

870/02

30
29.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**IMPORTANCIA DEL MEDIO AMBIENTE FISICO
Y LABORAL EN LA MOTIVACION
DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARGARITA ROCIO LIZARRAGA SOLANO

GUADALAJARA, JAL. 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
I N T R O D U C C I O N	1
CAPITULO I	
LA MOTIVACION	
A. Conceptos de Motivación	3
B. Necesidad y Responsabilidad de la Motivación	5
C. Comprensión de las Necesidades Humanas	6
D. La importancia de la Motivación en la Empresa	7
E. Comentarios sobre la Función del Departamento de Personal	8
CAPITULO II	
FACTORES SOCIALES Y FISICOS EN LA MOTIVACION PARA EL MEJOR RENDIMIENTO	
A. Satisfacción que proporciona el Trabajo en Común	12
B. Principios sobre la Motivación	13
C. Como perfeccionar la Motivación	14
D. Las Relaciones Humanas	17
E. Como lograr Buenas Relaciones Humanas	19
F. La comunicación	21
G. Medios de Comunicación	21
H. La Fatiga	22
I. El Aburrimiento	26
J. Cómo eliminar el Aburrimiento	27
K. Comentarios sobre la Monotonía	27
L. Simpatía	29

CAPITULO III

LAS CONDICIONES DE TRABAJO COMO MEDIO DE MOTIVACION

A. Iluminación	32
B. Ruido	37
C. Color	39
D. Música	41
E. Temperatura	43

CAPITULO IV

LOS ACCIDENTES Y EL PROBLEMA DE LA SEGURIDAD

A. Los Accidentes en la Industria	47
B. Causas de los Accidentes en el Ambiente Laboral Físico	49
C. Seguridad Industrial	50

CAPITULO V

LOS INCENTIVOS Y LA MOTIVACION

A. Motivación Directiva	56
B. Lógica de la Motivación	57
C. Factor Clave de la Motivación Directiva	58
D. Motivación y Dinero	58
E. Breves comentarios a los Incentivos no Económicos	59
F. Incentivos Reales	61
G. Incentivo Sustitutivo	61
H. Incentivos Positivos y Negativos	62
I. La importancia de los Incentivos que no sean de Tipo Económico	63

C O N C L U S I O N E S	66
-------------------------	----

B I B L I O G R A F I A	68
-------------------------	----

I N T R O D U C C I O N

Al seleccionar el tema de mi tesis me decidí por el aspecto de la Motivación porque constituye una gran importancia.

Mucho se ha hablado de la importancia de la Motivación en las Empresas y ha sido ésta objeto de grandes preocupaciones de investigadores y administradores.

Se reconoce que la Motivación al definirse como el motor de la conducta humana, es una de las funciones básicas del Administrador en general y más específicamente de aquel que está interesado en la Administración de los recursos humanos.

La tendencia general de las empresas es basar la Motivación de su personal en lo que se conoce como incentivos monetarios, a pesar de que ya el gran Psicólogo Federic Herzberg, ha expuesto su bien fundamentada teoría sobre el efecto del dinero como motivador habiendo concluido que:

1. El dinero no es la única fuente de motivación, y
2. Que cuando se usa con esos fines tiene un efecto demasiado corto.

Además demostró que el origen de la Motivación está en la creencia misma del trabajo.

Sus estudios y conclusiones me han inspirado para llevar a cabo la presente investigación que tiene por objeto analizar el efecto que tienen los elementos periféricos del trabajo en la Motivación humana en las Empresas.

C A P I T U L O I

LA MOTIVACION

- A. CONCEPTO DE MOTIVACION
- B. NECESIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LA MOTIVACION
- C. COMPRESION DE LAS NECESIDADES HUMANAS
- D. LA INPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA
- E. COMENTARIOS SOBRE LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CAPITULO I

LA MOTIVACION

A. CONCEPTOS DE MOTIVACION:

La motivación es un concepto fundamental relacionado con el por qué del comportamiento. Los organismos experimentan necesidades o deseos que los impulsan a actuar. Cuando un individuo se ve impulsado a alcanzar una meta o a evitar alguna consecuencia indeseable, se tiene la evidencia de una motivación.

El ser humano no actúa sólo, se encuentra motivado en la mayor parte de sus acciones; tiene necesidades y deseos que lo impulsan hacia ciertas metas o fines. Por lo tanto, su conducta es intencional en el sentido de que está sometida a dirección, y por consiguiente está organizada con referencia a determinados fines. La motivación podría considerarse como el proceso por el cual se despierta una necesidad o deseo.

Se ha considerado a la motivación como una fuerza psicológica dentro del individuo; dicha fuerza inicia y dirige la conducta.

Las fuerzas psicológicas hacia el deseo se consideran innatas en los individuos.

La situación de la motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo que se llama "necesidad", "impulso" o "deseo". El otro aspecto es un objeto fuera del individuo que se puede llamar "incentivo" o "fin". Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal que la obtención de este último satisface y elimina la primera, de tal situación como "motivada".

La conducta que aporta el individuo para un incentivo -- que satisfaga una necesidad, es adaptable. Si esa conducta tiene sentido, nos referimos a ella a menudo como que tiene un -- propósito o un fin determinado. Este propósito se basa en la -- anticipación de alcanzar ciertos objetivos de formas aprendidas de conducta. Muchas formas de conducta tienen una naturaleza meramente rutinaria, como por ejemplo: el vestirse, al comer, el ir al trabajo, etc. La conducta motivada, es aquella -- por medio de la cual deseamos alcanzar algo y se dirige a la -- satisfacción de la necesidad, esta conducta termina cuando el -- incentivo se alcanza.

El diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española define los siguientes términos:

Motivar: V. Tr. Dar motivo para una cosa. Explicar el motivo que se ha tenido para hacer una cosa.

Motivación: Es el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo dentro de la organización. -- Por lo tanto, estimo que la motivación puede ser considerada -- como una combinación de fuerzas que mantienen una actividad a -- lo largo de una línea prescrita. Puede decirse que el algo que se mueve de la persona a la acción y continúa en el curso de -- la acción ya iniciada.

Obviamente, existen fuerzas interiores en la persona que inician y mantienen la actividad. Ya sea que la llamemos impulsos instintos, deseos, o estados de tensión, pueden ser descritos como mecanismos del organismo.

Motivación: Como el conjunto de mecanismos eternos del -- ser humano que apoyan su actividad continuada como persona.

B. NECESIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LA MOTIVACION:

En la función administrativa de la dirección, el aspecto motivación es necesario para inducir a las personas a trabajar, siempre que sean capaces y estén adiestrados para hacerlo. Actualmente los ejecutivos no proporcionan toda la motivación; - las necesidades de las personas que conviven con cada persona proporcionan el resto, junto con las presiones de la comunidad y otras motivaciones básicas.

La responsabilidad por la motivación está siempre limitada por la autoridad del ejecutivo subordinado y por la alta dirección el jefe de un departamento está evidentemente limitado por la política de la empresa en relación con sueldos y salarios, regallas, ascensos y centralización de autoridad. Los gerentes generales, también están limitados por las políticas -- del directorio, el sistema legal y la competencia. Por lo tanto, los ejecutivos en cada nivel de la organización tienen autoridad limitada para motivar a los subordinados.

Todo ejecutivo es responsable, dentro de su nivel de autoridad, por la motivación de sus subordinados inmediatos y -- por la motivación de todos los subordinados situados bajo su nivel organizacional. Un gerente general debe sentirse responsable en primer término, por la motivación de las personas que dependen directamente de él, y en segundo lugar por todos los empleados de la empresa.

C. COMPRESION DE LAS NECESIDADES HUMANAS:

Es de suma importancia saber que la motivación (proporcionar un motivo, o en este sentido, un motivo para actuar en una forma deseada) no tiene significación más allá de las necesidades de los subordinados. Los esfuerzos tendientes a proporcionar un motivo que no tenga relación con las necesidades,

no tendría ningún resultado. De aquí que es esencial entender las necesidades de los subordinados. La motivación puede ser proporcionada satisfaciendo o reprimiendo estas necesidades, con el propósito de lograr el tipo deseado de trabajo.

Según los científicos sociales, existen muchas necesidades humanas, entre ellas se encuentran las físicas (salud y seguridad) y sociales (emocionales y educacionales). En verdad el hombre es un ente con aspiraciones, y quiere progresivamente cosas diferentes en lugar de más de la misma cosa.

En el ser humano, una vez que sus necesidades básicas de alimentación, vestuario y habitación han sido satisfechas, desea amigos y quiere ser sociable. Después que estas necesidades de pertenencia son satisfechas, desea reconocimiento y respeto de parte de sus iguales y quiere alcanzar independencia y capacidad para sí. La teoría general aceptada, es que la prioridad de las satisfacciones humanas cambia, de las necesidades físicas a las necesidades sociales, a medida que las primeras van siendo satisfechas.

Esta es la esencia de la teoría de Maslow; sin embargo, ha recibido varias críticas en el sentido de que no es posible pensar que una persona no tiene necesidades de pertenencia, -- por el hecho de no tener perfectamente cubiertas las necesidades de seguridad y las fisiológicas. Este mismo caso como se puede dar con los otros tipos de necesidades.

D. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA:

Desde hace quince años la industria ha empezado a reconocer la importancia de los trabajadores como seres humanos. En el pasado se consideraba al ser humano como una máquina, no -- por ello deja de ser cierto que la conducta del trabajador se conceptuaba como un elemento determinado en una simple forma --

mecánica. Se esperaba invariablemente que determinado grupo de circunstancias produjera la misma clase de reacción. Si la intensidad del alumbrado en la fábrica se aumenta en un 10 por ciento, entonces se esperaba así mismo que la producción mostrara un aumento equivalente. No obstante, se comprobó algunas veces que la producción bajaba, en tanto que en otras ocasiones subía de una manera sorprendente.

Ultimamente los aspectos humanos del trabajador han sido sometidos a un examen mucho más estrecho, y en consecuencia se han producido un aumento en la comprensión de los factores dinámicos que cimentan la conducta y una mayor apropiación de la importancia de los sentimientos, actitudes y motivaciones del trabajador. Al trabajador ya no se le considera más como a una criatura hecha de compartimientos, considerando al hombre en el hogar completamente desligado de toda relación con el hombre en el trabajo. Por el contrario, ahora se le estima como una persona conjunta, cuyos sentimientos actitudes y motivaciones interactúan en formas complejas en relación con sus capacidades y con los ambientes físico y social en los cuales se encuentra.

Como resultado de este reconocimiento se ha realizado un progreso considerable hacia una mejor comprensión de los factores que determinan la conducta humana, y se han desarrollado mejores medios para tratar con el individuo, de suerte que éste pueda ser no solo más productivo sino también estar mejor ajustado a su ocupación. Las organizaciones comerciales, industriales y del gobierno, están mostrando gran preocupación por lo que se llama relaciones humanas, y se desarrollan programas que apuntan directamente a descubrir y capitalizar las motivaciones de los trabajadores. El resultado ha sido benéfico no sólo para las empresas, sino también para el trabajador industrial considerando individualmente.

E. COMENTARIOS SOBRE LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

Como resultado del desarrollo industrial, comercial y financiero actual, la función de personal ha venido a representar una de las divisiones básicas y fundamentales en el adecuado desarrollo de las operaciones en las empresas científicamente administradas. Por lo tanto, estoy consciente que la función primordial del departamento de personal consiste en ocuparse de las relaciones con todos los empleados de la empresa como personas y no con la parte económica de producción y venta. Desde luego, considero que el buen funcionamiento del departamento de personal, contribuye de manera positiva al desempeño eficiente de la función económica de una organización, pues su finalidad es conseguir el desarrollo máximo del individuo, buenas relaciones de trabajo entre patrones y empleados, y aprovechar y modelar eficientemente los recursos humanos (en contraste con los recursos físicos). Con el fin de aplicar la habilidad especializada a la solución de los problemas de personal, se le ha venido dando cada vez más importancia a este departamento durante la última década, asignando a esta función a un profesionalista especializado en dirigir y manejar los recursos humanos refiriéndome en concreto al licenciado en Administración de Empresas. Al considerar las relaciones de personal, siempre deberá tenerse presente que las más efectivas son aquellas que surgen naturalmente de la situación del trabajo, y que la función principal de este departamento es procurar y proporcionar un ambiente de armonía para el elemento humano. El departamento de personal es aquel sector de la empresa que debe siempre considerar las operaciones desde el punto de vista del trabajador, ya que es el primordial de su existencia.

C A P I T U L O I I

FACTORES SOCIALES Y FISICOS EN LA MOTIVACION PARA EL MEJOR RENDIMIENTO

A.-SATISFACCION QUE PROPORCIONA EL TRABAJO EN COMUN

B.-PRINCIPIOS SOBRE LA MOTIVACION

- a.-Principio sobre la participación
- b.-Principio sobre la comunicación.

C.-COMO PERFECCIONAR LA MOTIVACION

- a.-Conocer a las personas.
- b.-Despertar un sentimiento de propiedad.
- c.-Estimular al trabajo colectivo
- d.-Estimular la competencia amistosa.
- e.-La motivación debe existir en todos los niveles.

D.-LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

E.-COMO LOGRAR BUENAS RELACIONES HUMANAS

- a.-Como hacer que las personas se sientan importantes
- b.-Reconocer las diferencias individuales
- c.-Saber escuchar
- d.-Evitar discusiones.
- e.-Conocer los sentimientos profundos de los demás
- f.-Ampliar preguntas para persuadir
- g.-Abstenerse de dominar

F.-LA COMUNICACION

G.-MEDIOS DE COMUNICACION

H.-LA FATIGA

I.-EL ABURRIMIENTO

J.-COMO ELIMINAR EL ABURRIMIENTO
K.-COMENTARIOS SOBRE LA MONOTONIA
L.-SIMPATIA

CAPÍTULO II

FACTORES SOCIALES Y FÍSICOS EN LA MOTIVACIÓN PARA EL MEJOR RENDIMIENTO

Estudios llevados a cabo, han demostrado que el entusiasmo de determinados miembros de un equipo puede ampliarse a los otros de modo que la motivación total de un grupo, es algo más que la suma de las motivaciones individuales. El hecho de pertenecer al grupo, por consiguiente, es una causa de motivación, y puede hacer que aumente el esfuerzo productivo del grupo o motivar al grupo para que restrinja su producción.

A. SATISFACCIÓN QUE PROPORCIONA EL TRABAJO EN COMÚN:

Trabajando con otras personas se puede llegar a experimentar los sentimientos que hemos mencionado. Hasta cierto punto, los demás pueden hacer que nos sintamos importantes. En estos casos, pertenecer a un grupo determinado, especialmente se es donde trabajamos se convierte en un factor de motivación de suma importancia.

Si este sentimiento de satisfacción no existe, los buscaremos en otra parte. En consecuencia, el director tiene el deber de formar un grupo unido y armónico, con lo que podrá salvar otras dificultades que pueden existir en los sueldos, en instalaciones deficientes o en la escasez de maquinaria. Si no tiene la habilidad necesaria para crear un verdadero equipo de trabajo, el director se verá siempre acosado por la falta de productividad y por un ambiente poco estimulante.

Puede llegar entonces a la conclusión de que la eficacia de un director depende en gran parte de su capacidad para despertar un sentimiento de satisfacción en sus subordinados.

Si el interés que demuestra por ellos es evidente y sincero, -
contará con su lealtad y entusiasmo.

B. PRINCIPIOS SOBRE LA MOTIVACION:

Los principios que hacen referencia a los métodos para estimular el trabajo son similares a los que podemos encontrar en cualquier tratado de filosofía o religión. En estos momentos comenzamos a vislumbrar que no se reducen a simples reglas para llegar a ser más buenos, sino que se trata de medios concretos para ayudar a los demás y a nosotros mismos en el desempeño eficaz de nuestras tareas. El éxito de un director puede depender en gran parte de su comprensión de estos principios y de la forma en que los aplique.

a). Principio sobre la participación: La motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles tiende a aumentar con el grado de participación en las decisiones relativas a dichos resultados.

Esta participación consiste en discusiones regulares -- con los subordinados sobre problemas que se refieran a su trabajo.

Desde el punto de vista psicológico el director que solicita sugerencias, recomendaciones y consejos de sus empleados, está creando un ambiente de interés mutuo.

La participación puede tener una influencia muy poderosa. Cuando no existe, no puede haber seriedad en el trabajo, ni verdadera lealtad, ni cooperación, y por lo tanto, muy pocas probabilidades de un esfuerzo armónico colectivo. Si las personas toman parte en una decisión, la consideran como cosa propia y como bien sabemos, siempre tenemos más interés en los objetivos y en las decisiones nuestras que en las ajenas.

Debemos tener en cuenta no obstante, que la participación no es algo que pueda practicarse en forma descuidada, -- pues de otro modo se convierte en una abdicación y sus consecuencias pueden ser perjudiciales.

b). Principio sobre la comunicación: La motivación indispensable para obtener frutos positivos, tiende a aumentarse si se mantienen a las personas al tanto de cualquier asunto -- que influya sobre dichos resultados.

Cuando más enterada esté una persona de un asunto, tanto mayor será su interés en él mismo. El director que se cuida de mantener a sus subordinados al tanto de lo que sucede, -- no hace más que reconocer que sus empleados tienen una importancia especial para él. En cambio se abstiene de transmitirles informaciones, su actitud da a entender una indiferencia total hacia ellos y que no merece la pena que estén enterados de lo que acontece.

La comunicación hace que el trabajo tenga un propósito. Es mucho más satisfactorio ser el conductor de un vehículo -- que permanecer en el asiento trasero con solo una vista parcial del panorama. Del mismo modo, el empleado se sentirá como un componente imprescindible del grupo, si sabe cuáles son los objetivos y la forma en que se van alcanzando.

C. COMO PERFECCIONAR LA MOTIVACION:

Los principios que ya he mencionado establecen las bases para la buena motivación dentro de una empresa. También -- puede ser de utilidad los puntos siguientes:

a). -- Conocer a las personas: para despertar un sentimiento de satisfacción en sus subordinados, el director debe ante todo, saber exactamente cuáles son sus necesidades. Tal-

vez algunos quieran alcanzar un sentimiento de importancia y de reconocimiento por medio del dinero, otros por su categoría dentro del grupo, y un tercero por las dificultades propias de su trabajo. Para llegar a conocer a las personas hay que establecer un ambiente de confianza sin que se convierta en algo excesivamente personal, ya que de este modo podría caerse en un caso de parcialidad.

El mejor sistema es observar y estudiar y luego hacer preguntas. Cuando converse con sus empleados y también algunas informaciones sobre su vida familiar. Así podrá tener una idea de los factores que influyen sobre su actuación, con lo que él mismo se convertirá en un director aún más eficaz.

A menudo sucede también que los empleados expresan solamente lo que creen que su superior desea oír y no los hechos verdaderos. Si no quedamos satisfechos con estas informaciones, lo más acertado es verificarlas por nuestra cuenta.

Aquí hay que proceder con extremo cuidado, pues con estas averiguaciones podemos divulgar datos que nos fueron transmitidos en forma confidencial.

b). Despertar un sentimiento de propiedad: todo ser humano tiene interés y preocupación por las cosas que le pertenecen; sobre ellas ejercemos un completo control y podemos alterarlas según nos parezca. Este es el motivo por el cual el hombre de negocios independiente, consigue una satisfacción tan grande de la empresa que posee y dirige.

Este sentimiento de propietario, es algo que podemos despertar en los demás con una motivación adecuada. El empleado que reciba este estímulo tendrá en su trabajo el mismo interés que el propietario en su negocio.

c). *Estimular el Trabajo Colectivo:* Todos deseamos sentir que participamos en un esfuerzo común y resultar agradables a nuestros compañeros de trabajo. Cuanto más profundo sea este sentimiento, tanto más grande será el deseo de convertirnos en integrantes del grupo. Algunos directores actúan como miembros del grupo que dirigen y trabajan directamente con él. Otros en cambio prefieren mantenerse aislados y dar sus órdenes desde afuera. Sabemos que a la larga obtendrá mejores resultados el director que colabora con sus subordinados.

d). *Estimular la Competencia Amistosa:* La competencia constituye un gran factor motivacional, pues despierta un vivo interés y estimula la iniciativa y la originalidad. Siempre que se desee crear una situación competitiva, hay que recordar que los resultados deben ser comparables o de otro modo la competencia no será justa. Lo mejor es solicitar de los propios participantes que establezcan las reglas. Por ejemplo si se trata de un concurso de ventas, serán los mismos vendedores quienes determinen las condiciones que sean favorables a todos.

Naturalmente que siempre habrá un perdedor. Para evitar que se produzca un gran descontento hay que ofrecer el mayor número posible de recompensas y celebrar concursos similares más adelante para alentar a los perdedores.

e). *La Motivación debe existir en todos los Niveles:* No tenemos ninguna dificultad en admitir nuestra obligación con respecto a quienes trabajan para nosotros. Sin embargo, generalmente olvidamos que esa misma obligación existe cuando se trata de la motivación de otros a nuestro propio nivel y de nuestros superiores. También nuestro jefe necesita a veces -- que se le estimule, si él efectúa en forma notable una tarea que esté relacionada con nuestras funciones, es una buena ---

idea expresarle nuestra admiración sinceramente, porque de es te modo tendrá la motivación suficiente para esforzarse en -- bien de nosotros.

También debemos pensar en la motivación de quienes tra-- bajan nuestro mismo nivel. Por ejemplo, si necesitamos recu-- rrir a los servicios de un grupo auxiliar, debemos manifiestar les francamente nuestro agradecimiento por el buen trabajo -- que realicen, con lo que aseguramos su cooperación también en el futuro.

D. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA:

Comprenderemos que la función administrativa de ejecu-- tar se basa en las relaciones humanas, y está íntimamente li-- gada a ellas. Las relaciones humanas en la administración son de mucha importancia, ya que es indispensable comprender y -- aplicar sus principios fundamentales para ejecutar el trabajo con buen éxito. Concisamente, por relaciones humanas se en-- tiende la integración del elemento humano para el máximo apro-- vechamiento de su eficacia, mediante la satisfacción de las - necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfac torias entre todo el personal. A las relaciones humanas con-- ciernen fundamentalmente las necesidades de los trabajadores, y cómo reaccionan en sus relaciones recíprocas y ante la mane-- ra de trabajar y el ambiente en que ejecutan sus labores.

Las relaciones humanas ejercen una marcada influencia - sobre la efectividad en el trabajo de cualquier grupo. Un di-- rigente debe de tener algún conocimiento del probable compor-- tamiento humano en relación con determinada cantidad y tipo - de trabajo, para lograr un objetivo. Sin tal comprensión es - muy posible que todo el esfuerzo administrativo resulta inefi-- caz. Esto no quiere decir que los objetivos se escojan primor dialmente para satisfacer los deseos o las necesidades de los

trabajadores, ni que los jefes tengan que resolver los problemas personales de su subalternos. Lo que quiere decir es que un buen jefe toma en cuenta los factores humanos al reunir -- una fuerza de trabajo y al efectuar sus funciones administrativas.

Comúnmente, los miembros de un grupo de trabajo son individuos de diferente preparación, experiencia, aspiraciones, deseos, ambiciones y características psicológicas. Cada uno ve las cosas de diferente manera y sus reacciones hacia cada uno de los demás, hacia su trabajo, y hacia lo que le rodea, varía mucho de uno a otro. Sus impresiones derivadas de un mismo acontecimiento, suelen mostrar una gran variedad de conceptos individuales. Las diferentes clases e intensidades de tales impresiones las toma muy en cuenta un buen jefe, y a veces sus reacciones ante el trabajo y otras circunstancias de sus subalternos, contribuyen a marchar sin tropiezos para lograr un objetivo siguiendo los lineamientos establecidos por el dirigente. En otros casos, las relaciones humanas del grupo de trabajo causan disgusto, tensión emocional y fricción entre los trabajadores, lo cual trae como resultado la disminución en la eficacia y derroche innecesario de energía humana.

E. COMO LOGRAR BUENAS RELACIONES HUMANAS:

Los siguientes puntos son guías primordiales que pueden aprovecharse para desarrollar la habilidad de fomentar buenas relaciones humanas.

a). Hacer que las personas se sientan importantes: para la mayor parte de la gente, es de primera importancia que se les reconozca y tener una posición. Desean ser aceptados al igual que otros que se consideran importantes. Les gusta dar la impresión de que son alguien. Los títulos y el reconoci--

miento de sus éxitos estimulan a las gentes, porque quieren sentirse importantes. Les agrada que se les pidan opiniones, dar consejos y ser tenidos por personas notables dentro de su grupo social.

b). Reconocer las diferencias individuales: Hay diferencias psicológicas entre unas y otras personas. Este hecho está generalmente aceptado, pero a veces se aplica mal, pues se supone erróneamente que las mismas metas, deseos e intereses estimularán en igual forma a todos los miembros de un grupo, lo cual es un error. De la misma manera, un supervisor puede emplear un estímulo que para él sería suficiente y que sin embargo, para su subordinado no lo sea tanto. Es indispensable comprender la característica del individuo.

c). Saber escuchar: Se puede obtener mayor comprensión y más información útil escuchando y dando la impresión de que lo hacemos con interés y ecuanimidad.

d). Evitar discusiones: A muchas personas les disgustan las discusiones, porque comprenden que discutir no resuelve las diferencias. Eso de ganar una discusión, es un concepto vago; más bien decirse que nadie gana y que es mucho lo que se pierde. Muy rara vez el que pierda una discusión queda convencido del punto de vista del ganador; lo más probable es que la distancia que les separaba antes de la discusión se ha ya hecho mayor.

e). Conocer los sentimientos profundos de los demás: -- Por lo general, los seres humanos son bastante sentimentales -- acerca de sus afectos, experiencias y emociones personales -- que se originan en sus experiencias íntimas. Un estudiante -- piensa que su universidad es la mejor, que su pueblo es el -- más agradable y que su equipo es el más rápido. Estos senti-

mientos profundos deben aprovecharse para crear buenas relaciones, no para destruirlas. El jefe que ridiculice a un subalterno por sus sentimientos o le diga de plano que está totalmente equivocado, no lo convencerá más que de una cosa: -- que el jefe es una persona difícil de tratar y llevarse bien.

f). Emplear preguntas para persuadir: Esta es una técnica vieja, pero eficaz y que trae muy buenos resultados. A la mayoría de la gente le gusta hablar sobre asuntos de los que se cree bien informada o que le interesan. El sistema de preguntarles da oportunidad de decir lo que saben y de impresionar a otros con sus conocimientos. También, por medio de preguntas hechas con todo cuidado, es posible lograr que el interlocutor diga sí a un número de asuntos sin importancia, para que se incline por decir que sí en los puntos importantes. En otras palabras, se evita la respuesta no.

g). Abstenerse de dominar: las personas se resisten -- cuando se sienten dominadas. Casi a todos les gusta hacer lo que les place. Aunque admiten que son necesarias ciertas restricciones, las aceptarán si se les explican y las respetarán. En cambio, la imposición y el temor logran que una persona se esfuerce por hacer lo mejor que pueda; de hecho, lo que resulta es el resentimiento y la indisposición que determina a su vez la ineficiencia.

El puro conocimiento y memorización de estos puntos, no es suficiente para lograr buenas relaciones humanas. Deben ponerse en práctica y convertirse en parte integrante de las relaciones diarias con la gente. Esto sólo puede lograrse a base de una práctica constante y firme. Puede parecer al principio que estas reglas no tengan mucho efecto, pero esto se debe a que aún no forman parte íntima de la personalidad de quien las usa.

F. LA COMUNICACION:

Uno de los principales factores para lograr una motivación eficaz es la comunicación. Los empleados quieren saber - qué es lo que está pasando y, esencialmente, estar informados acerca de los logros, problemas o cambios que los afectan.

La tendencia normal es subestimar la importancia de la comunicación. Un esfuerzo de comunicación sincero y agresivo - hará maravillas hacia el logro de una fuerza de trabajo coope-
radora, confiada y entusiasta. Un empleado que está informado por lo general es un buen empleado. A los empleados les gusta que les informen primero acerca de nuevas políticas y por qué se adoptan, y sienten que tienen derecho a conocer cambios -- que pueden hacerse en las condiciones existentes.

G. MEDIOS DE COMUNICACION:

Normalmente deben emplearse las líneas formales de comunicación. La organización muestra relaciones, y estas relaciones adquieren significación por el ejercicio tanto de la autoridad como de la comunicación. De hecho, la autoridad para poner las decisiones en acción necesita de la comunicación. El chisme tradicional de la oficina es eficaz como proveedor de información. No puede ser eliminado por completo nunca, siendo la gente y la comunicación lo que son. El administrador inteligente reconoce este hecho y usa el chisme como auxiliar, - pero es de sumo cuidado que los mensajes exactos, completos y oportunos se difundan a través de los canales normales a modo de que las verdades a medias y la información incompleta no - se difundan por medio del chisme.

Están disponibles muchos medios. La selección depende - principalmente del tipo de información y del tipo de empleados a los que quiere llegarse.

Los diferentes medios de comunicación que implican el lenguaje y que están disponibles para la administración, pueden ser clasificados bajo los encabezados de comunicación cara a cara y comunicación escrita.

Entre los medios de comunicación cara a cara se encuentran: a) comunicación de persona a persona, b) comités, c) -- conferencia y d) entrevistas.

Los de comunicación escrita, entre otros comprenden: a) descripciones de Trabajo y manuales de procedimientos, b) manuales y c) el órgano de la casa. El programa de sugerencias representa un medio de comunicación hacia arriba.

H. LA FATIGA:

La fatiga es un fenómeno complejo, tanto desde el punto de vista fisiológico como psicológico.

Estudios de la productividad o rendimiento industriales, demuestran ampliamente que la fatiga reduce la capacidad para continuar trabajando, por lo tanto se refleja una disminución del rendimiento en la productividad y en el incremento del -- desperdicio de material. Los efectos secundarios se notan en el momento de rotación de personal y en la proporción de accidentes.

El horario ideal para las pausas de reposo es algo que se debe determinar de acuerdo a la naturaleza de cada labor. -- Es probable que cada período de descanso debiera ser relativamente más prolongado para los trabajos pesados que para los -- ligeros. Así como también es probable que las pausas de reposo se debieran programar a intervalos más frecuentes cuando la labor es monótona o físicamente agotadora que cuando se trata

Laurence Siegel- Irving H. Lane- P. 236

de un trabajo interesante que satisface.

Los descansos para disminuir la fatiga deben prolongarse más en el área de producción, que en las áreas de labores administrativas, ya que estas últimas no tienen el mismo ritmo de trabajo físico que las primeras.

La fatiga es afectada por todas las condiciones de trabajo, el empleo del color, el ruido, la música y la monotonía de la labor influyen también en el problema.

Una manera de reducir la fatiga consiste en diseñar la maquinaria con el propósito de reducir las exigencias físicas y mentales del trabajador. Se puede aumentar la comodidad del operario agrandando el espacio libre para el que debe trabajar de pie y ampliando el espacio para las piernas en el caso del que debe permanecer sentado.

Como resultado de las mejores condiciones de trabajo, de la mecanización, del mejoramiento en el diseño de las máquinas y de los horarios de trabajo más breves, la fatiga --- constituye un problema de decreciente importancia. Muchas de las causas de la fatiga han sido eliminadas, o sus efectos -- han sido reducidos a un mínimo mediante el continuo desarrollo y evolución de las maquinarias que reducen la necesidad de mano de obra, y la cuidadosa atención dispensada a todas las condiciones de trabajo.

La eficiencia en el trabajo es una proporción que se -- puede expresar así:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{RENDIMIENTO}}{\text{CONSUMO}}$$

En esta ecuación, se considera como rendimiento no sólo

la producción tangible del trabajo, sino cualquier tipo de satisfacción que pueda sentir el trabajador con su realización. Se entiende por consumo un complejo grupo de factores, entre ellos los que pudieran considerarse como costos del trabajo - cargados al operario entre ellos está la energía física, el tiempo empleado por el trabajador, los efectos del trabajo sobre su salud, etc. Así por medio de esta ecuación se puede saber cuál es el rendimiento de un trabajador, si es bueno o es decreciente. Si se clasifica dentro del último término, debemos analizar el por qué dicha disminución y qué tipo de fatiga la ha motivado.

La fatiga lleva generalmente consigo un estado de insatisfacción y disgusto y las condiciones físicas ejercen influencia sobre la eficiencia del trabajador. La empresa debe ocuparse por atraer la atención de los trabajadores, cuando exprese una preocupación cualquiera por su bienestar, ya que de este modo hace que su fatiga disminuya y el rendimiento se acreciente.

La fatiga es el efecto de la actividad física sobre la mente y el cuerpo de un individuo, que se manifiesta por una menor capacidad de trabajo. Se halla estrechamente vinculada a la creación de ciertos productos químicos en el cuerpo, como subproductos derivados de la actividad muscular y mental. Los efectos de la fatiga también alcanzan las diversas partes del sistema nervioso. Algunas experiencias han demostrado que la actitud es el factor dominante. Si el obrero simpatiza con su supervisor y le tiene confianza, trabajará sin ansiedad ni tensión nerviosa. El resultado consiste en que podrá hacer una mayor cantidad de trabajo antes de empezar a sentir fatiga. El trabajador que tiene miedo de perder su puesto y que teme a su jefe, gastará mayor energía nerviosa que aquel que no tiene tales problemas. Los efectos de la fatiga se reflejan en muchos aspectos de la situación de trabajo. Las expe-

riencias indican que la fatiga es causa de una decreciente -- producción diaria. También interviene en el aumento de los ac cidentes.

Factores que ayudan al desarrollo de la fatiga:

a). La iluminación: La fuente de fatiga nace cuando la -- iluminación cambia rápidamente para las contracciones y rela- jaciones pupilares. La incomodidad y la fatiga del ojo son -- factores muy importantes en la reducción de la producción, -- por lo que sus causas deben ser eliminadas.

Una buena iluminación es estimuladora. Las mejores de - producción que resultan de una iluminación apropiada se deben a la actitud favorable que se crea por medio de ambientes --- agradables.

b). Temperatura y ventilación: El efecto de los cambios de temperatura en la eficiencia de los empleados no ha sido - calculado exactamente para los distintos tipos de trabajo, en parte a causa de la temperatura de la atmósfera, o sea, lo -- que corrientemente se entiende por temperatura de termómetro- seco, la cual rara vez varía por sí sola. También se verifi- can limitaciones en otras condiciones tales como la humedad y la cantidad de calor radiada.

La ventilación tiene un interés considerable dentro de- cualquier empresa. La ventilación general es necesaria para - la salud y el bienestar de los trabajadores, y constituye por lo tanto, un factor de su eficiencia productora. Las tempera- turas excesivamente altas o bajas y la mala ventilación dismi nuyen la productividad al reducir el rendimiento de los traba- jadores, causándoles un molesto problema que es la fatiga.

c). Ruido: El ruido produce en los trabajadores una --- gran disminución en su productividad. El ruido afecta unas -- clases de trabajo más que otras.

En los trabajos que requieren concentración, la presencia de cualquier ruido es causa frecuente de fatiga e irritación.

En algunas empresas se usa la música como medio regulador de tranquilidad.

1. EL ABURRIMIENTO:

Los efectos de aburrimiento y de fatiga tienen mucho en común. Ambos pueden conducir a un incremento de la rotación - de empleados, del desperdicio y de los accidentes a un descenso en la moral, y a sensaciones subjetivas de malestar o descontento. Ambos factores también afectan la producción. El -- aburrimiento es el resultado de la falta de interés en el trabajo. La sensación de aburrimiento depende del carácter del - trabajo según lo percibe el trabajador y no del carácter del - trabajo.

Las labores monótonas se consideran típicamente rutinarias y de un alto grado de repetición. La relación entre la - naturaleza del trabajo y la sensación de aburrimiento no es, - sin embargo, tan absolutamente directa como la relación entre la clase de trabajo que se ejecuta y la fatiga. Las labores - que para ciertos trabajadores resultan monótonas pueden, ser para otros interesantes y estimulantes. Por lo tanto, el aburrimiento es el resultado de la falta de enriquecedores motivos del trabajo según lo percibe el trabajador.

J. COMO ELIMINAR EL ABURRIMIENTO:

El aburrimiento es en parte, una circunstancia de motivación baja. Esto significa que cualquier cosa que logre que un trabajo sea menos aburrido, se convierta realmente en un método de incrementar la motivación y el interés en el trabajo.

K. COMENTARIOS SOBRE LA MONOTONIA:

En relación al presente rubro se puede afirmar que el aspecto de la monotonía, se debe mayormente al hecho de que la serie de movimientos que son necesarios para ejecutar una tarea, es corta; de manera que el ciclo de labor se repite -- continuamente. Como consecuencia de la división del trabajo, -- la tendencia de la industria es dividir más y más las tareas -- en cada sitio de trabajo, limitando la actuación del trabajador a un solo ciclo de trabajo o muy pocos ciclos diversos. -- Generalmente en muchos casos el ciclo puede aprenderse rápidamente, requiriendo poca iniciativa, habilidad o imaginación; -- generándose en ello la monotonía y la falta de interés del -- personal, como consecuencia de la labor repetitiva del trabajo.

La monotonía es afectada no solamente por el carácter -- de los movimientos que se ejecutan, sino también por la actitud del trabajador. Algunos prefieren la variedad de movimientos y se cansan pronto de las labores de repetición.

Otras prefieren este último tipo de trabajo porque encuentran que éste no exige serios esfuerzos mentales. En cuanto sea posible, es aconsejable que el trabajador esté ocupado en una labor que le guste y que se adapte a su mentalidad.

La razón por la cual algunos obreros no se oponen a una

tarea de repetición es que las demandas del trabajo de un día para otro son uniformes. Las demoras que causan preocupaciones e irritación son eliminadas por la certeza que proporciona la línea de montaje o de producción. Más aún, el trabajador de una línea no trabaja solo. Compone un grupo cuyos sitios de trabajo están próximos, de modo que puede conversar o contar con sus compañeros durante las horas de labor.

Dado que el trabajo exige poca actividad mental por parte del trabajador, éste puede pensar en tantas cosas. Saber qué piensa es muy importante para la dirección de la empresa.

Un modo de disminuir el efecto de monotonía consiste en distribuir la labor en series, en vez de mediante una corriente continua en la línea de elaboración. Cuando el trabajador ha dado fin a una serie de trabajos, siente una sensación de deber cumplido. La producción aumenta, posiblemente como consecuencia de que el interés del trabajador sea estimulado al acercarse a la terminación de la serie. Cuando el trabajo se proporciona de manera continua e interrumpida, se crea una sensación de impotencia.

El trabajador asumirá una actitud más cordial hacia una labor más monótona si se le explica la relación de su trabajo con el proceso total de la producción. También debería explicarse el servicio que el producto presta al consumidor.

Otra posibilidad es la de quebrar la monotonía mediante descansos, vacaciones y el desarrollo del interés en las actividades sociales y recreativas. El traslado de los trabajadores a otras tareas también constituyen posibilidad.

Algunas compañías han descubierto que la mejor solución del problema de la monotonía consiste en aumentar la duración del ciclo de trabajo.

El problema carece de solución universal requiriendo -- siempre el estudio de las diferentes situaciones particulares.

L. SIMPATIA:

La tendencia de un individuo a concordar con los estados activos y emocionales de los demás, es uno de los vínculos más importantes en la organizaciones informales; ese unsono psicológico, esa concordancia de sentimiento y actos, -- fundado en una unidad de representación, es la base de una -- cristalización de la mayor parte de los grupos de naturaleza informal.

La simpatía no siempre es efectiva, ya que siendo función de la inteligencia busca por todas partes semejanzas y coincidencias, una posibilidad es la de que el trabajador asumirá una actitud más cordial hacia una labor más monótona si se le explica la relación de su trabajo con el proceso total de la producción. También deberá explicarse el servicio que el producto presta al consumidor. También es posible quebrar la monotonía mediante descansos, vacaciones y el desarrollo del interés en la actividad social y recreativa.

C A P I T U L O I I I

LAS CONDICIONES DE TRABAJO COMO MEDIO DE MOTIVACION

- A. ILUMINACION
- B. RUIDO
- C. COLOR
- D. MUSICA
- E. TEMPERATURA.

CAPITULO III

LAS CONDICIONES DE TRABAJO COMO MEDIO DE MOTIVACION

Considero que uno de los aspectos básicos, a la vez que determinantes del buen rendimiento del elemento humano en la realización efectiva de las actividades que se les encomienda, lo constituyen la condición de trabajo o medio ambiente físico. Dado que esta situación por lo que me he enterado a través de estudios e investigaciones que he realizado, la mayor parte de las empresas no las han tomado en cuenta, incurriendo en el grave error, o por decirlo así, cometiendo un pecado mortal en el campo de la ciencia administrativa; olvidando -- por completo que el medio ambiente de trabajo constituye una de las bases fundamentales de la organización efectiva. Con el objeto de dar un poco más de claridad a esta situación, de gran importancia en las empresas, me detendré un poco a comentar sobre los factores básicos del medio ambiente físico de trabajo, así como su repercusión positiva o negativa en el -- area preponderante de la actividad empresarial.

A continuación expondré los factores ambientales más co munes que afectan las condiciones de trabajo.

- Luz
- Ruido
- Color
- Música
- Temperatura

A. ILUMINACION:

La iluminación es uno de los factores más importantes - en las instalaciones físicas de una empresa. Existen muchos -
 Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick. opus. cit. p. 470

materiales en una organización que son difíciles de ver si no hay una buena iluminación.

Una integración balanceada de la iluminación en una empresa, crea un clima visual que ayuda a los empleados a ver - rápida, fácil y cómodamente.

Sin luz no puede haber visión; y para que la misma luz se vea debe estar asociada con superficies. Esto significa -- que todo el ambiente de trabajo debe ser tomado en cuenta --- cuando se consideran las cuestiones de iluminación; porque -- las superficies afectan a la luz, lo que a su vez, regula la capacidad para ver. Porque para que se vea un objeto, Este debe sobresalir de todas las demás cosas que están a su alrededor. Es decir, es necesario el contraste. La percepción visual del tamaño depende no solamente de la dimensión del objeto, sino también de la distancia del objeto a los ojos. Paralelamente el material en las condiciones normales de trabajo de -- una corporación, se requiere que el ojo converja y enfoque a la distancia más cercana. Los ojos también han de ajustarse -- en cuanto a la brillantez de la luz. Con la edad, la pupila -- del ojo se vuelve más pequeña necesitando una mayor cantidad de luz. Como promedio un empleado de 55 años de edad, requiere cerca de dos veces más luz que un empleado de 25 años para lograr la misma visibilidad.

En cuanto a la cantidad de luz apropiada, puedo decir -- que es necesaria la medición de la luz. Una medida usada es -- la bujía-pie que técnicamente es la cantidad de luz directa a un pie de una vela estándar. La cantidad de luz depende también de la distribución de las fuentes de luz.

La calidad de la luz es tan importante como la cantidad de ésta. En la calidad de la luz se consideran la brillantez, difusión y deslumbramiento.

La brillantez es una cualidad determinada por la cantidad de luz reflejada de un objeto. La luz efectiva para ver es una luz reflejada, no la luz de una fuente. Si el objeto que ha de verse refleja muy poca de la luz que se arroja sobre él, éste es relativamente difícil de ver y en este caso posee un bajo valor de reflectancia.

La mayor visibilidad, por lo general, se logra cuando hay un máximo de contraste de color entre la escritura y su fondo. Debido al contraste de color, no lo común se recomienda que el cielo de una oficina sea un color muy claro, con un valor de reflectancia de 0.80 aproximadamente. La difusión de la luz también es importante, a modo de que un objeto en cualquier posición especial puede verse clara y fácilmente. La calidad de la luz no debería ser absolutamente uniforme. Algún efecto de sombra es normal para el ojo; pero las sombras duras, fuertes, contrastantes, son molestas y deben evitarse. La difusión adecuada de la luz se obtiene haciendo que diferentes cantidades de luz vengan de un número adecuado de fuentes y direcciones.

Las fuentes de iluminación para la organización incluyen la natural, la fluorescente y la de focos de filamento. La luz natural es quizás la mejor fuente, pero varía a través del día y diariamente. Por lo general, otras fuentes de luz deben emplearse para mantener la cantidad de luz requerida. La luz natural tiene ciertos efectos psicológicos benéficos. Un empleado, generalmente se siente mejor y tiene un sentido de menos confinamiento, cuando puede mirar hacia fuera en ocasiones y ver la luz del día y observar el tiempo. Es aconsejable tener una luz natural visible aún en casos cuando la fuente de luz es muy pequeña.

La luz fluorescente goza de amplia aceptación en las empresas. Prácticamente en todas las nuevas organizaciones, y-

en la mayoría de las remodeladas, se están empleando este tipo de fuente de luz. Dicha luz se aproxima más que cualquiera otra luz artificial al color de la luz natural, y proporciona grandes cantidades de iluminación a costos de operación relativamente bajos.

La luz del foco de filamento es todavía una fuente importante de iluminación artificial. Sin embargo, el foco de filamento tiene ciertas características objetables, incluyendo el color amarillento de su luz que se ve diferente del color de la luz natural, el gran número de focos que son necesarios para proporcionar una luz suficiente y el calor generado por estos focos.

Las fuentes de la luz también pueden clasificarse como: a) iluminación general, b) iluminación complementaria. En la primera, toda la superficie se ilumina a un nivel prescrito de iluminación. La segunda, o iluminación, consiste en iluminar una área relativamente pequeña, como la cubierta de un escritorio o parte de una máquina de oficina. Dicha iluminación proporciona una fuente eficaz de iluminación auxiliar cuando se usa conjuntamente con un sistema de iluminación apropiado para iluminar el área de los alrededores a modo de proporcionar la adecuada calidad de luz.

Va sea que se use iluminación de tipo fluorescente o de focos de filamentos, los cuatro diseños básicos de sistemas de iluminación incluyen: a) directa, b) semidirecta, c) indirecta y d) semiindirecta. En la directa, se permite que la luz de la luminaria viaje directamente a la superficie de trabajo. Por lo general este es el tipo menos preferido. El tipo de iluminación semidirecta, permite que parte de la luz proveniente de la luminaria viaje hacia el cielo, de donde se refleja hacia abajo al área de trabajo. Este sistema amortigua-

el efecto de las sombras profundas.

En el caso de iluminación indirecta, la luz viaja hacia el cielo, de donde se refleja descendiendo al lugar de trabajo. Esto proporciona luz que es suave y relativamente libre de sombras agudas. En cuanto a la iluminación semidirecta, la mayor parte de la luz hacia el cielo y luego desciende hacia el lugar de trabajo, pero se permite que parte de la luz viaje directamente hacia abajo. Como en el caso de la luz indirecta, el cielo es en efecto, la fuente principal de luz.

La luz directa ayuda a aumentar la cantidad de luz sobre el lugar de trabajo, pero ha de dársele consideración a su posible contribución a sombras y reflejos objetables.

En lo que refiere al arreglo de las lámparas, puede decir en términos generales que, con la iluminación fluorescente es más cómodo ver las lámparas cruzadas, no a lo largo. Esto es muy cierto en las oficinas grandes. El arreglo debe hacer resaltar las características arquitectónicas o decorativas que ayudan a producir un medio ambiente alegre para el trabajo. Las lámparas pueden suspenderse del cielo o meterse en un hueco de él. Para este propósito pueden usarse las luminarias de panel flotante. Estas son económicas, fáciles de instalar y crear una atmósfera agradable.

Los gastos para el mejoramiento de la iluminación representan una inversión inteligente. Muchos estudios muestran aumentos del 15% en la productividad, ocasionado por proporcio-

nar luz en cantidad adecuadas.

B. RUIDO:

Una oficina ruidosa rara vez es una oficina eficiente. El ruido es desagradable, distrae y es costoso. Hace que sea difícil la concentración. De acuerdo con los médicos, el ruido causa cambios transitorios en la presión sanguínea y cerebral, acelera ción del pulso e indigestión. Como resultado del ruido durante un lapso de tiempo, uno llega a fatigarse e irritarse excesivamente. El ruido puede describirse como un sonido discordante o no deseado. El ruido no tiene tono o calidad definidos; mientras que en tono musical estas propiedades están bastante bien definidas.

Además de los beneficios de comodidad humana, probablemente la ventaja más grande del control del ruido en la oficina es el incremento en la productividad y, aún más importante, el incremento en la exactitud. En un estudio del control del ruido -- realizado en una gran oficina de seguros, la producción total aumentó el 8.8%, los errores de las mecanógrafas disminuyeron el 29% y los errores de los operadores de máquinas disminuyeron un 52%.

El ruido de la fábrica o de la oficina, es generalmente desagradable por lo que su corrección hará que se eleve la moral, por la misma razón que cualquier consideración hacia el bienestar de los empleados tiende a producir una reacción favorable. - El hecho de que los ruidos sean generalmente desagradables puede ser un factor importante en las reacciones y relaciones sociales, aún cuando no influyan marcadamente sobre el rendimiento individual. Los ruidos intermitentes son con certeza los más perturbadores en lo que concierne a las reacciones emocionales, mientras que los sonidos que tienen significados (conversaciones) son -

los que más distraen. Con una gran motivación, éstos se pueden superar con un esfuerzo extraordinario, pero la necesidad de superarlos puede crear una fuente de irritación entre los individuos, particularmente si un individuo es la causa del ruido.

Los medios de controlar el ruido incluyen los siguientes:

1. Reducir, y si es posible, eliminar la fuente del ruido. Las almohadillas de filtro colocadas debajo de las máquinas de escribir y de las máquinas sumadoras, los cojines de caucho colocados debajo de varios tipos de equipos de oficina ayudará considerablemente a la reducción del ruido.

2. Ubicar la oficina en un espacio apacible. Los pisos superiores de un edificio, por lo general son menos ruidosos ya que están alejados del tránsito callejero.

3. Separe las fuentes de ruido del resto de la oficina. Mucho puede lograrse colocando todo el equipo ruidoso en un lugar. Un cuarto separado para albergar las operaciones de oficina ruidosa da muy buenos resultados.

4. Use materiales absorbentes de ruido para los pisos, cielos y paredes de la oficina. Cuando se emplea un tratamiento acústico o material absorbente de sonido, éste se muere más rápidamente. Existe el mismo sonido que antes, pero no se permite que se refleje repetidamente hasta que se disipe de manera natural. Las alfombras eliminan casi todo el ruido del piso y sirven como un secante de sonido, absorbe la mayor parte de los ruidos nacidos en el aire. También las tapicerías y cortinas

hechas de telas suaves ayudan a absorber el ruido. Los cielos y las paredes pueden cubrirse con materiales acústicos que están disponibles en muchas formas.

C. COLOR:

El color no solo embellece una empresa sino que también mejora las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Por lo tanto, las ganancias del uso adecuado del color no son solamente estéticas y psicológicas, sino también económicas. El color no puede usarse indistintamente. El empleo inteligente del color requiere atención constante y comprensión de la armonía y compensación del color.

La comprensión completa del efecto psicológico del color sobre los seres humanos, debe merecer la más perfecta determinación de la ciencia y filosofía del color, pero está bien establecido que el color afecta las emociones humanas, los sentidos y los procesos del pensamiento. Por ejemplo, usualmente el color ejerce influencia importante sobre la presión sanguínea de uno y la disposición al relajamiento. Un cierto color impresionará las mentes de algunos individuos con un sentimiento o pensamiento especialmente favorable; otro color tendrá el efecto opuesto. Algunos colores elevan; otros imparten sentimientos depresivos. Algunos tienden a apresurar la acción mental, otros la retardan.

Los colores de la gama del amarillo, naranja y rojo son considerados como colores calientes; comúnmente tienen el efecto psicológico de alentar al calor y a la alegría. Por el contrario, los colores fríos incluso el azul, violeta y verde oscuro por lo general produce un efecto suavizante de sugestión y calma. Los violetas pálidos y azules son depresivos.

Los colores deberían seleccionarse muy cuidadosamente - -

para una organización. Los colores calientes deben usarse para contrarrestar el efecto de una área monótona sin alegrarla. El color parece cambiar la temperatura; un cuarto con paredes azules por ejemplo se siente más fresco; esto es realmente el resultado de un proceso mental estimulado por el color azul, que parece reducir la sensibilidad al calor.

El esquema general de color de una empresa puede seguir uno de muchos arreglos dependiendo de las preferencias individuales. Debe evitarse una oficina del mismo color. Si el color es claro, creando una área que no es sombría, tendiendo a producir el relajamiento, si es subido o brillante, causa mucha inquietud e incomodidad. Para obtener un beneficio, se necesita un equilibrio adecuado de colores. La tendencia actual es el monocromático, que describe el uso de varios tonos de un solo color para pisos, paredes, cortinas, junto con un color de contraste brillante. El uso del monocromático no significa que se emplean colores insípidos y sin espíritu. Un medio ambiente estimulante de oficina, puede ser creado por una variación de colores calientes, y fríos, pero en su totalidad de una mezcla adecuada.

Los colores se dividen en primarios, secundarios y complementarios. Los primeros incluyen el rojo, amarillo y azul; y pueden colocarse en una rueda de color a distancias igualmente espaciadas. Los colores secundarios se obtienen mezclando los colores adyacentes en la rueda. Por ejemplo, el rojo y el amarillo producen color naranja. Los colores complementarios son aquellos que en la rueda están directamente opuestos el uno al otro. Por ejemplo el verde es el complementario del rojo; el azul del naranja. Cuando se emplean con discreción, los colores complementarios, tienden a enriquecer uno al otro y permiten contraste sin choque de colores.

Los efectos de color agradables y armoniosos se obtie--

nen asegurando el equilibrio entre los colores empleados.

El color tiene una influencia significativa sobre la -- iluminación de una organización. Los colores claros aumentan la utilización de la luz; los colores oscuros disminuyen la intensidad de la luz. Esto se debe a que los colores claros reflejan los rayos de luz, mientras que los colores oscuros los absorben. Por estas razones, cualquier área normalmente oscura se aclarará cuando se usen colores más claros para el techo, las paredes y los pisos.

El uso del color influye las proporciones aparentes de una área. Los colores oscuros parecen hacer avanzar una superficie, los colores claros dan la impresión de hacerla retroceder.

Obviamente pues, podemos resumir que los colores juegan un papel importante en cuanto al mejor rendimiento en la iluminación. Preferentemente son más efectivos los colores claros. Asimismo, la mejor distribución de las lámparas en cualquier sistema es la simétrica, en la cual los focos luminosos se encuentran distribuidos a igual distancia en relación con el largo y el ancho del local.

D. MUSICA:

La música sirve como una ayuda al medio ambiente de trabajo porque emplea el poder fisiológico y psicológico del sonido en forma musical para producir un patrón de conducta mejorada. Los programas de música mientras usted trabaja, están diseñados para mejorar las condiciones de trabajo, alivian la fatiga mental y visual, reducen la tensión nerviosa y hacen que el empleado se sienta mejor; es decir eliminan las monotonías.

Los resultados de numerosas pruebas que involucran a miles de empleados de varias empresas, donde hay acondicionamiento de música, señalan de manera concluyente beneficios en extremo favorables que se están obteniendo, tanto por los patrones como por los empleados. Para ejemplificar se ha informado del incremento de productividad del 6% al 21%, dependiendo del tipo de trabajo, mejoramiento en la moral de los empleados, y una disminución del ausentismo y de las conversaciones no esenciales entre empleados. En una encuesta realizada entre más de 35,000 empleados entrevistados, el 90% declaró que les gusta la música mientras trabajan; un número igual atribuyó a la música el hacer que su trabajo fuera más grato y cerca de 85% dijo que les ayudaba a romper la monotonía de su trabajo. Los tipos de trabajo de oficinas que muestran los beneficios máximos incluye: archivo, salón de correspondencia, mecanografía, recepción, perforación de tarjetas y verificación. La música se controla funcionalmente, lo que significa que está arreglada, orquestada y grabada en forma especial para lograr una meta específica. Se excluye la música que distrae y llama la atención, tal como la producida por los pesados efectos metálicos y los solos. La música es estimulante y está diseñada para crear un estado de ánimo favorable y agradable. Los programas se confeccionan para adaptar la música al trabajo específico, así como al temperamento de los empleados. Es decir, los programas utilizan diferentes tipos de música y toman en cuenta la curva estándar de energía de los empleados. Por ejemplo, las bajas máximas de energía por lo general ocurren a las 10.30 A.M. y a las 3.30 P.M. Alrededor de estas horas, se aplica la música de máximo estímulo. Por el contrario, durante la primera parte de la mañana, consiste de una obertura brillante seguida de una música brillante moderada, tal como varios vals. La música se toca únicamente en intervalos específicos, porque con este tipo de patrón por lo general se obtienen mejores resultados. La música o se entuba o se transmite desde un estudio central emisor para la ofici-

na suscriptor, o se instala en la oficina una unidad integral para proporcionar la música. Es importante por lo tanto, planificar el tipo de música.

E. TEMPERATURA:

La fase más común del acondicionamiento del aire es el control de la temperatura, que puede exigir tanto el enfriamiento como el calentamiento del aire. Las temperaturas de los locales no deben ser tan bajas que exijan el uso de guantes, tricotas y otras prendas que impiden la libertad de movimientos; ni deben ser tan elevados que causen una sensación de opresión. Raras veces prevalece la temperatura ideal para todos. Una razón de ello es que las personas difieren en cuanto a sus deseos y necesidades. Las diferencias relativas al deseo de una temperatura determinada del local responden a la cantidad de prendas de vestir usadas, así como a la salud, edad, sexo y posiblemente la raza. Las personas empeñadas en labores oficinescas requieren una mayor temperatura que las empeñadas en trabajos más activos. Sin embargo, en términos generales la temperatura ideal es de 22 C.

El aire puede ser calentado mediante radiadores de vapor, aire caliente o cañerías de vapor extendidas a lo largo de las paredes. La calefacción por radiación consiste en un sistema que calienta las superficies de las paredes y del suelo en torno al operario en vez de calentar el aire. Con este sistema, la temperatura puede conservarse a cinco o diez grados menos que en las piezas calentadas convencionalmente, puesto que la calefacción no depende de la circulación del aire, de modo que la temperatura de éste es casi uniforme y se ajusta a las temperaturas medias de las paredes y los pisos.

El control de la temperatura incluye la refrigeración -

del aire durante las épocas calurosas, así como su calefacción durante el invierno. El sistema común de refrigeración del aire funciona obligándolo a pasar por cañerías espirales que contienen alguna sustancia a baja temperatura. El control de la temperatura por medio de un sistema de acondicionamiento del aire, afecta no sólo a los obreros y al monto de su producción, sino también a los materiales y equipo.

El monto de la humedad del aire está estrechamente vinculado a la temperatura, y la temperatura del cuerpo está controlada por la evaporación del sudor del cuerpo. Si el aire circundante, contiene una cantidad de humedad excesiva, la transpiración de la piel no se evapora con facilidad; y la persona siente una sensación de incomodidad producida por el calor. Si el aire por el contrario, contiene menos de la cantidad adecuada de humedad, la piel se seca velozmente. En ciertas industrias la cantidad de humedad del aire por sobre una superficie fría. La cantidad de humedad contenida en el aire afecta en forma definitiva la comodidad y eficiencia de los seres humanos.

La ventilación, o el movimiento del aire es también importante. La falta de ventilación adecuada puede hacer que una persona se sienta somnolienta e indebidamente cansada. Las necesidades normales de ventilación son cerca de 2,000 pies cúbicos de aire por persona en una hora. Las corrientes deben evitarse. Como regla general, la mejor práctica es hacer que el aire circule desde un número de salidas a modo que se distribuya parejamente por todo el área. Para espacios no acondicionados con aire, los ventiladores de ventana permiten la entrada de aire fresco sin que se formen corrientes directas que vayan hacia una persona. Es más, la práctica de abrir las ventanas y ventilar la oficina por períodos breves especificados a media mañana, al mediodía y a media tarde harán mucho para expeler el aire viciado y para refrescar la oficina.

Los sistemas de ventilación que mueven o filtran el aire (para las materias extrañas) y que controlan la temperatura y la humedad, podría ser una sólida inversión desde el punto de vista de una dirección eficiente. La influencia de la ventilación sobre las actitudes y la rotación de la mano de obra, afecta evidentemente a todos los tipos de trabajadores, y una actitud favorable de los empleados hacia la dirección, es un beneficio indirecto que no debería menospreciarse. Los estudios de laboratorio no se oponen a este factor de actitud, -- porque las personas que trabajan bajo condiciones experimentales, intentan hacerlo siempre lo mejor posible. Puesto que es te grado de motivación se presenta raras veces en un trabajo normal, debe tenerse en cuenta la posibilidad de que la productividad será más alta, si los trabajadores realizan sus la bores en una buena ventilación.

C A P I T U L O I V

LOS ACCIDENTES Y EL PROBLEMA DE LA SEGURIDAD

- A. LOS ACCIDENTES EN LA INDUSTRIA
- B. CAUSAS DE LOS ACCIDENTES EN EL AMBIENTE LABORAL FISICO.
- C. SEGURIDAD INDUSTRIAL

- a. *Comprensión del individuo*
- b. *Actitud de la persona*
- c. *Motivación*
- d. *Emociones*
- e. *Aprendizaje*
- f. *Hábito de seguridad.*

CAPITULO IV

LOS ACCIDENTES Y EL PROBLEMA DE LA SEGURIDAD

A. LOS ACCIDENTES EN LA INDUSTRIA:

El número de trabajadores que sufren accidentes industriales es tan asombrosamente elevado, que una persona que no está familiarizada con las estadísticas indudablemente evaluará en forma demasiado baja su frecuencia, con un error con -- más de la mitad. El número de trabajadores industriales que mueren o que quedan incapacitados con motivo de sus empleos, asciende a más de dos millones por año. Es manifiesto que por lo que se refiere a la frecuencia exacta de su ocurrencia, el problema de los accidentes es de mayor importancia. Por lo -- tanto, cualquier procedimiento mediante el cual puedan reducirse los accidentes, aunque sea en pequeña escala, es preciso considerarlo de gran valor.

En vista de la gravedad de esa situación es necesario -- dedicar atención cuidadosa a la naturaleza, las causas y las condiciones de los accidentes.

Un accidente es un acontecimiento que ocurre sin haberlo previsto o esperado y que tiene como consecuencia cierto -- tipo de lesión personal o daños al equipo o a la propiedad o -- ambos casos a la vez.

Los accidentes traen consigo consecuencias posteriores -- que resultan nocivas para la empresa como lo son los costos -- que producen el pagar los daños del equipo o los ocasionados -- a las personas. Las personas mismas pueden resultar dañadas, -- si no físicamente sí emocionalmente, ya que existe considera -- ble evidencia clínica que indica que si el accidente es de -- bastante gravedad las personas pueden desarrollar desórdenes --

bastante notables en su personalidad. Es posible que se haga aprensivo e irritable y pueden producir en él un delirio de persecución a tal grado, que llegue a manifestar reacciones vengativas contra su patrón o sus propios compañeros de trabajo.

El trabajo en ciertas industrias es más peligroso que en otras. Las industrias maderera, minera y de la construcción, se consideran típicamente más peligrosas con respecto a la frecuencia de los accidentes de lo que pueden ser los equipos eléctricos y de comunicación. Esta discrepancia en el record de seguridad como función de la industria, señala por lo menos tres factores generales que son causas potenciales de accidentes. El primero de los tres, y el más obvio, es el ambiente físico del trabajo. Cuanto más expuesto esté un empleado a equipos peligrosos y o circunstancias desfavorables, tanto mayor será su riesgo de padecer un accidente. Un segundo factor señalado por las diferencias entre una y otra industria en cuanto a la frecuencia de los accidentes es de naturaleza personal. Ciertas industrias son más selectivas que otras en la contratación y conservación de los empleados, con base en variantes personales tales como edad, experiencia anterior y salud física. Finalmente, las industrias (y dentro de una industria las compañías individuales) pueden diferir en forma notable respecto a su grado de preocupación acerca de las actitudes de los empleados referente a la seguridad. Los empleados que no se sienten impresionados por el potencial de lo que les rodea y por las actividades que pueden provocar accidentes, tienen mayores probabilidades de sufrir, un accidente que aquellos que han desarrollado actitudes adecuadas de cautela.

Los ambientes desfavorables provocan disminución de la productividad y deterioro de la moral. Debiera también comprenderse con facilidad que ciertas condiciones ambientales -

nueden ser causas directas o indirectas de accidentes. Por ejemplo, un equipo impropio puede actuar, ya sea en forma directa como causas de accidente, haciendo virtualmente imposible que el obrero trabaje con seguridad, o de manera indirecta, haciendo al trabajo desagradable y al obrero descuidado.

B. CAUSAS DE LOS ACCIDENTES EN EL AMBIENTE LABORAL FÍSICO:

La ventilación. El componente de la ventilación que por lo general se estudia con referencia a los accidentes es la temperatura. La relación entre la frecuencia de los accidentes y la temperatura puede verse con claridad. Los empleados cuya observación se basan en estos datos estaban todos ocupados en labores fabriles. El menor número de accidentes ocurrió cuando la temperatura declinaba se observaba un incremento notable en la proporción de accidentes. La discrepancia entre dicha proporción, observada para hombres y mujeres, a medida que la temperatura subía de 21C, es interesante en cierto grado. Señala la posibilidad de que los efectos adversos de la temperatura alta puede estar relacionado con el sexo. Sin embargo, esta conclusión se ve confundida por el hecho de que a los hombres se les asignan generalmente trabajos que requieren un grado mayor de esfuerzo físico y, por consiguiente, pueden ser más vulnerables a los accidentes a medida que se eleva la temperatura.

La iluminación. El crepúsculo es una hora peligrosa para manejar, sencillamente porque es difícil ver en condiciones inadecuadas de iluminación. La iluminación defectuosa en la industria es una fuente de accidentes bastante obvia y fácil de corregir.

Estudios realizados referente a la frecuencia de los ac

cidentes bajo condiciones de iluminación natural y artificial indicaron que esta última condición producía un incremento -- considerable en la proporción de accidentes.

Diseño del equipo. El diseño de equipos industriales -- con dispositivos de seguridad e interruptores de la energía -- incorporados y de ropa especial que no interfiera con la productividad, es de directa importancia para la industria. Este es un problema particularmente crítico cuando la operación -- del equipo demanda una exposición continua del empleado a partes móviles, piezas cortantes y partículas que saltan.

C. SEGURIDAD INDUSTRIAL:

La seguridad industrial se enfoca hacia la conservación o seguridad de los integrantes de una empresa, por lo que se debe considerar como un factor muy importante en la buena marcha de una empresa, por su propósito encaminado a la conservación de los recursos humanos y materiales disponibles en todas ellas.

El individuo como integrante de una organización debe sentirse protegido de tal forma que él mismo deseché de su estado emocional cualquier riesgo o acto inseguro, consiguiendo por lo consiguiente una satisfacción en su trabajo que lo estimule a desempeñar sus labores con actitud positiva hacia la empresa.

Técnicamente, la seguridad industrial es importante, ya que le presenta a la empresa un eficiente cuidado de sus instalaciones y maquinaria.

De no existir la seguridad, los elementos humanos y materiales corren el riesgo de que en cualquier momento pueden --
 urleigh B. Gardner y David G. Moore. Relaciones Humanas en la Empresa.

sufrir accidentes, los que resultarán como una pérdida considerable, ya sea en el aspecto técnico como en el administrativo.

La seguridad industrial es importante ya que reduce considerablemente el número de incapacidades por accidentes de trabajo, si se dispone de un buen plan, tanto técnico como psicológico.

La importancia que tienen las condiciones de trabajo y la propensión a los accidentes y su relativa influencia en los que ocurran en las distintas plantas varía considerablemente.

En las fábricas en que la maquinaria utilizada es de uso inevitablemente peligroso, las condiciones de trabajo son un factor de mayor importancia. Cuando los factores personales o individuales son la causa de los accidentes, es evidente que un programa adecuado de seguridad debe ser suficiente para resolver individualmente cada caso y para reducir la alta proporción de accidentes o de propensión a los mismos por parte de los empleados.

Dentro de la seguridad, el enfoque perfecto son las relaciones que deben existir entre el supervisor y su personal. El supervisor debe de poner todo lo que esté de su parte para llevar a cabo los programas de seguridad y de ser posible debe hacer que lo comprendan todos y cada uno de los trabajadores. En este aspecto la idea es la comunicación del supervisor al trabajador, o sea en forma individual y que se resume en los siguientes aspectos:

a). Comprensión del individuo. Para trabajar en armonía con otras personas, necesita uno entenderlas en la mejor forma

ma posible. Será necesario por lo tanto descubrir ciertos factores que forman la personalidad del individuo y que lo hacen diferente a otros. Estos factores son comunes y los debe canalizar el supervisor para lograr una buena actitud hacia la seguridad. Ciertas empresas emplean las pruebas psicotécnicas - para conocer las tendencias de los individuos hacia tal o cual programa de trabajo. Se debe considerar siempre que las aptitudes para determinados trabajos no son las mismas en todos los individuos. Los factores hereditarios, el medio ambiente, los malos hábitos creados, determinan también propensión a los accidentes.

b). Actitud de la persona. Las actitudes y reacciones - del individuo están íntimamente ligadas con las emociones. -- Cuando se da un estímulo positivo viene la reacción, y en consecuencia una actitud positiva. A todo individuo deberá darse un empuje adecuado y deberá tratarse de que sus actitudes hacia la seguridad sean por convencimiento propio y no por órdenes de sus superiores.

c). Motivación. Para alcanzar la seguridad en forma efectiva debe de hacer sentir al personal los objetivos deseados. El individuo que no logre ser motivado en seguridad nunca podrá demostrar iniciativa y cooperación.

d). Emociones. En seguridad industrial, el objetivo es de evitar el mayor número de accidentes posibles y muchas veces éste se ve frustrado por factores emocionales.

Cuando el individuo se muestra preocupado, ofuscado y temeroso, se encuentra propenso a sufrir accidentes. Ante tal situación algunas personas se tornan agresivas, otras temerosas o aceptan la frustración como desafío, e intentan solucionar su problema. Es recomendable saber controlar esas emociones.

nes y no dejar al individuo que se arriesgue por eso, ya que puede traer como consecuencia un accidente que puede resultar de graves consecuencias.

e). Aprendizaje. Se logrará un aprendizaje en materia de seguridad si éste se da en forma voluntaria. Al personal se le mencionarán las consecuencias físicas y morales de un accidente grave, la gravedad de las lesiones y su efecto psicológico en el afectado y en sus familiares, y por último, la disminución de la potencialidad productiva y su consecuencia para la empresa.

f). Hábito de seguridad. En los programas de prevención de accidentes se ha concedido mucha importancia al fomento de lo que se llama hábito de seguridad. Si bien existe considerable flexibilidad en la forma como se ha empleado este término, se le puede dar una definición clara al describir al trabajador diciendo que posee o no posee el hábito de seguridad: el grado hasta el cual él ha desarrollado la clase de pericia y técnica de trabajo que reducen la posibilidad de accidentes; el grado de conocimiento que posee sobre las reglas, procedimientos de operación y los reglamentos de seguridad; y el grado de equilibrio emotivo en lo que concierne a la seguridad de su ejecución. El desarrollo de esas distintas capacidades, conocimientos y equilibrio de los que puede decirse que constituyen el hábito de seguridad, requiere que se instruya al trabajador en materia de seguridad.

En muchos casos, el adiestramiento en materia de seguridad se limita a dar instrucciones sobre las reglas y procedimientos de operación y los reglamentos de seguridad. Pero, -- tal instrucción es por sí misma inadecuada, puesto que el conocimiento de las reglas hayan de seguirse. A pesar de todo, tal conocimiento es básico para operar con seguridad. Los dos factores que es preciso considerar en el desarrollo del cono-

cimiento de esas reglas son la motivación del individuo para aprenderlas y el grado hasta el cual se olvidan. No basta con que el trabajador sea capaz de recitar una larga lista de reglas de seguridad, sino más bien, dichas reglas deben tener un significado personal para él. Al lograr esto, es ya más probable que influyan sobre su conducta. Incluso, con un aprendizaje inicial adecuado cabe esperar que el trabajador olvide algunas de tales reglas con el transcurso del tiempo. Así pues, creo conveniente el aplicar pruebas periódicas sobre el conocimiento de las reglas de seguridad como medio de comprobación. Si es mucho lo olvidado, conviene entonces someter al trabajador a un nuevo adiestramiento.

El ajuste o equilibrio emocional de la persona constituye un importante factor en la seguridad de su trabajo. Del trabajador bien equilibrado puede esperarse que sufra menos accidentes que el mal equilibrado. Por lo tanto, la educación en materia de seguridad, debe incluir estudios sobre higiene mental. A este respecto, conviene orientar a la persona en su empleo, en la empresa que lo ocupe y en su vida social y personal.

C A P I T U L O V

LOS INCENTIVOS Y LA MOTIVACION

A.MOTIVACION DIRECTIVA

B.LOGICA DE LA MOTIVACION

C.FACTOR CLAVE DE LA MOTIVACION DIRECTIVA

D.MOTIVACION Y DINERO

E.BREVE COMENTARIOS A LOS INCENTIVOS NO ECONOMICOS

F.INCENTIVOS REALES

G.INCENTIVO SUSTITUTIVO

H.INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

I.LA IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS QUE NO SEAN DE TIPO ECONOMICO.

CAPITULO V

LOS INCENTIVOS Y LA MOTIVACION

A. MOTIVACION DIRECTIVA:

Tal vez la mayor tragedia que puede afligir a un ser humano es no tener nada que le haga sentirse tomado en cuenta en la empresa.

Se entiende por motivación directiva el trabajo que realiza un jefe para inspirar, animar e impulsar a subordinados.

A continuación definiremos algunos conceptos contenidos en la definición anterior, para que quede más clara la misma.

Inspirar: Despertar en otros el deseo de dar lo mejor de sí mismos. Esta inspiración puede partir de la personalidad o del modo de trabajar del director o jefe.

Animar: Estimular a otros por medio de la ayuda, la aprobación o el reconocimiento de sus méritos.

Impulsar: Incitar a los demás a trabajar, utilizando para ello los medios que pueden llegar hasta la imposición y el temor si fueran necesarios.

B. LOGICA DE LA MOTIVACION:

La motivación consiste en el trabajo que lleva a cabo - un director, para conseguir que los demás cumplan con sus --- obligaciones.

Por lo general el director anima a su gente; con fre--- cuencia les sirve de inspiración; a veces sin embargo, debe - recurrir a otros medios de motivación si las circunstancias - lo exigen.

El sistema más eficaz es el de la auto-motivación. Si - conseguimos que las personas sientan realmente un deseo de -- trabajar sin verse obligadas a ello, podemos estar seguros de que su actuación será satisfactoria. Si consideramos la moti- vación desde el punto de vista lógico de la dirección profe- sional, debemos tener en cuenta los aspectos siguientes:

a). En nuestra condición de seres humanos cometemos a - veces errores que estamos dispuestos a reconocer, pero que -- desde un punto de vista emotivo no podemos remediar. El mate- rial humano es a la vez el elemento más fuerte y más débil -- con que cuenta un director; por este motivo, es su deber con- siderar los errores ajenos con la misma indulgencia con que - él mira los propios. Lamentablemente, todos nos inclinamos -- por exigir mucho de los demás y poco de nosotros mismos.

b). Para un director, el éxito reside en la auto-disci- plina y en dejarse guiar por razonamientos lógicos, evitando- que le dominen sus emociones.

C. FACTOR CLAVE DE LA MOTIVACION DIRECTIVA:

Para un director las consideraciones más importantes son de orden emotivo y psicológico. Uno de los factores claves lo encontraremos en el deseo de satisfacción personal y de reconocimiento que todos tenemos. El ser humano aspira al máximo -- aprovechamiento de su capacidad, a un sentimiento de importancia y a que sus méritos sean reconocidos.

La satisfacción personal y el sentimiento de importancia se puede alcanzar de manera distintas. Algunos deseamos halagos, atenciones y recompensas materiales; cuando mayor sea su número tanto más felices nos sentimos. Otros tal vez con una mentalidad más madura, obtienen una máxima satisfacción de lo que pueden dar a otros, es decir buscan oportunidades de compartir con los demás su propia habilidad y sus conocimientos.

El director tiene la responsabilidad de descubrir en qué forma puede despertar en sus empleados los sentimientos que -- mencioné en los párrafos anteriores.

Si llegamos a conocerla, habremos encontrado la clave de la eficacia en el trabajo de los demás.

D. MOTIVACION Y DINERO:

Casi todos los actos de un empleado cuando trabaja, están bajo la influencia de esta necesidad básica. A menudo confundimos el resultado final con dicha necesidad. En otras palabras, las personas no trabajan necesariamente para tener dinero, sino para adquirir el sentimiento de importancia y de reconocimiento que pueden alcanzar con ese dinero. En efecto, --

las cantidades de que dispongan son las que determinarán el tipo de casa que compre, el coche que conduzca y las muchas otras cosas que exhibirán con orgullo.

Si su trabajo no les proporciona este sentimiento de importancia, lo buscan en actividades no remunerativas, por ejemplo, en clubes, en el servicio a la comunidad y en causas cívicas. Vemos pues, que el dinero no es en sí el elemento de mayor importancia.

E. BREVES COMENTARIOS A LOS INCENTIVOS NO ECONÓMICOS:

Es lógico que en el hombre normal existen ciertas reacciones que lo llevan a actuar en determinada forma. Si es verdad que para algunos individuos cuya espiritualidad se ha embotado y sólo piensan en los bienes materiales, lo único que cuenta como incentivo es el dinero, hay una gran cantidad de trabajadores que no reaccionan de esa manera.

En la fijación del salario, muchas veces se provoca un sentimiento de inconformidad, no tanto porque no sea suficiente la cantidad que se recibe, como porque hay la sensación de injusticia, sobre todo al comparar la situación propia con la que tienen otros trabajadores. Esta reacción ya no es de origen fundamentalmente económico, sino que aparece como un resultado de la valoración que cada quien hace de su personalidad, y el sentimiento de que es víctima de una injusticia o una humillación. Por eso es muy importante que al fijar los salarios personales que se van a pagar a los trabajadores, se tomen en cuenta las curvas de salarios de otros departamentos dentro de la misma empresa, y las curvas generales del salario general dentro de la zona en que se está actuando. Para muchísimos hombres lo más importante cuando van a la fábrica, es que se reconozcan su capacidad y habilidad,-

Y este reconocimiento no debe traducirse exclusivamente en expresiones verbales, sino que, para que se le estime como verdaderamente sincero, se necesita que sus superiores jerárquicos den oportunidad de promoción y de mayores responsabilidades.

Hay ejecutivos que consideran impropio reconocer abiertamente el mérito de un trabajador, pues temen que éste se envanezca y disminuya la calidad de su trabajo. A nuestro modo de ver, esto depende de la forma como se lleve a cabo el reconocimiento del mérito, pues en numerosos casos hemos escuchado la opinión de trabajadores que, aún cuando ven aumentado su salario, no reciben el menor estímulo de sus superiores y esto les provoca un gran desaliento que se reflejará en su actividad dentro de la empresa.

Conviene tomar en cuenta que cualquier cambio de método y procesamientos molesta a los trabajadores, porque se han identificado con su trabajo, porque además de la rutina que es natural, el obrero advierte que se va a requerir un mayor esfuerzo de su parte para hacer las cosas de distinta manera de como las ha realizado y que por ello, tienen que aprender nuevas cosas, lo cual implica un esfuerzo.

Pensamos, además que uno de los incentivos mayores, que tiene el hombre para trabajar, es obtener la seguridad de su trabajo; pensar que en tanto que cumpla con sus deberes tiene asegurada la subsistencia de su puesto y que no correrá peligro de cesantía, pues el temor de esto último mengua mucho las facultades del trabajador, con todas las consecuencias que esto implica.

Se señalan como incentivos generales las buenas políticas,

los controles y las sanas relaciones laborales. Se sostiene - que la gerencia de las empresas normalmente piensa en los cos tos cuando se le plantea un programa de incentivos.

F. INCENTIVOS REALES:

Los incentivos reales, cuando se consiguen, tienden a satisfacer las necesidades. Comer elimina el estado del hambre; beber elimina la sensación de sed, y la exploración de una zo na nueva elimina la curiosidad.

Las necesidades adquiridas se satisfacen cuando se alcanzan objetivos específicos. Cualquiera persona puede satisfacer mediante la adquisición de algo que ha escogido, y un empleado puede darse por satisfecho, cuando se materializa el ascenso deseado. En el caso de las necesidades adquiridas, sin embargo, es difícil con frecuencia determinar si el incentivo - es el que ha satisfecho realmente la necesidad, o si ha anacigado una necesidad aparente (expresado para ocultar una necesidad más profunda). Además, una sola necesidad puede tener una serie de incentivos que la satisfagan. Para nuestros fines, consideramos que el incentivo real es el que determina principalmente la conducta considerada, y en la mayor parte - de los casos será aquel hacia el que se dirige la conducta.

G. INCENTIVO SUSTITUTIVO:

Estos incentivos se presentan cuando no se pueden alcanzar los incentivos reales, una persona aceptará a menudo los - sustitutivos. Hallar incentivos que sustituyan a los reales, - evita la frustración, crea oportunidades para el estableci- - miento de condiciones de motivación y extiende la satisfac- - ción de las necesidades a un número mayor de personas, la mu- - jer sin hijos puede verter su amor sobre un perro; el chico - puede aceptar una galleta en lugar de un dulce; y el trabaja-

dor puede aceptar un aumento de sueldo en lugar de un ascenso a jefe. En cada caso, el sustitutivo debe tener alguna relación con el incentivo real y su afectividad depende de sus propiedades para satisfacer la necesidad.

Se desprende también que cualquier cosa que sea un incentivo sustitutivo para un individuo, no será forzosamente satisfactorio para otro. Un perro no sustituirá a un niño en el caso de una mujer que sienta la necesidad de poder tener hijos - como las demás mujeres. Para ella alguna realización personal-femenina sería un sustitutivo mucho mejor.

H. INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS:

En la medida en que los incentivos satisfacen las necesidades, tienen una influencia positiva o atrayente y producen placer.

Los objetivos desagradables tienen un efecto opuesto, teniendo nosotros, por consiguiente a apartarnos de ellos. Estos objetos pueden llamarse incentivos negativos. Estos no satisfacen las necesidades, a menos que deseemos decir que el cuerpo tiene una necesidad de huir del dolor. Debido a que las personas tienden a dirigirse hacia los incentivos positivos y a huir de los negativos, podemos considerarlos como que empujan hacia ciertas actividades y alejan de otras. Existen por tanto, dos formas de influir sobre la conducta: una asociada con el premio y la otra con el castigo. Las dos formas son lógicamente utilizables. Los hombres realizarán una tarea para obtener premios o evitar castigos.

Antes de decidir utilizar el premio o el castigo para motivar, es conveniente analizar la situación. La mayoría de los problemas de formación requieren aprender "lo que hacer" y no

"lo que no hacer". Si un hombre conoce el método correcto del trabajo, no necesita aprender cómo hacer el trabajo incorrectamente. Muchos problemas disciplinarios podrían traducirse --- igualmente en la sustitución de conductas indeseables por deseables.

1. LA IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS QUE NO SEAN DE TIPO - ECONOMICO:

Si queremos tener éxito en la formación de una mayor fuerza administrativa es esencial que comprendamos mejor, no sólo la necesidad de acumular personal adecuado sino también el por qué esos empleados prefieren trabajar en determinada compañía.

Los estimulantes no económicos, que parecen tan sencillos y obvios al escribirlos, resultan muy difíciles en la práctica. Sin embargo, ésta es una tarea que no se puede descuidar, sobre la que nunca se insistirá lo bastante. La conducta de uno debe de demostrar a los competentes el gran interés que se --- siente por ellos, lo cual hará que sean dignos de este interés. Si se ha de tener éxito en los esfuerzos por preparar y por estimular, se debe conseguir la cooperación de los empleados de todas las categorías y además, han de tenerse en cuenta en los planes a todos los empleados, especialmente a los más recientes.

El estímulo de los incentivos no económicos tiene una --- gran influencia en todo el personal, pero de acuerdo con nuestra experiencia, entre los empleados recientes tiene una mayor importancia emotiva. Según va uno ascendiendo, se va ejerciendo más influencia en la atmósfera creada por los incentivos, y por lo tanto, se tiene una idea más amplia y objetiva sobre --- ellos.

Con excepción de aquellos casos en que hay una imperiosa-

necesidad de dinero para atender a las necesidades de la familia, las posibilidades de ascenso y el gusto en el trabajo, -- tienen mayor importancia que un mayor o menor salario.

Un estímulo de mucha importancia en las empresas es que-- haya el tipo adecuado de personas en todos los puestos ejecutivos, y esto es aún más importante en las fábricas que en las oficinas. Tan pronto como se trasladan o despiden a los que no son adecuados, se observa inmediatamente el estímulo de los de más.

Uno de los factores más importantes para lograr lo mejor de cada individuo, consiste en que dicho individuo se de cuenta de que si trabaja bien, se le reconocerán sus méritos. Debemos emplear la táctica de ir dando a nuestros propios empleados la oportunidad de ir ascendiendo a medida que se presenten las vacantes. Uno de los mayores estímulos con que cuenta cualquier compañía es aquel que acompaña a la convicción de que se deben correr riesgos con el personal propio, aún en los casos en que sus antecedentes de experiencia indiquen que no son muchas las probabilidades de éxito. El seguir esta táctica consistentemente resulta ventajoso la mayoría de las veces para la empresa.

Otro gran estímulo para las personas competentes, es la sensación de libertad personal, libertad para pensar y planear arriesgadamente, para defender sus ideas o proyectos en caso de ser atacados por sus superiores, libertad para tomar riesgos calculados. Esto hace que los empleados estén deseosos de salir del trabajo y contar en su casa lo que hacen en la empresa, esto hace sentirlos orgullosos tanto de ellos como de la empresa. Los sentimientos de la familia de un empleado hacia la compañía, tienen una gran influencia y merecen una constante consideración, y el que estos sentimientos sean halagadores

se logra a través de ese sentimiento de libertad.

El orgullo en los empleados de la empresa, el respeto por los jefes como personas y como ejecutivos, y la satisfacción - en la calidad de su trabajo, son cosas que retendrán y estimularán más de lo que puede hacerlo cualquier aumento de sueldos.

C O N C L U S I O N E S

Las condiciones de trabajo como medio de motivación, al trabajador dan un gran incremento en la productividad del mismo.

Por condiciones de trabajo se entienden aspectos referentes, tanto al medio físico como al ambiente laboral.

Las condiciones físicas de trabajo se ven afectadas por diferentes agentes que existen en el medio ambiente, tales como el ruido, luz, color, temperatura.

Estos elementos del medio ambiente y sus efectos en los trabajadores han sido estudiados desde hace tiempo por Ingenieros, Psicólogos y Administradores, de tal manera que los empresarios de hoy cuentan con amplia información al respecto.

Se ha demostrado abiertamente que la fatiga es una de las principales causas que producen la reducción del rendimiento de empleados, con la consecuente repercusión en la productividad.

Así mismo, las relaciones interpersonales de orden formal e informal generan un medio ambiente que tiene efectos determinantes en los resultados de una empresa.

Este aspecto del medio ambiente está condicionado por la clase de supervisión que se ejerce, el grado de identificación que llega a lograrse entre supervisor y trabajador y lo interesante que resulte la tarea para el empleado.

Es necesario que Empresarios y Administradores estén conscientes de la aplicación de las técnicas básicas para el mejo-

ramiento de las condiciones de trabajo, y que materialicen sus inquietudes incluyendo en sus programas motivacionales prácticas para la minimización de los factores que destruyen el desempeño adecuado de las labores.

B I B L I O G R A F I A

RELACIONES HUMANAS Y LABORALES EN LA EMPRESA

Antonio Pinilla

Editores Técnicos Asociados, S.A.

España, 1972.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Cruden Herbert J. y Arthur W. Sherman

Editorial Continental S.A. México, 1967.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

George R. Terry

Editorial, S.A. México, D.F. 1980

Tercera Edición

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Joseph Tiffin y Ernest J. Mc Cormick

Editorial Diana, S.A. México, D.F.

PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

Laurence Siegel y Irving M. Lane

Compañía Editorial Continental, S.A. México

Segunda edición, 1981

PSICOLOGIA DE LA MOTICACION

C.N. Cofer y M.N. Appley

Editorial Trillas, México, 1979

LA FUNCION DIRECTIVA COMO PROFESION

Mc Gra-Hill Book Company Madrid 1966

PSICOLOGIA INDUSTRIAL**Ghiselliedwin E.-Clarence W. Brown****Editorial Letras, S.A. México 1965****CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA****Mv. Graw-Hill Book Company Madrid 1967**