

184
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

LOS PROBLEMAS HUMANOS EN EL
AREA INDUSTRIAL Y EL PAPEL DEL
PSICOLOGO EN LA PRODUCTIVIDAD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

CLAUDIA PEREZ GARCIA

MARIA GUADALUPE SANCHEZ IBARRA

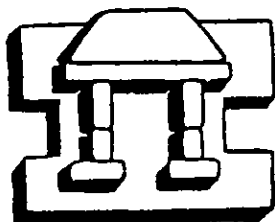
ASESORES:

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

258935



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA EDO. DE MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1998



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**LOS PROBLEMAS HUMANOS EN EL AREA
INDUSTRIAL Y EL PAPEL DEL PSICOLOGO
EN LA PRODUCTIVIDAD.**

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION.

Capítulo 1. Definición de productividad.	5
1.1 Conceptualización histórica de productividad.	8
1.2 Aspectos técnicos.	10
1.3 Aspectos económicos y sociales de la productividad.	13
Capítulo 2. El sentido humano del trabajo y la productividad.	15
2.1 Calidad de vida-economía del mercado.	17
Capítulo 3. Principales problemas de la productividad.	20
3.1 Tecnológicos.	22
3.2 Económicos.	23
3.3 Humanos.	26
Capítulo 4. Esquema de desarrollo para impulsar la productividad.	32
4.1 Selección, capacitación y desarrollo.	35
4.2 Incentivo hacia la productividad.	40
4.3 Vocación en el trabajo.	43

Capítulo 5. Concepto de Empresa.	46
5.1 Calidad versus productividad.	48
5.2 Sistema de mejoramiento de calidad.	52
Capítulo 6. El papel del psicólogo en el incremento de la productividad.	54
6.1 El psicólogo como agente de cambio.	56
6.2 El psicólogo como promotor de cambio.	58
6.3 El psicólogo como catalizador.	59
Conclusiones.	60
Referencias Bibliográficas.	62

A MIS ASESORES

JOSE E. VAQUERO, MARCO VINICIO
VELASCO DEL VALLE, ENRIQUE
ROJAS SERVIN; EN AGRADECIMIENTO
A LOS CONOCIMIENTOS APORTADOS,
TIEMPO Y PACIENCIA PARA LA
ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.

**A MIS PADRES
COMO TRIBUTO A SUS ESFUERZOS
Y GRAN DEDICACION AL PORVENIR
DE NOSOTROS SUS HIJOS.**

**A SANTIAGO
POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE
SIEMPRE ME HA DEMOSTRADO Y
PORQUE HA COMPARTIDO MIS
ACIERTOS, TROPIEZOS, ALEGRÍAS Y
TRISTEZAS**

RESUMEN

En esta época de constantes transformaciones, las industrias han sufrido un cambio, donde los diferentes puestos se han visto en la necesidad de actualizarse y generar nuevas alternativas; que les permitan competir al interior y exterior de país. El papel del Psicólogo no es una excepción, también se ve envuelto en el cambio donde su preocupación es generar actividades que le permitan identificarlo como un agente innovador que defiende sus funciones dentro de un ambiente empresarial; asimismo delimitando su participación y resaltando la importancia que tienen los recursos humanos; sin perder de vista que toda modernización tecnológica necesita del hombre. Por tal motivo el objetivo del presente trabajo es rescatar el papel del Psicólogo en la empresa y la importancia del trabajo del ser humano.

Los avances modernos de la ergonomía, control de calidad total y la productividad representan en la actualidad la base del éxito de organizaciones y éste depende de que su aplicación sea adecuada.

En esta época de profundas transformaciones políticas, sociales y económicas; México se encuentra involucrado en el tratado de libre comercio con E.E.U.U. y Canadá, acontecimiento que para muchas empresas puede representar la última llamada hacia la permanencia en el mercado industrial.

En el aspecto político se puede afirmar que al terminar la guerra fría y la caída de los gobiernos socialistas de Europa Oriental como modelos económicos, queda el liberalismo social, única fuente de filosofía política (Huse, 1986). En lo económico el conflicto este-oeste termina y Europa se encuentra al inicio de la unificación económica, por otro lado la estabilidad del oriente medio libra las guerras de precio del mercado del petróleo, generando la globalización de mercados. En lo social, surge en todos los países la lucha por la democracia, lo que afecta la intervención de los países más poderosos económicamente sobre los demás países del mundo, es decir, el mundo está en la presencia de una GUERRA COMERCIAL.

Ante esto se han presentado cambios importantes, pues la política, la ciencia y la tecnología han presentado como directriz específica la calidad y productividad. De tal forma, la empresa privada en México, como consecuencia de los movimientos mundiales, evoluciona en lo político, económico, científico y social.

En lo político, la empresa privada ha desplazado a los consorcios estatales, presentándose con la responsabilidad de ser el último recurso estabilizador del país. En lo económico se han generado grandes alianzas industriales como recurso de sobrevivencia y defensa ante el embate de las industrias extranjeras.

Sin embargo, en las organizaciones se ha olvidado de introducir cambios importantes en lo social, ya que, el trabajo se realiza por parte del hombre que debe presentar cambios.

Los avances económicos, científicos y técnicos por sí solos no lograrían presentar un avance, pues el trabajo del ser humano es el que le da la dinámica adecuada al concepto trabajo.

La actitud hacia el trabajo es el punto medular que impulsa o impide la productividad con calidad.

La importancia del cambio de actitud en el trabajador está estrechamente ligada con el ambiente organizacional de las empresas, mismas que se constituyen por el proceso administrativo y operativo dentro de las cuales el psicólogo tiene un papel preponderante para lograr esta identificación: TRABAJADOR-EMPRESA, fungiendo desde la selección y características propias que demande la empresa y que facilite la plena identificación de las necesidades del trabajador, hasta el detectar y generar ambientes sanos de trabajo que propicien condiciones óptimas, las cuales generen una mayor producción con calidad.

Se analiza en el primer capítulo el concepto de productividad y su historia. En el segundo capítulo, se describe el sentido del trabajador en sus aspectos sociales y las transformaciones que han surgido de acuerdo a la evaluación del hombre. En el tercer capítulo, se en listan los principales problemas que afectan a la productividad, considerando el aspecto humano como el más importante. El cuarto capítulo se propone un esquema de trabajo para impulsar la productividad. En el quinto capítulo, se mencionan los sistemas de mejoramiento de la calidad aplicados en las organizaciones. Por tal motivo el objetivo del presente trabajo, es proponer la función que debe tener el psicólogo, así como su papel ante el reto del cambio, y sobre todo rescatar la importancia del trabajo humano, para que la profesión sea partícipe de la dinámica del proceso moderno de las organizaciones.

FALTAN PAGINAS

De la:

1

A la:

4

CAPITULO 1. DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD.

En la actualidad se vive bajo la "moda" del desarrollo constante, el mundo está dividido en dos grandes hemisferios, uno pequeño de siete países, que corresponde a los desarrollados, y otro, el resto, que pertenece a los no desarrollados.

Los países no desarrollados que luchan por pasarse al otro bando contemplan factores complejos y variados que intervienen en ese proceso de desarrollo, tomando en cuenta que el uso de un concepto casi olvidado puede ser el camino hacia el éxito, la productividad, término que consultores, políticos, economistas, sociólogos y hombres de empresa utilizan (OIT, 1992; Salazar 1987).

En México el interés por incrementar la productividad se inicia desde la segunda guerra mundial. No obstante el esfuerzo se realiza de manera individual y, no surtiendo ningún efecto en las organizaciones, como reacción al movimiento europeo hacia la productividad, técnicos e industriales realizaron un esfuerzo para crear una institución que desarrollara programas de productividad (Antoni, 1980).

En el año de 1975, La Confederación de trabajadores de México, (CTM) y El Movimiento Empresarial Mexicano establecieron el Centro Industrial de Productividad (C.I.P) Institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento (Thomson, 1984).

El Centro Industrial de Productividad (C.I.P) encauzó sus tareas a la introducción de nuevos métodos en las organizaciones:

- 1.- Administración científica.
- 2.- Métodos económicos.
- 3.- Ingeniería industrial.

Primeramente introdujo nuevas técnicas educativas, usando recursos audiovisuales y sistemas de capacitación, enviando a directores y gerentes a otros países para prepararse.

Posteriormente se estructuraron formas económicas y financieras con el objeto de incrementar la eficiencia y productividad de la planta nacional ya que el tipo de vida social se daba a partir del desarrollo, notándose que en los países no desarrollados había más pobreza, lo cual generaba, movimientos sociales difíciles de controlar.

Finalmente se introdujeron técnicas y maquinaria para reducir los trabajos manuales. En 1965 surge El Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), institución que dependía exclusivamente del gobierno federal y cuyas funciones fueron eminentemente políticas, aunque participaban los sectores público, privado, obrero y educativo.

CENAPRO, desarrolló programas básicos dirigidos al mejoramiento de la productividad cuyo resultado fue la creación del Centro de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), de este centro surgieron una multitud de centros de capacitación dedicados al desarrollo y formación de recursos humanos (Perlman, 1985).

En 1981 CENAPRO se transformó en el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO), culminando en 1983 en la Dirección General de Capacitación y Productividad (DEGCP), cuyas funciones actualmente son coordinar y vigilar la capacitación en las organizaciones.

El estudio de la productividad en México oficialmente existe desde 1955 y actualmente no se ha definido organizacionalmente ni sistematizado, ya que se ha manejado a nivel político y no por la industria, y en consecuencia su definición ha sido llevada más por movimientos políticos que por movimientos realistas. Aquí se describen tres de las definiciones de productividad utilizadas en el ámbito internacional que ilustra el interés de este trabajo y enseguida se comparan con la definición del diario oficial del 21 de agosto de 1993.

Una de las primeras definiciones aceptadas a nivel industrial es: realizar más productos con menor inversión.

Esta definición implica una análisis profundo y detallado del sistema tecnológico de la organización, el esfuerzo a realizar es muy grande e implica un sacrificio extraordinario por todos y cada uno de los elementos que lo componen, no necesariamente es posible alcanzarla ya que intervienen muchos factores que en ocasiones son imposibles de considerar.

Otra definición es, lograr más producción con mayor inversión. Este concepto de productividad es lógico en las etapas de crecimiento o penetración del mercado y es muy riesgoso. El plantear la administración bajo estos aspectos ya que se requiere de una planeación estratégica muy bien realizada para evitar inversiones que fracasen.

Una última definición es lograr más producción con la misma inversión. Este concepto de productividad es aquel que la mayoría de los industriales acepta, aunque conlleva un gran riesgo en costo humano, porque es la que mayor cambio de actitud requiere en las personas, en los sistemas y en los objetivos de la organización. Sistemas que por lo general no adoptan los industriales, provocando múltiples problemas organizacionales y nulo crecimiento de la productividad.

1.1 Conceptualización histórica de productividad.

La evolución histórica del concepto de productividad en México está en estrecha relación con los movimientos mundiales. Hasta hace algunos años existían dos fuertes corrientes sociopolíticas, el Socialismo y Capitalismo, en las cuales existía una distancia entre los objetivos planteados y sus resultados.

Por un lado el capitalismo se controlaba a través de índices muy precisos estructurados por la Ingeniería Industrial, que implicaba el surgimiento del movimiento ergonómico como fuerza impulsora de la productividad, es decir, era más importante la relación hombre máquina. En el movimiento comunista o socialista el interés principal del estado establece la relación trabajo utilidad y no trabajo productividad (Arron, 1988).

Una de las vertientes del capitalismo, que impulsó la productividad en el aspecto económico y otra el aspecto social que fue el principal promotor en la era productiva y desarrollo histórico. Ante el rompimiento de estas dos estructuras sociopolíticas económicas, surgieron dos grandes tendencias filosóficas, una en Japón y la otra en Rusia, que han dado un vuelco a toda la filosofía administrativa (Lockyer, 1988).

Japón en un claro ataque al mercado mundial, representado por W. Edwards, Deming, establece como filosofía no en la productividad, sino en la calidad y el marketing simplificando la tarea de todo un pueblo en la búsqueda de la siguiente cadena (Deming, 1994).

1. MEJORAR LA CALIDAD.

Los costos se reducen porque hay menos reproceso, menos errores, obstáculos, mejor empleo del tiempo, máquinas y materiales.

2. LA PRODUCTIVIDAD MEJORA.

Captura el mercado con mejor calidad y precios más bajos.

3. MANTENERSE EN EL NEGOCIO.

Proporcionar mas empleos.

Por otro lado Rusia con la filosofía Perestroyka, estableció una apertura y una nueva visión al comentar lo siguiente.

Se sobrentiende que ningún país socialista puede prosperar a un ritmo conveniente sin una comprensión, solidaridad y cooperación mutua con las demás naciones hermanas, o a veces sin ayuda.

“Debemos reestructurar nuestra planificación y actividades económicas, alejándonos del estado y estableciendo los derechos de la empresa privada para las cuestiones científicas y tecnológicas” (Suárez, 1981, p. 104).

En esta nueva filosofía y en esos dos pequeños párrafos se abre la perspectiva de la privatización y la destrucción del socialismo del estado, buscando por parte de Rusia a través de su líder ingresar a la globalización del mercado.

En la reunión cumbre del día 10 de julio de 1994, Rusia ingresa a los siete países industriales más importantes del comercio mundial con lo cual finaliza la filosofía marxista y a la razón del comunismo como filosofía (INFONAVIT, 1994).

Actualmente la inmensa mayoría de las empresas y de los países buscan a través de los sistemas de calidad y del marketing japonés penetrar a la globalización de mercados.

1.2 Aspectos técnicos de la productividad.

En el aspecto técnico, el desarrollo de la ingeniería ha proporcionado desde principios del siglo un impulso creciente a la modernización de la maquinaria, ambientación de trabajo, hasta llegar a lo que actualmente es el climax del desarrollo; la robotización.

Cada vez más los sistemas de computo se relacionan con la máquina para acercarse a la eficiencia y la productividad y por lo mismo el hombre aparentemente se aleja de este proceso (Velázquez, Andrade, Morales y Pérez 1992).

En la actualidad desde los procesos de almacenamiento hasta los de venta están coordinados por sistemas sumamente complejos y la necesidad de equipos de computo cada vez son más sofisticados.

La robotización ha tenido consigo una transformación social en el proceso de trabajo ya que la tecnificación ha generado la necesidad de contar con una capacitación super especializada lo que provoca como consecuencia lógica el desempleo (Koontz y O'Donnel, 1985).

A cada proceso automatizado sobreviene despido de obreros y la necesidad de personas capacitadas aumenta, como el esfuerzo de las industrias no se dirige a esta capacitación el mercado de trabajo se hace más estrecho (Rodríguez y Ramírez, 1990).

La actividad manual persiste en muchas de las industrias en México es cada vez más lejana y como consecuencia el número de desempleados se incrementa y la consecuencia social es la pobreza.

Las empresas persiguen metas ambiciosas de productividad. Esto obliga a una necesidad de expansión económica, pero como México se encuentra en sentido inverso, es decir, en crisis, dicha producción es difícil de colocarla en el mercado, lo que provoca un peligroso paro productivo, paro tecnológico y presiones sociales.

Durante casi un siglo el interés ha estado centrado por parte de las empresas en avances tecnológicos para hacer que la productividad dependa menos del esfuerzo, del conocimiento y de la habilidad humana. Sin embargo, este enfoque ha producido diversos problemas, el principal; la calidad de vida laboral, ya que no se ha organizado un sistema que mantenga niveles altos de productividad y al mismo tiempo que dé respuestas a las expectativas de los trabajadores (OIT, 1992; Kast, 1990).

Esta relación: Progresos Tecnológico-bienestar social ha sido una de las preocupaciones de la sociedad en donde han intervenido organizaciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización de las Naciones Unidas para la Educación Ciencia y Tecnología (UNESCO), en donde surgió un documento en 1961, que contiene una guía para medir la calidad de los trabajadores mediante un conjunto de los componentes que son:

1.- Salud

1.1 Expectativas de vida al nacimiento.

1.2 Mortalidad infantil.

1.3 Mortalidad General.

2.- Consumo de alimentos y nutrición.

2.1 Promedio nacional de calorías per cápita.

2.2 Promedio nacional de consumo de proteínas totales.

2.3 Promedio nacional de consumo de proteínas totales.

2.4 Porcentaje total de calorías suministradas.

3.- Educación.

3.1 Tasa de alfabetismo.

3.2 Porcentaje de la matriculación escolar total.

3.3 Porción maestro-alumno en áreas urbanas y rurales.

4.- Educación.

4.1 Porcentaje de personas desempleadas.

4.2 Salarios reales de las distintas ocupaciones.

5.- Viviendas.

5.1 Porcentaje de la población que vive en habitaciones con las condiciones necesarias.

6.- Seguridad social.

No existen indicadores universales.

7.- Vestido.

No existen indicadores internacionales.

8.- Recreación y entrenamiento.

No existen indicadores internacionales.

9.- Libertades humanas.

No existen indicadores internacionales.

Puede entonces hablarse de un desarrollo económico social estrechamente relacionado con el desarrollo industrial, pero el termómetro es el aspecto económico que se analiza más adelante.

1.3 Aspectos económicos y sociales de la productividad.

La Organización Europea de Cooperación Económica en 1950 definió la productividad como el cociente de una producción por uno de los factores de la producción, agregando que al hablar simplemente de productividad es productividad del trabajo. En este sentido la maximización de los bienes producidos mediante la interrelación eficaz de los factores que intervienen tales como: trabajo, capital, administración, etcétera, de ahí surge la siguiente fórmula:

$$P = p1 / hh$$

En donde p = productividad.

P1 = La producción final.

hh = Horas, hombre trabajadas.

Esta ecuación permite comprender el movimiento del empleo y es clave del conocimiento económico-social, nivel de vida, poder adquisitivo, etcétera. (OIT, 1992; Salazar 1987, S.T.P.S, 1991).

La disyuntiva analizada en el capítulo uno en donde el desarrollo tecnológico aumenta la productividad pero genera desempleo o provoca un replanteamiento del valor conceptual de la propia productividad ya que su objetivo es generar bienestar aunque el resultado pobreza en este artículo se encuentra actualmente en el mundo ya que las estadísticas de la ONU señalan un altísimo índice de desempleados y la mayoría de las naciones se encuentran en una severa crisis económica, la posible respuesta comentada anteriormente ha sido la globalización de mercados, en ese sentido las políticas de productividad retoman una expansión económica por apertura de mercados, ofrece ventajas a todos; empresarios, productores y consumidores pero estas medidas recientes no han tenido sus frutos y habría que esperar (Arron, 1988).

En esta dimensión macro-micro económica destaca el trabajo del hombre, el mejoramiento de su nivel de vida y por sobre todas las cosas el sentido propio del trabajo (Arron, 1988).

No se puede olvidar ante todos estos aspectos la necesidad inherente del hombre de sentirse útil y el beneficio y/o satisfacción que recibe por su esfuerzo, esta filosofía se ha olvidado creando en las organizaciones multitud de barreras que derrumban los planes más ambiciosos y/o las tecnologías más avanzadas (Salazar, 1987).

CAPITULO 2. EL SENTIDO HUMANO DEL TRABAJO Y DE LA PRODUCTIVIDAD.

Si se considera que todo esfuerzo racional por elevar la productividad debe tener como objetivo la obtención de una producción en mayor cantidad y con el mayor rendimiento, beneficiando al mayor número de personas, debe reconocerse que el punto de apoyo más sólido para este proceso, es la protección y mejoramiento de la salud y la capacidad productiva de la gente que trabaja.

Esta conjunción de intereses producción-beneficios, es en parte lo que impulsa a buscar la productividad (Salazar, 1987; S.T.P.S. 1991; Robbins, 1987; Martínez, 1987; Tahnenburn, 1987; Velázquez, Andre, Morales, Pérez, 1992), búsqueda que muchos psicólogos, humanistas, ingenieros, industriales, etcétera, se han hecho a través de la historia: ¿Por qué trabaja el hombre?. En un experimento de índole sociológica (Rodríguez, 1990^{3A}) colocó en una miniciudad a 10 parejas durante 6 meses. Tanto hombres como mujeres no tenían la mayor necesidad de dinero o de esfuerzo para tener todos los bienes necesarios (comida, vestido, diversiones, etcétera), a este paraíso el investigador lo llamo Edén, buscando las posibles reacciones del individuo al tener todas sus necesidades primarias y secundarias cubiertas.

En el Edén se supone debería proporcionar extrema felicidad y bienestar a sus ocupantes, pero la reacción fue totalmente contraria.

Al investigar las causas de esas reacciones de agresividad, desesperación, depresión, tendencias suicidas, etcétera, se consideraron los siguientes tres aspectos.

- 1.- El ocio dejó de ser un motivante.
- 2.- El sentido de utilidad desapareció.
- 3.- Pérdida de valores.

1.- El ocio como tal cuando el individuo tiene satisfechas sus necesidades de ser útil es un gran motivante pero cuando no se tiene esa condicionante de premio es uno de los factores más grandes de angustia y el mecanismo disparador de estrés que puede inclusive impulsar hacia el suicidio. En los resultados la población tuvo marcadas tendencias hacia la depresión y angustia.

2.- En las entrevistas con los individuos se observó una clara tendencia a la autodevaluación , extrema de estados de ánimos, un buen porcentaje de los individuos necesitaron apoyo terapéutico para poder salir adelante y en elevado porcentaje las personas necesitaron mucho apoyo para adquirir el nivel de habilidades desarrolladas antes del experimento.

3.- En el análisis posterior a esta investigación se observó la pérdida o desviación de valores fundamentales como son:

- 1.- El objetivo de la familia.
- 2.- Honradez.
- 3.- Productividad.

Como se observa el sentido del trabajo es más que una simple búsqueda de una actividad remuneradora, más que una simple utilización del tiempo, es un fundamento de vida, un sentimiento de estar en esta vida por algo y para algo.

A la fecha se le da el significado de sentido humano de trabajo, al hecho de los objetivos del trabajador, teorías y estudios se han encauzado a este concepto, desde Taylor hasta las actuales teorías de la ingeniería industrial; ninguna de las teorías consideran la teoría del individuo, se centran en la eficiencia, la eficacia, el desarrollo de habilidades, etcétera, pero ninguna investiga el sentido básico del trabajo en el ser humano.

La filosofía japonesa, en esencia es individualista, porque toma el hombre como un ser único, aunque al mismo tiempo lo considera como parte de un grupo, ya que sin el grupo o el grupo sin el individuo no existe, de esto se percató el Doctor Ishikawa y el Doctor Deming al trabajar después de la segunda guerra mundial con la industria japonesa.

Al buscar las soluciones a los problemas de calidad y productividad hicieron participar a los empleados en el análisis del proceso del trabajo, el resultado está a la vista, el éxito total, intuitivamente se opaco el instinto de colaboración y al sentimiento de utilidad. Estos términos participación y utilidad son la base del éxito japonés y la inmensa mayoría de las teorías administrativas modernas lo buscan, es decir, regresan al ser humano tal como Taylor, Elton, Mayo, Herzberg, etcétera, lo han estudiado a través de la historia (Oglistra, Steven, 1986).

2.1 Calidad de vida-economía del mercado.

Tan vasto es el valor conceptual de la productividad, su valor instrumental no lo es menos, ya que productividad no se reduce al conjunto de relaciones técnicas y económicas, sino esencialmente es una forma de organizar la actividad productiva eficientemente considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar.

En atención a tan importantes circunstancias, se han señalado mediante la productividad y los recursos que se ponen en práctica para que ésta ocurra conlleva a la obtención de una producción en la mayor cantidad posible, de la mejor cantidad posible, con el menor costo posible, en el mejor tiempo posible, pagando los más altos salarios y beneficiando al mayor número de personas.

La persecución de dichas metas hace que una política de productividad adquiera todo su sentido. Una expansión económica así concebida ofrece ventajas a todos: a los empresarios proporcionándoles la posibilidad de aumentar la producción y de colocarla en mercados de expansión a los asalariados, evitando el peligro de un paro tecnológico por demanda de mano de obra en otras instituciones, elevando la remuneración de su trabajo haciendo posible su participación inmediata en el reparto de utilidades algo aún más que valioso que todo lo anterior; haciendo posible la plena adaptación del hombre con su puesto de trabajo hasta convenir la actividad laboral en la mejor oportunidad de satisfacción de las necesidades básicas del hombre, es decir, humanizando al trabajo (Salazar, 1987; Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1991).

Esta dimensión destaca el trabajo del hombre, el mejoramiento de su nivel de vida y el proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

El papel de la productividad en el ámbito social se explica al señalar que la estrategia global del Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1990-1994), el cual se apoya en el incremento de la productividad para impulsar el mejoramiento social, con esto se observa la relación tan estrecha que existe entre el desarrollo, la productividad y la salud de la población. Se trata entonces de aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida, lo que a su vez contribuiría al desarrollo social y personal.

Durante casi un siglo se intentó que los avances tecnológicos, que permite mayor productividad dependiera menos del esfuerzo, el conocimiento y la habilidad humana pero este enfoque no fue muy lejos generándose la necesidad de dirigir la atención hacia mejoras de la productividad y la calidad de vida laboral, que estos

objetivos no son compatibles y deben de ser diseñados de tal forma que al organizar un sistema se mantengan elevados niveles de productividad y al mismo tiempo responderá a las expectativas de los trabajadores, respecto a su nivel de vida (OIT, 1992; Kast, 1990). El desarrollo productivo en México de acuerdo a Robbins no se logra en su totalidad, es decir, no hay un incremento real de la productividad, no hay circulante efectivo que dinamice a las empresas hacia su desarrollo tecnológico se establece un aspecto social para abatir la inflación a costa de los salarios y hay una apertura comercial que implica una guerra hacia el productor nacional.

La respuesta es la tensión social que a la fecha se vive una tasa de desempleo altísima y unos índices de productividad que son los más bajos en la historia, todos los planes y proyectos por muy bien estructurados y elaborados no funcionan, ya que los países que en especial el nuestro no consideran los dos siguientes aspectos:

1) Tecnológico ya que la descapitalización de las empresas, les impide la adquisición de una nueva tecnología.

2) Un subdesarrollo científico, ya que la inversión de la ciencia sólo ocupa el 0.4 % de producto nacional bruto y se observa el fenómeno de la fuga de cerebros y de capitales, ya que el desempleo obliga al subempleo comercial eliminando gran parte de la mano de obra productiva a las empresas.

Bajo estas situaciones el fundamento teórico que la productividad da como consecuencia que el individuo, grupo social y la industria pierdan el poder adquisitivo quedando la producción en bodegas o de bajar su precio para poder venderse y ante esto la industria que más sufre es la pequeña y mediana empresa que son las que mayor impulso económico tienen en el país y a la fecha más de quinientas mil empresas han desaparecido y la esperada inversión extranjera no ha ocurrido, debido a la inestabilidad social, el proceso productivo mejora la calidad del ser humano y establece los juegos de la economía del mercado, pero aquí entra un factor que la mayoría de los autores no toman en cuenta que es el proceso político de un país, ya que la directriz económica que establezca un gobierno determinará hacia donde se dirige el dinero.

En el área Latinoamericana (México, Brasil, Costa Rica, Perú, etcétera), buscan entrar al liberalismo Social Económico con el fin de ser aceptados en el

plan mundial en la apertura de mercado, y en el aspecto de calidad de los productos, ya que viven todavía la influencia de la era del proteccionismo en donde el poder no permitiría la venta de productos extranjeros y la industria se retrasa más de 50 años.

En el Medio Oriente la mano de obra barata, la necesidad de abrir mercados propició el "boom maquilan" y países como Hong Kong, Singapur, Korea, etcétera, han visto en los últimos 30 años incrementar favorablemente la calidad de vida de sus pueblos por un ingreso (Crosby, 1991).

CAPITULO 3. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD.

Se ha buscado definir tanto a la productividad como su proceso, su desarrollo histórico y evolución, a través de la necesidad de la industria por cubrir un mercado.

Ante la acción por parte de las empresas por incrementar la productividad viene una reacción por parte del ser humano por resistirse al cambio. Esta resistencia ocurre bajo tres aspectos, la primera es la tendencia natural de rechazar lo desconocido, la segunda tendencia natural a rechazar lo nuevo por sí solo, aunque no sea desconocida y el entorno en el cual se desarrolla el propio trabajo.

Para poder estudiarlo con más detenimiento, se ha dividido estos frenos o barreras en tres grandes bloques, que son: Tecnológico, económico y humano.

1.- Tecnológico.- Desde la revolución industrial el empresario ha buscado a través de la tecnología, las maquinarias y la optimización de tiempos de producción, el hacer mejores productos, el proporcionar servicios entre otros.

Actualmente se reconoce que la clave para la supervivencia y crecimiento descansa en un continuo flujo de productos nuevos y mejorados Blake, (1989) define a la innovación como la parte integral de la estrategia corporativa y se realiza un estudio clásico de la National Sciences Tundation, como punto de partida para que cualquier firma tome como ventajas sus oportunidades de nuevos productos.

Sin embargo, el ciclo de vida de un producto tiene la misma línea de vida del ser humano, nace, tiene su clímax de aceptación y muere, desarrollándose el concepto "Miedo a la innovación", como factor más importante de quiebra de un negocio (Dejours, 1990).

Desde el principio de la era tecnológica industrial, el empresario introdujo la máquina para hacer más y/o nuevos productos, en ese momento surgen los problemas sociales en la empresa, la tecnología que tuvo su era de vital importancia despreciando al hombre, generó multitud de problemas a las empresas, en el inciso tres se analiza esta secuencia de problemas humanos, que por ahora sólo se ha tocado el desarrollo del proceso tecnológico (Robbins, 1987).

La empresa necesita modernizarse, ya que se encuentra fuera de control de cualquier compañía, puede considerarse como una de las principales causas los cambios en el comportamiento del consumidor. Esta tendencia provoca por un lado una estabilidad de preferencia con la cual la búsqueda de ésta es cada día más feroz, esto lleva a la competencia a ritmos acelerados.

Los patrones de consumo son cada vez menos predecibles ya que intervienen factores como el aumento o decremento de ingreso del consumidor, la saturación de mercados, etcétera (Castellanos, Fernández, Nuñez y Pérez, 1991).

3.1 Cambios tecnológicos.

Los cambios en el comportamiento del consumidor y del competidor no son únicamente las fuerzas externas que afectan o impulsan a la tecnificación de las empresas. Los avances tecnológicos en sí tienen un efecto profundo.

Los descubrimientos de nuevos productos pueden ser : el de los polímeros que revolucionó la industria de hilados y tejidos, envase, automotriz, etcétera (Argyris, 1979).

Algunas formas de cambios tiene un efecto más presente que otros, considerarse las mejores en la tecnología de comunicaciones y logística, el uso de las computadoras, estas dos herramientas abren nuevos mercados y permiten a los negocios escalas de producción más altas.

Cambios en las políticas de gobierno. La contribución de los gobiernos para la modernización tecnológica está equidistada en el subsidio de las investigaciones de áreas de interés nacional, por ejemplo a nivel mundial la investigación y desarrollo concedió a los proveedores militares que se produjeran revoluciones industriales a nivel mundial por los descubrimientos científicos, tal es el caso de la tecnología del rayo láser (Siliceo, 1992).

Estos factores presionan a la industria hacia el cambio y modernización tecnológica, pero sólo unas cuantas como los grandes consorcios tienen el poder económico o el soporte humano para poder ligarlo.

La frase de Huse, administrador moderno; "vaya usted tan lejos como pueda avanzar para ver que desde ahí podrá ver más lejos aún", impulsa a los administradores modernos al crecimiento pero el freno primordial principalmente para el país es que ni existe la tecnología ni el permiso económico y la capacidad humana está muy lejos de ser la idónea, siendo esta barrera una de las más importantes que frenan la productividad a nivel mundial (Velázquez, Andre, Morales y Pérez, 1992).

3.2 Cambios económicos.

El crecimiento y la productividad en términos financieros, también ha resultado en un fin mismo desde el principio de la empresa, el objetivo mismo de las organizaciones es generar los dividendos máximos posibles a la inversión, esto no puede ser negado de ninguna manera en el proceso de vida de las empresas y para ese fin la filosofía administrativa, el desarrollo tecnológico, la psicología y demás ciencias que trabajan y desarrollan teorías, donde lo último que se ocupan es del bienestar propio del hombre y esta actitud en sí representa la mayor barrera (Strauss, Sayle y Nannetti, 1985).

Si se considera el factor económico como escacés, impide cualquier desarrollo tecnológico y elimina todos los factores sociales porque ante la amenaza de disminución del dividendo la decisión final es despidos masivos y freno en las inversiones.

La situación que ha vivido México desde 1974, ha sido de dificultad financiera y el resultado social ha sido el incremento de desempleo, por ende el retraso tecnológico que es calidad y la productividad (Lockyer, 1988).

La empresa particular en México que ocupa este estudio como consecuencia de los movimientos mundiales, evoluciona en lo político económico, científico y social.

En lo político, la empresa particular ha desplazado a los consorcios estatales, presentándose con la responsabilidad de ser el último recurso estabilizador del país.

En lo económico se han generado grandes alianzas industriales como recurso de sobrevivencia y defensa ante el embate de las industrias extranjeras (Thompson, 1990).

En lo científico se incorporan métodos y sistemas con el objeto de incrementar la productividad, mejorar la calidad y disminuir el impacto competitivo (Thompson, 1990).

Sin embargo, en las organizaciones se ha olvidado introducir cambios importantes en lo social, ya que el aspecto humano continua como hace veinte años. Los avances económicos, científicos y técnicos por sí solos no logran superar a la empresa de la mediocridad organizacional. La respuesta está y estará en el individuo, que es aquel que le da la dinámica adecuada al concepto trabajo. El factor de conducta humana, que es la actitud hacia el trabajo, es punto medular que impulsa o impide la productividad (Davis, 1993).

Este factor también tiene causas primordiales que lo provocan:

A) Recesión económica mundial.

Los países poderosamente económicos, se niegan a invertir a través de préstamos a las naciones más pobres y ello implica que el mercado se contraiga y por consecuencia la productividad se venga abajo (Martínez, 1987).

B) Inversiones en aspectos no productivos.

Los grandes capitales ante la inestabilidad de los mercados, depositan sus ingresos en inversiones de casas de bolsa o expectativas, este dinero que es necesario para que las industrias generen más empleos, desarrollo tecnológico y productividad, llegan vía interés, lo que resulta menor productividad ante la menor inestabilidad social huyen; por lo tanto este factor económico no arriesga a largo plazo y no genera ninguna riqueza estable (kast, 1990).

C) La contracción del mercado, es decir, que la gente tiene menos dinero, selecciona y restringe sus compras.

Esto inhibe a las empresas a buscar nuevos productos y mayor productividad, con lo cual surge el fenómeno de la supervivencia.

Este panorama se tiene actualmente en México, por un lado no accede a los avances tecnológicos y no posibilita la adquisición cuando los hay, y por otro lado un mercado altamente restringido (Blake, 1989).

3.3 Cambios humanos.

Si se tiene en cuenta que todo esfuerzo racional por elevar la productividad debe perseguir como objetivo la obtención de una producción de mayor cantidad, de la mejor calidad, al menor costo en un menor tiempo posible con el mínimo esfuerzo humano y que además permita pagar los más altos salarios y beneficiar al mayor número de personas. Debe reconocerse que el punto de apoyo más sólido para este esfuerzo podría ser la protección y el mejoramiento de la salud y la capacidad productiva de la gente que trabaja. Asimismo, si se tiene en cuenta que la productividad es expresada por la relación tiempo-hombre, para efectos de evaluación se dibuja la figura humana que en última instancia es la que decide el aprovechamiento real de los recursos. Por lo tanto se debe establecer que la política de productividad debe estar basada en el reconocimiento del hombre como recurso más importante y valioso de los que forman parte en el proceso productivo, así como en la necesidad de conceder prioridad a los recursos aplicables, al hombre no sólo como usufructuario del proceso, sino también como el medio decisivo para alcanzarlo (Tasker, 1989).

Así es como se realiza magnífica conjunción de intereses: el interés humano de defender y mejorar la situación del hombre y el interés económico por elevar la productividad (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1991).

En este aspecto, factor humano, todos los índices apuntan al surgimiento y la creación de barreras que frenan o disminuyen a la productividad, ante los fenómenos que más se observan en las industrias de el país son las siguientes:

1. Sindicalismo,
2. Ausentismo,
3. Indisiplina,
4. Accidentes laborales e incapacidades

México se desarrolla hoy en día en un entorno altamente globalizado. En lo general, la culminación de la ronda de Uruguay del acuerdo general sobre aranceles y comercio, en la organización mundial del comercio, y en lo particular lo diversos tratados de comercio con Canadá, Estados Unidos, Uruguay, Chile, Colombia y Ecuador suscritos por México, se constituyen en detonadores de nuevas maneras de liberalizar el intercambio comercial. Ello ha creado la necesidad de fomentar el surgimiento de una comisión federal de competencia de acuerdo a la ley del 23 de junio de 1993 para evitar el surgimiento de monopolios y oligopolios que afecte el crecimiento industrial en México en las ramas de bancos, comunicaciones, electricidad, industria química y franquicias. Este nuevo impulso ha dado como resultado, así como su regularización un pequeño impulso al aspecto económico de México (IMSS, 1993 A).

1.- Sindicatos.

La estructura sindical en México es muy compleja por si misma y analiza o estudiarla en este trabajo implicaría mucho espacio y tiempo.

Lo importante de ello es que todo impulso para incrementar la productividad por antonomasia, es una reacción contraria por parte de las autoridades sindicales, siendo ésta una barrera de las más importantes en contra de la productividad concreta que puede analizarse inclusive en forma de diagramas de las relaciones obrero patronales y diagnosticar el propio futuro de la organización (IMSS, 1993b).

Cuando los objetivos de la organización son antagónicos a los objetivos del Sindicato, el movimiento implica paralización del trabajo. Es ahí donde la empresa podría tomar muy en cuenta las relaciones laborales existentes para iniciar algún programa de productividad.

2.- Ausentismo.

La inasistencia no esperada de un empleado a su trabajo ha ocurrido sin duda desde los tiempos más remotos en un principio se creyó que éstos eran derivados de una enfermedad y la incapacidad (esa era la principal causa en un tiempo).

Posteriormente con base en investigaciones acerca del ausentismo laboral se pudo reconocer como uno de los síntomas más representativos era la insatisfacción en el trabajo.

Esta investigación ha permitido apreciar que el ausentismo es una expresión común de las más diversas formas de desadaptación del trabajador aún en los más diversos componentes de su ambiente laboral (estrés) y de su ambiente extralaboral.

El ausentismo equivale a una pérdida de mayor o menor proporción de estado de equilibrio y bienestar necesarios para la realización plena de la actividad, sea del estado de ánimo del trabajador hacia lo que realiza, el grado de diferencia o repulsión que él propio inspire al trabajador refleja el grado de adaptación existente entre el individuo y su puesto de trabajo (IMSS, 1993 a).

Es pues evidente que la ausencia del trabajador obedece a causa del orden emocional o social.

3.- Indisciplina.

Uno de los factores que transgreden cualquier programa de productividad es la indisciplina que es provocada o incitada por el actualmente llamado síndrome del estrés. El estrés, en resumen, es una respuesta no especificada del organismo ante cualquier exigencia a que se le someta. Esta respuesta es provocada al funcionamiento glandular que provoca cambios fisiológicos que alteran el equilibrio de un organismo (Huse, 1986).

El individuo en su medio de trabajo está continuamente sometido a alteraciones por muy diversas causas, las primordiales que afectan en mayor o menor resistencia o adaptabilidad de las personas, estas son las siguientes:

a) Situación inesperada o amenazante.

Estas situaciones pueden ser objetivos muy altos, entrega de productos de emergencia, producción inesperada, ausencia de materiales o en grado de mejor posible pérdida del empleo y probable quiebra de la empresa.

b) Presión por el tiempo.

Esta es la común de las presiones ya que debido a la pésima administración, la mayoría de las compañías no cumplen sus planes y todo lo hacen a última hora.

c) Miedo, temor, angustia y ansiedad.

El miedo puede estar determinado por los cambios opuestos superiores o absorción de responsabilidades nuevas o simplemente la sensación de pérdida de empleo. El temor es la sensación que provoca lo desconocido a la sensación de incompetencia (Strauss, Sayles, Nannetti, 1985).

Esto surge cuando el empleado y obrero se enfrentan a una maquinaria nueva sin una debida capacitación, esto genera angustia donde la sensación se visualiza a través de la conducta de olvido o la provocación de errores, la reacción exagerada ante pequeñeses, la hiperactividad, etcétera, en puestos en donde la rutina es exagerada, la sensación más observable es precisamente la angustia y por último es la ansiedad, que es la sensación de tensión por temores exagerados, el individuo padece de alta presión, vive en un estado de tensión padece insomnio y puede llegar a los estados estomacales (IMSS, 1988).

4.- Expectación por los resultados.

Provoca en el individuo una autoevaluación que genera expectativas sobre el logro de sus resultados, esta situación es la que más estrés provoca y las organizaciones trabajan a través de objetivos, de esta forma los empleados se encuentran constantemente en estrés (IMSS, 1989).

Así, la influencia tan poderosa del estado emocional del trabajador (estado confortable, sin preocupaciones del ser humano) frente a la esfera orgánica que permite asegurar que "la tasa de ausentismo es una empresa que está en relación directa con el grado de eficiencia de la gerencia y esta tasa difiere de acuerdo con las políticas de la empresa frente a sus problemas humanos (Gunther, 1986).

Ante esto mucho se ha mencionado que si la dirección de una organización se preocupa y no se involucra en la solución de los problemas, estos se multiplican.

Michenbaum (1987), comentó hacia mediados del presente siglo que el 80% de los problemas de una empresa son generados por el 20% de las personas que laboran en ella, es decir, los directivos y el 80% del tiempo de la gente de planta es para atender el 20% de los problemas reales de la organización. Demming (1990) comenta que uno de los éxitos del Japón de la actualidad es debido a que los directivos están comprometidos con los problemas reales, inclusive se comenta que 21 de los Presidentes de empresas líderes en Japón se comprometieron al cambio (Michenbaum y Jarenko, 1987).

Esto sucede en la industria nacional debido a que la actitud del directivo japonés y del mexicano difieren no en la preparación ni el interés, sino en el compromiso de hacerlo empezando por ellos mismos (Rodríguez y Ramírez, 1990).

El japonés comienza por el ejemplo en él mismo, el mexicano desea que sus directivos cambien; esta diferencia fundamenta un gran cambio y sobre todo grandes resultados.

El compromiso de los directivos ya sea hacia la humanización o la calidad total o la puntualidad es el objetivo que se presente y genera una cadena de reacciones de toda la organización por ello muchos planes y/o cambios han fracasado.

Lo anterior quizás sea el punto más importante al considerar el análisis de cualquier desviación o problemática que presente la empresa.

5.- Satisfacciones en la vida.

No todas las relaciones de estrés son negativas, existen algunas como el cumplimiento de tareas u objetivos, el aprendizaje del manejo de una máquina, etcétera, provocan reacciones de estrés (IMSS, 1993 a).

Generalizando se puede decir, que todas aquellas cosa, personas o situaciones que tienden a una situación de alerta, rompen la estabilidad emocional y física, estos son agentes estresores que provocan como respuesta:

IRA	———	ATACA
MIEDO	-----	HUYE
No. respuesta	-----	REPRESION

Convirtiéndose estas conductas de los empleados en respuestas negativas y que comúnmente se presentan en las empresas siendo las siguientes:

- A) Respuesta de ira: ausentismo, tortuguismo y huelga.
- B) Respuesta de miedo: abandono o faltas constantes.
- C) Respuesta de represión: incapacidades.

En general, se puede clasificar el estrés a un nivel industrial:

1.- El agradable (Eustrés), que es representado por el planteamiento de retos y objetivos, de reconocimientos por esfuerzos de acumulación de tareas a nivel de reto (pedidos extraordinarios, etcétera). Estos no son de ninguna manera dañinos y motivan o impulsan al individuo a la superación pero a menos que se acumulen rápidamente, por ejemplo exceso de objetivos al cumplir, exceso de reforzamientos positivos acumulados (Chraenato, 1990).

1.- El desagradable (Distrés), que afecta negativamente al organismo y al comportamiento como la no inducción adecuada de individuos a la empresa, el enfrentamiento a maquinaria nueva sin entrenamiento, al trato deshumanizado, etcétera.

Al enfrentarse a una situación de estrés sea agradable o desagradable, todo individuo atraviesa por lo Mc Kinsey llama Síndrome de adaptación general (Kast, 1990).

La primera etapa es de alarma, el mero enfrentamiento al estresor hace que muchos individuos poco adaptables presentan las características de la salud ocupacional, esta reacción inicia si no es controlada eficientemente puede provocar una etapa de resistencia, en esta etapa muchos de los empleados se adaptan a la situación del cambio eliminando su estrés. Pero algunos cuantos ingresan a la etapa "C", que es la de agotamiento donde se sufre el daño emocional y renuncia el individuo o manifiesta conductas agresivas hacia la empresa, luego entonces en las organizaciones se encuentran ante situaciones estresantes como en tres clases de individuos:

- a) los que evitan la situación en sí.
- b) los que se adaptan y cambian o manifiestan resistencia al cambio.
- c) los que dañan y renuncian o se enferman.

Esto provoca a nivel individual consecuencias fisiológicas de salud como son presión arterial alta o baja, úlceras, colitis, artritis, diabetes, ataques cardíacos, desordenes gastrointestinales, a nivel psicológico, depresiones, angustias, ansiedades y frustraciones o alcoholismo (Arias, 1990).

El concepto de enfermedad laboral está únicamente provocado por la misma organización, al generar estrés de índole negativa, lo cual puede provocar tensiones psicológicas y enfermedades físicas que en consecuencia afectan directamente a la productividad (Arias, 1990).

Desafortunadamente sólo hasta últimas fechas se le ha prestado atención a los agentes estresores y a los industriales que se han percatado de este fenómeno que ataca directamente a la economía porque incide en el costo más alto de la empresa que es la salud y la pérdida de horas-hombre, que sea por ausencia o por resistencia (Gunther, 1986).

6.- Accidentes laborales.

El accidente ha sido, bajo las más diversas formas y circunstancias de un fiel acompañante del hombre, de las problemáticas del trabajo y de la productividad. Pocas veces se media sobre los efectos de un accidente, que se traducen en efectos psicológicos y sociales repercutiendo directamente sobre el ser humano (IMSS, 1989).

Los accidentes del trabajo son sucesos anormales que producen un riesgo de lesión persona o daño material impidiendo llevar a términos normales programas de productividad, ya que aminorizan la fuerza de trabajo por lo que la dirección de producción se ve en la necesidad de crear una conciencia de seguridad, implantando programas que tratan de minimizar el problema (Davis, 1993).

Esta necesidad comenzó a sentirse desde el siglo pasado por la introducción del maquinismo y la producción masiva, donde los accidentes adquieren perfiles de singular gravedad, tanto desde el punto de vista humano como en sus consecuencias económicas.

Las primeras manifestaciones se presentaron en Europa con la creación de asociaciones de prevención de accidentes en Malhouse y Abacia en 1867, generándose otras instituciones, inspiradas, en sentimientos de solidaridad humana y social que pronto se hacían compatibles con los objetivos económicos de la empresa. La prevención de accidentes, evita problemas humanos y rinden magníficos dividendos y al suprimir costos originados por los accidentes (Thompson, 1990).

Ciertamente el control del ambiente físico del trabajo es muy importante, ya que reduce las condiciones mecánicas y físicas que dan paso a los accidente, así como los actos que dan pauta a esta situación, entre los cuales cabe mencionar:

- 1.- Condiciones mecánicas o físicas inseguras.
 - Protección inadecuada (ropa insegura).
 - Falta de ventilación o iluminación.
- 2.- Actos inseguros de las personas.
 - Falta de habilidades para obtener maquinaria.
 - Actitud impropia.
 - Adoptar posturas inseguras (distracer o molestar).
 - Vista defectuosa.
 - Debilidad muscular.
 - Defectos corporales.
 - Baja resistencia a la fatiga.
 - Enfermedad.

Así la responsabilidad del factor humano podría ser más real y absoluto si los mandos directos, intermediarios o superiores, planean su trabajo diseñándolos de tal forma que se tome conciencia de los riesgos potenciales que corre el equipo en el que todos trabajan, al apropiarse la actividad programada, ni esperada a la productividad, el accidente (Salazar, 1987, Velázquez, 1981; Ley Federal del Trabajo 1994; Ruiz, 1976).

CAPITULO 4. ESQUEMAS DEL DESARROLLO HUMANO PARA IMPULSAR LA PRODUCTIVIDAD.

El mejoramiento de la productividad en una empresa es una función y un resultado de la buena administración de los recursos que se tengan en la empresa de crear las condiciones óptimas para alcanzar el rendimiento más alto de la productividad es de hecho la estancia de la gestión (administración) (Velázquez, Castro, Nolasco, 1991).

Al mismo tiempo el mejoramiento de la productividad es un proceso de cambios en donde es necesario motivar, inducir para que este se lleve a cabo, por lo que resulta primordial el planear y coordinar la escuela de los cambios que requieren todos los elementos principales de la organización con la inclusión de la estructura del personal, las actitudes, valores, mano de obra, tecnología productos del mercado (Velázquez, Castro, Nolasco, 1991).

La planeación estratégica es una función primaria de la admisión y es un proceso que consiste en fijar objetivos y determinar el curso concreto de acción que ha de seguirse para lograrlo. Actualmente las organizaciones con éxito tienen la necesidad de orientarse mediante estrategias formuladas en el presente y diseñados para el futuro para definir la naturaleza y dirección de las organizaciones (Velázquez, Castro, Nolasco, 1991).

Diversos estudios han demostrado que las empresas que utilizan la planeación estratégica sobrepasan niveles de productividad ante las demás empresas. La planeación estratégica no pronostica el futuro para ayudar al personal a enfrentarse con actividad a las contingencias futuras, proporcionando oportunidad para corregir errores inevitables, ayuda a tomar decisiones y deja margen de opción a todo plan realizado para los cambios que se presenten.

La planeación estratégica consiste en seis pasos distintos.

- 1) Determinar los objetivos.
- 2) Reunir y analizar información.
- 3) Evaluar las dimensiones estratégicas del entorno que afectan la organización.
- 4) Hacer auditorias de los recursos de la empresa.
- 5) Establecer alternativas estratégicas de solución para el curso de acción.
- 6) Elegir una alternativa y ponerla en práctica.

La formación de planes estratégicos implica comprensión y compromiso compartiendo en la alta dirección, con respecto a la directiva de la compañía. Se requieren mecanismos de comunicación para toda la empresa y todos los niveles. Resulta pues importante que los planes de acción sufran la planeación de una empresa, sean hechos por personas y para personas en relación a la productividad (Strauss, Sayles, Nannetti, 1985).

La planeación estratégica debe reflejar un matrimonio realista de oportunidad del medio con la capacidad organizacional, tanto física como de recursos humanos.

Incluyendo la inclinación o interés así como las capacidades de los empleados para desarrollar un plan diseñado por la alta administración.

En ciertas situaciones el cambio se tiene que proporcionar a pesar de encontrarse con resistencia, los responsables de los programas no deben dudar y deben dirigirlo a circunstancias muy concretas, tomando en cuenta el tipo de tecnología, el nivel de conocimiento técnico de los trabajadores, la clase de la industria y la estructura de la sociedad.

Un método de sistemas con respecto a la administración de la productividad se basa en dos conceptos fundamentales:

- a) Se concentra en el producto (resultados del sistema).
- b) Integración de todos los subsistemas de la organización.

Al introducirse estos dos conceptos en la administración ha permitido que los gerentes de empresas añadan un nuevo valor a los recursos y no sólo se guíen por los insumos. Se genera mayor flexibilidad y hay más disponibilidad al cambio, así como las formas de comunicación son más relacionadas, recompensando al trabajador y no por los procedimientos.

Así, en un sistema de mejoramiento de la productividad es fundamental obtener la plena aceptación del recurso humano a los cambios de la empresa, por este motivo, directores de buenos programas de productividad se sirven de dos grupos de actividades interrelacionados para lograr la adaptación del recurso humano.

- a) **TECNICAS INCENTIVADORAS.** Crean y sustentan el deseo humano de mejorar, formar y alentar a los empleados a encontrar y utilizar mejores maneras de producir bienes y servicios.
- b) **ACTIVIDADES TECNICAS:** Proporcionan instrucciones analíticas de comportamientos organizativos.

La estrategia más importante para mejorar la productividad se basa en el hecho de que la productividad humana, esta determinada por las habilidades de todas las personas que trabajan en la empresa, reconociéndose tres atributos humanos capaces de determinar la productividad del tiempo humano:

- 1) "EL PODER " depende de un conjunto de factores de orden físico y mentales que de terminan su capacidad para trabajar tales como: su salud , sexo, estatura, peso corporal, fuerza muscular, funciones sensoriales, resistencia a la fatiga, destreza manual, así como su desarrollo intelectual.
- 2) " EL QUERER " representa la voluntad de las personas para trabajar y depende de la estructura mental y emocional de su capacidad al ambiente tecnológico y el ambiente humano.
- 3) " EL SABER " está relacionado directamente con el grado de la instrucción y adiestramiento, pero depende en gran parte de los otros dos factores (poder querer), pues más puede una persona aprender a hacer algo. Bien sino puede o no quiere hacerlo, o si reúne como es frecuente ambas características negativas.

Así, el poder, el querer y el saber, constituyen un triploide en el que se asienta la productividad del trabajo humano, por lo que en países con abundantes recursos naturales, con tecnología propia o rentada y con el lastre de la baja productividad de la mano de obra, consecuencia muchas veces por salud o por la carencia de asignación racional de los puestos del trabajo y la falta permanente de vigilancia de salud y la adaptación de los trabajadores a las mismas (Salazar, 1987; STPS, 1991; Tahnenbaur, 1978; Kast, 1990; Terry, 1990; Ponce, 1989).

4.1 Lección, Capacitación y Desarrollo

En la mayoría de las organizaciones con cierto grado de desarrollo por la necesidad de integrar personal adecuado a su organización, han cerrado dentro de la división de recursos humanos, un departamento de reclutamiento y selección, la responsabilidad inicial de esta función es encontrar a la persona ideal para el puesto ideal (Chrauenato, 1990).

La primera dificultad a la que han enfrentado estos departamentos es la escasa o nula capacidad de los candidatos para desempeñar las diferentes funciones de la empresa, la segunda es la poca idea que se tienen los diferentes jefes del personal que se necesita y la tercera es la poca vocación de las personas para desempeñar las funciones.

Para entender perfectamente esta función y su relación con la productividad, tenemos que entender porqué trabaja el hombre.

La respuesta inmediata es la necesidad, pero sería muy simplista el analizarlo así, ya que las estadísticas de rotación de cualquier empresa nos desmentirían, aunque es vital el impulso o motivación a la ocupación de transformar la energía de trabajo en dinero, el ser humano una vez cubierta esta necesidad depende de otras de vital importancia que son:

- El sentirse útil.
- El sentirse adecuadamente remunerado a su esfuerzo.
- El sentirse satisfecho con las personas que trabaja.

El primer aspecto es la fuente que impulsa al hombre a realizar cosas, el no sentirse así disminuye o elimina la capacidad de realización de productividad y de trabajo (Lockyer, 1988).

El segundo aspecto va en estrecha relación a la carga o dificultad en el trabajo y a la habilidad de persona.

Cuando un individuo aprende a realizar una actividad en forma inmediata, relaciona en contra de su remuneración esta característica es muy variable en cada individuo pero se presenta invariablemente.

La tercer característica está muy relacionada con la propia personalidad del individuo que al integrarse a una organización pone en juego, su propia historia de vida y fundamenta su " Personalidad " en su trabajo en sus relaciones.

Ante esta disyuntiva:

EXPERIENCIA	NECESIDAD
CONOCIMIENTOS	SENTIMIENTOS DE UTILIDAD
HABILIDADES	RENUMERACION
DESARROLLO	TRABAJO EN EQUIPO

El individuo que selecciona debe saber equilibrarlos para integrar materia prima que se encamina hacia la productividad (Lockyer, 1988).

Si se antepone esto los factores que inhiben se tendrá ya la situación real de las empresas, ¿Qué queda ente esto?:

Capacitar, capacitar y capacitar, nuestro país comprendió esto en 1967 y desarrolló el programa nacional de capacitación como una respuesta a la mejora familiar, mejora individual e incremento a la productividad, este intenta conjuntar todos los elementos que determinan la productividad como un mejor resultado (Rodríguez, 1990 A).

Lógicamente el primer paso fue la selección creando el sistema nacional de empleo, esto apoyado con la obligatoriedad de la propia capacitación para abarcar a toda la mano de obra del país.

¿Cuál fue el resultado de esto ?

Burocracia. Las empresas no usaron el sistema de empleo y no dieron la capacitación, por ello nuestra industria sigue inmersa a la improductividad.

La virtud de estos esquemas y estos programas no fue aprovechada debido a que por situación económica es muy difícil que el empresario pueda programar a largo plazo sus objetivos (Rodríguez, 1990 B).

La respuesta no hay que buscarla, ni encontrarla, simplemente es realizarla lo que ya está establecido, pero por desgracia existe una inercia perniciosa en los profesionistas dedicados a la selección y a la capacitación de cualquier empresa en México, se observa que se dedican más a la forma que al entorno.

Ante esto el empleado reacciona de la manera más lógica posible.

1. Dentro de la organización una vez seleccionado lo que menos se siente es útil.
2. El rango de sueldo en México cada vez sigue deteriorando más la comisión de salarios mínimos, junto con los patrones y sindicatos oprimen a la clase obrera.
3. Lo que menos cuidan las organizaciones es integrar personas idóneas con vocación definidas, ante esto todavía se le exige la productividad.

El programa nacional de capacitación y productividad ha enfatizado el papel crucial de los recursos humanos en su interacción con el conjunto de elementos que determinan la productividad (Terry, 1990).

A la formación de recursos humanos se le asigna particular relevancia pues además de que es un medio para lograr la mejor inserción. Al trabajador, la actividad económica es una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo del país (Ponce, 1989).

Lógicamente el primer paso en el desarrollo de los recursos humanos de toda empresa es conseguir a las personas que van a trabajar en ella por lo que es uno de los pasos más críticos en el establecimiento y crecimiento de la productividad, ya que el objetivo de toda selección o reclutar a las personas potenciales que cubran las características, habilidades y aptitudes, que el puesto requiere. Obviamente para evitar los cargos y puestos se requiere haber hecho anteriormente un análisis de los mismos, el cual consiste en hacer una revisión de cada actividad y registrar los detalles del trabajo u operación para que puedan perfilar las características que se requieren para las personas que pretendan cada uno de los puestos.

La finalidad primordial de todo plan de evolución de puestos es determinar la comprensión justa, por el trabajo efectuado en cada puesto (Velazquez, Castro, Nolasco, 1991).

Otras de las ventajas de un plan de evaluación de los puestos, comprende los siguientes factores:

1. Proporcionar argumentos que permitan explicar a los empleados un cargo mejor remunerado que otros puestos.
2. Proporcionar una base para la asignación personal con facultades o habilidades específicas para ciertos puestos.
3. Proporcionar ayuda en el entrenamiento de personal por la supervisión.

Al aplicar métodos de evaluación de puestos hay que tener en cuenta lo siguiente:

- a) preparar una escala descriptiva de grados para cada tipo de puestos, por ejemplo, operaciones con máquina, operaciones manuales, trabajos especializados, etcétera, tomando en cuenta los siguientes factores:
 - Tipos de trabajo y complejos deberes.
 - Educación necesaria para desempeñar el puesto.
 - Experiencia necesaria para ejecutar el trabajo.
 - Responsabilidades.
 - Esfuerzo continuo.
 - Condiciones en las que se realiza el trabajo.

Por lo anterior, diversas investigaciones recientes informan que una forma adecuada de lograr una buena productividad es asignar a la gente a cada uno de sus puestos, ya que en él trabajador residen muchos elementos que pueden provocar accidentes (agudeza visual, auditiva, etcétera), o por falta de adaptación con su nuevo puesto de trabajo, si éste le demanda aptitudes, inteligencia, carácter y personalidad que no posee, afectando severamente los niveles de productividad (Salazar, 1987, Argyris, 1979;).

4.2 Incentivos hacia la productividad.

Uno de los primeros intentos para dar solución al problema de la productividad, la proporcionó Maslow, ya que en la industria al realizar sus estudios sobre el proceso-trabajo, observó que un factor decisivo en ella era la motivación (Muchinsky, 1994).

Maslow estableció que el individuo manifiesta su conducta y canaliza sus inquietudes a través de sus necesidades esenciales intrínsecas. Estas se jerarquizan de acuerdo a factores internos o externos, conservando el siguiente orden:

1. **Necesidades Fisiológicas.** Que se intensifican con el hecho de la entropía, que es el luchar del organismo, para evitar la destrucción, como primer instancia está el comer, beber, dormir, etcétera. El no tener cubiertas estas necesidades impulsa al individuo a manifestar determinadas conductas para satisfacer dichas necesidades. El individuo que se encuentra en dicho nivel, en lo que menos piensa es en la productividad (Martínez, 1987).
2. **El segundo factor de necesidad, una vez cubierto el anterior es el de seguridad que implica el principio de la segregación social.** Es decir, la búsqueda de otros individuos para sentirse protegido.

Los individuos ubicados en este nivel manifiestan conductas muy fuertes de inseguridad y es casi imposible integrarlos en un esquema de productividad (Martínez, 1987).

3. **El tercer factor jerárquico una vez establecido es el de integración.** Los individuos integrados en este factor a escala jerárquica de necesidades, son las más susceptibles de ubicar en modelos o esquemas de productividad, debido a que en su posición manifiestan seguridad al realizar tareas en forma conjunta como una necesidad y el objetivo de cualquier programa los engancha inmediatamente, volviéndolos cooperativos, abiertos al aprendizaje y adaptables al cambio (Fleishman, Brass, 1979).

4. La cuarta escala de necesidades según Maslow, es la etapa mas difícil de un individuo en una empresa se le llamó, la Necesidad De Individualización. En este punto el individuo con habilidades se convierte en líder, lo que busca es sobresalir, ser admirado, crear, como punto de admiración social difícilmente se le integra en los procesos productivos, debido a que el trabajador colectivamente no le interesa y contrapone sus puntos de vista a los del programa ofreciendo resistencia al cambio para poder aprovechar su potencial. Maslow, establece que se le tiene que involucrar en el proceso creativo y aprovechar su necesidad de logro, ya que así se destaca ante el grupo (Salazar, 1987).

El último grado es muy difícil de observar, ya que muy pocos individuo llegan a presentar esta necesidad que es la Autorrealización. Como primer análisis las personas ubicadas en esta escala tienen satisfecha todas las necesidades anteriores.

Su ubicación mental no se encuentra en una industria y son individuos que generan nuevas teorías y modos de hacer o realizar las cosas. Nada de lo que existe puede satisfacerlos, salvo la creación, y ni siquiera en muchos casos están conscientes de ella. En la actualidad en muchas industrias sigue vigente esta teoría, pero su aplicación dista mucho de lo que Maslow concibió. Para poder aprovecharla, es necesario hacer una evaluación de cada individuo para determinar en qué grado de la escala está, y luego de acuerdo al programa general otorgar los satisfactores en forma individual (Chrauenato, 1990).

Lo que se ha hecho es estandarizar a los individuos ofreciendo satisfactores en forma general, lo que provoca fracaso del programa.

Otra teoría que surgió a finales de los 60's fue la de Herzberg, la cual se fundamenta en que el individuo se ve modificado por su ambiente externo y por los factores que provocan en el trabajo los individuos. Para Herzberg, la propia actividad en el trabajo en el puesto que se está ocupando y la propia relación de jerarquía o importancia de ésta.

Para muchos individuos la propia posición en sí es un satisfactor y el realizarse a nivel inconsciente utilizan la teoría de Herzberg, ya que, "reducen" el nivel jerárquico y establecen distinciones muy importantes entre nivel y nivel, en algunos casos el tipo de automóvil, el nivel del estacionamiento, el piso en el cual se trabaja y el número de subordinados establece el nivel jerárquico y funciona muy bien, ya que los individuos luchan a brazo partido por ascender en la escala organizacional, lo malo de este sistema es que la organización se convierte en una lucha política salvaje por alcanzar la cima y lo que menos importa es la productividad.

En algunas empresas sobre todo en el oriente, se han basado en la teoría de David Mc. Klelan, Rodríguez (1990). Esta teoría, se ha basado en el desarrollo de la necesidad del logro., que es la necesidad intrínseca del ser humano, por hacer la necesidad del poder que es el motor primario principalmente del hombre y la necesidad de afiliación, que es la búsqueda de individuos con los mismos propósitos, metas y visión de vida (Velázquez, Andre, Morales y Pérez, 1992).

Existen y han surgido muchas corrientes teóricas que van principalmente encaminadas a ver al individuo como un ente único e individual. De la manifestación surgida en la Revolución Industrial, a los derechos humanos han evolucionado constante mente que actualmente en el mundo, se han dado pasos muy importantes en el proceso del trabajo, se podría decir que el punto culminante es la individualización del trabajo se ha aprovechado el potencial para el logro de objetivos, punto que se analizará posteriormente.

4.3 Vocación en el Tiempo.

Antepuesta a todas las teorías, fundamentos o programas, está la conducta humana hacia el trabajo. Aquí surge la pregunta que al principio de este trabajo se planteó.

¿POR QUÉ TRABAJA EL SER HUMANO?

¿POR QUÉ SE DEDICA A DETERMINADAS ACTIVIDADES?

¿POR QUÉ DECIDE APRENDER O DESARROLLARSE EN ALGUNA ACTIVIDAD?

¿POR QUÉ UNOS TRIUNFAN Y MUCHOS OTROS SE QUEDAN EN EL CAMINO?

Es decir, ¿por qué trabaja el hombre? . Hans Vings Berger, desarrolló un fundamento teórico en el cual establece que el impulso del ser humano, lo impulsa a realizar actividades o tareas, es la necesidad de ser o sentirse útil (Blake, 1989).

Este fundamento es absolutamente válido y “encuadra” perfectamente en el desarrollo de todo este trabajo, la industria utiliza y manipula ese impulso vital para hacer que el individuo desarrolle actividades en beneficio de otros, hasta aquí se han determinado el impulso vital pero no la vocación, esta surge en el momento en el que el individuo al desarrollar distintas actividades a lo largo de su vida, se percata, descubre que determinada actividad es la que más le gusta y para la que tiene habilidad y que le proporciona más satisfacción (Oglistra, 1986).

Si a nivel industrial se utiliza este fundamento, como tal todas las consecuencias que sufren las empresas como ausentismo, improductividad, agresión, etcétera, desaparecieran y por consecuencia el clima encuentra su óptimo nivel y la productividad en sí encuentra su “caldo mas rico”, para que se pueda dar cualquier modificación, ya sea en maquinaria, en sistemas, etcétera, sean bienvenidas sin ofrecer resistencia alguna (Reyes, 1988).

En Alemania los ingenieros industriales comenzaron a descubrir este fenómeno siendo uno de los principios de la Ergonomía, que es el facilitar la adaptación pronta y rápida al sistema hombre-máquina, pero dicha disciplina se olvidó del hombre que curiosamente fue el principio de su descubrimiento y actualmente, casi en desuso sólo escritorios y restirador. Se programan dichas adaptaciones y no se toman en cuenta para nada al usuario, este unipolarismo genera más problemas que beneficios (Dejours, 1990).

Ahora bien aunado a esa necesidad intrínseca, por sentirse útil, existe la propia habilidad del hombre para desarrollar una actividad, aquí existen diferencias, ya que unos poseen mayor capacidad para desarrollar esa habilidad que otros (Salazar, 1987).

La psicología se ha encargado de desarrollar instrumentos para medir dichas habilidades, muy pocos para medir vocación en el trabajo, esta situación a desviado un poco el rumbo del trabajo del psicólogo en la industria, ya que se miden y encuentran las habilidades en el hombre y en la base a éste se ubica a las personas pero se descuida la vocación el Talón de Aquiles del proceso de selección ocasiona múltiples fracasos porque el individuo al desarrollar la tarea asignada ni se siente útil ni le gusta y por lo tanto abandona el trabajo (Salazar, 1987).

Por lo general las empresas triunfadoras y estos se escasean, los que existen son muy cotizados, el triunfador visto simplemente, es aquel que es hábil en lo que hace, le gusta hacer lo realizar, y lo que hace le da satisfacción plena. Este individuo es eminentemente productivo, eficaz y busca la superación (Wenther, 1990).

Aquí intervienen muchos factores, educación, formación y ubicación, educación en relación al empuje de grupo básico, que es la familia hacia la búsqueda al empuje inicial de grupo básico, que es la familia hacia la búsqueda de lo que le gusta hacer, educación en base al aprendizaje de métodos y sistemas de búsqueda de información, ubicación para que el individuo encuentre la actividad específica, estas son tres circunstancias para que se den en su momento histórico, son muy difíciles por eso es que existen pocos triunfadores (Arron, 1988).

Que le gustaría al Psicólogo Industrial en su función en la industria, cuál sería el reto que específicamente y en un futuro debe cubrir, ser el catalizador y agente de cambio, punto que se analizará con mayor detenimiento en el capítulo seis, por ahora se deja abierto el panorama de que no es tanto el sistema o el procedimiento o la teoría, sino el hombre como fundamento, del éxito o fracaso de una empresa (Arron, 1988).

En un mundo Huslexiano tener individuos en cada uno de los puestos cubriendo los aspectos antes mencionados garantizan el éxito y ese es el camino a seguir.

CAPITULO 5. CONCEPTO MODERNO DE EMPRESA

El concepto tradicional de la empresa, que surge única y exclusivamente para que el individuo emprendedor, arriesgando su capital, obtenga ganancias y logre crecer.

La empresa cada vez más ligada a la función social, porque cada vez más sensible a los movimientos sociales, esta situación se puede ver claramente en México en donde ante cualquier alteración social, el flujo de capital, la penetración en el mercado, la liquidez y la fuente de trabajo puede ser alterada de un día para otro (Argyris, 1979).

Ante esta situación el empresario debe forzosamente dejar de pensar en el pasado, ya que si no contribuye a la estabilidad social como principio fundamental de su existencia, corre el peligro de desaparecer de un día para otro.

Al considerar a la empresa, no se está catalogando, ni tamaño ni medida, sea microeconomía, sea una pequeñísima tienda de abarrotes o un corporativo importantes, ambas corren la misma suerte ante la inestabilidad.

Considerar la modernidad es hablar la globalización y esto implica compromiso de unos con otros, compartir riesgos, mercados, capital y proyectos a corto, mediano y largo plazo (Rodríguez, 1990*)

Ante el embate de la dinámica económica mundial se ha olvidado al ser humano, lo que importa en estos momentos a nivel mundial es el crecimiento y la estabilidad económica, se crean los bloques internacionales, la Comunidad Europea, el tratado de libre comercio. (TLC), el tratado de los cinco, etcétera, los gobiernos involucran al capital privado en tales movimientos, lo que importa es la productividad y la penetración de mercados para garantizar la permanencia de las organizaciones.

Ante la menor desviación de las bolsas mundiales los índices de desempleo aumentan, la gerontofobia se aplica con la mayor rigidez ahuyentando experiencias, capacidad y fuerza intelectual en el trabajo.

El concepto humanístico y la filosofía empresarial por tales presiones se ha olvidado de recordar al empresario que la fuerza de toda organización es su capital humano, corresponde a las profesiones humanísticas entre ellas al psicólogo quien

por su formación puede identificar en el recurso humano habilidades y capacidades para desarrollarse en el puesto; y además de estas funciones, consideramos que el psicólogo puede manejar otras áreas que refuercen la capacitación y selección de la gente, ya que a más de abrir una nueva fuente de trabajo hoy por hoy el recurso humano demanda profesionistas que se comprometan con necesidades de los trabajadores. Por lo que a nuestro parecer el papel del psicólogo dentro del proceso productivo cada vez pesa más y los resultados pueden ser tan reales, siempre y cuando el papel del profesionista no queda limitado a los que hoy en día la mayoría de las empresas delimitan como recursos humanos, en el momento en el que directores de empresas de conscienticen en primera (función adyacente al psicólogo) y el psicólogo tenga a más de un compromiso moral con sus trabajadores para mejorar el nivel de calidad de vida, consideramos que a manera de trabajo con diversos profesionistas el psicólogo deberá tomar en cuenta diversos puntos a intervenir:

- **Detectar necesidades reales de la empresa en cuanto a personal, imagen, filosofía y política.**
- **Valorar cada puesto tomando en cuenta la filosofía empresarial sin olvidar las necesidades de los trabajadores.**
- **Identificar al trabajador dentro de la misma empresa con la empresa y con su grupo de trabajo.**
- **Identificar la potencialidad del trabajador y promover carrera de vida dentro de la misma empresa.**

5.1 Calidad versus productividad.

Las armas en la guerra que se vive actualmente, no son aquéllas que matan a seres humanos ni la guerra implica destrucción física, estas armas de la modernidad son la calidad y la productividad.

En los países del oriente como fundamento empresarial está la calidad, en los países del occidente, está la productividad; ¿cuál de las dos será más eficiente?

Japón representante del occidentalismo ha dado un giro de 180° al concepto de calidad. Ishikawa (1986 en Deming, 1994) desarrolló este concepto y lo introdujo como filosofía nacional, dando excelentes resultados; convirtiendo a ese pequeño país en un potencia mundial.

La calidad para este autor se convierte en tres objetivos de vida del individuo y de la empresa:

- **UNA VEZ**
- **BIEN HECHO**
- **A TIEMPO**

Estos tres conceptos involucran un movimiento enorme en la estructura administrativa y empresarial, puesto que para lograrlo no implica el solo desarrollar políticas organizacionales sino que es necesario involucrar el ser humano en el análisis del proceso de su trabajo, esto para mejorar (Deming, 1994).

En este aspecto el hombre es considerado como una parte vital de la maquinaria, es tomado en cuenta como un ser intelectual se involucra en el desarrollo de una empresa. La dualidad necesaria para desarrollar este concepto empresarial es la paciencia y la apertura.

Las esferas directivas como tal desaparecen, convirtiéndose en esferas receptoras de solución de problemas de trabajo.

Occidente, fundamenta si cumple en concepto de calidad; la productividad es la consecuencia.

El secreto implica el hacer cada vez más efectivo el proceso. Por otro lado el Oriente fundamenta que la penetración de mercado se logra incrementando la productividad bajando el costo. Esto implica una feroz lucha con proveedores. Este factor necesita penetrar en el consumismo, manipulando mercados (Arron, 1988).

¿Cuál de las dos tiene la mayor fuerza?. Este juicio solo la historia lo responderá, ya que es la situación mundial actual la que por un lado busca la excelencia, se pregona el humanismo, tecnifica la productividad y se comercializa la conciencia.

Por el otro lado se insensibiliza al individuo, se somete a la voluntad, se globaliza el esfuerzo industrial y se tecnifica el mercado, esta situación ha revolucionado todos los sistemas administrativos y por ende el fundamento de las diferentes profesiones, ya existentes y la creación de nuevas actividades.

En este caso la profesión del psicólogo ha mantenido su investigación por lo que se debe aprender para responder a las necesidades actuales.

La tendencia de esta profesión es hacia el Marketing y la administración, es al involucramiento al sistema de mejoramiento e incremento en la creatividad del hombre, los sistemas de motivación, de ambientes laborales, de medición de habilidades están quedando obsoletos.

Claro está que el fundamento del ser humano debe permanecer, pero debe estar aunado al producir a través del trabajo, en un mejoramiento productivo de la calidad de vida que es el fin último de la productividad (Velázquez, Andrade, Morales y Pérez, 1992).

Retomando el tema calidad, existen a la fecha abismos muy grandes que la empresa debe tender puentes para alcanzar la calidad que en el aspecto mundial es el competitivo, el siguiente esquema ilustra a la calidad actual.

CALIDAD TRADICIONAL

Lo bueno, lo caro

% de tolerancia

Supervisión constante

Encuestas

CALIDAD ACTUAL

Cumplir con los requisitos

Cero defectos

Control de proceso

Control de incumplimiento

Para poder salvar este vacío, la empresa debe adoptar una nueva filosofía. Deming (1994) estableció un camino a seguir para lograrlo, aquí se señalan solamente los puntos básicos de su propuesta para provocar la reacción en cadena que impulsa a las empresas al logro de la calidad total y por ende de la productividad, la reacción en cadena de Deming, establece que al mejorar la calidad, los costos se reducen porque hay menos procesos para elaborarlos, menos demoras y un mejor y más óptimo empleo, de maquinaria, con ello la productividad se logra. La consecuencia inmediata es la captura del mercado por los precios más bajos, con productos que cumplen los requisitos que el cliente espera, esto mantiene a la empresa en el mercado creciendo, lo cual da como consecuencia más empleo.

La ruta crítica por la que debe pasar la empresa según Deming es la siguiente:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los servicios.
2. Adoptar integralmente la nueva filosofía de la calidad.
3. No depender de la inspección masiva.
4. No adjudicar contratos de compra por el precio.
5. Mejorar continuamente el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor de la organización.
9. Derribar las barreras del staff.
10. Eliminar las exhortaciones, los slogans y las metas.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por el trabajo bien hecho.
13. Establecer un programa de reentrenamiento.
14. Tomar medidas para la transformación.

Este camino ya ha sido tomado por mucha empresas, que han tenido éxito, pero como lo comenta Crosby, Phillip (1991), la mayoría de las empresas están en una etapa de enfermedad organizacional en cuanto a su integridad social, en cuanto a su sistema de trabajo, en sus procesos de comunicaciones, en sus operaciones y en sus políticas. El funcionamiento de este tipo de empresas a lo único que lleva es al fracaso y de ellos hay muchos ejemplos en nuestro país.

5.2 Sistemas de mejoramiento de calidad.

Apagar incendios no es un mejoramiento, en cambio encontrar una situación fuera de control, definir las causas que lo provocan y eliminarlos equivale a poner el proceso donde estaba, integrar un sistema de mejoramiento de calidad implica analizar profundamente el proceso del trabajo en forma continua y sistemática, este es un proceso de larga duración para toda la vida de la empresa, no puede cederse ni un solo minuto, ya que el mejoramiento no se logra de buenas, ni a la primera.

Los planes por sí solos no se logran, se requiere de tiempo, espacio y la energía para realizarlo.

El proceso establece el situar a la empresa según Arias, Galicia (1990) en los cinco prerequisites para el éxito.

1. Tener con un producto de calidad único.
2. Elegir el momento oportuno para implementar un sistema de mejoramiento.
3. Tener el capital adecuado.
4. Contar con los recursos humanos.
5. Tener una administración eficaz.

Para ubicar a la empresa como primer paso hay que hacer un estudio profundo y de cómo se encuentra en su momento actual, en relación a sus circunstancias y el medio (Rodríguez y Ramírez, 1990).

Error muy grande es querer hacer intervenir cambios cuando no es el momento adecuado, ya que ello implica un fracaso total.

Toda organización tiene dos clases de problemas, los de hoy y los de mañana, inútil sería establecer una análisis inicial si se basa en dos problemas del mañana, por ahí debe comenzarse el análisis de la empresa para poder establecer una planeación estratégica adecuada, modelo fácil de entender y realizar, es el de establecer los puntos débiles, fuertes, varias claves de resultados, fundamentándose en la situación ideal de la organización y arranca con:

- a) Un sistema de mejoramiento de la calidad, es decir, buscando que el proceso de trabajo tenga cero defectos, vivir con irresponsabilidades y mediocridades, de ninguna manera hace crecer a las empresas. Soportar los errores y no buscar sus causas genera la incompetencia.

- b) El establecer un sistema de capacitación permanente, ubicado al ser humano en lo que debe hacer, el cómo hacerlo y mucho más importante es cómo mejorarlo.
- c) Establecer un análisis de control del proceso, para ello debe fundamentarse la participación del recurso humano en la crítica de su propio trabajo, es decir aprovechar las energías que exige un aporte individual, estar informado y un respeto mutuo por lo que se debe hacer, no se puede imponer por orden de una autoridad ni por decreto de una dirección, el trabajo en conjunto, este tiene que surgir por sí mismo (Deming, 1994).

Lo anterior es el proceso ideal que impulsa o inicia el sistema de mejoramiento si existe una diferencia entre lo que se tiene y lo que se quiere ser, faltaría el hacerlo optando por los tres puntos comentados anteriormente.

Lo inadecuado es el no responsabilizarse de ello, ya que si no se detiene la irresponsabilidad en el trabajo, la irresponsabilidad detiene el proceso.

Aquí todo comienza y termina con la dirección, si de ella no emana la intención, jamás caminará todo el proyecto de mejora.

Los directivos generalmente fracasan en proporción directa, al valerse de excusas aceptables de su fracaso, echarle la culpa al país, al gobierno, al personal e incluso a la familia. Se oyen con frecuencia en las juntas de consejo y nadie toma la responsabilidad del fracaso, por ello para darle energía al impulso del mejoramiento implica cumplir con los siguientes requisitos:

1. Desarrollar la responsabilidad en los recursos humanos.
2. Promover el desarrollo del personal.
3. Controlar el proceso y resultados en lugar de influir en el pensamiento de la gente.
4. Integrar el equipo apropiado.
5. Dirigir a todo el RECURSO HUMANO, hacia una meta y de la misma manera olvidar la importancia de las utilidades.
6. Establecer constantemente normas.
7. Integrar equipos de trabajo.
8. No tolerar la incompetencia.
9. No buscar manipular sino dirigir.

Mejorar implica crear una religión de la calidad, impulsa el desarrollo humano y buscar un beneficio social, estos conceptos de suyo difíciles muy pocas empresas lo han logrado, sólo las mejores.

CAPITULO 6. EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

En todo el entorno que se ha comentado a través de este trabajo, desde el desarrollo histórico del concepto de productividad, el sentido humano que se le debe dar a la actividad cotidiana, el aspecto técnico económico, financiero en la evolución de los esquemas de integración del concepto moderno de empresa, el estudio de la conducta humana siempre ha estado presente atrás de todos estos fenómenos que representan el proceso de trabajo, la calidad y la productividad (Salazar, 1987).

El diálogo desde sus inicios como formación profesional ha estado involucrado en forma limitada en este proceso, su papel ha sido más de reacción al desarrollo histórico que dé acción hacia el futuro.

En Europa esta profesión poco se concibe en la industria, en Norteamérica se estructura sólo en base experimental y en Oriente no se conoce.

En nuestro país el desarrollo de esta profesión ha ido por detrás de las necesidades propias de la empresa, tanto en su aspecto educativo-formativo, como en la utilidad propia que las empresas le dan a esta profesión.

Las áreas que se abarcan son; Evaluación del Recurso Humano y no están involucrados ni en proceso formativo o evolución de la organización.

Esta profesión sólo actúa como mero reactivo de apoyo en actividades que no implican ni la asesoría, ni la toma de decisiones de crecimiento (Kast, 1990).

Tanto como por deficiencias del proceso de formación y los propios individuos profesionistas, la profesión como tal no ha generado la necesidad de ser tomada en cuenta como punto vital en las empresas, en algunas por copia norteamericana o costumbres son un mal necesario, si se tiene en cuenta que el factor humano o recurso como es nombrado por muchos autores, es vital para las empresas y el psicólogo como estudio del por qué de la conducta humana y no de la conducta humana en sí, es vital el involucramiento de este recurso para la empresa, la respuesta a este juego de palabras es la ubicación de la profesión dentro de la propia organización.

Hasta ahora se le ha enclaustrado en la función de recurso humano que se concibe salvo honrosas excepciones como mero departamento de trámites.

El halo de espiritualidad u oscurantismo que refleja la profesión no ha proporcionado signos claros ni a los directivos ni mucho menos a los empresarios del cual puede ser su verdadera utilidad (Crosby y Phillip, 1991).

La profesión como tal no es sólo de utilidad sino imprescindible dentro de la organización pero bajo tres conceptos, actividades o funciones que deben apoyar tanto el proceso de cambio como el mantenimiento del constante mejoramiento y búsqueda de la productividad, ello implica un cambio de raíz en la dirección educativa, sin eliminar la formación actual, sino que debe complementarse con otros estudios de índole administrativo, financiero y contable que le den un panorama más amplio del proceso. Con esta visión global la profesión no estaría limitada o supeditada a lo que es actualmente y podría encajar dentro del proceso administrativo en las funciones principales que analizaremos a continuación.

6.1 El Psicólogo como agente de cambio.

Dentro de la estructura organizacional en el recurso humano, siempre será necesario un agente que provoque, que proporcione el impulso inicial hacia la necesidad de ese cambio, la búsqueda de los satisfactores individuales, de la necesidad de ser útiles en el hombre la conoce o la puede descubrir por su proceso de formación el Psicólogo.

Todo plan de cambio implica una nueva dirección y como tal debe tener un nuevo impulso para iniciar el movimiento, las tareas de jefatura por si mismas al estar involucradas en ese proceso no pueden ser esos agentes. El Psicólogo por ser estudioso del porqué de la conducta podrá introducir los satisfactores individuales que dan ese cambio (Ponce, 1989).

Debe definirse perfectamente la función de promoción y de agente en este punto el agente de cambio es aquel que teniendo conocimiento del punto final a seguir del ideal de la empresa de las dificultades inherentes en el hombre ante el cambio puede introducir la energía que elimine todas esas barreras.

El agente es el motor del cambio, el que puede llegar a dar movimientos al Recurso Humano, para el logro de objetivos. Genera la creatividad, los impulsos gregarios, la satisfacción por los logros el orgullo artesanal y todos aquellos impulsos que tiene el ser humano para buscar el logro (Ponce, 1989).

Sirve como freno a las destrucciones en la búsqueda de poner y mantiene la cohesión en los equipos.

Es útil como intermediario de los liderazgos formal e informal.

Es vocero o comunicador de las directrices organizacionales.

Es orientador de los impulsos del Recurso Humano y por último es catalizador de inconformidades.

Como tal el agente de cambio el psicólogo implica la parte fundamental en el proceso de planeación, ya que sin el cualquier plan perfecto que sea no se logra.

Para esto debe tener conocimiento de:

- a) Las expectativas de logro de la dirección y del Recurso Humano.
- b) Debe conocer los riesgos financieros del cambio
- c) Debe participar en los procesos de inter-organización e integración.
- d) debe ser el punto de “enfoque” del diagnóstico del proceso..

6.2 El Psicólogo como Promotor de Cambio.

Si se define al agente como el motor del cambio el promotor es aquel que las antecede.

No se debe confundir dentro del aspecto organizacional que el principal promotor del cambio debe ser el propio empresario y la dirección general de la empresa.

El papel del Psicólogo como promotor implica el establecer en todos los puestos de mando la generación de liderazgo hacia el cambio.

Su papel secunda la iniciativa de la punta organizacional, crea las condiciones en el ser humano con mando para que ese impulso de promoción se de hacia todas direcciones.

La necesidad del liderazgo es vital para que la organización camine, tenga movimiento, ya que, el surgimiento de la necesidad de participación de la sociedad en las decisiones de gobierno en el mundo actualmente es por la ausencia del liderazgo, la empresa que está dentro de esta situación presente el mismo problema, pues surge la eterna pregunta ¿El líder nace o se hace?.

Human Tropp, (1987) proporciona una respuesta idónea para los propósitos: " El ser humano cualquiera que este sea tiene como impulso vital la necesidad de dirigir, sólo hasta descubrir y ejercitar esas habilidades para formar un líder". En esta situación el líder nace y se debe hacer y esta es la tarea más importante del Psicólogo dentro de una empresa, siendo el mismo líder debe verter sus conocimientos y promover el ejercicio de esa función en toda la organización (Rodríguez y Ramírez, 1990).

El descubrir y hacer ejercitar esas habilidades es un campo rico en oportunidades y en su formación profesional que le permita y facilita esta actividad.

6.3. El Psicólogo como Catalizador.

En la situación cotidiana de una empresa surgen las emociones del ser humano, estas se presentan de múltiples maneras: agresión, apática, abulia, evasión, introspección, miedos, etcétera.

Estas manifestaciones conductuales deben ser catalizadas por alguien. El simple hecho de saber escuchar canaliza esos sentimientos y da oportunidad de dirigirlos para propio beneficio del individuo.

Cuando se habla de calidad de vida se habla precisamente de hacer al individuo como tal, en todos sus aspectos personal, social y familiar, estas tres áreas son precisamente el campo de acción del psicólogo que si se desarrollan junto aspectos de calidad y productividad, brindan la oportunidad de dar armonía a todos los elementos de la empresa (Deming, 1994)

La labor de consulta no debe confundirse con la del consultorio, esta debe ser estrictamente en relación a los objetivos organizacionales, siendo así la utilidad se multiplica dado que hace sentir, y que se sienta bien el empleado es condición de que quiera hacer más.

Se mencionó dentro de este trabajo que el trato humano debe imperar en la empresa y el catalizador de esto por su formación humanística es del campo exclusivo del Psicólogo.

Estos tres aspectos agente, promotor, catalizador implica que el Psicólogo también debe integrarse a un sistema de mejoramiento de su profesión debe responsabilizarse por ser participe y no espectador dado que la propia evolución de la empresa dejará de verle una utilidad.

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

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha intentado exponer o describir el fenómeno de la productividad como un punto de necesidad de las empresas en los tiempos actuales en el mercado.

En su proceso histórico, en su devenir a lo largo de los tiempos los estudiosos de la materia han dado diversas opiniones acerca de cómo lograrlo.

En el mundo actual la Economía global afecta los destinos de los países en el cual las fronteras y las soberanías se han eliminado en el aspecto económico a través de la pantalla de un conmutador se hacen y se deshacen las fortunas de los países, debe prevalecer el sentido humano del trabajo.

Se ha bosquejado los riesgos a los que se enfrenta una empresa por perder ese sentido humano y al mismo tiempo hemos analizado cuáles pueden ser las soluciones para que las organizaciones permanezcan.

Japón como ejemplo de potencia productiva y América como potencia económica no han podido que el empleo, la salud, el bienestar económico y el bienestar social se den como producto del trabajo.

Nuestra respuesta en este trabajo es el Hombre mismo como ente producto, como individuo y como ser creador que puede dar solución.

Aunado a esto, la inquietud es involucrar a la profesión del PSICOLOGO, como parte importante de esa solución.

No se pretende generar un dogma, sino más bien una inquietud, es decir, enfrentarse con una realidad existente en el trabajo pues falta algo en el proceso de formación que impide a nuestra profesión brillar y ser útil en la organización.

De esta forma, consideramos que debido, a la formación del Psicólogo como profesionista debe tomar en cuenta:

- Lograr identificar las necesidades reales de la empresa y del personal.
- Identificar y valorar cada puesto tomando en cuenta la filosofía empresarial sin olvidar las necesidades de los trabajadores.
- Identificar al trabajador dentro de la misma empresa, con la misma empresa y con su grupo de trabajo.
- Identificar la potencialidad del trabajador y promover la carrera de vida dentro de la misma empresa.

De esta forma el cambio propuesto puede ser llegar a la fantasía, pero la necesidad vital es de que exista un cambio, de que la profesión se ubique más en la realidad del mundo en el cual vivimos para preparar profesionistas con sentido, que verdaderamente den al PSICOLOGO como profesionista, satisfacción por lo que realiza y que le proporcionen armas y argumentos para que las empresas los busquen por la utilidad de esta profesión.

Esto implica una responsabilidad en ambos sentidos, de las instituciones educativas en su formación y prácticas, y de los alumnos, que se tome con serenidad y honestidad, pues es necesario que se preparen para el difícil camino que representa el ÉXITO.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anntoni, William. (1980). Gerencia participativa. España: Desarrollo Ejecutivo.
- Argyris C. (1979). El individuo dentro de la organización. España: Gerder.
- Arias, Galicia F. (1990). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Arron D. (1988). Calidad el secreto de la productividad. México: Trillas.
- Blake. (1989). Como trabajar en equipo. Colombia: Norma.
- Castellanos O. L., Fernández O., A Núñez I. C., Pérez G. B. (1991). Administración del Personal, Seguridad e Higiene Social. Facultad de Contaduría: UNAM.
- Chrauenato I. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Crosby. (1991). Calidad sin lágrimas. México: CECSA.
- Davis, K. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo y Comportamiento Organizacional. México: Mc. Graw Hill.
- Dejours, C. (1990). Trabajo y Desgaste Mental. Una Contribución a la Psicología Del Trabajo. Argentina: facultad de la Universidad de Buenos Aires.
- Deming W. Edwards, (1994). Cómo administrar con el método Deming. Colombia: Norma.
- Gunther, K. N. (1986). Stress y Conflictos. Madrid: Paraninfo.
- Huse, E. (1986). El Comportamiento Organizacional. México: Sitesa.
- IMSS. (1993) Manual de los Accidentes y sus Defectos.
- IMSS. (1993) Manual de los Accidentes no tiene vacaciones.
- IMSS. (1988). Manual de Ergonomía.
- IMSS. (1989). Manual de Métodos de Supervisión en Seguridad e Higiene.
- INFONAVIT. (1994). La Ley Federal del Trabajo. México: Bárbara Editores.
- Instructivo No. 14. Relativo a la Constitución, Registro y Funcionamiento de la Comisión
- Fleishman, Edwin A. (1979). Estudios de Psicología Industrial y de Personal. México: Trillas.
- Mixta de Seguridad d Higiene en los Centros de Trabajo. STPS. 1991.
- Kast, E. F. (1990). Administración en las Organizaciones. México: Mc. Graw Hill.

- Koontz y O' Donnel. (1985). Administración. México: Mc. Graw Hill.
- Lockyer, K. (1988). La Producción Industrial y su Administración. México: Representaciones y Servicios de Ingeniería.
- Martínez. R. C. (1987). El Proceso Salud, Enfermedad en la Industria. México: Enep Iztacala.
- Michenbaum, D. (1987). Jarenko, E. M. (1987). Prevención y Reducción del Stress. España: Editorial Dese de Bower.
- Muchinsky, P. M. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo. España: Desclée de Brouwer.
- Oglistra, W. Steven. (1986). Gerencia japonesa y círculo de participación. México: Limusa.
- O.I.T. (1992). Introducción al estudio del trabajo. México. Limusa.
- Perlman, D. (1985). Psicología Social. México: Interamericana.
- Ponce, R. A. (1989). Administración de Empresas. México: Noriega.
- Reyes, P. E. (1988). El Análisis de Puestos. México: Limusa.
- Robbins, P. S. (1987). Administración, Teoría y práctica. México: Prentice Hall. Hispanoamericana.
- Rodríguez E. M., Ramírez B. T. (1990) Administración de la Capacitación. México: Mc. Graw Hill.
- Rodríguez E. M. Ramírez B. T. (1990) Formación de Instructores. México: Mc. Graw Hill.
- Ruiz, S. A. (1968). Accidentabilidad y Ausentismo en la Industria. México: Manual del IMSS.
- Salazar, R. A. (1987). Salud Ocupacional y Productividad. México: Limusa.
- Salvat. (1974). Diccionario terminológico de Ciencias Médicas. México: Salvat.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1991). Manual de Aspectos Básicos de Productividad. México.