

40
2Ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**“LA CAPACITACION, COMO MEDIO PARA ELEVAR LOS
NIVELES DE MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

P R E S E N T A:

JAIME YEPEZ SILVA

Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION -----	I
CAPITULO I. LA CAPACITACION EN MEXICO -----	1
1.1 Concepto de Capacitación -----	1
1.2 Educación, Entrenamiento, Capacitación, Desarrollo y Adiestramiento -----	3
1.2.1 Importancia de la Educación -	6
1.2.2 El Capital Humano -----	8
1.3 Antecedentes de la Capacitación en México -----	9
1.4 Importancia de la Capacitación	13
1.5 Determinación de las Necesidades de Capacitación -----	14
1.5.1 Indicadores de Problemas ----	18
1.5.2 Métodos para Determinar Necesidades de Capacitación ---	19
1.6 Proceso y Evaluación de la Capacitación -----	21
CAPITULO II. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION ----	29
2.1 Antecedentes -----	29
2.2 La Capacitación como Necesidad Legal -----	30
2.3 La Legislación Actual en Materia de Capacitación -----	31
CAPITULO III. LA MOTIVACION -----	48
3.1 Antecedentes de la Motivación ----	48
3.2 Las Teorías Motivacionales -----	53
3.3 El Medio Ambiente Motivador -----	60
3.3.1 La Comunicación para Motivar-	70
3.3.2 La Motivación del Trabajo con Significado -----	75
3.4 El Proceso de Aprendizaje -----	77
3.5 Motivación y Aprendizaje -----	80
3.6 La Motivación hacia el Trabajo ----	86
3.6.1 Actitud y Ejecución en el Empleo -----	93
CAPITULO IV. PRODUCTIVIDAD -----	94
4.1 Concepto de Productividad -----	94
4.2 Elementos básicos de la Productividad -----	96
4.3 Factores que afectan la Productividad -----	98

	PAG.
4.3.1 Factores que restringen la Productividad -----	100
4.4 Importancia de incrementar la Productividad -----	102
4.5 ¿Cómo se Mide la Productividad? ---	105
4.6 El Recurso Humano, factor clave en el Mejoramiento de la Productividad --	110
4.7 La Participación del Personal -----	116
CAPITULO V. CAPACITACION, MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD -----	126
5.1 Cómo se Relacionan -----	126
5.2 El Futuro Inmediato -----	137
CONCLUSIONES -----	140
BIBLIOGRAFIA -----	142

INTRODUCCION

El proyecto que aquí se presenta, trata de alguna manera, explicar el por qué es cada vez más necesario contar con programas de capacitación que logren obtener mejores niveles de motivación y una mayor productividad, en el sector obrero de las organizaciones.

Ahora bien, pensemos en todas aquellas dudas que surgieron en nosotros al desempeñar, por primera vez, una actividad; por más buena voluntad y/o disposición hacia el trabajo, si no contamos con los conocimientos suficientes y la experiencia necesaria, nuestra tarea no tendría el éxito que se espera de ella.

Pero si para ello, hubiese una persona que aclarara nuestras dudas y nos proporcionara los conocimientos necesarios, nos sentiríamos más seguros en el desempeño de cualquier actividad, hecho que provocaría en nosotros el deseo de hacerla lo mejor posible. Diríamos entonces, que estamos motivados a lograr un trabajo mejor; consideraremos para tal caso como motivación, todos aquellos factores que nos mueven a alcanzar un objetivo, por una parte y por otra, los factores que originan una conducta.

La capacitación, como elemento primordial en el incremento de la motivación y la productividad, logra que el trabajador sea capaz de rebasar los estándares establecidos, pero siempre y cuando no sólo sea una capacitación "para sa-

lir del paso"; pues la "capacitación es una disposición legal; sino para motivar al personal al proporcionar programas de capacitación que lo convenzan plenamente de que se supera y desarrolla conjuntamente con la empresa.

De ahí, que la capacitación sea un medio adecuado, ya que es capaz de lograr la cooperación del grupo en la obtención de un mayor rendimiento; además, es capaz de disminuir los niveles de ignorancia, y por que no, los de obsolescencia en las organizaciones.

Actualmente es cada vez más necesario elevar la eficiencia en la utilización de los recursos con que contamos, siendo los recursos humanos la herramienta más importante para lograrlo.

De los momentos actuales por los que el país atraviesa, la importancia de la capacitación se hace más patente; dicha capacitación debe estar basada en el respeto a la dignidad humana del trabajador y en el espíritu de justicia social.

Así pues, es importante contar con un aparato productivo que en verdad produzca, pero es más importante aún, contar con personal motivado que pueda alcanzar sus objetivos a través de los de la empresa, redundando en beneficios para el individuo, la organización y el país.

CAPITULO I

LA CAPACITACION EN MEXICO

1.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

Los esfuerzos hechos hasta el momento en materia de capacitación, obtienen resultados alentadores cuando se ha establecido un plan de capacitación adecuado a las necesidades de la organización, tomando en cuenta también las necesidades del personal; asimismo, los objetivos organizacionales e individuales.

Impartida así una capacitación adecuada al personal adecuado, se obtendrá de éste una mayor participación y, por ende, un aumento en la motivación del personal al considerarlo parte importante dentro de la organización, hecho que hará aumentar también su productividad.

Así pues, el objetivo general de la organización se logra por medio de la capacitación, que provee a la empresa de personal capacitado para el buen desempeño de sus actividades, habiendo detectado con anterioridad las necesidades de la empresa. Considerada así, la capacitación es un proceso continuo con posibilidades y limitaciones posibles de conocer se con antelación; de este modo, la capacitación es un ciclo que no tiene principio ni fin, ya que los informes que se obtienen no terminan el proceso, sino que lo encausan nuevamente.

Ahora, vayamos al punto origen de este capítulo; la capacitación es un acto intencional, una actitud planeada que se basa en las necesidades reales de una organización y que va a lograr un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo^{1/}.

Fernando Arias Galicia nos dice que la capacitación es, la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Otro punto de vista es entender por capacitación al proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado tecnológico, para lograr una formación integral que corresponda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo^{2/}.

Volviendo a la definición inicial, dado que la capacitación es una actividad planeada, su función principal consiste en proveer de los medios necesarios a todos los trabajadores, para que logren ajustarse a las exigencias de las operaciones de cada tarea, progresando productivamente en la empresa, desarrollando continuamente los conocimientos adquiridos.

1/ Craig, Robert L. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal".

2/ Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-88.

Partiendo de esto, se hará necesario crear tareas más amplias, solicitando de los trabajadores niveles más altos en el desarrollo de conocimientos prácticos y, planear una integración más íntima de los conocimientos adquiridos; esto es, que se hace necesario obtener la utilización plena de las capacidades que cada individuo posee.

Como resultado de una capacitación adecuada, el personal se comprometerá más con su trabajo, haciéndose responsable de planes más amplios. Así, serán capaces de satisfacer parte de su impulso creador en la tarea, bastando esto para lograr que disminuya parte de la insatisfacción que hay detrás de muchos problemas laborales.

Tal objetivo, exige un desarrollo humano considerable, una amplia motivación y las consiguientes y adecuadas remuneraciones.

1.2 EDUCACION, ENTRENAMIENTO, ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.

Considerando que las organizaciones tienen en el recurso humano su recurso más valioso, es necesario lograr el desarrollo de dicho factor, proporcionándole una mayor preparación, de acuerdo a las características de las tareas que ha de realizar. Esto será posible en cuanto el factor humano adquiere los conocimientos que desarrollen su capacidad mediante un valioso auxiliar de la educación, como lo es el entrenamiento.

Llegados a este punto, es necesario distinguir los conceptos de educación, entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo, con el fin de evitar confusión, ya que en las empresas es muy común su uso indistinto al referirse en general a la educación para el trabajo. (Fig. 1).

Ahora bien, consideremos a la Educación como la adquisición de aspectos intelectuales por parte del individuo, tales como los técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

Se incluye también el aspecto cultura, que es todo aquello que el hombre ha descubierto o creado; comprende así, todas las áreas del saber humano, así como el gusto por el arte, el sentido humanístico, las costumbres y los hábitos.

La educación es, entonces, un término genérico que indica la adquisición de bienes culturales; ahora, cuando se trata de proporcionar conocimientos o habilidades específicas, se hace uso de términos como los que más adelante se describen.

El entrenamiento es, pues, la preparación que se hace para llevar a cabo un esfuerzo mental o físico, para poder realizar una tarea; así, el entrenamiento es considerado como una parte de la educación.

Por lo que respecta al adiestramiento, se puede decir que es, proporcionar destreza en una habilidad ya adquirida en

actividades de carácter físico. Visto así, el adiestramiento se imparte a empleados y a obreros que están vinculados directamente con el manejo de máquinas.

La capacitación es un término con un significado más amplio todavía; su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aquellos aspectos técnicos del trabajo, así como conocimientos de carácter científico y administrativo. En virtud de esto, la capacitación se imparte al personal cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

En cuanto al desarrollo, se considera como de mayor significación, ya que comprende íntegramente al hombre en la formación de su personalidad, así como la adquisición de conocimientos, la educación de la voluntad, el cultivo de la inteligencia, la capacidad para dirigir, la disciplina del carácter y la adquisición de todas aquellas habilidades necesarias para el desarrollo de los ejecutivos.

EDUCACION
Adquisición
intelectual
de bienes
culturales

ENTRENAMIENTO
Preparación para
una tarea.

DESARROLLO
Formación de la
personalidad.

ADIESTRAMIENTO
Habilidad para tareas
motoras.

CAPACITACION
Conocimientos.

Fig.1 (tomada de Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos).

1.2.1 IMPORTANCIA DE LA EDUCACION

Una vez aclarado el concepto de educación, cabe hacer mención del sentido trascendente de la función educativa, llámese sele adiestramiento, capacitación, desarrollo o entrenamiento.

Ahora, uno de los objetivos de la educación es, ser gufa en el desenvolvimiento del individuo en su ámbito social, proveyéndolo de las herramientas necesarias para su buen desempeño dentro de la sociedad, dándole a conocer sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

Más, éste no es el objetivo único de la educación, si no el segundo; el primero de ellos sólo incumbe a la persona como individuo, no en sus relaciones con el medio. La persona y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, que ayuda al individuo brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento.

Todo esfuerzo de capacitación, debe dirigirse para que el individuo aprenda a aprender para sí, aprender a ser y como consecuencia, aprender a hacer.

Ahora bien, consideremos como bases para la determinación de la importancia de la educación, a dos grandes enemigos del desarrollo individual y colectivo: el primero de ellos; la ignorancia, se determina como la falta de conocimientos sobre cualquier tema; mantiene al individuo lejos de conocer su ubi-

cación dentro del ámbito social al que pertenece, y de todo conocimiento. Dados los constantes cambios, la principal consecuencia derivada de la ignorancia es, la paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana.

"El que no sabe es como el que no ve", por ahí dicen, y de hecho el ser ignorante es ser o estar ciego, ya que en cierto modo el conocimiento nos va abriendo los ojos ante un mundo cada vez más complicado. Y, precisamente en ese mundo lleno de cambios constantes y de adelantos tecnológicos y científicos, nada hay que se necesite con más urgencia, que la función de la educación, puesto que es necesario mantenerse al día en cuanto a los conocimientos adecuados a los cambios presentes y futuros, por un lado y por otro, para tener una concepción clara del mundo en que vivimos.

Hablemos ahora de lo que es la obsolescencia, el segundo enemigo del conocimiento, y por tanto, del desarrollo del hombre. Así pues, la obsolescencia es una situación en la que el conocimiento que se posee, es considerado atrasado; es un conocimiento del cual no se obtendrán buenos resultados, dada su falta de actualización; es similar a la ignorancia ya que el no contar con conocimientos actualizados, es como no tener ningún conocimiento.

Aunque el personal de una empresa pueda llegar a obtener un grado óptimo de desempeño, si no se logra mantenerlo y favorecerlo con planes de capacitación permanentes, con el

tiempo la obsolescencia se encargará de hacer disminuir su desempeño y, consecuentemente, su productividad.

De aquí, que la educación adquiera cada vez más importancia, puesto que juega un papel determinante en el incremento de la productividad, ya que permite el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.

1.2.2 EL CAPITAL HUMANO

Recientemente se ha comenzado a considerar a la educación como una manera de invertir en los recursos humanos, y de ahí, ha surgido el concepto de Capital Humano como forma de distinción del capital financiero.

Al hacer mención de la educación, se hace en el sentido amplio de la adquisición de bienes culturales, tanto en aspectos técnicos y científicos, como artísticos y humanísticos; asimismo, de las herramientas y técnicas para su uso.

Desde este punto de vista, en el preciso instante en que el individuo inicia su educación, se inicia también una inversión, ya que al iniciar su educación comienza a incrementar su capacidad y las posibilidades de producir y consumir; incrementa así, sus posibilidades como productor puesto que cuenta ya con conocimientos que lo harán producir un mejor artículo; como consumidor, porque al contar con ingresos superiores dado su nivel de vida alcanzado, aumenta sus posibilidades de consumir parte de esos ingresos, teniendo además la posibilidad de destinar la otra parte al ahorro.

Así pues, el hombre invierte en sí mismo al educarse; existen centros educativos que pueden poner al alcance del individuo los medios adecuados para adquirir intelectualmente, los bienes culturales, pero si éste no pone empeño para lograrlo, no se educará.

De este modo, podemos darnos cuenta del impacto que tiene la educación en la empresa, y en el país; tal impacto recae directamente sobre el desarrollo político, social, cultural, etc.

1.3 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO

Durante la época de la Colonia, la industria en México estuvo sujeta a numerosas limitaciones, para impedir la competencia con la metrópoli; la industria se encontraba en estado naciente, dadas las numerosas restricciones de España, que impedían su desenvolvimiento ya que no se podían producir vinos, aceite, herrería y muchos otros productos que hicieran competencia con la metrópoli.

Así entonces, los trabajadores se agrupaban en gremios que estaban formados por especialistas. El trabajo se llevaba a cabo en lo que llamaban Obrajes^{3/}, que eran talleres inadecuados, oscuros y mal ventilados, donde operarios libres y forzados realizaban su labor, en condiciones lamentables.

3/ Obraje: Taller de trabajos preferentemente manuales.

En estos obrajes existían tres categorías de trabajadores: maestros, que eran los dueños del taller; oficiales, que eran trabajadores especializados, y los aprendices, que eran personas que comenzaban a conocer el oficio y que eran considerados aprendices por dos años, al término de los cuales ya estaban capacitados para ser oficiales.

Por lo que respecta a la educación, ésta estaba en manos de la Iglesia y de pocos particulares, aunque el gobierno respaldó económicamente en algunos aspectos de la enseñanza superior en la Nueva España.

Para que la educación fuera impartida, se establecieron varios colegios, entre ellos: El de San José de los Naturales, fundado y dirigido por Fray Pedro de Gante, donde la enseñanza primaria era para los menores, y las artesanías para los mayores.

Numerosos colegios fundados por Vasco de Quiroga, anexos a los hospitales de Michoacán, los que enseñaron artesanías que perduran hasta la fecha. Destaca entre ellos el fundado hacia 1540 en Pátzcuaro, llamado Colegio de San Nicolás y que más tarde fue trasladado a Valladolid, hoy Morelia.

Ahora bien, ya en la época de la Colonia, los talleres u obrajes contaban con aprendices, pero de hecho, en la industria de México, hasta alrededor de los años 60's o 70's, las empresas públicas y privadas comenzaron a darle importancia a la educación y al entrenamiento (capacitación).

Sin embargo, para el año en que se expide la Ley Federal del Trabajo (1931), como resultado de una amplia reglamentación en materia de capacitación, ya se señalaba como obligación para las empresas, contar con aprendices.

Con la promulgación de la nueva Ley Federal del Trabajo en 1970, se suprimió el contrato de aprendizaje y se estableció la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio.

Para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en 1970 el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las actividades de vigilancia que ejerció dicho departamento, se limitaron a recabar los programas de capacitación que llevaban a cabo las empresas, así como los resultados obtenidos.

En 1975, el departamento de vigilancia y capacitación pasó a depender de la Dirección General de Organización y Recursos Humanos, que ordenó formular un estudio sobre capacitación obrera. Como resultado de dicho estudio, se propuso la creación en 1976 de la Dirección General de Formación Profesional, fijando como objetivo principal, la realización de una encuesta a nivel nacional que permitiera la obtención de información acerca de las necesidades de capacitación de la mano de obra, la posición de trabajadores y patrones sobre el fenómeno y los recursos que se destinaban a tales tareas.

A través de estas investigaciones y estudios se detectó que la mayoría de las acciones llevadas a efecto hasta ese momento por los sectores público y privado, habían sido escasas y sin continuidad y planeación. Es entonces, que se adiciona, por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978, la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 Constitucional.

Y, por decreto que entró en vigor el 1° de mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándole el capítulo III-bis del Título cuarto reglamentario de la norma Constitucional.

En la nueva ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento.

Así, la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones.

Actualmente la Secretaría de Educación Pública, tiene establecidos institutos regionales, escuelas técnicas, industriales y comerciales, así como centros de capacitación para el trabajo industrial. Asimismo, el IMSS, con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece centros de adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo, que dependen de la Jefatura de Prestaciones Sociales del mencionado organismo.

1.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Como ya hemos visto, la capacitación es un proceso que se realiza con miras al mejoramiento del desempeño en el trabajo y, que además, prepara al individuo para el cambio ya que le proporciona los conocimientos necesarios para que logre adaptarse adecuadamente ante ese cambio. De este modo, la capacitación proporciona la información necesaria ante los cambios continuos que sufre la empresa, tomando al individuo como parte importante del cambio y el desarrollo de la propia empresa.

Ahora, si por el contrario, al darse el cambio sin mayores explicaciones, los afectados terminarían por oponerse a ese cambio, malinterpretando las órdenes e indicaciones. El resultado lógico de la falta de información es, una nula cooperación.

Por otro lado, al no tomar en consideración al individuo dentro del proceso de una tarea, siente que se le vincula a procesos laborales en cuyo desarrollo no ha colaborado en modo alguno, y se siente privado de las posibilidades de manifestar su iniciativa, ya que no cuenta con los conocimientos adecuados, y consecuentemente, existe una falta de interés hacia el trabajo realizado.

Dado que la finalidad de la capacitación es, proveer de los medios necesarios para el buen desempeño, desarrolla así los conocimientos prácticos precisos para una tarea específica y hace uso de las capacidades del individuo de una forma

Integra, desarrollando una inteligencia para que pueda actuar como fuerza razonadora, no sólo como si fuera un engrane de una compleja maquinaria.

De hecho, en esta última radica la importancia de la capacitación, en cuanto busca la utilización plena de las capacidades del hombre para beneficio individual y colectivo, considerando al individuo como un ser humano y no como una máquina, como se venía haciendo hace tiempo.

1.5 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Es verdaderamente difícil el poder determinar o descubrir acertadamente cuáles son las necesidades que la capacitación habrá de satisfacer.

La empresa debe satisfacer las necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras; ahora, partiendo de ello, es preciso determinar las necesidades en función del tiempo, siendo éstas a corto, mediano y largo plazo, ya que sin esta determinación previa resulta muy difícil pensar si quiera, en la programación de un curso de capacitación, si no se conocen las necesidades que hay que satisfacer.

La capacitación es un acto intencional que trata de proporcionar los medios necesarios para que los trabajadores aprendan. Esto significa que los esfuerzos deben tener base en necesidades reales.

Ahora, para que haya lugar al aprendizaje, se debe tener conocimiento de lo que el individuo necesita aprender, antes de iniciarse un programa de capacitación. Las necesidades de capacitación entonces, se constituyen por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que el individuo pueda superar los problemas que se le presenten, y así, evitar situaciones críticas; de ahí, que si la causa de tales situaciones no se encuentra en el personal, es imposible que la función de la capacitación logre resolver el problema, pues si tal reside en defectos de la estructura organizacional, planes o políticas de la empresa, o en una maquinaria obsoleta, herramientas inadecuadas, etc., la capacitación no servirá como remedio.

En cambio, si tales situaciones críticas se encuentran en el individuo cuando éste ha de sufrir un cambio, aprender nuevas habilidades, reemplazar hábitos incorrectos por otros productivos, modificar actitudes y adquirir conocimientos adicionales, la capacitación resulta uno de los mejores instrumentos que se pueden utilizar.

La capacitación debe planearse e iniciarse como una forma de preparación para los cambios que han de surgir en la marcha del negocio, tales cambios podrían ser la preparación para la instalación de equipo nuevo, nuevos procesos de fabricación, instalación de nueva maquinaria, etc.

Las necesidades de capacitación se deben determinar para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y es

té preparada para progresar, ya que el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Ahora bien, básicamente las necesidades de capacitación se determinan conociendo lo que hasta el momento sucede y comparándolo al mismo tiempo, con lo que debería suceder en ese momento o en el futuro.

Si de esa comparación obtenemos alguna diferencia, esto nos dará la pauta para la planeación del tipo e intensidad de la capacitación.

La determinación de las necesidades estudia las metas hacia las que ésta debe tender, para ello, es necesario realizar un análisis de una tarea, determinando los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para realizar eficazmente esta tarea.

Las necesidades de capacitación se puede clasificar como sigue:

1. Las que tiene el individuo.
2. Las que tiene el grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que piden actividades informales de capacitación.
6. Las que requieren actividades formales de capacitación.
7. Las que exigen capacitación "sobre la marcha".
8. Las que precisan capacitación fuera del trabajo.
9. Las que la compañía puede resolver por sí misma.

10. Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de capacitación externas.
11. Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
12. Las que el individuo necesita resolver por sí solo.

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, pueden mencionarse las siguientes:

1. El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
2. La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos del personal.
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades
6. Índices de desperdicio y altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial
8. Quejas.
9. Peticiones expresas respecto de capacitación, plantea das individual y grupalmente.
10. Evaluación de cursos y seminarios.
11. Expansión y crecimiento de la organización.
12. Inspecciones y auditorías.
13. Reconocimientos oficiales.

1.5.1 INDICADORES DE PROBLEMAS

Los indicadores de problemas, son medidas que se emplean para determinar las necesidades de capacitación. Si algunas de estas medidas varían simultáneamente en el mismo sentido, podemos hallarnos ante síntomas críticos.

En la interpretación de estos síntomas, cabe identificar las necesidades de capacitación. Pero esta no es la única solución entre las muchas que es posible considerar, una vez establecido el diagnóstico. En realidad, se puede decidir el empleo de la capacitación junto con otros sistemas para resolver los problemas específicos.

En términos generales, habrá de considerarse la capacitación como solución a los problemas planteados si:

1. Se prevén posibilidades de sobrepasar los patrones establecidos, mediante una mejora de habilidades, métodos y actitudes.
2. Se esperan dificultades para alcanzar las normas establecidas, a causa de los actuales métodos, habilidades y actitudes.
3. Los empleados con experiencia han de ser trasladados, elevados de categoría o jubilados.
4. Hay que impulsar nuevos métodos, acordes con los equipos nuevos.
5. Tanto las medidas como los indicadores prosiguen invariablemente en contra de la dirección deseada, a pe-

sar de la supervisión y de las correcciones llevadas a cabo.

Un estudio de la estructura organizacional, procurará una visión significativa en cuanto a las necesidades específicas de capacitación.

Si ha de renovarse el diagrama organizativo, se poseerá información más amplia sobre la cual se basen las decisiones de capacitación.

1.5.2 METODOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

A) ANALISIS DE UNA ACTIVIDAD (Proceso, Trabajo, Operación): Uno de los modos de incrementar la productividad es, mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo, un servicio o una de sus partes.

Después, hay que asegurarse que cada paso transcurra en un corto lapso de tiempo, con la menor cantidad de dinero y el mismo esfuerzo.

B) ANALISIS DE EQUIPO: Una nueva pieza de equipo o la modificación del antiguo, pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacitación manual o un nuevo conocimiento, o un nuevo entendimiento por parte del supervisor y los operadores.

Para ello, se deben encontrar las respuestas a preguntas tales como:

1. ¿De qué modos el nuevo equipo (o el modificado), será distinto?
2. ¿Qué capacidades o conocimientos presupone?
3. ¿Quiénes lo necesitan?
4. ¿Cuándo lo necesitan?
5. ¿Qué nuevas actitudes son deseables en todas las personas que están relacionadas con el cambio de equipo?

C) ANALISIS DE PROBLEMAS: La clave para encontrar las necesidades de capacitar pueden surgir del análisis de un problema operacional, que puede haber surgido en parte, porque un individuo o un grupo, no sabían bastante o no tenían la suficiente habilidad, o no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

Para realizar el análisis del problema, hay que hacer se preguntas tales como: ¿Cuál es exactamente el problema? ¿Quiénes están implicados? ¿Cuándo empezó? ¿Qué clase de conocimiento faltó? ó ¿Qué clase de habilidad, percepción, actitud? ¿Quiénes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepciones y actitudes?

D) ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO: Las claves para la capacitación pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo. El ausentismo, el sabotaje, la falta de cuidado, los accidentes, la irritabilidad, la resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación.

E) ANALISIS DE LA ORGANIZACION: Los defectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos.

Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas, entonces hay también baja moral y mala organización.

El análisis de estos síntomas pueden dar claves para encontrar necesidades de capacitación, ya sea personal o colectiva.

1.6 PROCESO Y EVALUACION DE LA CAPACITACION

De acuerdo a la importancia de la capacitación dentro de la empresa, es necesario llevar a cabo un proceso que incluye la planeación, organización, integración, dirección y control; para ello, se sigue un proceso lógico de capacitación.

Dicho proceso consta de tres etapas, a saber:

PRIMERA ETAPA: IDENTIFICACION DE LA POBLACION A CAPACITAR, ASI COMO LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LOS INTEGRANTES DE ESA POBLACION.

En esta etapa, el departamento encargado del proceso de capacitación, debe allegarse la información necesaria que le habrá de dar un perfil de la población a capacitar. Dicha información la obtendrá de entre otras fuentes, del proceso

de selección de personal, del análisis de puestos, de la descripción de funciones, de las necesidades de desarrollo de la empresa, etc. Asimismo, dicho departamento deberá tener conocimiento de cuáles son los requisitos que en materia de capacitación deben poseer los individuos, para realizar una tarea con un nivel aceptable de desempeño y eficiencia.

En esta etapa se busca lograr una diferenciación entre lo que sucede y lo que debería suceder, ya que así se obtiene un punto de referencia real y que puede ser cuantificable para tomarlo en cuenta para el programa de capacitación propuesto.

SEGUNDA ETAPA: ESTABLECIMIENTO DE LA MISION Y METAS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION EN EL PROBLEMA A TRATAR

Aquí es donde el departamento de capacitación establece clara y objetivamente su misión en relación con el problema a tratar, estableciendo así, los objetivos generales, filosofía y valores que incluirán en las acciones a tomar.

Se establecen también en esta etapa, las metas que han de llevar al departamento de capacitación a lograr su misión: dichas metas deberán ser cuantificables, realistas y adecuadas a los requerimientos de la organización.

TERCERA ETAPA: ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS

Una vez establecidas las metas, es necesario contar con los medios para lograr su cumplimiento; para ello, se de-

ben elaborar programas. Para su elaboración se deben tomar en cuenta:

- a) Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- b) Habilidades para la implementación.
- c) Recursos necesarios para su consecución.

De este modo, mediante la aplicación de estas tres etapas, se puede lograr una identificación plena, clara y concreta del universo a capacitar, definir los objetivos generales, metas y programas de trabajo; de igual manera, se logra la determinación de actividades y tareas concretas y evaluables, así como los recursos necesarios para realizar el proceso de capacitación en la organización.

IDENTIFICACION DE:

- Población a capacitar.
- Necesidades y requerimientos de esa población.

ESTABLECIMIENTO DE:

- Misión
- Metas del departamento de capacitación

ESTABLECIMIENTO DE:

- Programas.

EVALUACION

Una vez elaborados los programas de capacitación y contemplados los contenidos educacionales y escogidos los métodos de instrucción que satisfagan dichos contenidos, se dará paso a la realización del curso de capacitación.

Hasta aquí, toda va bien, pero cómo nos daremos cuenta del éxito y del grado de asimilación del capacitado en este curso, solamente evaluándolo.

De aquí, que la razón de ser de la evaluación es, proporcionar una base para determinar la efectividad de un programa de capacitación; pero para esto es necesario aclarar en qué términos un programa es efectivo.

Con el propósito de aclarar este concepto, diremos que la evaluación es un mecanismo que nos permite medir el grado de eficiencia en los resultados de un programa educacional, así como también permite medir el desempeño del agente capacitador, con el fin de obtener información que dé lugar al mejoramiento de las habilidades y la disminución de errores.

Ahora bien, una vez definido el concepto de evaluación, sabremos que ésta se encuentra dividida en cuatro aspectos que son:

1. REACCION: Este aspecto busca definir el grado en que los participantes gustaron del programa de capacitación. Se miden entonces las reacciones de los participantes, determinando cómo se sienten después de tomar parte en un programa.

El primer paso en el proceso de evaluación, es medir las reacciones de los individuos a los programas de capacitación.

Es importante determinar cómo se siente la gente después de asistir a un programa. Es un hecho que los individuos que disfrutaron de un programa de capacitación, tienen más probabilidades de obtener de él un máximo beneficio.

2. APRENDIZAJE: Una reacción favorable a un programa educativo no implica necesariamente que haya habido aprendizaje. Por lo tanto, es importante conocer lo que el individuo aprendió y en qué grado, realizando una evaluación antes y después del programa.

"El aprendizaje son los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los individuos"^{5/} esto es, que sólo implica la adquisición de conocimientos y no incluye el uso o aplicación que el individuo hará en su trabajo, de esos principios, hechos y técnicas.

Con el fin de establecer un procedimiento que mida la cantidad de aprendizaje que un curso de capacitación provee, existen varias guías a utilizar:

- a) El aprendizaje de cada individuo debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- b) La evaluación debe hacerse antes y después de la capacitación, para poder saber cuál es el resultado del programa.
- c) Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.
- d) Siempre que sea posible, será conveniente tener un grupo de control que no haya recibido el curso, para compararlo con el grupo que sí lo recibió.

- e) Siempre que sea posible habrá que organizar de manera estadística los resultados de la evaluación, para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Es fácil ver que medir el aprendizaje es mucho más difícil que medir la reacción a un programa de capacitación. Se necesita mucho trabajo para planear el procedimiento de evaluación, para analizar los datos obtenidos y para interpretar los resultados.

3. ACTITUD: Este aspecto tiene relación directa con la personalidad del individuo, su conducta, lo que lo hace más difícil de explicar; de cualquier modo, lo que se trata de conocer son los cambios de actitud del individuo al participar en un programa de capacitación.

La evaluación de los programas de capacitación en lo que respecta a la actitud en el trabajo, es mucho más difícil que la evaluación de la reacción y el aprendizaje. Es necesario enfocar este problema desde un punto de vista científico, considerando muchos factores; para ello, habrá que seguir varias guías para evaluar los programas de capacitación en cuanto a los cambios que se producen en la conducta o actitud:

- a). Debe hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo, antes y después del curso de capacitación.
- b). La estimación del desempeño de trabajo debe hacerse

entre la persona que recibe el curso, su superior o superiores, sus subordinados, las personas que hacen el mismo trabajo o que, por lo menos, conocen ampliamente su desempeño.

- c). Debe hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajo antes y después de la capacitación.
- d). La estimación del desempeño del trabajo después de la capacitación, debe hacerse periódicamente (por lo menos después de tres meses) para que los individuos capacitados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido.
- e). Debe usarse un grupo de control que no haya recibido el curso de capacitación.

4. RESULTADOS: Los objetivos de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incrementos de eficiencia, etc.

Evaluar de esta manera, en base a resultados, es difícil ya que existen factores que impiden una evaluación objetiva.

Sin embargo, hay ciertos tipos de trabajo que conviene evaluar por resultados, por ejemplo: si el objetivo fuera reducir el desperdicio, el número de accidentes, aumentar la productividad, sería más fácil medir antes y después del programa para conocer los resultados.

Cada uno de estos cuatro aspectos, será el más importante en la evaluación, de acuerdo al objetivo que se busque lograr; así, esta evaluación se podrá llevar a cabo antes, durante o al finalizar el curso.

La evaluación realizada antes del curso, busca descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que cuenta el individuo; de esta manera, se determinan las necesidades de capacitación.

Ahora, la evaluación durante el curso, plantea la ventaja de conocer diariamente, a lo largo del curso, la reacción, conocimientos y cambios de los participantes; la evaluación hecha al final del curso, nos informa de lo que el individuo ha retenido durante dicho curso, señalando los posibles errores que han de servir para mejorar futuros programas de capacitación.

CAPITULO II

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

2.1 ANTECEDENTES

La Revolución Mexicana tuvo como una de sus causas fundamentales, la de tratar de aliviar la pesada carga que venfan soportando las clases obrera y campesina; su ideal fue el de garantizar a los miembros de esas dos clases sociales, el mejoramiento de su nivel de vida.

Así, se encuentra asentado en los artículos 27 y 123 de la Constitución; de este modo, al gobierno de la etapa revolucionaria, le deben los trabajadores (artículo 123) la reducción de la jornada de trabajo a 8 horas, el mejoramiento de los salarios, la implantación de un día de descanso semanal; asimismo, el artículo 123 regula las relaciones existentes entre los obreros, empleados y patrones, regulando también, el de recho de huelga, despidos, etc.

Así tenemos entonces que, el antecedente fundamental en materia de legislación laboral, lo encontramos en el artículo 123 consignado en la Carta Magna de 1917. En este artículo se recogen todas las aspiraciones, deseos y las necesida des de la clase trabajadora; durante la Colonia, las llamadas Leyes de Indias, constituyeron el punto de partida de nuestra le gislación laboral, al establecerse disposiciones generales rela tivas al salario mínimo, la jornada de trabajo, etc.^{6/}

6/ Trueba Urbina, Alberto. Ley Federal del Trabajo.

En lo que se refiere a la legislación en materia de capacitación, tenemos que dada la numerosa cantidad de casos relativos al ámbito laboral, lograban escapar al área de influencia del artículo 123 varios casos especiales, por lo que era difícil dar solución a éstos; de ahí que surgió la iniciativa para su reglamentación, misma que resultó ser tan amplia que dió origen a la preparación de una Ley del Trabajo.

Una vez terminada la lucha armada, el país retornó a la vida constitucional y fue, hasta el gobierno del presidente Pascual Ortiz Rubio, cuando se dió el momento para la expedición de la Ley del Trabajo, hecho que se llevó a cabo el 28 de agosto de 1931. En esta ley, se señalaba como obligación para las empresas, contar con aprendices.

Durante la administración del presidente provisional, el General Abelardo Rodríguez, en el año de 1932, entre otras cosas se obligó a las empresas industriales a establecer las escuelas "artículo 123" a que obliga nuestra Constitución.

Asimismo, se crearon escuelas textiles; de este modo, uno de los artículos máximos de la Constitución de 1917, el 123 (el otro era el artículo 27) fue complementado con la Ley del Trabajo del régimen anterior.

2.2 LA CAPACITACION COMO NECESIDAD LEGAL.

Dada la gran importancia que representa la función de capacitación, se hizo necesario institucionalizarla en

una ley, y tal ha sido la Ley Federal del Trabajo desde su primera promulgación, en 1931, donde ya se obligaba a las empresas a tener aprendices.

De este modo, en la actual Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132 fracción XV y 159, se indican las obligaciones en lo referente a la capacitación de los trabajadores por las empresas.

A partir del 1° de mayo de 1978, la Ley Federal del Trabajo establece la capacitación como derecho de los trabajadores. Con el propósito de incorporar a un número cada vez mayor de personal capacitado, se han establecido en respuesta a las necesidades que se presentan en cuanto a capacitación se refiere, instituciones oficiales y privadas, que preparan personal proporcionándole los elementos teóricos y prácticos necesarios para su desarrollo.

Ahora, teniendo en cuenta que las empresas tienen en los recursos humanos su recurso más valioso, una manera de elevar ese valor, propiamente dicho; valor en cuanto al individuo como persona; es la capacitación. De ahí que entonces, se haga necesario regular este derecho de los trabajadores, de tal manera que se lleve a cabo la aplicación de la ley.

2.3 LA LEGISLACION ACTUAL EN MATERIA DE CAPACITACION

El 9 de enero de 1978, apareció publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto que reforma la fracción XIII del artículo 123 en su apartado A, en el que se esta-

blece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Artículo 123, fracción XIII: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Dicha obligación data del año 1970, cuando se incluyó en la fracción XV del artículo 132 de las reformas de la Ley Federal del Trabajo. En 1976, con el nuevo gobierno, se comienza a formalizar e implementar esta letra muerta de la ley.

Pero no fue, sino hasta 1978 que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango de constitucional, al publicarse en el Diario Oficial una adición al artículo 123 en su fracción XIII.

Dentro del marco de las obligaciones del patrón hacia los trabajadores, la legislación, desde 1970, se ha referido específicamente a la obligación de capacitar y/o adiestrar.

Esto implica obligaciones diferentes, ya que a un trabajador se le capacita para prepararlo, a fin de que desempeñe labores en un puesto de mayor jerarquía; del mismo modo, se le adiestra para perfeccionar el trabajo que realiza.

Ahora bien, la obligación de capacitar surge dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, de acuerdo con el artículo 153 N de la Ley Federal del Trabajo; esto, en el caso de que la empresa tenga celebrado Contrato Colectivo de Trabajo.

En caso de no existir Contrato Colectivo, la obligación surge dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

De acuerdo con el artículo 132 fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, la obligación de capacitar es en general, para todos los patrones; en el caso de empresas pequeñas, la capacitación se podrá realizar a través de organismos tales como centrales patronales, cámaras de industrias o de comercio.

Partiendo de lo anterior, sólo queda otorgar la responsabilidad de la aplicación de esta obligación, así como la observancia de los sistemas y procedimientos que se impartan para el mejoramiento de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Esta responsabilidad recae sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento (artículo 153, fracción I).

Por considerar de suma importancia el contenido de los artículos que regulan la capacitación y el adiestramiento, se transcriben a continuación.

CAPITULO III Bis.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 153 A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación y adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patronos cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación, así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Art. 153 D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153 F. La capacitación y el adiestramiento deben tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153 G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios

conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 153 H. Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Las comisiones mixtas a que se refieren los artículos 153 I y 153 J de la Ley Federal del Trabajo, deberán ser integradas de acuerdo a lo siguiente:

- a) En empresas con un número de trabajadores no mayor de 20, se formará la comisión con un representante de los trabajadores y uno de los patrones.
- b) En empresas de 21 a 100 trabajadores, se formarán con tres representantes de los trabajadores y tres de los patrones.
- c) En empresas cuyo número de trabajadores sea mayor de 100, se formará la comisión con cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones.

Art. 153 K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las mismas ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art. 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153 M. En los Contratos Colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestra-

rá a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153 N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153 O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar la constitución y las bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153 P. El registro de que trata el artículo 153 C se otorgará a las personas e instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o la actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación y adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153 Q. Los planes y programas de que se tratan en los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del

cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153 R. Durante los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153 N y 153, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153 U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos para el desempeño de su puesto y el inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad

Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, las listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán efectos plenos, para fines de ascenso, dentro de la empresa donde se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Art. 153 W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derechos a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en éste capítulo.

Ahora bien, en el artículo 132, Capítulo I Título cuarto de la Ley Federal del Trabajo de 1971, en su fracción XV,

se establece como obligación del patrón, organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento de sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los estados.

Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones del mismo, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad.

Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

"... es indudable que la industria moderna requiere un personal cada vez mejor capacitado, razón por la cual los re cursos que se proyectan redundarán, ante todo, en beneficio de las empresas y, además, en favor de los trabajadores, que podrán ascender en los casos de vacantes y puestos de nueva creación y obtener así mejores ingresos..."

El mismo artículo 132, en su fracción XIV, establece la obligación de los patrones de erogar los gastos de beca para uno de sus trabajadores o para uno de los hijos de éstos; se amplia para los que empleen más de cien trabajadores y menos de mil, y la de sostener tres becas, para los que empleen más de mil trabajadores.

Ahora, el concepto de capacitación hace referencia, en principio, al tratamiento de un solo insumo: la fuerza de trabajo.

El decreto del 31 de mayo de 1983, que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo, responsabiliza a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la coordinación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Para cumplir con esta obligación se establece en el reglamento de la misma secretaría, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 4 de marzo de 1983, la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad; también, y de acuerdo a las reformas a la Ley Federal del Trabajo, publicadas en el Diario Oficial del 30 de diciembre, se llevaron a cabo modificaciones que permitieron que las funciones asignadas a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), fueron desempeñadas en forma directa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la consecuente disolución de la citada unidad.

Las atribuciones conferidas a la Dirección General de Capacitación y Productividad, tienen como finalidad: normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; cuidar la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; supervisar el desempeño de las instituciones que imparten capacitación; implantar programas de capacitación para aprobar o rechazar planes y programas de capacitación; realizar progra-

mas de investigación de la productividad; diseñar y proponer lineamientos de carácter nacional, regional y sectorial para incrementar la productividad, así como para lograr la justa distribución de los beneficios que se obtienen.

La capacitación y el adiestramiento se instauraron como parte de los derechos sociales que garantiza la Constitución General de la República, como son el derecho al trabajo y a la estabilidad en el empleo y que como tal, complementan instituciones básicas consagradas y desarrolladas a partir del Congreso de Querétaro de 1917.

La capacitación y el adiestramiento se contemplan de esta forma en el mundo del trabajo, constituyendo un elemento básico del sistema de normas de protección del trabajo y del trabajador.

El derecho a la capacitación asentado en la Constitución y en la Ley Federal del Trabajo, tiende a concretarse dentro de las relaciones laborales en función de la dinámica de éstas y de las necesidades de asegurar oportunidades de promoción individual, prevenir los accidentes laborales, facilitar el progreso tecnológico, incrementar los niveles de productividad, etc.

Estas consideraciones no implican de algún modo, negar que la capacitación y el adiestramiento sean partes constitutivas del esfuerzo nacional en materia educativa. En ese sentido la capacitación y el adiestramiento, al establecerse como

derecho social de los trabajadores, también son considerados como componentes del proceso de educación permanente.

A través de la capacitación se persigue, no solamente desarrollar las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, sino también perfeccionar su nivel cultural y facilitar la adopción de responsabilidades individuales y sociales.

CAPITULO III

LA MOTIVACION.

3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION.

El hombre a través del tiempo, ha tratado de encontrar la respuesta a interrogantes que le permitan llegar a conocer cuáles son los motivos que llevan a un individuo a realizar tal o cual acción, o a reaccionar de manera inesperada ante ciertos estímulos, cuando se le presentan situaciones especiales.

Así pues, tenemos, en la antigua Grecia a Demócrito que estableció que el hombre vivía tratando de alcanzar la felicidad, pero una felicidad tal que se consideraría un estado de reflexión y razonamiento. Dicha felicidad la entendía como algo interno, que carecía de bases materiales y externas al hombre.

Ahora bien, si Demócrito consideró que el factor que mueve el hombre es la búsqueda de la felicidad, Epicuro, otro griego, consideró que el hombre vivía buscando el bienestar y la sensación inmediata del placer, pero un placer mental más que físico, al mismo tiempo que trataba de evitar el dolor. Sócrates por su parte, consideraba que sólo la virtud y la buena acción pueden llegar a hacer feliz a un hombre.

Durante la Edad Media, como consecuencia de los conceptos establecidos en los escritos de San Agustín (C. 500 A.d.)

y de Santo Tomás de Aquino (C. 1200 A.D.), se originó el concepto de que el hombre era poseedor de un alma espiritual, que existía a la vez con un cuerpo material.

Descartes (C. 1500 A.D.), en el Renacimiento, diferenció los conceptos de alma y cuerpo, con el propósito de atribuir las acciones relacionadas al cuerpo, con causas físicas y mecánicas, dejando que el alma espiritual se guiara por leyes espirituales. De este modo, una serie de filósofos ingleses; Locke, Berkeley, Hume, James y John Stuart Mill, trataron de demostrar que, tanto la mente como el cuerpo, están sujetos a las leyes naturales.

Aún así, se conceptuaba a la mente como una unidad distinta del cuerpo, regida por leyes mentales, mientras que el cuerpo, lo estaba bajo leyes físicas. Como consecuencia, se consideró al cuerpo como una máquina y, al mismo tiempo a la mente misma; de modo tal considerados, se le dió poco interés a problemas que actualmente se conocen como de Motivación.

La aparición de la Psicología como rama especializada del conocimiento, se basaba en la bifurcación o división artificial de mente y cuerpo; división artificial, dado que no puede existir una división entre la mente y el cuerpo, ya que se consideran como una unidad.

Con el surgimiento de la Psicología, se dieron también diferentes escuelas, siendo una de ellas la conocida como Psicología Funcional, que consideraba a la mente como un agente ra

cional directivo, que escoge y dirige las actividades del organismo hacia las satisfacciones y, al mismo tiempo, lo aleja de los peligros. De cualquier modo, la mente no era lo único a tomar en consideración, ya que se pensaba que el hombre poseía cierta fuerza interna que lo guiaba hacia una actividad; esa fuerza se compara al impulso que se observa en los animales, y que se conoce como instinto.

De ahí que, el concepto del instinto fue utilizado para poder explicar el comportamiento impulsivo e irracional; de este modo, se considera al instinto como la fuente inicial de energía capaz de guiar cualquier tipo de actividad.

Ahora bien, "los etólogos Konrad Lorenz y Niko Tinbergen consideran que el instinto es una conducta que está estructurada de forma innata dentro del animal y no se modifica por experiencias del aprendizaje; debido a ello es bastante fija y bastante rígida"^{7/}.

Phil Evans, en su libro "Motivación", explica que la conducta asociada con un determinado instinto, es desencadenada por ciertos estímulos ambientales específicos o por configuración de estímulos; así, cuando un estímulo específico llega, los centros neurales apropiados se activan y se desencadena así, el comportamiento relacionado de acuerdo al estímulo.

Entre los años de 1920 y 1940, se sucedieron una serie de hechos de gran importancia para la motivación:

^{7/} Evans, Phil. Motivación.

- Kurt Lewin presentó su teoría de la motivación, en la cual proponía que dentro de la mente existían campos de fuerzas, tanto positivas como negativas, y que dentro de cada uno de esos campos, cada objeto representado tenía atracciones positivas y negativas (o valencias) para el individuo.
- Cannon, filósofo, publicó su teoría de la Homeostasia en la que proponía que el organismo está constantemente en la búsqueda por mantener un equilibrio dinámico dentro de sí mismo, así como con el ambiente que le rodea.
- Sigmund Freud, introduce el concepto del psicoanálisis, que se basa en la vida instintiva del individuo.

A partir del año 1940, el interés por los problemas motivacionales ha tenido un notable incremento, dadas ciertas situaciones, por ejemplo: la publicación de la obra de Clark Hull, "Principles of Behavior" (Principios de la Conducta), en 1943, estimuló la continuación del trabajo intensivo de las investigaciones experimentales sobre los mecanismos del impulso y del hábito en el comportamiento humano.

Una vez que hemos conocido los antecedentes de la motivación, es necesario formarnos una idea más clara de lo que la motivación es, para ello, habrá que definir a la motivación como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por aquellos factores que

originan una conducta, siendo éstos de tipo biológico (hambre, sed, sueño, etc.), de tipo psicológico y de tipo cultural.

Otro concepto nos dice que, la motivación son todos aquellos comportamientos activos, integrados y dirigidos del organismo (Wilson McTeer).

La motivación es algo que nos mueve a alcanzar un cierta situación que nos proporciona cierto grado de satisfacción.

Ahora, dentro del concepto de motivación, se ha mencionado a la conducta; así, entenderemos por conducta toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central.

Una conducta se origina, pero detrás de ella existen condiciones sociales que la influyen; así, la conducta individual se manifiesta como resultado a la reacción de una persona ante cierto estímulo específico, ya sea del medio externo o del individuo mismo.

Sin embargo, debemos considerar que en una situación específica de estimulación, existen en el individuo residuos de experiencias anteriores; su manera particular de percibir, organizar y estructurar su entorno y sus deseos, intereses y expectativas, que influyen de forma directa sobre sus respuestas, ante ciertas situaciones

3.2 LAS TEORIAS MOTIVACIONALES

Algunas personas trabajan para satisfacer su necesidad de ganarse la vida y, ciertamente esa es la razón más poderosa para que la gente trabaje, aunque los incentivos no monetarios son también importantes. Así, el dinero satisface todas, o casi todas las necesidades, satisface lo mismo las necesidades físicas, que las de seguridad. Ahora bien, en lo que respecta a la necesidad de seguridad, ésta es una necesidad fundamental para el individuo, ya que no sólo busca satisfacerla, sino que además, quiere estar seguro de que seguirá satisfaciéndola en el futuro.

El hombre como ser social, busca trabar amistad con sus compañeros, por lo que busca formar parte de un grupo, y al pertenecer a un determinado círculo, obtiene un sentimiento de identificación, haciendo que su empleo sea menos tedioso.

De este modo, el sólo hecho de trabajar en grupo, en equipo, contribuye a que exista un buen espíritu de trabajo, y al realizar un determinada tarea, el individuo busca obtener un cierto sentimiento de realización, desea saber cómo está haciendo su trabajo, comprobar los progresos que se van dando; para ello es necesaria la retroalimentación; esto es, hacerle saber si está realizando bien su trabajo, para que siga así, o si lo está haciendo mal, para mejorarlo.

Otro punto a considerar, es el deseo del individuo por obtener conocimientos; esto es, no sólo saber lo que está

pasando, sino saber cómo pasa, y enterarse de lo que le concierne.

Así pues, ¿cuáles son las necesidades que pueden ser más efectivas para motivar a las personas, para que logren sus objetivos a través de los de la empresa?, para ello, habremos de conocer varios puntos de vista en relación a las Teorías Mo tivacionales.

TEORIA DE LA JERARQUIZACION DE MASLOW

Según Abraham Maslow, las necesidades humanas se pueden ordenar en: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de Esti ma y de Auto-realización, en donde las necesidades fisiológicas son las indispensables para vivir, siendo éstas, alimentarse, respirar, dormir, etc.^{8/}

En cuanto a las necesidades de Seguridad, el hombre desea estar seguro de poder salvar problemas o contingencias futuras; necesita sentirse seguro de que tendrá todo lo que ne cesita para él y su familia en cuanto a satisfacer sus necesidades primarias; además necesita sentirse seguro de que los in tegrantes de los grupos sociales le tienen estimación y respeto.

Ahora, en lo que respecta a las necesidades Sociales, diremos que el hombre es un ser social por naturaleza,

^{8/} Strauss y Sayles agrupan en tres divisiones las necesidades que Maslow trata: Fisiológicas (fisiológicas), Egocéntricas (de seguridad, sociales y de estima) y auto-actualización (de auto-realización).

por lo que necesita vivir dentro de una comunidad; además, el hombre necesita sentir que pertenece a esa comunidad y que esta lo acepta.

Ascendiendo otro escalón en la escala jerárquica de Maslow, encontramos a las necesidades de Estima, que consisten en que el individuo además de sentirse estimado, como miembro del grupo, necesita tener cierto prestigio ante los demás miembros del grupo; esto es, necesita destacar.

Y, por último, encontramos las necesidades de Auto-realización, que aparecen una vez satisfechas en su mayoría las anteriores necesidades. El individuo vuelve su atención a la forma final de realización, la auto-realización, que se ha descrito como "el deseo de llegar a ser... todo lo que uno es capaz de ser; de aprovechar al máximo todas las potencialidades que uno tiene"^{9/}

Así pues tenemos que, mientras las necesidades básicas del individuo no hayan sido satisfechas, será entonces difícil tratar de motivarlo con necesidades del escalón siguiente; con el fin de mantener motivado al individuo, una vez satisfechas las necesidades básicas se deberá poner más atención a las siguientes necesidades de la escala jerárquica.

Además, se debe tener en cuenta que existen diferencias en el grado en cómo se satisfacen las necesidades, entre

^{9/} Citado por Strauss y Sayles del libro de A. Maslow "A Theory of Human Motivation".

unas y otras personas; sabemos que en cada nivel de necesidades existe una fuente que las satisface, sin embargo, el dinero es una fuente muy importante de satisfacción de necesidades, pero según las circunstancias podría satisfacer cualquiera de las necesidades enumeradas anteriormente.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE DAVID McCLELLAND.

McClelland, junto con sus colegas, formula una teoría de la motivación que reconoce que existen diferencias en la personalidad del individuo; de acuerdo con esta teoría, existen por lo menos tres factores que están relacionados con el comportamiento de los individuos: La necesidad de Realización, La necesidad de Poder y La necesidad de Afiliación; además, en contraposición con estas necesidades "positivas", existe una "negativa", que es la de evitar el fracaso.

Considerando la teoría de Maslow en la que existen necesidades divididas en jerarquías, la de McClelland dice que entre las personas existen diferencias en cuanto a la intensidad de sus necesidades, y tales diferencias son determinadas, en su mayor parte, por el medio ambiente en que se han desarrollado. De tal modo, las personas con un alto grado de realización, obtendrán mucha satisfacción en empleos que dan la sensación de haber logrado algo; así, las personas motivadas por la necesidad de afiliación, se mostrarán más interesadas que otras, por establecer contactos cálidos.

En cuanto a la necesidad de poder, las personas motivadas por ella, tratarán de ejercer control e influenciar a todos aquellos que los rodean.

TEORIA MOTIVACIONAL DE CHRIS ARGYRIS

Chris Argyris señala en su teoría que denomina La Organización contra el individuo, que existe una incongruencia entre las características de un individuo adulto, maduro emocionalmente y las características de las organizaciones.

Las organizaciones necesitan de personas pasivas, subordinadas e inmaduras; este tipo de organizaciones tradicionales, impiden el desarrollo del individuo mismo y de éste dentro de la organización. Así, el individuo en la cultura occidental, tiende con el paso de los años a:

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño, existe sólo un equipo limitado de pautas del comportamiento.
- d) Tener profundos intereses en contraste a las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y casual.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en com-

pensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe solamente el presente.

- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinación cuando niño.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En oposición, las organizaciones se encuentran en claro desacuerdo con las antes mencionadas características; así, las organizaciones necesitan que los individuos sean inmaduros y que:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos^{10/}.

De tal forma considerado el individuo, se hace necesario un cambio por demás urgente en el sistema que opera en las actuales organizaciones, y tal se puede lograr tratando de modificar la estructura organizacional.

10/ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, pág. 73.

- INSATISFACTORES (Factores de mantenimiento e higiene).

Estos factores son causa de conflictos y tensiones.

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| - Política. | - Relaciones interpersonales. |
| - Supervisión. | - Sueldo. |
| - Administración de la empresa. | - Seguridad en el puesto. |
| - Condiciones de trabajo. | - La vida personal. |

3.3 EL MEDIO AMBIENTE MOTIVADOR

Existen una serie de factores que influyen en la conducta del hombre; uno de estos factores, es el medio ambiente que lo rodea y que ejerce influencia en el desempeño de su trabajo.

Para dar inicio a este tema, habremos de considerar los estudios realizados por Elton Mayo en relación a la influencia del ambiente laboral.

Partiendo de esa base, Mayo afirmaba que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales, con el propósito de cubrir el hueco que resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería. Al parecer los grupos informales, ejercieron un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores, que toda la fuerza combinada de dinero, disciplina y hasta la misma seguridad en el trabajo.

Mayo señala que hay que cultivar una mejor comunicación de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran, todo

el tiempo, alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar el puesto de supervisión en manos de individuos hacia quienes el respeto de los compañeros fluya en forma natural.

Durante los años de 1923 y 1924, Mayo realizó el primero de sus estudios en una fábrica textil de Filadelfia. El problema que investigaba era, el exceso en el índice de rotación del personal, en un departamento donde el trabajo era demasiado cansado y monótono. Al ser enviados a este departamento, los trabajadores llegaban a un estado de abatimiento y desconsuelo, irritándose fácilmente, y sin más ni más, renunciaban.

Al llegar Mayo, pensó que la razón a tal comportamiento era la fatiga física, a lo que se propuso introducir una serie de descansos a lo largo de la jornada laboral. Para programar dichos descansos, se permitió la intervención de los trabajadores; como consecuencia, descendió notoriamente el índice de rotación y la productividad aumentó; pero esto, no como consecuencia de la eliminación de la fatiga, sino por la participación de los trabajadores en la dirección de su propio trabajo.

Así, Mayo intuyó que el desánimo era resultado de un medio ambiente deshumanizador; es decir, como aburridos y aislados siervos de hilares de máquinas impersonales.

Al tomar los trabajadores un papel más activo, suce-

dió un cambio; los hombres que se habfan sentido solitarios, incapaces de comunicarse entre sí y casi totalmente indiferentes a cualquier interés común, se unieron en un grupo coherente.

De este modo, Mayo contribuyó a fijar la clave de lo que posteriormente se convirtió en la teoría de las Relaciones Humanas. Su gran contribución fue el reconocimiento de que la emergencia de un espíritu de grupo no era un mero accidente, sino más bien una pieza crítica del rompecabezas de la motivación que con anterioridad faltaba.

Al requerir la cooperación de un determinado grupo, puede traer como consecuencia, tener un fuerte motivador, ya que a los miembros de ese grupo se les considera como elementos importantes para la empresa. Al tratar al trabajador sólo como un par de manos alquiladas, e ignorar sus sentimientos y perspectivas, se le despoja de su dignidad y se le priva de cualquier razón para querer cooperar más de lo que en realidad está obligado.

El segundo de los estudios realizados por Elton Mayo, y el que mejor se conoce, fue realizado en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company. Se trataba de incrementar la producción mediante una mejor iluminación, pero sin importar que la luz fuese más brillante, más opaca o constante, la producción siguió su camino a las alturas. Esto, se descubrió que se debía a que los encargados pidieron la cooperación de los trabajadores.

Tratar a los trabajadores como seres humanos, permitirles unirse en grupos naturales y relevarlos de controles im personales, daba apoyo a motivos que podrían mejorar la produc ción.

En opinión de Mayo, actitudes de apatía, enemistad y frustración, eran resultado de una administración impersonal.

La ausencia de preocupación de la gerencia del aspecto humano de la productividad, resulta contraproducente al pro pósito de la empresa.

La situación fundamental de las dificultades radica, en la situación de trabajo más que en los problemas de las per sonas. Esta actitud hacia la importancia de las diferencias individuales, fue característica de las primeras fases del movimiento de las relaciones humanas, cuyo interés completo se ponía en la influencia determinante del medio ambiente.

El tercero de los estudios de Mayo, realizado en Talleres de fundición, se llevó a cabo para descubrir las causas del ausentismo; en uno de estos talleres, se encontró un vivaz espíritu de equipo, que hacía que los trabajadores quisieran mantener su récord de buena asistencia, en bien de la reputación del grupo y evitar la muda desaprobación informal del gru po, que de modo efectivo censuraba toda ausencia innecesaria.

En 1944, en California, se llevó a cabo el cuarto es tudio de Mayo en una planta de aeronaves. Los cambios de per sonal eran cada vez más elevados y, como consecuencia, también

el ausentismo. Pero no obstante tal situación, Mayo encontró tres departamentos que sobrevivían ante este problema; estos departamentos eran de tres tipos, siendo uno de ellos constituido por un grupo pequeñísimo ligado entre sí por la intimidad, que agrupaba a los miembros de un núcleo homogéneo.

El segundo era un grupo mayor, donde un grupo de personas motivadas fuertemente influían sobre los demás para determinar el ritmo de trabajo.

El tercero y más importante de todos ellos, era un conjunto cuyo espíritu de grupo era el objetivo deliberado de los gerentes. Los récords de asistencia y productividad eran fabulosos y Mayo comprendió que no era mero accidente.

Los hombres que se hallaban a cargo, estaban convencidos de que la solidaridad debía ser un objetivo más importante. Estos hombres no ignoraban a los obreros, los subordinados, o controlaban simplemente.

Como resultado de esto, los hombres tenían la sensación de ser importantes y no meros objetos ya dados por hecho; cada uno se daba cuenta de que el récord del grupo sufriría si él aflojaba y, todos tenían la firme determinación de no permitir que algo así ocurriera.

Mayo consideró a la sociedad industrial como un gigantesco criadero de disensión y rivalidad, debido en gran parte a que estaba organizada de tal manera que los trabajadores eran tratados como robots, sin alma, que eran movidos sólo por

un interés económico. Así, el trabajo se convertiría en un me-
ro trueque impersonal, de dinero por trabajo.

Y así, el dinero estaría comprando no sólo la mano
de obra sino también la humillación de las necesidades humanas,
resultando una total frustración y un sentimiento de enemistad.

Mayo encontró que entre los trabajadores existían
pruebas de una actitud distorsionada de la vida; a tal actitud
Mayo la denominó "Anomia"^{*}! Tal actitud se caracteriza por
un sentimiento de desenraizamiento, carencia de importancia y
confusión ante la indiferencia del medio ambiente que lo rodea.

Dado que la administración funcionaba históricamente
bajo una política en la que se esperaba que los trabajadores
aceptaran la disciplina y cambiaran su aburrimiento y aisla-
miento por dinero, el trabajador era considerado como alguien
sin aspiración a la dignidad, sin deseo natural para trabajar
en cooperación, a menos que se le obligara a hacerlo.

La única motivación aparente era el deseo de hacer
tanto dinero como pudiera, a cambio de tan poco trabajo como
le fuera posible.

El organismo humano, apunta Mayo, simplemente no es-
taba preparado para sobrevivir muy bien en un ambiente que ha-
cía poca distinción entre él y la máquina. El resultado de es

^{*} / Anomía: Del griego a = sin; nomos = ley; significa defecto
congénito de la moral.

ta indiferencia masiva hacia la necesidad individual de pertenecer y ser apreciado, era apatía y descuido.

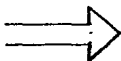
Así, las organizaciones informales se formarían a la más leve oportunidad, puesto que la seguridad de pertenecer a un grupo, compensaría en exceso el efecto de cualquier recompensa o castigo que la empresa quisiera imponer.

Otros estudios, fueron los Estudios Michigan, que inició el Institute of Social Research de la Universidad de Michigan; tales estudios se enfocan a las actitudes y conductas de los supervisores de línea, y en el modo en que ellas afectan la productividad de sus subordinados; los estilos de supervisión tienen efecto en la productividad individual del trabajador.

En 1947, Likert y Katz, iniciaron un estudio para descubrir las condiciones que hacen que un grupo de alto nivel funcione y produzca un elevado nivel de satisfacción individual en los componentes del mismo.

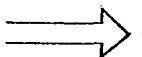
Los estudios Michigan se centran más en el supervisor, que en los grupos informales, como hizo Mayo; después de todo, es a través del supervisor que se transmiten las actitudes y políticas de la gerencia, con respecto al empleado.

SUPERVISOR CENTRADO
EN EL EMPLEO.
(Su principal función
es supervisar a la
gente)



GRUPOS DE ALTA
PRODUCTIVIDAD

SUPERVISOR CENTRADO
EN LA PRODUCTIVIDAD
(Su función es hacer
el trabajo; considera
a la gente como mero
instrumento).



GRUPOS DE BAJA
PRODUCTIVIDAD

El estilo de la supervisión afectaba la motivación del grupo y viceversa, y como consecuencia de esta interacción, el estilo más efectivo desde el punto de vista de producción, era aquel que mostraba mayor preocupación por las necesidades de atención y respeto de los trabajadores, que por la producción en sí.

Sin embargo, la supervisión centrada en el trabajador, no conduce a resultados óptimos bajo todas las circunstancias.

En la actualidad existen razones para creer que los métodos centrados en la producción pueden, a corto plazo, dar por resultado récords de productividad por lo menos tan buenos como los obtenidos mediante sistemas centrados en el trabajador^{11/}.

Víctor H. Vroom, ha descubierto pruebas de que los efectos de la supervisión pueden depender considerablemente de la personalidad de cada trabajador. Si un hombre posee poderosas cualidades de independencia y no se siente particularmente atemorizado por personas que cuentan con posiciones de autoridad, siempre prefiere tener voz en aquellas decisiones que

11/ Gellerman, Saul W. Motivación y Productividad.

afectan su trabajo. Así, tal hombre será más productivo bajo un sistema de participación, que cuando simplemente se le ordena lo que tiene que hacer.

Por otro lado, Vroom dudaba que esto fuera cierto en hombres que se sienten más cómodos ejecutando las órdenes, que decidiendo por sí mismos lo que debe hacerse.

La motivación que contribuye a la alta productividad, por lo general es una reacción a un tipo determinado de dirección, y no una sencilla reacción ante el dinero.

La función adecuada de los supervisores consiste en suministrar la información, materiales y organización que los trabajadores necesitan para sus labores y, por lo demás, hacerse a un lado. Claro está, que esto implica que la mayoría de los trabajadores pueda funcionar en grupos autodisciplinados que requieran poca o ninguna presión, para asegurarse de que utilizaron su tiempo en forma productiva.

Likert en su teoría modificada dice, que un grupo que se encuentra adecuadamente dirigido generará bastantes satisfacciones en sus miembros, creándoles un sentido de orgullo y una sensación de logro para contrarrestar cualquier tendencia a restringir la producción.

La clave para tener una fuerza laboral motivada hacia la productividad, será entonces, un estilo de supervisión que aumente el sentido de propiedad de los trabajadores sobre su trabajo. Puesto que la raíz de la productividad está en la mo-

tivación de cada trabajador, Likert diseña una organización dentro de la cual el individuo pueda gozar de cierta importancia e influencia.

La clave para engranar las aspiraciones más fuertes de un individuo con las metas de la empresa, es pertenecer a un grupo que participe en su propia administración, grupo en el cual el papel de supervisor se transforma, de una persona que simplemente pone en vigor las órdenes, en el de un despachador, suministrador de información y, sobre todo, un partidario del ego.

Como ya hemos visto, el papel que juegan los grupos es muy importante, ya que constituyen elementos valiosos, dado el control que ejercen sobre sus miembros; pero también los grupos de trabajo pueden retardar o restringir la producción.

Una vez establecidos los grupos, se produce un proceso dinámico; al estar reunidos por la organización formal (empresa), los individuos interactúan entre sí y esta interacción desarrolla sentimientos favorables hacia los compañeros del grupo. Al mismo tiempo, estos sentimientos forman la base de distintas actividades; estas nuevas oportunidades de interacción crean fuertes vínculos de identificación.

De este modo, el grupo viene a ser más que un simple conjunto de personal; al interactuar entre sí, desarrollan nuevas formas de hacer las cosas, se convierte en una organización por sí mismo, y al trabajar juntos y hacer amistades, los miembros del grupo desarrollan sus propias metas y objetivos.

Los miembros del grupo reconocen que les es indispensable el logro de esos objetivos, ya sea para ayudar al objetivo general de la empresa, o para ayudarse a sí mismos.

Los individuos quieren ser miembros de algún grupo y también formar nuevos grupos por diversas razones, pero en el fondo siempre existe la búsqueda de satisfacciones que el individuo no encuentra ni en el empleo, ni en el supervisor, satisfacciones tales como el compañerismo y la protección.

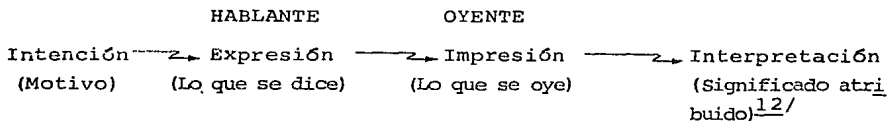
Así, los grupos informales cuentan con vida propia, con maneras específicas de realizar las cosas, con sus propios líderes y jerarquía definida; en otras palabras, la organización informal es un ente real que la empresa no puede hacer a un lado, ya que el grupo puede ejercer un control mucho más fuerte sobre sus miembros, que el que pudiera ejercer la misma empresa.

3.3.1 LA COMUNICACION PARA MOTIVAR

El hombre como miembro de un grupo social, realiza un sinfín de acciones, y todas ellas las lleva a cabo manteniendo relación con otros miembros del grupo. Desde que el individuo aprende a hablar, transmite (o ha tratado de hacerlo), sus ideas y sentimientos, comunicándolos a los demás.

De este modo, tal vez se piense que la comunicación no entraña gran problema, pero el problema básico de las comunicaciones consiste en que el significado que realmente recibe una persona, puede no ser el que nos proponíamos enviarle.

La persona que habla y la que la escucha, son dos personas diferentes que viven en diferentes mundos también; al transmitir el mensaje, pueden ocurrir una serie de hechos que hagan que dicho mensaje se distorcione, impidiendo que llegue tal y como lo deseamos a quien nos escucha.



Así, lo que oímos o entendemos cuando alguien nos habla, depende en gran parte de experiencias pasadas; como consecuencia, al escuchar lo que nos dice la gente, oímos sólo lo que nuestro cerebro nos dice que han dicho. Ahora bien, la mayoría de las personas nos oponemos a los cambios, ya que tendemos a rechazar ideas nuevas, sobre todo si éstas entran en conflicto con las que ya teníamos al respecto.

De aquí que, en algunas ocasiones las comunicaciones no surten el efecto deseado, por que se oponen a la información que el receptor posee.

Hablando de manera estricta, no podemos transmitir un significado, sino sólo palabras; unas mismas palabras pueden sugerir sentidos totalmente distintos a personas distintas.

^{12/} Strauss y Sayles. Personal: Problemas humanos de la administración.

El significado está en las personas más que en las palabras.

La buena motivación del personal depende de una buena comunicación; hay que comunicar a los subordinados lo que se desea de ellos y comprobar de manera periódica, para tener la seguridad de que así lo hacen.

El individuo reaccionará de manera distinta cuando recibe información de acuerdo a sus creencias, que cuando son diferentes a ellas. Así, cuando una persona se ha ganado nuestra confianza o dice algo con lo que estamos de acuerdo, pensamos que vale la pena poner atención a aquello que diga o haga; por el contrario, si la persona que habla se ha ganado nuestra desconfianza o antipatía, ni siquiera llamará nuestra atención y haremos caso omiso a lo que diga.

A este fenómeno se le conoce con el nombre de "Efecto de Aureola", que consiste en una incapacidad para diferenciar los aspectos buenos o malos de una persona y lo que dice. En este fenómeno podemos notar una gran influencia del grupo al que pertenecemos (grupo de referencia), ya que el grupo toma parte en ciertas actitudes. De tal modo, existe dentro del grupo un código, y si algún miembro lo viola, corre el riesgo de ser apartado; así, si la mayoría del grupo considera al supervisor como una persona injusta, el nuevo integrante probablemente lo considere así también.

Al comunicar determinada situación, los diferentes

grupos de una empresa oirán lo que por su posición quieran oír; esto es, ya que la marcha de los grupos está en función de la información que poseen. De ahí que, esto sea una de las causas más importantes de la existencia de fricciones en la industria.

Al tratar de comunicar algo, que logre llevar el significado apropiado a las personas a quienes va dirigido y además logre vencer las barreras de la comunicación, muchas veces no se considera el desconocimiento del punto de vista del receptor, por lo que los esfuerzos fracasan.

Para que la comunicación sea efectiva, se requiere que existan marcos de referencia comunes; cuando no existen es difícil que el mensaje, en gran parte, no se escuche o no se crea.

Ahora, las barreras de la comunicación son aquellos factores que la impiden, alterando el mensaje y colocando obstáculos en su proceso; tales barreras son:

- SEMANTICAS: Cuando no se precisa el sentido de las palabras, se interpretan y entienden de otra manera.
- PSICOLOGICAS: Son aquellos factores mentales que impiden comprender una idea o aceptarla. Preocupaciones o emociones ajenas al trabajo, pueden ser obstáculos para la buena comunicación.
- FISIOLOGICAS: Son aquellas que impiden recibir o emitir algún mensaje, debido a defectos físicos. Ceguera,

tartamudez, sordera, son ejemplos de barreras fisiológicas.

- FÍSICAS: Son aquellas que dificultan la recepción del mensaje, tales como el ruido.
- ADMINISTRATIVAS: Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación.

Una buena comunicación requiere de la resolución de dos problemas muy importantes: aprender a transmitir mejor, ocupándose de las palabras, las ideas y los sentimientos que realmente envía el emisor al receptor. Al mismo tiempo, recibir cómo el receptor percibe las reacciones y afirmaciones del emisor.

El mejor método para hacer más eficientes las comunicaciones, es la Retroalimentación, que consiste en el proceso de retorno de la información o de respuesta al mensaje emitido.

Así, el supervisor comprende que es necesario conocer las reacciones de los obreros, cuando les comunica algo. Además, es necesario acompañar las nuevas propuestas con un cambio en el comportamiento, amén de permitir la participación de los obreros en el proceso del cambio.

Así pues, "el fin básico de la comunicación es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea. La comunicación se dirige a influir en los demás para provocar una respuesta: cuando aprendemos a

utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos y obtener la respuesta deseada, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente^{13/}, y asimismo, poder incrementar la motivación de las personas al contar con la información que necesitan.

3.3.2 LA MOTIVACION DEL TRABAJO CON SIGNIFICADO

El trabajo es una de las actividades más importantes del hombre, si no la más importante. Así, la empresa se forma el propósito de inducir a los trabajadores a participar continuamente de actividades administrativas que hagan que su trabajo tenga cada vez mayor significado.

El trabajador busca satisfacer sus necesidades básicas de alimento, habitación, por ejemplo; pero sus necesidades de logro y autosatisfacción se ven satisfechas con mayor dificultad, ya que éstas sólo se pueden satisfacer con la realización de una labor en verdad importante para el individuo y que tenga un significado para él. Al proporcionarle al individuo un empleo con significado para él, se puede lograr un aumento en su productividad y, en general, en la eficiencia de la empresa.

Un trabajo tiene significado para el trabajador, cuando se siente participe en la identificación y en la solución de los problemas que le afectan; de ahí que, el trabajo

13/ Toussaint, Florence. Crítica de Información de Masas.

es motivador ya que el individuo se motiva a sí mismo a buscar soluciones a los problemas que afectan su persona.

Un trabajador motivado de esta manera, puede participar en la planificación, organización y control de la tarea que desempeña, comprendiendo de este modo aspectos que con anterioridad lo hacían sentir relegado; así, la sensación de logro y el estímulo mental se combinan para aumentar su estado de ánimo y asimismo, la producción y las ganancias para la empresa.

Consecuentemente, el concepto de trabajo con significado, es un instrumento que la empresa puede utilizar para que la sensación de logro coexista con la motivación personal.

Una vez más notamos la existencia de los grupos de trabajo, que identifican los problemas relacionados con su trabajo, y responsabiliza a uno de sus miembros de su solución.

De este modo se da el primer paso, al considerar al trabajador como pieza clave de la solución de los problemas.

Asimismo, al tomar en cuenta la participación del trabajador, se destaca el hecho de que si no existe tal, es probable que el problema equivocado, o sólo parte del problema sean resueltos. Otro punto importante es, una vez que se han identificado los problemas, es necesario que el supervisor a cargo, se encargue realmente de los problemas que ha aceptado; al hacerlo así, está demostrado que se toma en serio la cooperación del grupo, tanto para la identificación y solución

de los problemas, así como del establecimiento de los objetivos.

De tal manera los grupos se acostumbran a la solución de los problemas, y con el tiempo, identificarán problemas adicionales relacionados con su trabajo, buscándoles solución y cumpliendo sus propios objetivos.

Puesto que el hombre pasa mucho tiempo de su vida en el trabajo, si éste no le ofrece el significado que él busca, puede verse frustrado y, como consecuencia de esto, una baja en su rendimiento y en el de la empresa.

En resumen, la existencia de empleos que no proporcionan un significado real para el individuo y que no le proporcione satisfacciones, crea una situación difícil que perjudica al individuo, a la empresa y a la sociedad.

3.4 EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Casi toda la conducta de las personas adultas es resultado de un aprendizaje; aunque algunas acciones de conducta pueden ser reflejadas o instintivas: respirar, bombear sangre al corazón, etc. Todas estas acciones de conducta ocurren sin que tenga algo que ver el aprendizaje.

Ahora, el mecanismo por el que se aprende una forma especial de comportarse se inicia cuando:

- Existe la presencia de un estímulo, entendiendo éste como un factor capaz de producir una reacción.

- Una vez que el estímulo se presenta, el individuo responde a él.
- Al reaccionar ante el estímulo, el individuo recibe una recompensa o un castigo, según se juzgue su comportamiento.
- Cuando la reacción ha sido en sentido positivo, se otorga una recompensa; pero si por el contrario, la reacción ha sido en sentido negativo, se otorga una sanción.
- La recompensa hace posible que en el futuro, ante la presencia de un estímulo semejante, el individuo repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede, se refuerza la conducta del individuo aumentando las posibilidades de que se dé la conducta deseada.

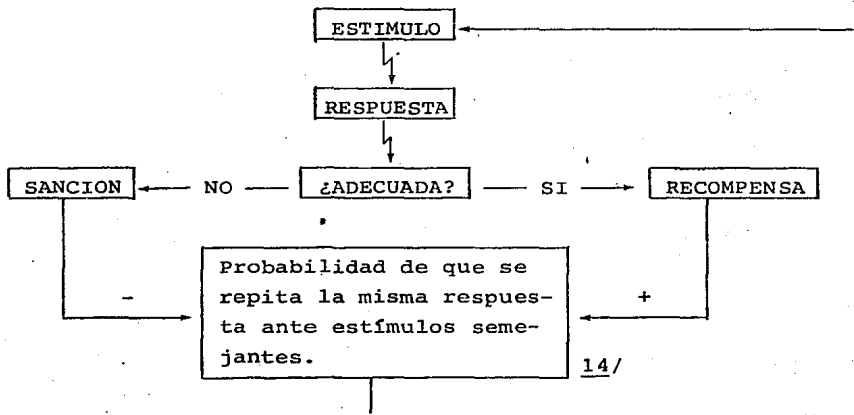
Cuando se ha establecido una conducta, es entonces, cuando se puede decir que hay aprendizaje.

La recompensa actúa como un transmisor de información, haciendo que la persona que busca aprender sienta que sus respuestas son las correctas; de este modo, el hecho de aprender es un incentivo en sí mismo; asimismo, la ausencia de castigo puede tomarse como una recompensa.

Una vez que el aprendizaje se ha logrado, lo aprendido pasa a formar parte del conjunto de elementos conductuales que cada individuo posee, y si además, existe el reforzamiento hecho por los miembros del grupo y acompañado de muestras de afecto, estos tipos de conducta pasan a formar parte de los me

canismos psicológicos del individuo, de sus valores y normas, y por lo tanto, de los factores motivacionales adquiridos por medio del aprendizaje.

Aunque existen una diversidad de procesos de aprendizaje, el más general es el que se presenta ahora:



La motivación, por sus efectos indirectos, es importante para comprender el aprendizaje. La motivación es necesaria para la ejecución de la conducta y afecta a la naturaleza de ésta. Por lo tanto, la motivación es indirectamente necesaria para el aprendizaje.

El aprendizaje no depende de la motivación; si la motivación es deficiente, la práctica será también descuidada y

la respuesta aprendida será otro tanto. Así, la motivación no funciona para fijar la experiencia de manera que pueda aprenderse; se aprende todo lo que se experimenta.

Con todo, la motivación es en parte responsable de lo que se experimenta y, de esta manera, indirectamente responsable de lo que se aprende.

3.5 MOTIVACION Y APRENDIZAJE

Existen varias características del aprendizaje que lo definen:

1. Da por resultado un cambio de conducta.
2. Ocurre como un resultado de la práctica.
3. El aprendizaje es un cambio relativamente permanente.
4. El aprendizaje no puede observarse directamente.

El aprendizaje es una de las muchas variables que influyen sobre la ejecución de algo. Sin embargo, la única forma de estudiar el aprendizaje es por medio de alguna conducta que pueda observarse.

Desde tiempos remotos, el hombre descubrió que la conducta de los organismos puede controlarse mediante recompensas; siempre que una recompensa siga a una respuesta, la tendencia a que dicha respuesta ocurra en el futuro, aumenta en relación con la cantidad, demora y calidad de la recompensa.

Así pues, tenemos el principio del reforzamiento po-

sitivo. La recompensa no tiene que ser un efecto de la respuesta, no debe ser producida por ella, para ser eficaz. B. F. Skinner, en un estudio que realizó, colocó a una paloma dentro de un aparato que tenía un comedero que se le presentaba automáticamente al animal, periódicamente; la paloma sólo tenía que comer cuando el grano estuviera a su alcance.

Skinner observó que la paloma comenzó a mostrar, con mayor frecuencia cada vez, cierto tipo de conducta, como pavonearse en círculos dentro de la caja, con el cuello estirado hacia arriba. Así, podía predecirse, que la paloma aprendería algo.

Cuando se le da la recompensa, la paloma necesariamente estaba haciendo algo. Si, por ejemplo, estaba explorando el techo de la caja cuando recibía la recompensa, entonces será más probable que reanude tal tipo de conducta después de la recompensa. La paloma, en efecto, cae en la trampa de dar la respuesta como si ésta produjera la recompensa, cuando de hecho, ésta es completamente independiente de su conducta.

Así, la aprobación social, es un tipo de recompensa para las personas; cuando nos damos cuenta de que nuestra conducta no afectó a la recompensa, podemos impedir que se nos forme una superstición en este sentido. Y cuando estamos conscientes de que nuestra conducta produce la recompensa, podemos ensayar la asociación de acontecimientos para fomentar el aprendizaje. Sin embargo, lo más importante sigue siendo que darse cuenta no es necesario para que ocurra el aprendizaje.

Ahora, los organismos no solamente tratan de aumentar al máximo su contacto con acontecimientos placenteros, sino que también tratan de reducir al máximo su contacto con acontecimientos desagradables. Así pues, tenemos al principio del reforzamiento negativo, que dice: siempre que una respuesta sea seguida inmediatamente por la reducción de un estado adversivo, aumentará la probabilidad de que vuelva a ocurrir dicha respuesta de acuerdo con el grado de reducción logrado.

Los acontecimientos negativamente reforzantes no tienen que ser producidos en realidad por la respuesta para que ésta sea aprendida, ni la persona necesita estar conciente de la conexión causal entre su conducta y el acontecimiento, para que el reforzamiento sea efectivo.

Algunos psicólogos han usado el término "reforzamiento negativo" como otra forma de decir "castigo".

La razón de hacer una distinción entre reforzamiento positivo y negativo, tiene que ver principalmente con otros efectos de dichos acontecimientos, además del propio efecto reforzante. De tal modo que, las actitudes de un organismo hacia su medio se ven afectadas en gran medida según se haya usado, reforzamiento positivo o negativo, para generar el aprendizaje.

Cuando un organismo se encuentra en un estado aversivo no aprendido, y se requiere una respuesta para reducirlo, se está hablando de Aprendizaje de Escape. Existe una gran va

riedad de situaciones dolorosas o desagradables, que nos desagradan instintivamente. Los golpes físicos, el frío o calor excesivos, sonidos intensos, son ejemplos de estados aversivos.

Cuando un organismo se encuentra en un estado así, trata de escapar de él y aprende la respuesta con la que puede alcanzar esta meta.

De tal manera, aprendemos a evitar el frío, poniéndonos ante una fogata o poniéndonos un sweater, o a tomar una aspirina si nos duele la cabeza.

En aprendizaje de escape no hay nada que el organismo pueda hacer para impedir que se presente el acontecimiento aversivo.

Cuando las respuestas naturales a los estímulos aversivos no logran eliminarlos, se mantiene un estado motivado, intentando otras respuestas y aprendiendo la que funciona con mayor eficacia. En otras palabras, el aprendizaje de escape se basa en el reforzamiento negativo, en la reducción o terminación de un estado aversivo.

Cuando las respuestas reflejadas son inadecuadas, se aprenderán otras nuevas.

Al referirse a la terminación de un estímulo aversivo, nos referimos al Aprendizaje de Evitación, que ocurre cuando el organismo puede aprender la respuesta que impedirá la ocurrencia de un acontecimiento aversivo.

Ahora, la diferencia entre el aprendizaje de escape y el de evitación radica en que en el aprendizaje de escape no hay nada que el organismo pueda hacer para impedir que el acontecimiento aversivo ocurra; no le queda más que terminarlo una vez que ha empezado. Por el contrario, en el aprendizaje de evitación, si el organismo responde a tiempo, podrá impedir que ocurra el acontecimiento aversivo, teniendo así, más control sobre su medio.

Al aprendizaje se le considera un potencial de la conducta, es decir, como un conjunto de hábitos o conocimientos disponibles para ponerlos en práctica. La motivación, en cambio, es el activador o energizador de esos hábitos o conocimientos, de modo que los transforma en conducta propiamente dicha. La ejecución de una conducta tendrá lugar únicamente cuando exista cierto grado de aprendizaje y de motivación; y mientras mayor sea el grado de éstos, más se manifestará la conducta.

Es importante mencionar las dos fuentes de motivación que son necesarias para la ejecución de la conducta, la Motivación de Pulsión y la Motivación de Incentivo.

La Motivación de Pulsión, se refiere a la fuente interna de energía que lleva al organismo a hacer algo; la Motivación de Incentivo, se refiere a la expectativa de recompensa que el organismo tiene por dar cierta respuesta. La motivación de incentivo puede considerarse como un impulso hacia una meta, distinguiéndola de la meta en sí.

Un experimento realizado en el laboratorio, "estas dos fuentes de motivación pueden separarse con relativa facilidad." "...ejemplo de la rata que corre por un callejón. Su motivación de pulsión se basa en la necesidad de comida que resulta de privarla un tiempo de alimentos. Su motivación de incentivo se basa en experiencias previas de encontrar comida al final del callejón. Cada una de ellas puede manipularse independientemente: mientras más tiempo haya estado privada de comida, mayor será su pulsión de hambre; mientras mayor haya sido la recompensa recibida previamente en la meta, mayor será su motivación de incentivo. Y, para que la rata corra, ambos factores deben estar presentes. La motivación de pulsión hace que el animal salga de la caja inicial, mientras que la motivación de incentivo la impulsa hacia la caja meta"^{16/}.

Así, cuanto mayor sea el aprendizaje y más poderosas sean las fuentes de motivación, tanto mayor será el desempeño o ejecución de la conducta. La ejecución requiere de aprendizaje y motivación; la motivación, a su vez, supone pulsión e incentivo. Al no darse las respuestas deseadas, hay que asegurarse inicialmente de que el hábito exista y después proporcionar la motivación de incentivo.

Para que el aprendizaje se vea afectado, se debe recurrir a la práctica repetida que consecuentemente, nos llevará a un cambio relativamente permanente de la conducta.

^{16/} Logan, Frank A. Fundamentos de Aprendizaje y Motivación.

La motivación, por el contrario, es más temporal, pudiendo aumentar o disminuir rápidamente.

La recompensa afecta a la conducta, no como una variable del aprendizaje, sino como una variable motivacional, y constituye el incentivo que motiva la ejecución de hábitos.

El organismo puede aprender con ser expuesto en una situación sin recompensa, que su desempeño puede cambiarse rápidamente, para mejorar o empeorar, dada la existencia de un cambio de recompensa. En pocas palabras, la recompensa motiva la conducta.

3.6 LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

Muchas personas en sus empleos, obtienen menos de lo que esperaban; obtienen poca satisfacción al realizarlo; no se sienten interesados y sólo trabajan por trabajar. Se sienten relegados por no contar con la información necesaria para sentirse elementos importantes dentro de la empresa, por lo que gozan de un mínimo de sentido de realización o de creatividad.

Al trabajar en grupo, muchas de las órdenes que siguen, puede que ni se entiendan o se aprueben y esas mismas órdenes son dadas por personas que ni se conocen y para cuya elección, ni se tomó parte, si es que existió tal elección.

De tal manera, ¿cómo se puede crear un ambiente en que los individuos se sientan parte importante de la empresa,

al satisfacer sus necesidades?, y además, ¿cómo motivar a personas difíciles de manejar, que tienen empleos aburridos?

En este tema consideraremos cinco formas o métodos para motivar a los trabajadores^{17/}:

1. El Enfoque Tradicional.
2. El Enfoque de Relaciones Humanas.
3. La Negociación Implícita.
4. La Competencia.
5. La Motivación Interiorizada.

ENFOQUE TRADICIONAL

Este método de motivación pone mayor atención en la autoridad y los beneficios económicos. Con éste método se obliga al trabajador a realizar su labor, amenazándolo con despedirlo o reduciendo sus ingresos, si no lo hace. Este método se sustenta en la suposición de que la gente trabaja sólo por el dinero y que realiza su trabajo sólo por el miedo a perderlo.

El inconveniente de éste método, es que no toma en cuenta el hecho de que las personas no son máquinas, sino personas que sienten y piensan y que, frecuentemente, pueden reaccionar en formas que la empresa no tenía previstas. Pero lo

^{17/} Strauss y Sayles, han considerado estos cinco métodos, sin pretender agotar las posibles formas de motivación, aunque en la práctica se pueden hacer combinaciones de los cinco métodos.

más grave de la motivación "por la fuerza", digamos, es que no toma en cuenta un factor básico del comportamiento humano; cuando las personas se sujetan a presiones excesivas, el resultado es la frustración, y cuando una persona se siente frustrada reacciona de manera imprevista, que hace que se reduzca la producción.

Así pues, la eficacia de éste método está sujeta a limitaciones tales como:

- a) Motiva a los trabajadores a hacer sólo lo suficiente para no ser despedidos.
- b) Motiva a los trabajadores a salirse con la suya en todo lo posible, haciendo que cada vez existan más restricciones impuestas por la empresa y evasiones por parte de los trabajadores.
- c) Motiva a los trabajadores a mantenerse unidos con el fin de protegerse de la "fuerza" de la empresa, formando los sindicatos.
- d) Conduce a la frustración y a una serie de situaciones que hacen peligrar la producción.

RELACIONES HUMANAS

En lugar de la actitud tradicional "o trabaja o se va", se pretendió motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades. Tal decisión se tomó al conocer los resultados de los estudios de Elton Mayo, llevados a cabo en la General Electric de Hawthorne.

Dentro de este sistema se pueden distinguir dos formas de relaciones humanas, el Paternalismo y la Gerencia Higiénica. En lo relativo al paternalismo, se dice que si la empresa trata bien a sus trabajadores, éstos trabajarán más duro por lealtad y gratitud.

En lo que concierne a la gerencia higiénica, no se considera la gratitud; en su lugar, sostiene que las adecuadas prestaciones, las buenas condiciones de trabajo y la supervisión conciente de que trata con personas más que con máquinas, da por resultado trabajadores satisfechos que trabajan más duro.

Los altos salarios, el buen trato, un buen ambiente de trabajo, y demás beneficios para los trabajadores, los motivará a trabajar más. Las prestaciones y los servicios para los trabajadores constituyen una parte importante de cualquier programa para el personal; estos beneficios redundan en provecho para la empresa al atraer mejores trabajadores.

Las buenas relaciones humanas ayudan también a reducir el cambio de personal, y al dejar existir al sentimiento de seguridad, se reduce también la tensión entre las personas, logrando así, en la medida de lo posible, un aumento en la producción.

Aún así, los esfuerzos realizados por la empresa en cuanto a proporcionar un mejor lugar de trabajo, ofrece un mínimo de motivación para que los trabajadores hagan más que un

esfuerzo menor. "Las relaciones humanas son una condición necesaria pero no suficiente para la alta motivación"18/.

NEGOCIACION IMPLICITA.

En este método, se alienta a los trabajadores a producir un volumen "razonable" de trabajo, a cambio de una supervisión "razonable" también. La diferencia principal entre la negociación implícita y las anteriores formas de motivación, es que las condiciones de la negociación constituida por la supervisión razonable y la producción también razonable, se acuerdan de una manera más o menos voluntaria entre los trabajadores y la empresa. De tal forma, la negociación implícita supone que tanto el jefe como el trabajador se motivan mutuamente.

Con este método los trabajadores gozan de su independencia, esa que se les negaba en los métodos anteriores; pero aún así, la negociación implícita ofrece muy poca satisfacción personal; se sigue considerando al trabajo como una forma de castigo que se resiste sólo por los beneficios que se reciben; además, la negociación ofrece poca oportunidad de aumentar la producción, haciendo difícil introducir cambios.

COMPETENCIA

Otra forma de motivar a las personas es, a través de la competencia por aumentos de salarios y ascensos que se darán a quien se haga merecedor de ellos. De tal manera, la com

petencia ofrece variadas formas de satisfacer las necesidades. La idea de ganar un ascenso o un aumento de salario hace que las personas hagan lo mejor posible sus tareas para aspirar a obtener tales beneficios.

Una vez que el individuo ha logrado llegar a la meta, y obtener la recompensa económica a la que aspiraba, satisface al mismo tiempo su sentido de realización y cumplimiento, su sentido de progreso y asimismo su prestigio social.

Dada la existencia de la competencia, ya no se hace necesaria una mayor supervisión, ya que cada trabajador se encarga de hacer su trabajo lo mejor posible. Sin embargo, la competencia se ve limitada como medio de motivación en empresas en que haya poca oportunidad de ascender o donde existe el principio de antigüedad.

Además, la excesiva competencia causa frustración en aquella persona que pierde en ella.

MOTIVACION INTERIORIZADA.

Una forma más de motivar a las personas es, la motivación interiorizada, que consiste en proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades a través del propio desempeño de trabajo, logrando interiorizar la motivación, de tal manera que el individuo disfrute al hacer un buen trabajo.

Con la implantación de este método, se hace necesario descartar la suposición de que el trabajo es en sí desagradable.

dable, haciendo más énfasis en las necesidades personales de los trabajadores. Asimismo, se debe considerar que los trabajadores poseen habilidades creativas aprovechables, que bien dirigidas pueden contribuir al logro de los objetivos de la em presa.

Este enfoque se diferencia de las relaciones humanas en cuanto éste, les proporciona a los trabajadores las recompensas, por lo general, por hacer un mínimo trabajo; mientras que en la motivación interiorizada, los trabajadores obtienen la satisfacción por el trabajo mismo.

El enfoque de relaciones humanas se supone que al existir una mayor satisfacción se produce más; en la motivación interiorizada es al contrario, ya que se supone que el ma yor esfuerzo en el trabajo conduce a una mayor satisfacción.

Ahora, como los anteriores métodos, la motivación in teriorizada también tiene ciertas limitaciones; el tratar de crear satisfacción del empleo en sí mismo, puede ser muy costo so pues hay que adiestrar a los supervisores o reemplazar a otros por su carácter autocrático.

La motivación interiorizada supone que los objetivos de la empresa y los de los trabajadores pueden ser satisfechos a un tiempo, de tal modo que lo que para uno es beneficioso, también lo será para el otro. Pero esto rara vez ocurre, y lo más que se puede esperar es proporcionar un nivel aceptable de satisfacción tanto para la empresa como para los trabajadores.

3.6.1 ACTITUD Y EJECUCION EN EL EMPLEO

Las actitudes que tome una persona dentro de su trabajo, dependerá en gran medida, del grado en que sean satisfechas sus necesidades; de tal modo se puede decir que, mientras se sepa cual es la necesidad a satisfacer, se sabrá la manera de motivar, para que la persona trabaje con más o menos satisfacción.

Por lo general se piensa que un trabajador satisfecho puede lograr un alto nivel de productividad; sin embargo además de la satisfacción de necesidades, existen otros elementos que actúan como factores determinantes de la eficiencia de los trabajadores.

Así la influencia del grupo sobre el individuo es de terminante en la eficiencia de éste, ya que si un nuevo elemento en ese grupo trata de encajar en él y busca ser aceptado, hará lo que dicte el grupo, y si ese grupo busca reducir la producción, el nuevo miembro lo hará también, con tal de satisfacier su necesidad social.

Ahora, una forma de manifestar una actitud contra el trabajo, es el ausentismo; de esta manera se muestran las actitudes negativas hacia el trabajo.

CAPITULO IV

PRODUCTIVIDAD

4.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

La productividad es un concepto sistemático que se refiere a la conversión de insumos en productos.

Este concepto dinámico puede definirse más específicamente como los productos relacionados con los cuatro principales insumos de recursos de una empresa:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productos}}{\text{Mano de obra} + \text{capital} + \text{Materiales} + \text{Energía}} \quad 19/$$

Ahora, cuando se habla de utilidades, muchas veces se confunde éste término con el de productividad; se puede decir que al incrementarse la productividad, las utilidades aumentarán también dada la estrecha relación que mantienen ambas.

Sin embargo, puede suceder que alguno de estos factores disminuya mientras el otro se incrementa. El incremento de la productividad con una disminución en las utilidades, es signo de que una industria avanzada tecnológicamente se encuentra en un mercado muy reducido; por el contrario, la disminución de la productividad y un aumento en las utilidades demuestra que los recursos no son debidamente utilizados.

Por otra parte, un factor significativo de la produc

tividad, es la Calidad; de este modo, en la productividad se deberá medir como el número de bienes o servicios utilizables, comercializables o aceptables producidos. Desafortunadamente esto no siempre se lleva a cabo; se vigilan cuidadosamente muchas operaciones relacionadas con la productividad sin que se tomen medidas para detectar, medir o informar de errores o defectos en la producción.

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. La productividad es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción} = \text{Resultados logrados}}{\text{Insumos} = \text{Recursos empleados } \underline{20/}}$$

El concepto de productividad involucra la interacción entre los diferentes factores del lugar de trabajo; en tanto que la producción o los resultados logrados pueden estar en relación con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad; por ejemplo: producción por hora trabajada, por unidad de material, o por producción por unidad de capital, etc.

Cada una de las distintas relaciones de productividad se ve por una serie de factores importantes, que combinados incluyen la calidad de los materiales y su disponibilidad, así como el porcentaje de utilización de la capacidad de pro-

20/ Bain, David. Productividad: Solución a los problemas de la empresa.

ducción de la maquinaria, la actitud y nivel de capacidad de la mano de obra y la motivación.

Otra manera de definir la productividad es la relación entre la producción total y los insumos totales; esto es, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos, o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento.

$$\begin{aligned} \text{PRODUCTIVIDAD} &= \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} = \frac{\text{Resultados totales logrados}}{\text{Recursos totales consumidos}} = \\ &= \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}} \end{aligned}$$

4.2 ELEMENTOS BASICOS DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad se encuentra relacionada con objetivos económicos tales como: proporcionar un mejor nivel de vida a los trabajadores y, una utilidad sobre su inversión a los accionistas.

La productividad, a grandes rasgos, consiste en lograr el máximo incremento posible de los beneficios que los accionistas obtienen de la empresa, así también como los trabajadores y todos aquellos que mantienen una relación con la empresa.

Ahora, considerando que el objetivo principal de cualquier empresa es lograr el mayor aprovechamiento posible,

tanto de sus recursos humanos como materiales, se hace indispensable para poder dirigir y administrar adecuadamente cualquier empresa, conocer en forma por demás detallada las características y causas de la productividad:

1. Buen aprovechamiento de los recursos de terceros (accionistas, proveedores, bancos, etc.)
2. Aprovechamiento óptimo de los recursos de la empresa (maquinaria, inventarios, personal). El uso eficiente de los recursos con que dispone la empresa, presupone la necesidad de asegurar la permanencia del negocio. Como consecuencia, hay que preocuparse no sólo del buen aprovechamiento actual, sino de su conservación para un buen aprovechamiento futuro.
3. Tener la mejor alternativa entre varias. Para alcanzar los objetivos en cualquier actividad que se trate, es importante definir con anticipación las acciones o pasos que permitan cumplir las metas pretendidas; esto es, planear.
4. Tener buena información para obtener la mejor alternativa. Los informes que utilizan las empresas en el desarrollo de sus actividades deben, ser diseñados para la toma de decisiones. La importancia de contar con un buen sistema de información, se incrementa a medida que las empresas crecen y la dirección se ve en la necesidad de administrar por excepciones.

Es necesario entender que, al tiempo que la empresa dispone sus recursos para el logro de la productividad, debe protegerse la permanencia de la misma; en otras palabras, al incrementar la redituabilidad de las inversiones de la empresa, no debe arriesgarse el futuro de la misma.

4.3 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Para llevar a cabo un incremento de la productividad en las empresas, se debe afectar, por lo menos, uno de los siguientes factores:

METODOS Y EQUIPOS: Una forma de mejorar la productividad, consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se lleva a cabo el resultado. Algunos ejemplos son:

- Automatización de procesos manuales.
- Disminución de tiempo de manejo; esto es, por ejemplo, manejar tarimas con varias cajas en lugar de manejar cajas en forma independiente.
- Eliminación del tiempo de espera; o sea, del tiempo que un trabajador tiene que esperar mientras que alguien o algo le llega para que puede llevar a cabo su tarea.

UTILIZACION DE LA CAPACIDAD DE LOS RECURSOS: La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar, brinda la segunda oportunidad im-

portante para mejorar la productividad. Ciertos ejemplos son:

- Operar con dos o tres turnos y no sólo con uno.
- Disponer sólo de las existencias necesarias para cumplir con el objetivo de nivel del servicio a los clientes.
- Utilizar los propios camiones para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores, en vez de que regresen vacíos después de sus entregas.
- Instalar estantes o tarimas para obtener el máximo provecho del espacio entre el techo y el piso.

NIVELES DE DESEMPEÑO: La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los trabajadores, proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre otros aspectos pueden mencionarse:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y la experiencia de los trabajadores de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los trabajadores.
- Motivar a los trabajadores para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito, un programa de capacitación para los trabajadores.

4.3.1 FACTORES QUE RESTRINGEN LA PRODUCTIVIDAD

Un incremento en la productividad no es cosa de casualidad, sino que es el fruto del esfuerzo de las personas; este incremento se logra cuando se han establecido metas, descubriendo los obstáculos que se podrían presentar y desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos, además de dirigir adecuadamente los recursos con que se cuenta para lograr el incremento de productividad que se busca.

Sin embargo, existen una serie de factores que se contraponen a los deseos de la empresa por aumentar su productividad; algunos de ellos son generados por la propia empresa o por los miembros que la componen.

Otros, aparecen fuera de la empresa, en el medio ambiente externo, por lo que se hayan fuera del control de la empresa.

Estos factores restrictivos, pueden variar de una empresa a otra, habiendo algunos que son comunes, aunque con diferentes grados de intencidad.

Uno de estos factores restrictivos es, la falta de capacidad para crear un ambiente adecuado para el mejoramiento de la productividad; esto es, que las actitudes actúan en beneficio, o en perjuicio de la productividad.

Todos los dirigentes tienen la responsabilidad de desarrollar y mantener un clima laboral favorable, para poder cumplir todas las metas organizacionales.

Esta responsabilidad es tan importante, ya que las actividades de los grupos de trabajo se ven influenciadas en

mayor o menor grado, por los dirigentes (supervisores). El clima de cualquier situación laboral no sólo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, sino también las actitudes y sentimientos del supervisor.

Otro de los factores que restringen la productividad, es el tamaño de la misma, ya que cuando más grande es, mayores serán los obstáculos que tendrá que salvar y, como ejemplo de ellos baste decir que las comunicaciones internas se verán afectadas por las dimensiones de la empresa.

Al crecer la empresa, comienza también a madurar y, con ello se maduran también las actitudes, las costumbres y creencias que representan también un obstáculo en el camino hacia el cumplimiento de los resultados.

"Una organización cuya madurez consiste únicamente en hacer las cosas de un modo más firme, está destinada a perecer, aunque aprenda a hacer esas cosas con la mejor de las habilidades"^{21/}

A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, el personal de las mismas, depende cada vez más de la información procesada y cada vez menos de las experiencias personales. Así, antes de que les llegue la información que comunica lo que en realidad sucede, ya ha sido clasificada, condensada y algunas veces alterada.

^{21/} Op. cit. pág. 95.

Otro de los factores que restringen la productividad es, la incapacidad existente para medir y evaluar esa producti vidad. Muchos parámetros comunes de medición, como el rendimiento o producción por hora, no toman en cuenta los cambios, ya sea en el costo de la mano de obra, o en el precio de venta del producto o servicio producidos por ese insumo de trabajo.

Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones. Cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos. Las variaciones desfavorables pueden detectarse a tiempo y la aten ción de los directivos puede dedicarse a la corrección de los problemas que hayan surgido.

La maquinaria y el equipo, así también como las materias primas, frecuentemente restringen la productividad. Si la maquinaria y el equipo son anticuados, están desgastados, son poco seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias.

4.4 IMPORTANCIA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, para las mayorías: existe una posibilidad de producir más en el futuro, haciendo uso de los mismos o menores recursos, logrando elevar el nivel de vida. De esta manera se podrá lograr una mejor división de la riqueza, evitando así, los enfrentamientos entre grupos antagónicos.

Ahora, desde el punto de vista interno, el incremento de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Logrando un uso más productivo y racional de los recursos, se reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos. "Sin un aumento de la productividad... que equilibre todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios sólo significarán una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable"22/

Los incrementos en la productividad se traducen en mayores flujos de efectivo, en un mejor rendimiento sobre los activos y en mayores utilidades. Al existir más utilidades, significa que habrá más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos.

La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto nacionales como foráneos.

De algún modo, se puede relacionar el problema de la productividad con el proceso inflacionario que existe desde hace algunos años en el país. El actual problema inflacionario puede estar relacionado con la disminución de la producción; entre la reducción del crecimiento de la productividad y las

22/ Op. cit. pág. 95.

quejas que día a día crecen sobre los productos nacionales con respecto a las necesidades ambientales de seguridad y sociales.

El incremento de la productividad se ha visto afectado de una manera adversa por los bajos niveles de las inversiones a largo plazo.

La productividad es una estimación de producción por hora de trabajo realizado; ahora bien, podemos considerar que esta forma de medir es mala ya que "las variaciones a corto plazo en las estimaciones de la productividad pueden significar poco más que los números que se obtienen en la lotería.

Sin embargo, a largo plazo las estimaciones de la productividad indican tendencias reales^{23/}.

Al no existir incrementos en la producción/hora, los niveles reales de vida no pueden aumentar, y de tal modo, no se puede reducir la pobreza, y la calidad del medio ambiente no se puede mejorar; si no existe un incremento en el rendimiento de la productividad en las industrias más importantes, puede suceder que veamos cómo el valor de la moneda se corroe por las presiones inflacionarias que la están aquejando.

Únicamente el crecimiento de la productividad puede proporcionar los incrementos en la producción real por persona para hacer posibles las ganancias globales en los niveles de vida reales. Sin un incremento tal, el resultado del reparto del ingreso conduce directamente hacia la inflación.

23/ Malkiel, Burton G. La Productividad: el problema. Biblioteca Harvard de Administración.

4.5 ¿COMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD?

Con el fin de obtener un indicador relativo de la efectividad con que una empresa ha consumido sus recursos en el proceso del cumplimiento de sus objetivos, existe un interés por lograr medir la productividad.

Esta necesidad de medir radica en la también necesidad de conocer el desempeño de las personas en cuanto a la producción, con respecto a periodos anteriores; saber si se ha avanzado o se ha retrocedido y cual es la magnitud de tal avance o retroceso. Además, al contar con índices que indiquen la efectividad de la productividad, se logra conocer la efectividad de los programas de capacitación implementados.

Ya se ha dicho que la productividad es una medida relativa, ya que su significado se basa entre la comparación de la razón de productividad del presente y la razón de producción de un periodo anterior al que se hace referencia como periodo base.

Las razones de producción también pueden compararse contra estándares, y cuando esto sucede, el estándar se convierte en la base de las comparaciones, es decir, en el periodo base.

Cualquiera que sea el caso, lo que se necesita saber es, tanto la dirección, como la magnitud del cambio. Casi siempre la magnitud del cambio se expresa como un porcentaje:

(periodo actual-periodo base) ÷ periodo base.

Algunas veces es perjudicial comunicar estos porcentajes de cambio. Una alternativa consiste en calcular y comunicar números índice. Un número índice es el porcentaje de cambio sumado o restado de 100.

Medir la productividad es algo más fácil de decir, que de hacer; por tal razón, son muchas las empresas que no cuentan con tales medidas, y las que cuentan con ellas, desgraciadamente o son incompletas o carecen de sentido. Para una empresa que produce el mismo artículo, la medición se torna relativamente más fácil de llevar a cabo. Se suman los artículos producidos durante el año base y durante el año actual. La suma del año actual se divide entre la suma del año base, obteniéndose así, el número índice de la producción.

Asimismo, se suman los recursos consumidos durante esos mismos periodos, dividiendo los insumos del periodo actual entre los insumos del periodo base, obteniendo el número índice de los insumos. La productividad del periodo actual, en relación con el período base, se calcula dividiendo el número índice de la producción actual entre el índice de los insumos actuales.

Algunas veces las mediciones tienden a ser tan generales que solo sirven para informar que algo está mal dentro de la empresa, pero sin dar, algún indicio del área donde se encuentra el problema.

Todas las empresas forman una red compleja de personas, equipo, maquinaria y procesos de trabajo; el flujo de trabajo a lo largo de la empresa puede no ser aparente a primera vista por una persona que no sea un observador entrenado. Frecuentemente ni los directivos que llevan años trabajando para la empresa entienden a fondo la interdependencia entre el personal, los procesos y las funciones. Al tener pleno conocimiento del flujo del trabajo y de la interdependencia entre el personal y los procesos, se pueden identificar los puntos críticos en que pueden aplicarse las mediciones más significativas.

Al examinar el flujo del trabajo se identifican esos puntos, además, al señalar las actividades que pueden convertirse en un "factor restrictivo", esto es, que pudiera obstaculizar o limitar el rendimiento de otros procesos o el desempeño de otros grupos de trabajo. Aún en los procesos continuos, como las líneas de montaje, algunas actividades tienen mayores probabilidades que otras de afectar de manera negativa al rendimiento o desempeño total de la empresa.

Otro de los puntos críticos donde las mediciones pueden aplicarse con efectividad a los procesos complicados, son aquellos donde culminan los esfuerzos de muchas personas o de departamentos enteros. Esos puntos podrían llamarse Pasos Críticos de los esfuerzos que realiza la empresa para cumplir sus objetivos.

Cuando se establece un sistema de medición, también

se ha de establecer en una forma constructiva y de ningún modo amenazadora, a los empleados como personas y a sus respectivos gerentes, la responsabilidad de ciertos elementos específicos del desempeño de la organización, incluso también de los índices de productividad correspondientes. De este modo, al fijarse las responsabilidades con exactitud, se minimizan las posibilidades de "echar la culpa a otro".

CRITERIOS DE MEDICIONES SIGNIFICATIVAS^{24/}

Un paso importante para mejorar la productividad en cualquier organización, consiste en idear e implantar mediciones significativas. La organización puede o no haber cruzado o tratar de cruzar ese importante puente que vincula al conocimiento teórico con el compromiso personal. Si todavía no se ha intentado, lo que sigue puede ayudar a empezar bien. Si ya existen en operación mediciones de la productividad, es interesante compararlas contra los siguientes criterios.

VALIDEZ: Refleja con precisión los cambios en la productividad.

TOTALIDAD: Toma en cuenta todos los componentes, tanto de la producción como del insumo, de un determinado índice de productividad.

COMPARABILIDAD: Permite la exacta medición del cambio en la productividad entre un periodo y otro.

EXCLUSIVIDAD: Toma en cuenta y mide por separado la productividad de todas las actividades.

^{24/} Op. cit. pág. 80.

OPORTUNIDAD: Asegura que la información se comunica a los directivos con suficiente prontitud, para que puedan tomarse las decisiones correctivas en cuanto surjan los problemas.

EFFECTIVIDAD DE COSTOS: Consigue mediciones de modo que cause el menor número de interrupciones a los procesos productivos continuos de la organización.

Cuanto más se apeguen a los criterios anteriores, mayor será la utilidad que logren tener las mediciones de la productividad para aumentarla.

Estos criterios no tienen porque cumplirse perfecta o totalmente para que el sistema de mediciones tenga validez; las mediciones de la productividad se establecen con el propósito de mejorar los resultados organizacionales por medio de una mayor conciencia gerencial y un mejor control. Puesto que la medición es un renglón de costos no productivo, los directivos y gerentes deben utilizar su buen juicio para lograr que se emplee de manera consistente y en proporción al valor de los datos que se obtengan.

En esencia, un análisis de costo/beneficio debe aplicarse al área de medición.

La necesidad de medir y, por lo tanto, de mejorar la productividad, se encuentra en casi todas las actividades de la mayor parte de las organizaciones. La comparación de los

niveles de productividad, se encuentra en casi todas las actividades de la mayor parte de las organizaciones. La comparación de los niveles de productividad, es un paso decisivo en el camino para mejorar la productividad, y éste a su vez depende de mediciones válidas, completas de varias actividades de la organización.

4.6 EL RECURSO HUMANO, FACTOR CLAVE EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

Para poder cumplir con el resultado o los resultados que la organización desea, además de contar con materias primas, maquinaria y el equipo y los procesos de trabajo necesarios para procesarla, la empresa debe contar con algo más importante que lo anterior, el recurso humano.

Ya que las personas son responsables de controlar y utilizar adecuadamente los recursos de la empresa, además de diseñar y operar equipos e instalaciones, de comprar y utilizar los materiales, de vender el producto o servicio que la empresa proporcione, se convierten en un factor clave para lograr un incremento en la productividad.

Ahora bien, si se ha de incrementar la productividad, se debe comprender entonces, la naturaleza de las personas así como la de las organizaciones.

Luego entonces, existen cuatro supuestos básicos respecto de las personas: la individualidad, la integridad, el comportamiento motivado y la dignidad humana.

INDIVIDUALIDAD: Cada persona es única. Las personas nacen con características físicas diferentes y con capacidades o habilidades distintas.

El hecho de que las personas sean distintas da a entender que no es posible que se las dirija con eficacia por medio de una técnica estándar. Aún al formar parte de un grupo, las personas siguen conservando su individualidad, con sus sentimientos, intereses, juicios y actitudes personales y grados de motivación y satisfacción propios.

INTEGRIDAD: Al emplear a alguien, se acepta a la persona entera, no tan sólo las manos o los ojos, no sólo como un conjunto de aptitudes y conocimientos, se contrata a la persona total. Cada ser humano es un sistema único que materializa todas sus experiencias.

COMPORTAMIENTO MOTIVADO: Todo comportamiento humano tiene por causa, la estructura de las necesidades de la persona. A una persona no se le motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino por medio de lo que realmente quiere. "El poder de motivación de los dirigentes sólo es efectivo hasta el grado en que, desde el punto de vista del trabajador, los directivos controlan los medios con los cuales el trabajador puede satisfacer sus necesidades"^{25/}.

DIGNIDAD HUMANA: Ya que las personas forman parte

del orden superior, esperan ser tratadas con respeto y dignidad. Así, cada tarea, por baja que sea, da derecho a la persona que la realiza, al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera como lo haya desempeñado.

En cuanto a las organizaciones se refiere, éstas son sistemas sociales, formales e informales, que se constituyen en la base del interés mutuo y de la satisfacción de necesidades.

SISTEMAS SOCIALES: Dentro de toda organización, las actividades se rigen por leyes sociales y psicológicas. Dado que las personas poseen necesidades psicológicas, sociales y de status, buscan pertenecer a un grupo que las satisfaga. Así, dentro de la empresa coexisten el sistema formal y el informal.

El primero proporciona un status de acuerdo a la responsabilidad de cada miembro, en tanto que el segundo, otorga un status basado en las necesidades individuales de cada miembro del grupo. Como ejemplo tomaremos la existencia, algunas veces, de dos líderes, el formal nombrado por la empresa y otro informal, nombrado por sus miembros.

MUTUO INTERES: Las organizaciones se forman y mantienen sobre la base de una serie de intereses mutuos entre sus miembros.

Sería imposible lograr cumplir las metas de la organización si sólo una parte de sus miembros (directivos) man-

tuviera el interés en lo que se hace, mientras la otra parte (trabajadores) ni se enterara.

Asimismo, es imposible para los trabajadores tratar de obtener por sí solos el beneficio que la organización y los recursos pueden proporcionarles.

En las organizaciones, la tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se trabaja para que alcancen niveles más altos de productividad. En cierto modo, una persona nunca puede motivar a otra, ya que la motivación es un deseo interno y sólo puede surgir de dentro de la persona. Sin embargo, con un conocimiento de la motivación humana, se pueden conocer las condiciones que causan que las personas actúen de una u otra forma.

Este conocimiento proporciona la capacidad para poder crear un clima propicio para inducir a las personas a actuar. Prácticamente, se puede motivar a los demás para que se desempeñen en una forma deseada, pero ésta facilidad para motivar depende, para que tenga éxito, de un conocimiento general de la motivación humana.

La forma más común de motivación dentro de las organizaciones, en especial las comerciales e industriales, es lo que se conoce como la "Ley del Efecto" o el "Principio del Refuerzo". Se premia el comportamiento que se trata de fomentar, y se castiga el comportamiento que se quiere eliminar.

El recurso humano es un factor clave en el mejoramiento de la productividad, pero si no se le motiva adecuadamente, se puede convertir en un factor que obstaculice todas las acciones. Para tal caso existen tres tipos generales de motivación:

MOTIVACION POR EL MIEDO: La motivación por el miedo se basa en el refuerzo negativo o castigo; se basa en la fuerza y en la capacidad para castigar a un individuo o a un grupo o privarlos de algo que necesitan.

Actualmente, debido a las leyes, al sindicalismo y a la relativa facilidad para cambiar de trabajo, la efectividad de la motivación por el miedo, ha perdido bastante fuerza. Ahora bien, si en una empresa no se cuenta con objetivos claros y bien definidos y bien comunicados, o con medidas objetivas y uniformes, cuando se llega a aplicar un castigo siempre surgen las dudas acerca de si fue justo o no y, se genera una corriente de simpatía a favor de la persona castigada y otra de hostilidad hacia la empresa.

Puesto que es responsabilidad de la dirección comunicar y hacer respetar las expectativas, y como es un hecho que algunos sólo responden por las malas, el refuerzo negativo, o motivación por el miedo, debe seguir siendo un instrumento gerencial de motivación que tiene que ser utilizado cuando así lo requieran las circunstancias.

MOTIVACION POR INCENTIVOS: La motivación por medio

de incentivos, está basada en el refuerzo positivo o recompensa. El punto débil de este sistema radica en lo sabido acerca del apetito humano. Los deseos o necesidades de cada persona dependen, en gran medida, de lo que esa persona ya posee. En cuanto un deseo se satisface, deja de ser deseo y cesa de motivar el comportamiento. Lo que sirve para motivar a un trabajador, puede funcionar este mes, pero no por fuerza tiene que seguir motivándolo el mes siguiente o el año que entra.

MOTIVACION POR EL CUMPLIMIENTO: La motivación por el cumplimiento se basa en el cumplimiento por sí mismo. Los trabajadores que están motivados por el cumplimiento trabajan, debido a un sentido del desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten. La filosofía de la motivación por el cumplimiento, se basa en un auténtico entendimiento de la naturaleza humana. Al crecer en las personas y en su potencial de mejoramiento, se fomenta en los trabajadores la aceptación de sus responsabilidades.

Sin lugar a dudas, la motivación por medio del cumplimiento de las metas, es la fuerza más poderosa y duradera que se pueda emplear en una empresa. Cuando se orientan las actitudes del personal hacia la organización, el trabajo, la familia, los amigos y, sobre todo, hacia él mismo, que es lo más importante, se mejora tanto la estructura básica de la personalidad humana, como de la organización.

La motivación por el cumplimiento, por sí sola puede fomentar el tipo de comportamiento dirigido a las metas que se requiere para edificar una organización altamente productiva.

4.7. LA PARTICIPACION DEL PERSONAL

Dentro de la participación del personal, existe un elemento muy importante, el Liderazgo, que se puede definir como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás.

En el liderazgo existen factores que lo afectan dentro del ámbito organizacional; tales factores son: el comportamiento del líder, los seguidores, las metas de la organización y las de sus miembros y el ambiente operativo de la organización.

No existe un estilo de liderazgo único, que pueda considerarse el mejor para todas las situaciones laborales; los actos de liderazgo pueden ser tomados desde dos puntos de vista. Algunos actos de liderazgo son favorables, ya que motivan a los trabajadores a cumplir con los objetivos de la organización; otros, son desfavorables, ya que tienden a desmotivar a los trabajadores, es decir, se interponen a los deseos naturales de los individuos de trabajar conjuntamente para lograr su objetivo.

Un líder utiliza tres tipos de capacidad: la capacidad técnica que se relaciona con las cosas; la capacidad o aptitud humana que se refiere a las personas, y la capacidad conceptual que se refiere a las ideas.

La capacidad técnica se refiere a la que tiene el líder

der para enfrentarse a cualquier proceso o técnica. En general esta capacidad la ponen en práctica los ejecutivos de niveles inferiores.

La capacidad o aptitud humana se refiere a la que tiene el líder para actuar recíprocamente con los demás en forma eficaz. El líder que posee tal capacidad está mejor dotado para motivar a sus subordinados y para generar un espíritu de cooperación y de trabajo en equipo.

La capacidad conceptual se relaciona con la creatividad del líder para formular planes y generar proyecciones. La capacidad conceptual habilita al líder para manipular con eficacia las abstracciones.

La forma como los ejecutivos emplean el poder que les ha sido delegado, establece un estilo de liderazgo. Son tres los estilos básicos de liderazgo con poder: autocrático, liberal y participativo.

EJECUTIVOS AUTOCRATAS: Los ejecutivos autócratas centralizan en ellos el poder y la toma de decisiones. Estructuran la situación laboral por completo, dejando muy pocas oportunidades para que los trabajadores expresen sus opiniones o iniciativas individuales. Los empleados llevan a cabo lo que se les ordena y sólo lo que se les ordena. El ejecutivo autócrata posee la autoridad total y asume la responsabilidad absoluta del área que tiene asignada. En general, los tra

bajadores se encuentran mal informados, se sienten inseguros y padecen de esa tensión por inseguridad que les causa el comportamiento de su jefe.

EJECUTIVOS LIBERALES: El ejecutivo liberal hace todo lo posible por evitar el uso del poder personal. Los subordinados llevan a cabo su trabajo sin sufrir ninguna influencia de parte del jefe; establecen sus propios estándares de desempeño y resuelven sus propios problemas. El ejecutivo liberal sirve como contacto entre el grupo de trabajo y los recursos ajenos o externos a ese grupo; si éste último necesita algo, el ejecutivo liberal las obtiene de otros y se las proporciona a sus subordinados.

EJECUTIVOS PARTICIPATIVOS: A diferencia del dirigente autócrata que toma todas las decisiones o del ejecutivo liberal que no las toma, el dirigente participativo si toma decisiones, pero pocas veces en forma unilateral. Los directivos que emplean el estilo de poder participativo, están concientes de que pueden multiplicar los esfuerzos a través de sus subordinados y de que pueden ser más efectivos al crear un clima de trabajo que favorezca la participación del personal y que esté centrado en las recompensas.

Los dirigentes participativos mantienen a sus subordinados bien informados, tanto de lo que acontece dentro de su área de trabajo, como fuera de ella, comprometiendo a los su-

bordinados en los problemas según su experiencia y capacidad, y solicitándoles ideas y sugerencias sobre las situaciones por las que están atravesando.

El dirigente participativo voluntariamente delega responsabilidad y la respectiva autoridad en forma selectiva. En tanto el ejecutivo autócrata controla por medio del poder y de la autoridad personal, el ejecutivo participativo ejerce el control mediante su grupo de trabajo, generando un espíritu de grupo que fomenta el cumplimiento como un medio para satisfacer las necesidades individuales.

El estilo de poder participativo puede lograr los mejores resultados, debido a que aumenta la participación de los trabajadores y, por lo tanto, su contribución.

Ahora pues, la participación del personal se puede definir como la implicación de los trabajadores en los procesos de la organización. Esta implicación es mental y emocional, y estimula al trabajador para que contribuya en el cumplimiento de las metas organizacionales y comparta la responsabilidad de su cumplimiento.

En la mayor parte de las empresas, el trabajador se ve envuelto en los aspectos físicos del trabajo. En una situación de trabajo que se caracteriza por la participación del personal, la persona está envuelta integralmente, no nada más su capacidad para desempeñar determinadas labores. Esta implicación total es un producto de la mente, las emociones y las

capacidades. En lugar de restringirlo a una implicación física o de trabajo, el trabajador que participa, también se compromete psicológicamente.

El estilo de poder participativo estimula al personal para que contribuya en el cumplimiento de las metas organizacionales. Se brinda al personal la oportunidad de poner en práctica sus aptitudes de iniciativa y de creatividad para el cumplimiento de las metas de la organización.

La participación es un proceso de dos sentidos, no consiste en imponer las ideas de arriba, como erróneamente algunos ejecutivos creen estar practicando la administración participativa porque presentan sus propios planes e ideas a los subordinados para que les den su visto bueno; así, los trabajadores simplemente aprueban lo que se les presenta y no contribuyen en nada.

El valor de la participación radica en la suma del potencial creativo de los trabajadores, de esas personas que tienen la idea más clara de cual es su propia situación laboral y saben lo que se requiere para lograr las metas de la organización,

La participación anima a los empleados a aceptar las responsabilidades de las actividades asignadas a su grupo de trabajo. Cuando aumenta la participación de los trabajadores, otro resultado natural es el mejoramiento del trabajo en equipo; cuando la situación laboral se caracteriza por la partici-

pación, los trabajadores ven desde un punto de vista mucho más positivo la cooperación y el trabajo de equipo.

Dado que el estilo participativo es el que ofrece mayor potencial para mejorar la productividad, vale la pena revisar las condiciones más apropiadas a la aplicación de una administración participativa. Estas son las siguientes:

- Antes de llevar a cabo cualquier acción, es necesario proporcionar tiempo suficiente para que se de la participación.
- El costo de la participación no debe exceder el valor de los beneficios que pueda producir. Si el personal dedica demasiado tiempo a la participación, su trabajo normal no se hará a tiempo.
- El personal, como conjunto de individuos, debe tener interés por participar. Si no muestra interés, hay que respetar su derecho a no comprometerse y excluir los del proceso.
- El empleado debe contar con la capacidad de participar. Sería absurdo, por ejemplo, comprometer a un trabajador de la línea de ensamble con un problema de ingeniería de diseño.
- De toda la situación laboral, el factor fundamental para lograr una participación efectiva radica en la filosofía del ejecutivo para tratar con las personas. La filosofía adecuada se manifiesta en sí misma, bajo la forma de un estilo de liderazgo positivo

y de la firme convicción de que el cumplimiento de las necesidades gerenciales y de las metas de la organización depende de una mayor contribución de parte de los trabajadores.

La situación laboral en general, debe cumplir con los criterios anteriores para que la participación pueda ser efectiva.

Una vez que la empresa cuenta con las condiciones que apoyarán la participación, el siguiente paso es concebir e implantar programas que fomenten esa participación. Definiremos entonces, el concepto de Programa, como un conjunto de prácticas preestablecidas, enfocadas a actividades limitadas dentro de la empresa. Luego, con el propósito de mantener bien informados a los trabajadores, se deben realizar reuniones de comunicación, para informar lo que está sucediendo, o lo que se está planeando, en el lugar de trabajo.

La información debe ser comunicada de manera que evite rumores y especulaciones y realce la credibilidad del gerente del área.

Por otra parte, cuando el gerente consulta con sus empleados en un intento por beneficiarse con sus ideas y sugerencias antes de tomar una decisión, está recurriendo a la supervisión consultiva.

A pesar de que no consulte todo, en esta forma el gerente crea un clima adecuado para que los individuos aporten

sus ideas y sugerencias. Para que tenga éxito, la supervisión consultiva obliga al gerente a mostrarse auténticamente interesado y abierto a las ideas presentadas por sus subordinados; sólo de esta manera los subordinados estarán concientes de que sus aportaciones valen la pena y son útiles.

Practicar la supervisión consultiva debe fortalecer la autoridad del gerente y no debilitarla. El gerente conserva el derecho de decidir, y el responder a las ideas de los subordinados le ayuda a establecerse como representante de ellos, sin dejar de ser el representante del empleador.

Así como el gerente recurre a la supervisión consultiva, puede también recurrir a la supervisión democrática, que va más allá que la primera, debido que cierto poder de toma de decisiones se delega en algunos subordinados. Aunque no es raro que las organizaciones formen comités conjuntos de jefes y subordinados, pocas son las organizaciones que permiten que el personal tome decisiones importantes en lo que respecta al proceso laboral en sí.

El uso efectivo de la supervisión democrática depende de dos factores muy importantes: los empleados a quienes se brinde la oportunidad de tomar decisiones, deben poseer el conocimiento, la capacidad y el sentido común necesario para tomar una buena decisión; y el directivo debe centrar su atención en las respectivas metas organizacionales y estar pendiente de la posibilidad de que surjan metas personales conflictivas.

De acuerdo a las supervisiones (consultivas y democrática), en las que existe la participación de los empleados sugiriendo en una, y en otra, tomando parte en la toma de decisiones, algunas organizaciones han llevado a cabo experimentos en los que permiten a sus empleados fijar sus propias metas de trabajo.

Para lograr que un programa de fijación de metas por los empleados sea efectivo, también hay que asegurar su compatibilidad con las metas de la organización.

Además de la participación en la toma de decisiones o en la fijación de las metas de trabajo, los empleados pueden participar también, por medio de los Círculos de Calidad. Un círculo de calidad es un grupo de personas (de ocho a diez), que realizan el mismo trabajo, bajo la dirección del mismo supervisor y que se reúnen periódicamente con el propósito de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el producto o servicios que realizan, no sólo relativos a la calidad.

Los círculos de calidad se basan en una técnica de resolución participativa de los problemas. Este concepto va más allá de pedir a los empleados que aporten sus sugerencias, mismas que serán evaluadas y, quizás implantadas por terceros. Al pedir a los empleados que contribuyan con sus ideas e implementen sus soluciones, los círculos de calidad sirven para restablecer la dignidad de los puestos que desempeñan.

Los círculos de calidad incorporan una filosofía reforzadora de la persona, cuyo propósito consiste en incrementar la efectividad de las soluciones aportadas por los miembros del grupo.

CAPITULO V

CAPACITACION, MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

5.1 COMO SE RELACIONAN

Hasta el momento hemos conocido por separado cada una de las partes que integran el proceso productivo de las empresas; entre cada una de esas partes, existe una interdependencia tal que, para poder lograr un avance considerable se debe dar la importancia necesaria a cada una de ellas, en conjunto.

Así pues, para iniciar, debemos detectar los problemas que en materia de capacitación existan dentro de la empresa, y a través de esos problemas, podremos detectar las necesidades de capacitación.

Habrán entonces que tomar en cuenta medidas que mostrarán los síntomas de los problemas; tales medidas o indicadores serán guías para determinar las necesidades de capacitación a que haya lugar.

Así pues, se debe realizar un análisis de las necesidades de capacitación; dichas necesidades se deben determinar en función de lo que se espera de la gente, esto es, para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar, ya que el éxito de toda empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.

La capacitación, para que sea un instrumento eficaz, tiene que ser un sistema ordenado que se aplique a solucionar los problemas organizacionales y a alcanzar los objetivos de la empresa. Debe consistir en algo más que la instrucción casual de los que aprenden a utilizar unas técnicas superiores a la mera improvisación.

Requiere, además, que los fundamentos existentes bajo las planificaciones respondan a situaciones reales.

La capacitación, además tiene que apoyarse en una cuidadosa y continua investigación. La capacitación no será completa hasta que deje de considerar las soluciones intuitivas para los problemas.

Un programa adecuado de capacitación depende de la reunión de datos reales que son base para saber quien debe ser capacitado, en qué áreas, por quienes y en qué forma deben ser valorados los resultados de la capacitación.

Los objetivos generales que se persiguen, son básicamente, generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de su continuo y sistemático desarrollo, mediante la capacitación.

Ahora, uno de los requisitos para llevar a cabo una capacitación apropiada y eficiente, es investigar las necesidades; es decir, la capacitación depende de las necesidades específicas de la empresa.

El primer problema que se plantea, pues, es hacer un balance de necesidades en las diferentes áreas de trabajo. A partir de este balance se determinará cuáles son las necesidades de capacitación.

Una vez que se haya dado un diagnóstico general, se sabrá lo que se puede y se quiere hacer y existirá la manera de saber cómo se puede y cómo se va a hacer eso que se quiere, lo que permitirá elaborar un plan de capacitación.

En todo programa de capacitación encontraremos que se dan tres etapas: antes, durante y después.

Antes del curso, se debe llevar a cabo una planeación de la capacitación, en la que por principio, se deben descubrir las necesidades de capacitación con el mayor realismo, a base de:

ANALISIS DE ORGANIZACION

ANALISIS DE OPERACIONES

ANALISIS HUMANO.

De estos análisis anteriores, encontraremos lo que se desea saber, las técnicas que se usarán y la selección de los participantes.

Es necesario un análisis conciso y exacto de datos, para determinar la necesidad específica y el tipo de capacitación necesarios.

Si un inventario de recursos humanos va a servir de

base para planificar la capacitación, es necesario tener cierta información básica sobre los trabajadores y sus funciones. Es evidente, que un análisis llevado a cabo, acabará por revelar necesidades decisivas de capacitación y contribuirá a la eficiencia de la empresa.

Una vez que se han analizado las necesidades, se debe reconocer que sólo la cuantificación de objetivos, será clave del éxito, es decir, un objetivo general, ambiguo, ideal, etc., no es recomendable.

Al señalarse los objetivos, debe hacerse con base en las necesidades descubiertas y en la proyección del puesto y de la empresa a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta el aumento de las actividades del individuo, y poder así, capacitarlo para que desempeñe correctamente dichas actividades.

Los objetivos a corto plazo cambian continuamente, ya que varían las necesidades que se descubran. Pero los objetivos a mediano y largo plazo se deben mantener fijos, a menos que sucedan hechos imprevistos que modifiquen la proyección de la empresa.

Ahora, durante el curso, se debe hacer una verificación de las necesidades, para ello, habrá que hacer una serie de preguntas para descubrir las áreas en que los participantes se consideran menos preparados para normar el enfoque que se deba dar a la plática y atacar los puntos débiles.

Las necesidades que hubiera, pueden surgir así, o bien, a través de una interacción para que los asistentes descubran sus propias fallas.

La evaluación final será otro elemento de gran importancia que nos hará determinar nuevas necesidades.

A estas alturas del curso, ante todo, se debe motivar y ubicar al individuo. Ya que el objetivo principal de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del incremento de conocimientos, habilidades y la modificación de actitudes en forma positiva, así como promover el desarrollo de la persona como tal, se debe señalar antes de comenzar el curso.

En lo que respecta al contenido del curso, éste ha de exponer los temas de acuerdo al nivel de los participantes; además de ir de lo simple a lo más complejo. Al mismo tiempo, se explicará cuáles son las habilidades que se pretenden mejorar con el desarrollo del tema, dando ejemplos demostrativos del desarrollo de esas habilidades.

Es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control, con el que se pueda evaluar en forma por demás objetiva, la medida en que se han satisfecho las necesidades de la empresa y hasta qué punto se alcanzaron los objetivos fijados.

Así, lo más conveniente será crear formas de evaluación que determinen lo aprendido y nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad de la empresa.

Los programas de capacitación, no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso. Según sea la naturaleza del programa, se necesitará que el seguimiento esté dirigido a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el aprendizaje.

Así, es necesario destacar la importancia que tiene el poder cuantificar correctamente los objetivos previstos, ya que éstos van a ser base de los resultados que se logren en cursos posteriores.

Ahora bien, después del curso, se debe realizar un seguimiento; el seguimiento es en gran parte causante del éxito o fracaso de un curso. Es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió.

Un programa de seguimiento, se debe elaborar de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se llevan a cabo no sean violentos, ya que se podría ocasionar una desadaptación en el individuo capacitado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Asimismo, el programa debe adaptarse a las condiciones de trabajo en las diferentes áreas y también al cambio de métodos de trabajo y del personal que lo desempeña.

La evaluación del seguimiento se debe hacer de manera periódica para observar como se ha desarrollado el programa y la forma en que se van obteniendo resultados con su avance.

Por medio de las evaluaciones se pueden descubrir necesidades.

Se puede decir que el seguimiento es lo más importante de la capacitación, ya que aquí es donde se verificará qué tanto se ha aprendido y en que forma se practica lo aprendido.

Entonces, para que un individuo se vea beneficiado por los programas de capacitación, tiene que estar dispuesto a mejorar sus habilidades y su desempeño en el trabajo, para que así aumente las posibilidades de ascender; esto es, estar motivado. Pero una excesiva motivación puede obstaculizar la predisposición al aprendizaje, ya que si el individuo se fija metas superiores a su capacidad, al iniciarse el curso, y no logra alcanzarlas, los resultados serán la desilusión y la pérdida de motivación.

Es muy común caer en el error de que un individuo motivado, puede producir más que el que no lo está, por lo que se hace necesario tener en mente que existen otros elementos importantes, además de la motivación, dentro de todo proceso productivo.

Veremos entonces que, el medio ambiente se considera como un elemento que influye en la conducta del individuo; también, influye en el comportamiento del individuo la influencia que recibe del grupo al que pertenece.

De acuerdo a lo anterior, podremos determinar que la productividad se incrementará en la medida que el individuo esté motivado para modificar su conducta, por medio de un apropiado programa de capacitación que lo lleve a mejorar sus habilidades y que además satisfaga sus necesidades de aprendizaje, así como también satisfaga las necesidades de la empresa.

Es natural pensar que la función de capacitación, debido a su importancia en las organizaciones, requiere de un proceso; ahora bien, ese proceso es tan diferente como cada organización es diferente una de otra.

Dada esta diferencia entre las organizaciones, no podemos decir que existe un programa de capacitación único, que pueda considerarse el mejor. Sin embargo, para efectos de estudio, se propone el siguiente programa de capacitación que consta de:

FASE 1: DETERMINACION DE NECESIDADES.

FASE 2: SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS.

FASE 3: DEFINICIÓN DEL CONTENIDO EDUCACIONAL Y EL METODO APROPIADO PARA LA CAPACITACION.

FASE 4: EVALUACION.

FASE 5: SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

FASE 1: DETERMINACION DE NECESIDADES.

Como ya es sabido, una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. De tal modo, se deben precisar, primeramente, las necesidades

presentes y a corto plazo y, después, las necesidades a mediano y largo plazo.

Así, dentro de esta primera fase se llevan a cabo funciones de previsión y planeación. Sin la investigación previa de las necesidades, no se podría pensar siquiera en la programación de ningún curso.

De tal manera vista la capacitación tiene dos razones de ser: por una parte, satisfacer las necesidades presentes de la empresa, basada en los conocimientos y actitudes y, por otra, prever situaciones que deban ser resueltas con anticipación.

Ahora, las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colabora en la empresa.

Así pues, tenemos una serie de beneficios que se pueden obtener del diagnóstico de las necesidades de capacitación; algunos de ellos son:

1. Análisis y localización de necesidades educativas.
2. Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral de personal.
3. Obtención de perfiles educativos de los puestos de la empresa.
4. Información para la programación de actividades del

departamento de capacitación.

5. Información para calcular el costo/beneficio del programa de capacitación.

FASE 2: SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS.

Una vez descubiertas con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se puede dar inicio a la segunda fase, que consiste en discutir y señalar los objetivos que se deben lograr; esto es, se pueden responder y satisfacer las necesidades.

Esta segunda fase es, propiamente dicho, la función de planeación. Aquí es donde se fija el camino a seguir y las formas de alcanzarlo. ¿Hacia dónde queremos llegar?, ¿qué que remos lograr?, ¿a quién capacitar?, ¿cómo?, ¿cuándo?

Estas son tan sólo algunas de las preguntas que deben ser resueltas, claro está, proyectando adecuadamente el plan o planes de acción.

FASE 3: DEFINICION DEL CONTENIDO EDUCACIONAL Y EL METODO APROPIADO PARA LA CAPACITACION.

Determinar el contenido o la materia de educación es parte de la planeación y objetivos de que se ha hablado anteriormente, pero dada la importancia que reviste este tema, lo veremos por separado.

Para definir el contenido educacional, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- b) Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
- c) Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto. (Desarrollo ejecutivo).
- d) Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona. (Desarrollo ejecutivo).

Dada la extensidad de materias y las necesidades específicas de cada empresa, es imposible señalar una lista completa de temas y materias que deben ser impartidas.

Por lo que respecta a los métodos apropiados para la capacitación, es necesario aclarar que no existe un método ideal que sea el mejor, todos los métodos serán buenos y darán resultados, siempre y cuando, estén relacionados con los objetivos.

Para los fines de capacitación, el método recomendable, es el método de participación de grupo auxiliado por técnicas audiovisuales.

Por medio de éste método, se logra la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc. De este modo se involucra al grupo desarrollando su creatividad, integración como grupo de trabajo y, sobre todo, la participación.

FASE 4: EVALUACION

Una vez señalados los objetivos, los contenidos de educación y se ha elegido el método de capacitación, se podrá entonces llevar a cabo el curso de capacitación. Al inicio de dicho curso, se habrá de evaluar a los participantes, con el fin de conocer los conocimientos previos que cada uno posee; asimismo, se evaluará durante el curso para saber el avance, y al finalizar el curso, para saber el grado de aprovechamiento de cada uno de los participantes y el grado en que se asimiló el conocimiento.

FASE 5: SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

A efecto de medir los resultados de un curso por un lado, y por otro seguir el camino o trayectoria personal del individuo, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso. Dicha comunicación debe investigar si se han registrado cambios en la personalidad del individuo, teniendo en cuenta que esta información servirá para establecer futuros planes. Para ello, es adecuado realizar reuniones del grupo que participó, en donde se leerán temas tratados en el curso.

5.2 EL FUTURO INMEDIATO.

Hay que señalar, por principio, la importancia que en el futuro tendrá la educación, ya que las necesidades de un desarrollo íntegro de los individuos, hace necesario que la educación sea uno de los principales objetivos del país.

Así pues, es necesario considerar la futura demanda de personal capacitado para cualquier actividad dentro de la empresa, y esto sólo se llevará a cabo planteando sistemática y organizadamente el manejo de la educación en México.

De este modo, se requiere entonces de un medio capaz de lograr una disminución o erradicación total de ese eterno mal que nos debilita, la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la Capacitación.

Existen muchos problemas que los trabajadores tienen que afrontar cada día que inician sus labores, y esos problemas, la mayoría, se deben a la falta de capacitación y al desconocimiento de los motivos de la conducta del individuo.

Entonces, es importante predecir las necesidades futuras del personal capacitado, y establecer programas que suministren hombres competentes para llenar las vacantes que se irán presentando en un futuro que no está muy lejos.

Así, las empresas deberán estar preparadas para todos los cambios que han de surgir en cuanto a las demandas de los trabajadores por un empleo más significativo para ellos y que logre satisfacer sus necesidades como seres humanos.

A más de tener en cuenta los cambios y progresos tecnológicos, la empresa deberá considerar que existe una diversidad de motivaciones, desde la del trabajador que no acepta ninguna restricción en sus tareas, hasta la del profesional altamente motivado que quiere hacer más de lo que puede y que sólo logra estorbar el trabajo de los demás.

De igual modo, los problemas relativos al personal se guirán existiendo, pero la comprensión de las tendencias que se hallan detrás de las fuerzas que están en juego, ayudan a desarrollar políticas más éticas y efectivas, y a lograr una comprensión básica del problema al que hay que enfrentar.

Sin embargo, como no es posible predecir con exactitud el futuro, todo programa de desarrollo tiene que ser flexible.

Ahora, es deseable un sistema ordenado en el que exista igual oportunidad (según las habilidades reales) para capacitarse, adquirir experiencia y ser considerado para lograr un ascenso.

Asimismo, será deseable una planeación más real en la determinación de las necesidades de personal, especialmente por lo que respecta al personal técnico, ya que la realidad nacional se enfrenta al problema de que los egresados del sistema educativo no cubren las exigencias de personal en el sector industrial.

CONCLUSIONES

En la actualidad nuestro país atraviesa por una situación crítica, en la que se hace necesaria la cooperación de los factores de producción, en lo que se refiere al incremento de la productividad y, por consiguiente, a un mejoramiento en el aprovechamiento de los recursos, tanto materiales como humanos.

Ahora, no solamente en la industria, sino también en el campo, es importante lograr un incremento en la productividad, por medio de planes de capacitación acordes a las necesidades existentes, que logren motivar el individuo al logro de metas más ambiciosas; esto, ya que en nuestro país el índice de productividad ha disminuído, en tanto que en países como los Estados Unidos y Japón, tal índice ha aumentado a tasas de un 6.5% anual y hasta un 8.1%, respectivamente.

Así pues, se puede decir que la eficiencia de una empresa depende de manera directa de la buena capacitación de sus miembros, hecho que elevará el espíritu de trabajo y consecuentemente el ánimo por conseguir un mejor aprovechamiento de los materiales.

Ahora, cuando existen elementos motivadores que logran modificar la conducta, tanto del individuo como del grupo, se podrán lograr incrementos en la productividad de las empresas. Las satisfacciones que un trabajador obtiene de su experiencia en el trabajo, dependen de su conocimiento de qué hacer y cómo hacerlo. El trabajador que no tiene confianza en su pro

pia capacidad para desempeñarse con éxito, nunca podrá realizar satisfactoriamente su oficio, a pesar de los esfuerzos que la empresa haga en otros aspectos de su programa de personal.

No se podrá recuperar la capacidad de crecimiento, si no se hace un esfuerzo conjunto de los factores de la producción; esto es, trabajadores y patrones; para elevar considerablemente los niveles de eficiencia y productividad, así como el de motivación.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.
- Bain, David. Productividad: Solución a los problemas de la empresa.
- Biblioteca Harvard de Administración. Motivación y Liderazgo.
- Castro Herrera, Benjamín. Capacitación.
- Centro Nacional de Productividad. Adiestramiento dentro de la empresa.
- Craig, Robert L. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
- Davis, Keith. Dinámica del Comportamiento Organizacional.
- Evans, Phil. Motivación.
- Everett E. Adam Jr. Productividad y Calidad.
- Fertilizantes de México, S. A. Capacitación y Adiestramiento: Enfoque y realizaciones.
- Geldard, F. A. Fundamentos de Psicología.
- Gellerman, Saúl W. Motivación y Productividad.
- Kirkpatrick, Donald L. Evaluación del Entrenamiento.
- Logan, Frank A. Fundamentos de Aprendizaje y Motivación.
- Malkiel, Burton G. La Productividad: El Problema.
- Mc Quanic, Jack H. Motivación: Cómo motivar a la gente; problemas y Procedimientos.
- Mc Tear, Wilson. El ámbito de la motivación.
- Proctor, John H. Capacitación; manual para directores de línea.
- Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988.
- Roche, William J. La motivación del personal mediante el trabajo con significado.
- Sayles, Leonard R. El comportamiento humano en las organizaciones.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal.

Strauss, George y Sayles, Leonard. Personal, problemas humanos de la Administración.

Thompson, Richard F. Fundamentos de Psicología.

Toussaint, Florence. Crítica de Información de Masas.

Trueba Urbina, Alberto. Ley Federal del Trabajo.