y la iniciativa.

- Mencionar a personas ejemplares para motivar. Las personas con gran poder de convencimiento, tienen habilidades para contar historias, saben que las experiencias individuales influyen más que los principios generales.

- Reconocer y elogiar los logros, la queja más frecuente de los empleados es "Mi jefe hace comentarios sobre mi trabajo sólo cuando algo sale mal". Hay que sorprender a los empleados cuando hacen algo bien y elogiarlos inmediatamente, agradecer su colaboración a las personas que nos ayuden, es cortesía elemental que debería aplicarse constantemente, a todos nos gusta que nuestros esfuerzos sean reconocidos.

- Dar importancia a la colaboración. Los líderes no sólo procuran la solidaridad para con ellos, sino también con los integrantes de su equipo. Además no temen formar colaboradores que acaben por superarlos a ellos mismos.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1986.

COFER Y APPELY, Psicología de la Motivación, Trillas, México, 1971.

HERZBERG F. MAUSNER, La Motivación en el trabajo, Willey, México, 1959.

HICKS E. PHILIP, Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencia de la Administración, (3 Ed), CECSA, México, 1985.

INSTITUTO DE EDUCACION OBRERA, Instructivo básico de Participación de Utilidades, México, 1982.

LAZO SIERRA HUMBERTO, Higiene y Seguridad Industrial, Porruá, México, 1981.

MASCOV A.H., Motivación y Personalidad, EUA, Harper Row, (2ª Ed.), EUA, 1970.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Introducción al Estudio del Trabajo, Limusa, (3° Ed.), México, 1989.

ROSENBAUM. L. BERNARD, Cómo Motivar a los Empleados de Hoy, México, Mc Graw Hill, 1983.

SAKUELSON, A, PAUL, Economía, Mc Graw Hill, (12° Ed.), México, 1987.

TESIS UNAM F.C.A. Influencia de la Fatiga y Aburrimiento en el Rendimiento Humano, Rodríguez Vigor Juan José, México, 1975.

WERTHER B. WILLIAM, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, (2° Ed.), México, 1990.

YODER DALE, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, CECSA, México, 1980.