



# UNIVERSIDAD OPARIN, S.C.

---

CLAVE DE INCORPORACION U.N.A.M. 8794  
PLAN 25 AÑO 76

“ PROPUESTA DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL DIRIGIDO A  
TECNICOS DE CARGA PARA LA DISMINUCION DE  
RIESGOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA AGENTES ADUANALES  
ASOCIADOS PARA EL COMERCIO EXTERIOR S.A. DE C.V.,  
CONTRATO No. 1 A. EN P. ”

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A :  
KARLA MIRIAM SALDAÑA HERNANDEZ



ECATEPEC, ESTADO DE MEXICO, 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis fue un breve espacio en el tiempo...pero un eterno agradecimiento, ya que durante el proceso, no se hicieron esperar las innumerables muestras de amor, apoyo y confianza.

Agradezco principalmente a Dios, porque me concedió finalizar esta primera tarea, pero principalmente por haberme rodeado de personas que me quieren y que es necesario que mencione.

A MI PAPÀ: Gracias por enseñarme que lo más importante en la vida es el amor, porque con tus actos has sabido ser: un esposo cariñoso, un abuelito con alma de niño, un hermano solidario, un hijo entregado y sobre todo un excelente padre, que también me ha demostrado que el esfuerzo y el trabajo diario son piezas importantes para el éxito.  
***Eres mi ejemplo seguir.***

MAMI: Gracias por ser mi amiga y confidente, por tu amor y entrega incondicional, porque me has enseñado que una madre no tiene horarios. ***TE AMO.***

CLAUDIA: Te quiero mucho y me siento muy orgullosa de ser hermana de una persona con el ímpetu de lucha que tienes, porque con la disciplina y el amor que das, lograrás más de lo que te imaginas. **Te admiro.**

REBECA: Gracias por tu apoyo y disposición para atender siempre mis dudas, recuerda que siempre apoyaré cualquier decisión que tomes, porque en mí siempre tendrás más que a una hermana, una amiga, cosecha hoy el fruto que recojas mañana. **Te quiero mucho**

CARLITOS: Desde que naciste, la vida te enseñó que para vivir, se necesita sólo desearlo y tener el coraje de enfrentar cualquier dificultad, que eso que aprendiste, lo apliques toda tu vida. **Eres un niño increíble**

SERGIO: Gracias por tu amistad y cariño, Revisa: Mt.25, 14-23.  
**“Aprovecha tu talento”**

A MIS PRIMOS: Ricardo y Luis; fue inevitable recordar todos los juegos y los momentos que pasamos juntos, gracias lic. en ciencias de la comunicación y Lic. en administración de empresas. **Felicidades**

MI VIRRI: Gracias por tu apoyo incondicional, porque siempre que necesité de tu ayuda estuviste ahí, pero principalmente porque estás conmigo en los momentos más importantes de mi vida, desde hace nueve años. **Te ♥**

ESTHER: Gracias por tu apoyo, eres hermana para mí, sólo puedo decirte que: "No permitas que tus sueños, sean sólo eso".  
**T. Q. M.**

LAURA: Te quiero mucho, gracias por tu ayuda, tienes todo para ser una persona exitosa, lo más importante; para ser feliz, gracias por todos los momentos que compartimos y cuando hablo de compartir, sólo has memoria y lo que nos falta por compartir, **AMIGUI!**

**BIENVENIDOS Familia: Saldaña Martínez**

HAYDEED, SARA, MONICA, VANESA, LILIA: Las quiero mucho, gracias por su amistad, deseo que cada una consiga la meta que se propone. **¡esquim bom bori.....!**

PREPARATORIA OFICIAL No. 49: Gracias porque en sus aulas se forman jóvenes críticos, analíticos y reflexivos, porque en cada uno de los profesores, sabe sembrar y dejar huella.  
**Mil gracias**

LIC. KARLA CANO: **Gracias**, por su comprensión, disponibilidad y guía, porque me permitió descubrir que las decisiones importantes, deben tomarse con seguridad.

LIC. FRANCISCA: Quiero expresarle mi admiración y respeto. por su entrega y dedicación en cada una de sus clases. **Gracias**

LIC. ERIKA: **Gracias**, por ser una muestra de que la juventud es propositiva y trabajadora.

LIC. MARILÚ: Gracias por su confianza y porque siempre tiene una sonrisa y un gesto amable.

GRACIAS AL LIC. FRANCISCO CHAVEZ; que aunque no lo sabe es el iniciador de este proyecto

Por último: **Gracias** a la gerencia de Recursos Humanos, y al departamento de Capacitación de la empresa AAACESA, por su colaboración y participación en la realización de la presente investigación.

## ÍNDICE

<b>PRÒLOGO</b>	<b>PÀG.</b>
<b>CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1 Antecedentes de la organización.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Filosofía.....	16
1.4 Visión.....	17
1.5 Misión.....	18
1.6 Valores.....	19
1.7 Actividades de la organización.....	20
1.8 Actividades de los técnicos de carga.....	21
<b>CAPÍTULO 2: MOTIVACIÓN.....</b>	<b>24</b>
2.1 Definiciones de motivación.....	25
2.2 Teorías motivacionales.....	27
2.2.1 Teorías clásicas.....	28
2.2.2 Teorías de contenido y de proceso.....	31
2.2.2.1 Teorías de contenido.....	32
2.2.2.2 Teorías de procesos.....	48
<b>CAPÍTULO 3: INCENTIVOS.....</b>	<b>59</b>
3.1 Tipos de incentivos.....	60
3.1.1 Incentivos económicos o monetarios.....	61
3.1.2 Incentivos materiales.....	63
3.1.3 Incentivos sociales.....	64
3.2 El estado de ánimo como factor motivacional.....	66
3.3 Formando trabajadores productivos.....	72

<b>CAPÍTULO 4: CONDUCTA OPERANTE.....</b>	<b>74</b>
4.1 Condicionamiento operante.....	75
4.2 Tipos de condicionamiento operante.....	77
4.2.1 Modelación (shaping).....	78
4.2.2 Imitación.....	79
4.2.3 Reforzador.....	80
4.2.4 Condicionamiento por contigüidad.....	83
4.3 El estudio experimental de la motivación.....	85
<b>CAPÍTULO 5: SEGURIDAD.....</b>	<b>87</b>
5.1 Seguridad industrial.....	88
5.2 Mejoramiento de la seguridad.....	91
5.3 Resistencia a la ingeniería de seguridad.....	92
5.4 Investigación de factores humanos.....	93
5.5 Factores de grupo.....	97
5.6 La Inspección.....	98
5.7 Programas de prevención de accidentes.....	100
5.8 Programas especiales.....	101
5.9 Supervisión.....	104
<b>CAPÍTULO 6: MÉTODO.....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 7: RESULTADOS.....</b>	<b>126</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>151</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>160</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>165</b>



## INTRODUCCIÓN

Las empresas que tienen una gran demanda, que están diseñadas para producir artículos o servicios, son organizaciones sociales complejas ya que la forma en que están constituidas requiere de una distribución sumamente esquematizada en que estén definidos los roles y actividades de cada miembro, como menciona Karl Marx en su teoría *'El hombre versus la organización'* la rutina de la producción en masa y también la falta del control del trabajador en su empleo lo 'aleja' provocando en él un sentimiento de impotencia, identificación negativa y frustración.

La presente investigación es un medio informativo que pretende resaltar tan sólo una de las tantas necesidades del conflicto que existe en casi todas las organizaciones, que es el de fomentar la seguridad industrial a los empleados de la empresa AAACESA (Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A. de C.V.) con la finalidad de cubrir esta imperante necesidad de disminuir riesgos ya que en muchas ocasiones en los accidentes de trabajo se deja la vida misma.

Puede decirse que no hay organizaciones exactamente iguales (aun tratándose del mismo producto o servicio), ya que difieren en tamaño, en los artículos que producen, en los servicios que ofrecen, en la tecnología que emplean, sin embargo, existe algo en común, es que todas las empresas requieren de operativos, y es responsabilidad de las mismas cuidar algunas de las necesidades de los miembros. Como lo es la seguridad industrial.

La seguridad industrial no es únicamente beneficio para los operativos, sino también para las empresas, puesto que es menos costoso motivar al personal para que sean más cuidadosos, que lo que representaría en tiempo y dinero la ausencia del operativo, la posibilidad de tener que reclutar y capacitar personal nuevo, y lo más importante, la gravedad de las lesiones por

accidentes que repercuten también en la estabilidad emocional y psicológica del empleado al saberse imposibilitado de llevar a cabo sus funciones según el grado de la lesión.

La filósofa práctica Mary Parker Follett, menciona que las necesidades personales de los miembros pueden reconciliarse con los principales propósitos y requerimientos de la organización, y todos los conflictos pueden ser resueltos en forma 'integral', que resulte ventajosa para todos.

Subsecuentemente se mostrarán en la presente investigación, en el desarrollo del primer capítulo, un panorama en el que se detallará cómo está constituida la empresa AAACESA (Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior SÁ. de C.V.), ¿cómo funciona? y ¿a qué se dedica?; ya que, como mencione anteriormente, es importante reconocer la individualidad de cada empresa y el personal.

En el segundo capítulo se encuentra una amplia explicación de las teorías motivacionales más relevantes mostrando así que existe un abanico de opciones que pueden adecuarse a las necesidades particulares de cada investigación.

Posteriormente en el tercer capítulo llamado incentivos, conceptualiza qué es un incentivo y sus tipos, la relación con el estado de ánimo, además de factores específicos para fomentar la productividad.

Durante el desarrollo del cuarto capítulo, el condicionamiento operante, se destacan factores que permiten llevar a cabo la modificación de la conducta, que en el caso de la presente investigación, es poner en práctica la utilización de instrumentos de seguridad.

En tanto el capítulo quinto se muestra una perspectiva acerca de la seguridad industrial, los factores inmersos en la misma, presenta los enfoques y tipos de programas que muestran un panorama claro y conciso acerca de la aplicación de este tema con ayuda de casos. Por lo que de manera central en este capítulo se localiza la representación gráfica y escrita de la idea central de esta tesis que es la Propuesta de un programa motivacional Dirigido a técnicos de carga para la disminución de riesgos de trabajo en la empresa Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A. De C.V. Contrato No 1 A. En P.

**“La característica sobresaliente del hombre, es su individualidad”**

**Gordon W. Allport.**

## PRÒLOGO

La finalidad del presente estudio fue investigar la importancia que desempeña la motivación en el área de la seguridad industrial y de cómo estos dos conceptos consiguen fusionarse para disminuir los riesgos de accidentes en personas que laboran en el puesto operativo de: *técnicos de carga*, en la empresa AAACESA (Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A. de C.V. contrato No. 1 A. EN P.)

Para la obtención de información se hicieron observaciones de tipo cualitativo, y posteriormente se complementó la averiguación obtenida con la teoría motivacional de Frederick Herzberg. Se aplicó un cuestionario de forma colectiva, este cuestionario escala tipo Likert, fue elaborado en base a los factores determinados por la teoría motivacional del autor ya citado, el cual está hecho únicamente para las características propias de la población objeto de estudio.

El cuestionario elaborado para la presente investigación, pretende obtener información de los factores motivacionales que se clasifican de acuerdo a la teoría adoptada para este estudio, se dividen en *insatisfacción o higiene*, o *factores de motivación o satisfacción*, para así definir qué elementos de esta teoría se localizan presentes o ausentes en la población.

Siendo la motivación un elemento abstracto, difícil de medir y que reside en la personalidad de los individuos, se validó de manera cualitativa con un método planteado por el autor Roberto Hernández Sampieri y colaboradores. Posteriormente se presenta la propuesta de un programa motivacional de acuerdo a los resultados obtenidos con el objeto de promover la seguridad industrial.

**CAPÍTULO 1**  
**LA ORGANIZACIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

El 28 de junio de 1992 nace Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A. de C.V. Contrato Número 1 A en P (AAACESA), ante la necesidad de elevar en México la calidad de los servicios dedicados al tránsito eficiente de mercancías de importación y exportación a los niveles de competitividad que existen, ante el proceso de apertura y globalización mundial, México se hace presente como miembro activo.

Un grupo de agentes aduanales visionarios reunidos por el comité ejecutivo del AAADAM (Agentes Aduanales Asociados del Aeropuerto de México), presididos por la Lic. Gloria Hernández Cota, se dieron a la tarea de construir AAACESA y contribuir también con la edificación y modernización de la nueva aduana del aeropuerto internacional de la ciudad de México, proyectándola como una de las más modernas, seguras y eficientes, que opera a nivel mundial, dichas obras se entregan en el mes de mayo de 1994, fueron inauguradas por el entonces Secretario de Hacienda y Crédito Público, Dr. Pedro Aspe Armella.

En abril de 1999, por disposición de la autoridad cambia la razón social de la empresa por Agentes Aduanales Asociados Para el Comercio Exterior S.A de C.V contrato número uno Asociados en Participación.



### **Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A de C.V**

El emblema resalta en un fondo rojo un AS de picas de los naipes americanos. Este emblema es muy reconocido ya que su actividad trasciende fronteras. Literalmente se podría traducir este concepto como 'El As de carga' o en otras palabras el campeón del transporte de mercancías, con ello AAACESA, desea dejar constancia, siempre, de la seguridad que tiene de dar un servicio de calidad como la empresa líder en su actividad.

El año 2001, se inició con un cambio trascendente para la vida de la organización, se decidió, atendiendo las demandas y exigencias de nuestro entorno, dar una nueva visión de AAACESA, empresa que se ha caracterizado por ser eficiente y de alto rendimiento para los clientes, lo que ha dado prestigio.

Se decidió encaminar a la empresa dentro de la visión de la grandes compañías, es por eso que a partir del primero de enero de 2001 se crea Servicios Integrales para Almacenes SIASA. Como el inicio de un grupo de empresas que abarcarán, a nivel nacional, el mercado de almacenamiento, custodia y distribución de mercancías.

La competencia es cada día mas fuerte, esto obliga y compromete a desarrollar nuevas visiones que nos den la posibilidad de conformar un futuro próspero, en beneficio de los accionistas y trabajadores.

Así AAACESA queda a la cabeza de una organización que continúa con sus instalaciones en el interior de la aduana y como empresa que obtiene, capacita y

proporciona la fuerza de trabajo, dando como resultado la expansión de la organización.

La creación de AAACESA se fundamenta en los resultados de diferentes estudios, donde se magnificaron los beneficios así como también las desventajas, llegando a la conclusión de que si se quería seguir a la vanguardia ésta era una gran oportunidad.

La máxima riqueza es que esta comunidad se conforma de 300 personas entre ejecutivos, personal administrativos y de la operación y miembros del equipo de seguridad, que trabajan en unas instalaciones modernas, con equipos actualizados y tecnología de punta, con todo, no cabe duda que el principal activo de la empresa es su gente.

## 1.2 OBJETIVOS

A continuación se describen los objetivos de la empresa:

- ♠ “Ser la mejor alternativa para nuestros usuarios dentro de la Aduana del Aeropuerto de la Ciudad de México para satisfacer sus necesidades con la máxima calidad, seguridad y eficiencia.
- ♠ Proporcionar a nuestros empleados las mejores condiciones para su desarrollo personal y familiar, fomentando su buen desempeño individual y en equipo y retribuyéndolo de manera justa.
- ♠ Operar una empresa eficiente, orgullo de sus accionistas y de sus clientes, para que a través de una excelente relación, pueda ofrecer un servicio que permita operar las 24 horas en cualquiera de sus áreas.
- ♠ Crear el ambiente propicio para obtener la superación individual y colectiva, contribuyendo al sano desarrollo del comercio exterior mexicano, posicionando a la empresa en un liderazgo permanente.
- ♠ Mantener una activa participación y dinámica de crecimiento que se logre a través del esfuerzo de todos nuestros colaboradores, para obtener la eficacia operativa de la empresa.



- ♣ Generar un atractivo rendimiento para nuestros accionistas y participar de manera importante, al progreso económico y social de nuestro país.
- ♣ Comunicarse abiertamente con la mayor responsabilidad, compañerismo y lealtad para lograr una identificación y productividad con la colaboración optimista de todos, dando como resultado el desarrollo individual de la empresa.”<sup>1</sup>

### 1.3 FILOSOFÍA

La filosofía de la empresa AAACESA se describe de la siguiente manera:

#### ♣ Respecto a sus colaboradores:

Propiciar el desarrollo de seres humanos cada vez mejores, ofreciendo a su personal una amplia satisfacción en lo que atañe a su desarrollo y prestigio profesionales, retos, su intelecto, proyección laboral, percepciones económicas adecuadas, seguridad en el futuro de la empresa, participación en la toma de decisiones, ambiente positivo de trabajo y fructíferas relaciones humanas.

#### ♣ Respecto a sus clientes:

Dar un servicio de almacenaje, custodia y manejo de mercancías empleando las técnicas más apropiadas en una combinación de óptima calidad, economía y plazo lo que produce una sólida calidad en el servicio, dentro de una relación económica sana y una estricta ética profesional.

---

<sup>1</sup> BRAVO, B, I., Programa de Inducción, Ed. AAACESA., 2000, México, p 2.

## 1.4 VISIÓN

La visión de la empresa AAACESA, persigue el siguiente objetivo:

“AAACESA es una empresa joven que aglutina la experiencia y visión de un grupo de 90 profesionales del comercio exterior que, en su carácter de agentes aduanales, ofrecen a los importadores y exportadores de la República Mexicana la alternativa moderna, segura y competitiva para el manejo, almacenamiento y custodia de sus mercancías en tránsito por la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Ser empresa líder en el ramo (empresa aduanal dedicada a la importación y exportación de cualquier tipo de mercancía) , congruentes siempre con su misión, operando en las aduanas de la república mexicana, enfocados a ofrecer a sus clientes una alternativa moderna, segura y competitiva; soportando la operación con procesos funcionales y eficientes, empleando tecnología informática actualizada, integrada por colaboradores profesionales y honestos, comprometidos con la productividad, la calidad y el servicio al cliente. En una actitud de mejora continua. Todas sus acciones están orientadas al aprovechamiento del potencial de los empleados, hasta alcanzar la excelencia como fin primordial de la empresa.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Idem.

## 1.5 MISIÓN

La misión de la empresa AAACESA se divide en lo siguiente:

♠ “Ser la mejor alternativa para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad en cuanto al comercio internacional se refiere, con la máxima calidad, seguridad y eficiencia en el servicio, proporcionando a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo personal, generando atractivos rendimientos para sus accionistas, participando así de manera importante en el progreso económico y social de México.

♠ Promover, orientar y facilitar al comercio exterior mexicano, proporcionando servicio de almacenaje fiscalizado con estándares de calidad mundial, buscando siempre exceder las expectativas de sus clientes, para obtener utilidades que beneficien a los accionistas y eleven el nivel de vida de nuestros colaboradores.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ibidem, p. 3.

## 1.6 VALORES

A continuación se presenta una lista de valores que promueve AAACESA:

- ♠ “Honor: Ante todo, antepone nuestra dignidad personal en el desarrollo de nuestra actividad ya que sabemos que nuestra calidad como personas hará que se nos respete como tales, tanto en nuestra vida personal como en nuestro desarrollo laboral.
  
- ♠ Lealtad: Todos los integrantes mantenemos un compromiso firme hacia la empresa, cooperamos en conjunto para dar resultados positivos en nuestro hacer.
  
- ♠ Disciplina: Nos caracterizamos por la entrega, dedicación y perseverancia, productos de una formación institucional firme.
  
- ♠ Honestidad: Demostramos integridad y rectitud en el desempeño de nuestra actividad, pues todos nuestros actos están regidos por la honradez, la ética y la justicia.
  
- ♠ Responsabilidad: Asumimos compromisos y cumplimos con ellos.
  
- ♠ Calidad en el servicio: Nos caracterizamos por la búsqueda de la mejora continua en nuestro trabajo, buscando siempre clientes satisfechos, nuestro único producto es el servicio por ello lo damos con esmero y calidad a nuestros clientes.

- ♠ Creatividad: Somos visionarios e innovadores, siempre estamos abiertos al cambio y continuamente optimizamos procesos y métodos de trabajo.
- ♠ Austeridad: Nos manejamos en base a un espíritu de ahorro y de máximo aprovechamiento de los recursos, además de evitar la ostentación y el despilfarro.
- ♠ Patria: Creemos en nuestro país, ya que el ser mexicanos se convierte en la fuerza que nos identifica y que nos enorgullece.”<sup>4</sup>

## 1.7 ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa AAACESA lleva a cabo las siguientes actividades:

- ♠ “Recepción de carga en sus modalidades de vuelo directo, tránsito terrestre y transferencia entre almacenes fiscalizados.
- ♠ Manejo rápido y seguro de mercancías.
- ♠ Almacenaje: En los almacenes 22 y 23 se recibe, almacena y despacha la mayor cantidad de carga de exportación e importación en la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
- ♠ Custodia de la mercancía por medio de un cuerpo de seguridad altamente capacitado.

---

<sup>4</sup> Idem.

- ♣ Servicio de rampa que consiste en la carga, descarga y atención de aeronaves en la zona de pistas del Aeropuerto, las 24 horas de los 365 días del año.
- ♣ El servicio continuo de transferencias, confronta, reconocimiento previo y salida de mercancías, las 24 horas de los 365 días del año.
- ♣ La aplicación de tecnología de punta en materia de refrigeración y congelación con sistema de monitores y registro térmico.
- ♣ Circuito cerrado de televisión.
- ♣ La capacitación básica de operaciones generales y específicas de personal especializado como es el caso de manejo de frigoríficos, mercancías peligrosas y otras áreas del conocimiento por mencionar algunas.
- ♣ Asesoría a clientes en técnicas de envase, embalaje y comercio internacional.”<sup>5</sup>

## 1.8 ACTIVIDADES DE LOS TÉCNICOS DE CARGA

Las actividades se dividen de la siguiente manera:

- **“Técnicos de carga de Confronta:** En esta área se recibe la carga, tanto de importación como de exportación.
- Las actividades que se realizan para la importación son:

---

<sup>5</sup> Ibidem, p.4

- Verificar que la carga no venga rota, aplastada, mojada, etc., pero sólo externamente, ya que no están autorizados para abrir ninguna caja.
  - Confrontar la información que viene en la Guía Aérea respecto al número de piezas, con lo que llega físicamente, para asegurarse de que no hay faltantes.
  - Pesar la carga en las básculas, y verificar que el peso coincida con los datos de la Guía Aérea.
  - Etiquetar la mercancía para su almacenamiento.
  - Ubicar la mercancía dentro del almacén y crear su registro en el sistema.
- Las actividades que se realizan para exportación son:
- Se pesa la mercancía y se verifica que esté en buen estado, es decir que no haya piezas rotas, etc.
  - Se realiza el armado de exportación de acuerdo al tipo de aeronave por la que vaya a volar esa carga.
  - Colocan el armado en los carros de arrastre para que sean transportados al área de pistas para su traslado.
- **Técnicos de carga de Previos y Salidas:** En estas áreas la mercancía es revisada por personal de la Agencia Aduanal que trae a México la carga, y posteriormente se despacha del almacén.
- Las actividades de Previos son:
- Reciben al cliente, recogen la copia de la Guía Aérea y verifican que la carga esté dada de alta en el sistema.
  - Le asignan una mesa de trabajo al cliente.

- Le traen su mercancía para que haga la revisión de la misma.
  - Una vez, que el cliente termina la revisión, la retornan al almacén y registran en el sistema que ya fue revisada.
- Las actividades del área de Salidas son:
- Verifican que el cliente traiga su juego de copias completo (factura, guía aérea y pedimento). Y que todos estos documentos coincidan en el número de piezas, peso, contenido, etc.
  - Verifican en qué pasillo del almacén está ubicada la carga.
  - Lllaman al encargado del pasillo donde está esa carga para que la traiga y verifiquen que sea la mercancía del cliente.
  - Suben al transporte del cliente la mercancía
  - Registran en el sistema el día, la hora y la persona que retiró la carga.”<sup>6</sup>

(Ver anexo 1)

---

<sup>6</sup>Idem.



**CAPÍTULO 2**  
**MOTIVACIÓN**

## 2.1 LA MOTIVACIÓN Y SUS DEFINICIONES

En este capítulo se analiza el concepto de la motivación, así como sus tipos y algunas de las teorías que aportan conocimientos acerca de la misma, como son: las teorías clásicas, las teorías de proceso o mecánicas y las teorías de contenidos.

El término motivación es común en el contexto de la psicología puesto que se emplea con frecuencia en el área clínica, la motivación ha trascendido también en la psicología industrial la cual ha sido motivo de llevar a cabo múltiples investigaciones.

Parte de comprender el concepto motivación es discernir cómo los estímulos son percibidos y de cómo influyen en forma intensa en los sujetos dirigiendo el comportamiento.

Existen un sin número de definiciones acerca de motivación puesto que se trata de un concepto universal y abstracto; para la presente investigación se tomarán en cuenta las siguientes con la finalidad de obtener una definición que abarque lo más relevante de cada uno de los conceptos que a continuación se presentan:

- a) “La motivación es la vigorización y el encauzamiento de nuestra conducta: lo ejemplifica nuestra ansiedad por comer, nuestro anhelo de intimidad y nuestra necesidad de realización.”<sup>6</sup>
  
- b) “...la motivación es la expresión de las necesidades de la persona”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> MARTINEZ Souza, Alejandra; Laura Marino. Psicología. 5ª ed., Ed. Panamericana, México, 1988, p 42.

<sup>7</sup> TENA, Juan M.; Luis E. La capacitación como factor de motivación para el trabajador. Ed. Don Vasco, México, 2003, p 56.

- c) “La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Menciona también que la motivación se constituye por factores que dan origen a conductas en las que se consideran factores de tipo biológico, así como los de tipo psicológico, social, cultural.”<sup>8</sup>
- d) “La motivación son los comportamientos activos, integrados y dirigidos, del organismo en función de energías que se invierten en tal actividad y los factores, tanto internos como externos, que determinan la dirección de tales comportamientos.”<sup>9</sup>
- e) “Motivar es dar energía a la conducta (literalmente moverla) y dirigirla hacia una meta.”<sup>10</sup>
- f) “La motivación es el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida.”<sup>11</sup>
- g) “La motivación es el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo de una organización.”<sup>12</sup>
- h) “La motivación inicia y mantiene una actividad a lo largo de una línea prescrita.”<sup>13</sup>
- i) “La motivación es algo que se mueve de la persona a la acción y continúa en el curso de la acción ya iniciada.”<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> ARIAS, Galicia. Administración de recursos Humanos. 5ª ed., Ed. Trillas, México, 2000, p 62.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill, Colombia, 1999, p.82

<sup>10</sup> MYERS, Psicología, Ed. Meduca panamericana, Argentina, 1988, p. 397.

<sup>11</sup> WEXLEY, K. N.; YULK G.A., Conducta Organizacional y Psicología del Personal, Ed. CECOSA, México, 1990, p 375.

<sup>12</sup> DUBIN, Robert. Las relaciones humanas en la administración. 2ª ed. Ed. CECOSA., México, 1968, p 240.

<sup>13</sup> GELLERMAN, W. Saúl. Motivación y productividad, Ed. Diana, México, 1979, 125 pp.

De acuerdo a las definiciones citadas en las cuales se identifican características en común, se puede decir en forma práctica que la motivación es un proceso que está determinado por factores intrínsecos y extrínsecos que dirigen al sujeto a un objetivo y con una conducta determinada.

De manera más explícita, la motivación se inicia con una necesidad insatisfecha, esto genera en el individuo impulsos internos, mismos que lo dirigen a una meta, si los impulsos logran ser satisfechos, el individuo manifiesta nuevos deseos, que son diferentes formas de satisfacer una misma necesidad.

## **2.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES**

A pesar de las dificultades que por años se han presentado para medir la motivación, dado que no se trata de algo objetivo y palpable, este concepto ha probado ser sumamente útil para el análisis de la conducta en las organizaciones.

Cientos de estudios han sido conducidos para probar diversas teorías sobre la motivación y para evaluar diferentes enfoques sobre cómo influye ésta en el empleado, por lo que existen diversas teorías en que van encaminadas hacia un mismo objetivo: explicar la motivación y los factores que en ella influyen, lo abordan desde diferentes puntos de vista. A continuación se explicarán las más importantes:

---

<sup>14</sup> CRAIG, Grace .J. Desarrollo psicológico. 8ª ed. Ed, Prentice Hall, México, 2001, p209.

### 2.2.1 TEORÍAS CLÁSICAS

Las teorías motivacionales, partiendo desde las teorías clásicas, han sido de particular interés ya que dan explicaciones profundas de la conducta organizacional. En primera instancia, han contribuido al análisis de la razón por la cual los empleados son productivos o activos, definiendo qué es lo que impulsa su conducta. En segundo lugar, las teorías de motivación intentan explicar la dirección que toma la conducta organizacional una vez que es activada. Dentro de esta clasificación de teorías motivacionales se encuentran las de los siguientes autores:

- **Frederick Wilson Taylor:** Ingeniero industrial que se desarrolló en la industria metalúrgica, considerado padre del movimiento científico debido a sus investigaciones en el trabajo humano realizado en fábricas para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar, creando así el concepto de 'tiempos y movimientos'. Este concepto nace de la siguiente manera:

“El primer intento sistemático de estudiar el fondo de efectuar el trabajo se remonta a 1898, año en el que el ingeniero Frederick W. Taylor emprendió, en la Bethlehem Steel Company, una investigación sobre la acción de traspalar. Taylor averiguó que el tamaño óptimo de la pala contenía 21 ½ libras. Con palas de este tamaño los obreros daban el rendimiento ideal.”<sup>15</sup>

Bethlehem Steel Company, presentaba problemas de productividad debido a que a los empleados se les dificultaba el manejo de las palas, herramienta con la cual se desempeñaban, puesto que eran cargas sumamente pesadas, lo cual llevaba como resultado a un decremento en la producción en la empresa.

Gracias a esta investigación en la Bethlehem Steel Company, la empresa se ahorró 78 000 dólares anuales con las nuevas palas elegidas por Taylor, ya que 140

---

<sup>15</sup> SCHULTZ, Duane P. Psicología industrial. (Trad. José Pecina)., Ed. Mc graw Hill, México, 1991, p. 128.

obreros realizaban el trabajo de 500 obreros y, por otra parte, el sueldo aumentó en un 60% incrementando así su eficiencia.

El aumento de la efectividad en la planta Bethlehem Steel Company, es una demostración empírica de la relación que existe entre los instrumentos o herramientas de trabajo y la eficiencia del rendimiento, así las empresas se interesaron por investigaciones apropiadas de acuerdo a los instrumentos que utilicen para realizar su trabajo, ya que notaron que les beneficiaba en su economía.

La segunda aportación que se le dio a esta teoría fue elaborada por Frank B. Gilbreth, un ingeniero que en compañía de su esposa llamada Lillian de Gilbreth, psicóloga de profesión, hicieron un análisis profundo de los tiempos y movimientos, con la finalidad de ahorrar energía, evitando hacer movimientos superfluos, mientras que Taylor se ocupaba de elaborar instrumentos y de sistemas de incentivos, en cambio los esposos Gilbreth, estudiaron cómo los obreros ejecutaban tareas.

Todo inició cuando Frank B. Gilbreth tenía 17 años y era aprendiz de albañil, en su primer día de trabajo se dio cuenta de que los albañiles realizaban muchos movimientos innecesarios, entonces él pensó que podía rediseñar el trabajo para hacerlo más rápido y menos cansado, con esto logró al cabo de un año ser el albañil más rápido de la zona, convenció a sus compañeros de utilizar su método, logró que sus compañeros terminaran más rápido y sin sentirse agotados.

Podría pensarse que el simplificar el trabajo como lo proponían los esposos Gilbreth, sería de gran aceptación puesto que para las gerencias representaría un aumento de producción y para los trabajadores representaría facilitar sus tareas.

Como puede apreciarse en la siguiente cita la percepción de los empleados suele distorsionarse:

“Los trabajadores y los sindicatos siempre han dicho que el sistema únicamente beneficia a la empresa. Los obreros sospechan que el análisis tiene por objeto obligarlos a trabajar más aprisa. Y piensan que con el tiempo disminuirá el monto de sueldos y habrá más despedidos puesto que se requerirá un número menor de personal para conservar los mismos niveles de producción”.<sup>16</sup>

Debido a que con ésta teoría sistematiza la ejecución de una tarea, cabe decir que no todos los empleados poseen las mismas habilidades y aptitudes, por lo que puede decirse que la sistematización de la tarea X no podrá funcionar con todos los empleados.

A continuación se presenta una calcificación de modelos organizacionales:

Ψ **“Elton Mayo:** *El modelo de apoyo organizacional se originó en el ‘Principio de relaciones de apoyo’ por Rensis Likert. Este enfoque recibió aportaciones de los estudios realizados en la planta Hawthorne de Western Electric Company en las décadas de los veinte y treinta dirigidos por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger. Por este medio llegaron a la conclusión de que el empleado es el elemento más importante de una organización y no es un simple instrumento.*”<sup>17</sup>

El resultado de este modelo se muestra de la siguiente manera:

“El resultado psicológico de este modelo es que los empleados se sienten participantes activos y totalmente involucrados en las tareas de la organización eliminando la percepción de ‘ellos’ y adoptando la de ‘nosotros’, logrando con esto la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento categoría, lo que infunde en los individuos una motivación que los impulsa a seguir laborando.”<sup>18</sup>

Otro modelo organizacional es el *colegial* retoma conceptos como trabajo de equipo, compañerismo incluso entre jefes y empleados, haciendo que se sientan útiles y necesarios, la dirección funge como entrenadora a cargo de la creación de

---

<sup>16</sup> Ibidem, p 170

<sup>17</sup> MÜLLER, Enrique. L. Dirección de relaciones laborales. Ed. Trillas, México 1987, p. 132.

<sup>18</sup> Idem

equipos de calidad, la respuesta de los empleados es un alto nivel de responsabilidad.

La teoría de Elton Mayo principalmente deja a un lado el proceso mecánico de la producción describiendo a este proceso no sólo como el resultado de las capacidades físicas o fisiológicas de la persona, da prioridad a las normas y expectativas que rodean al sujeto.

En algunas empresas este modelo ha eliminado los espacios exclusivos para los ejecutivos ya que todos deben gozar de un espacio cerca de su sitio de trabajo, eliminar los conceptos jefes y subordinados ya que esto produce una distancia psicológica que se convierte en un factor que afecta la comunicación entre ambos grupos, incrementando percepciones erróneas ya sea entre subordinados y jefes, como entre jefes y dueños, creadas por estas distancias psicológicas en las que los individuos suelen expresar ideas equívocas y experimentar frustración.

### **2.2.2 TEORÍAS DE CONTENIDO Y DE PROCESO**

Existen dos enfoques que permiten hacer una clasificación de las teorías motivacionales con la finalidad de discernir diferencias teóricas, se conocen comúnmente como *teorías de contenido* y *teorías de proceso*. Posteriormente se muestra el origen de estas teorías: “Los dos enfoques tienen su raíz en el concepto de hedonismo, el cual sólo lleva a la búsqueda continua del placer suprimiendo el dolor. Finalmente, el hedonismo evoluciona hasta las teorías modernas de contenido y procesos de motivación.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> LUTHANS, Fred.; Robert K. Modificación de la conducta organizacional. 5ª reimpr., Ed. Trillas, México, 1989, p 28.



A continuación se describirán de manera más amplia la clasificación de las teorías de contenido y de proceso en el orden ya mencionado.

### 2.2.2.1 Teorías de Contenido

Las teorías de contenido se centran en los factores dentro de las personas que energizan, direccionan, sostienen y detienen el comportamiento. Estas teorías intentan determinar las necesidades específicas que motivan a la gente.

En otras palabras explican cómo las necesidades internas dirigen el comportamiento hacia una meta. Los autores que manejan teorías de contenido son los siguientes:

**Ψ Abraham Maslow:** Psicólogo humanista quien dispuso los motivos en una jerarquía, explicando en forma esquematizada los momentos de la motivación en los que se ven involucradas las necesidades humanas.

El primer nivel más bajo se relaciona con la necesidad de satisfacer al organismo, llamadas **necesidades fisiológicas** como: alimento, vestido, confort e instinto de conservación.

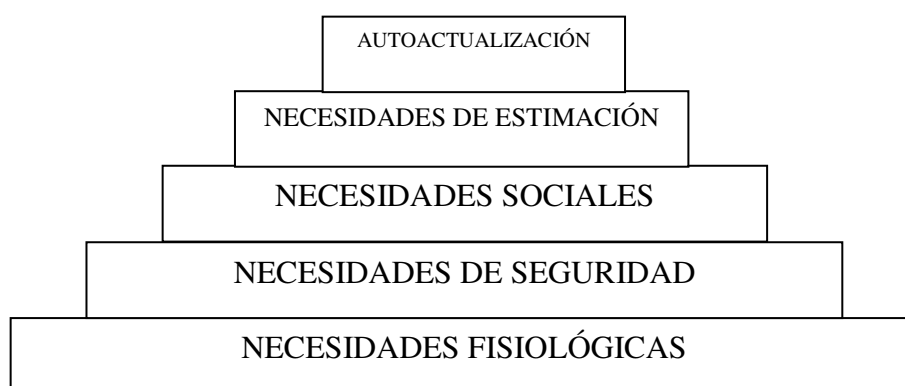
La segunda jerarquía se llama: **necesidades relativas a la seguridad o protección**, que comprende factores de estabilidad, una vez lograda esta satisfacción, se refleja evitando daños físicos, riesgos y verse amenazado.

**Necesidades de pertenencia social y amor** o relativas a las raíces personales, son la tercer categoría, aquí el individuo busca pertenecer a un grupo para encontrar factores como compañerismo, aceptación, pertenencia y trabajar en equipo.

La cuarta categoría se denomina **necesidades relativas al auto estima y de estima de otros**, que puede conseguir su satisfacción por medio de reconocimiento, responsabilidades, experimentado sentimiento de cumplimiento y prestigio.

El quinto nivel con que culmina la jerarquía de las necesidades lleva por nombre **necesidades de realización personal o autoactualización**, logrando en esta etapa autorrealización, auto expresión, competencia y oportunidad. Se satisface por medio del uso de capacidades, habilidades, destrezas y potencialidades.

Teoría de las necesidades de Abraham Maslow<sup>20</sup>



El modelo de Maslow ofrece una forma muy atractiva de organizar una amplia gama de motivos en una estructura coherente, que permite como lo muestra la siguiente cita textual comprender impulsos que involucran la conducta humana.

“Tradicionalmente las necesidades humanas se han clasificado en dos categorías: necesidades primarias o fisiológicas y necesidades secundarias o aprendidas. A éstas últimas también se les ha llamado necesidades sociales. Las necesidades sociales dependen, como su nombre lo indica, de la interacción de las personas y de los valores o

---

<sup>20</sup> WEXLEY, K. Op. cit., p 384.

normas del grupo o sociedad; entendidas de ésta forma, es obvio que sólo existen en los seres humanos”.<sup>21</sup>

De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida. Una vez satisfechas las necesidades primarias, una persona hace más énfasis en las necesidades secundarias.<sup>22</sup>

La principal aportación de Maslow fue la elaboración de categorías en base a las necesidades, que pueden ayudar a las empresa a utilizar reforzadores eficaces.

**Ψ DOUGLAS Mc GREGOR:** Describe cuatro modelos administrativos relacionados con las teorías del comportamiento, dando a conocer estos modelos en 1957, indicó que las políticas administrativas tienen una estrecha relación con la filosofía administrativa, sus supuestos básicos de la conducta humana, aportaron políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisiones, prácticas operativas y diseños organizacionales.

Por lo que su modelo de la teoría ‘x’ y ‘y’ se presentan de la siguiente manera: “Teoría **X** es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos”<sup>23</sup> Las conductas tradicionales a las que hace referencia dentro de la teoría X es la del disgusto por trabajar; por lo que se cree que los empleados puedan y tengan el poder de limitar la producción, además de que se supone no tienen ambiciones y evitan las responsabilidades. La única forma en que los trabajadores producen sin llegar a un potencial máximo es por medio de regaños y amenazas.

La teoría ‘y’ esta centrada desde un punto de vista diferente como se indicará continuación: “Teoría **Y** implica una perspectiva más humanística y sustentadora de la administración de los individuos “. <sup>24</sup> La hipótesis de la teoría **Y** es que los sujetos no son por naturaleza perezosa y si hay un indicio de esto, explica que se debe a la

---

<sup>21</sup> Ibidem, p 382

<sup>22</sup> KEITH, Davis y John W. Comportamiento humano en el trabajo. 10ª ed. Ed. Mc Graw Hill, México, 1992, p 32.

<sup>23</sup> Ibidem, p.33

<sup>24</sup> Idem.

experiencia de las personas en otras organizaciones, en esta teoría los directivos ofrecen un entorno adecuado para la ejecución de tareas, para que los sujetos se sientan comprometidos a explotar sus potencialidades y que su perspectiva acerca del trabajo sea más agradable, incluso de diversión, reposo y relajamiento.

Los modelos organizacionales tienen la función que a continuación se explica y están determinados por los siguientes aspectos:

“Modelos como la teoría **X** y la teoría **Y** también se les llama paradigmas, o marcos de posibles explicaciones sobre cómo funcionan las cosas. La elección de un modelo organizacional, se determinará por un administrador y también de acuerdo a la filosofía, misión, visión y metas.”<sup>25</sup>

A continuación se presenta la lista de los modelos organizacionales:

“El modelo autocrático lo debe llevar una persona que tenga la libertad de mandar y el poder de sancionar a todo aquel empleado que no cumpla órdenes. Conocer la dirección de la organización para determinar qué es lo que le conviene, parte de la idea de que los empleados deben ser persuadidos, la relación que existe entre patrón y empleado es de obediencia al jefe mas no de respeto, los pagos por sus tareas son mínimos puesto que el jefe cree que su esfuerzo también es mínimo, si los empleados están dispuestos a rendir en su desempeño es porque deben satisfacer las necesidades de la familia.”<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Ibidem, p.44

<sup>26</sup> Ibidem, p.47

Aun cuando este modelo no cumple con satisfacer las necesidades del empleado, no puede restársele importancia ya que este sistema permitió la aparición de la civilización industrial.

Con el modelo de custodia se buscó eliminar los factores de riesgo que proporcionan, inseguridad, frustración, y agresiones de los empleados, desarrollando en ellos un mayor gusto por el trabajo elevando su calidad de vida laboral. A fines del siglo XIX y principios del XX compañías estadounidenses crearon programas de bienestar lo que ahora conocemos como prestaciones.

Para que este modelo sea exitoso debe contarse con recursos económicos para así crear una dependencia con la organización y los empleados con antigüedad bajo contrato y programa de pensión no pueden darse el lujo de emigrar a otra empresa. Aun cuando los empleados estén satisfechos eso no implica que estén motivados.

**Ψ FREDERICK HERZBERG:** El principal campo de investigación para Herzberg, fue el ámbito laboral donde a través de encuestas y auxiliándose de la observación notó lo siguiente: cuando las personas interrogadas se sentían bien en su empleo lo atribuían a factores intrínsecos como: El reconocimiento, logros, la propia responsabilidad, el trabajo mismo y los ascensos, etc. Cuando los empleados se encontraban insatisfechos tendían a hacer mención de las condiciones externas en las que laboraban, como las relaciones interpersonales, las políticas de la empresa, etc., De esta forma es como elabora la teoría del factor dual compuesta por los factores de insatisfacción o higiene y los factores de satisfacción o motivadores:

Ψ “Factores de insatisfacción o higiene: Son factores externos que buscan eliminar la insatisfacción, pero no garantizan motivar al empleado, esta teoría de factores se conceptualiza de la siguiente forma:

- Factores económicos: Sueldo, salarios, prestaciones.

- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, reglas de trabajo, políticas y procedimientos de la organización justos.
- Factores sociales: Oportunidad de relacionarse con otros empleados.
- Status: Título de los puestos, oficinas propias, privilegios.”<sup>27</sup>

Ψ “Factores de satisfacción o Motivadores: Se les denomina como verdaderos motivadores ya que tienen la capacidad de producir satisfacción como el logro, reconocimiento, progreso, responsabilidad y la posibilidad de crecimiento personal. Esta teoría de factores se conceptualiza de la siguiente forma:

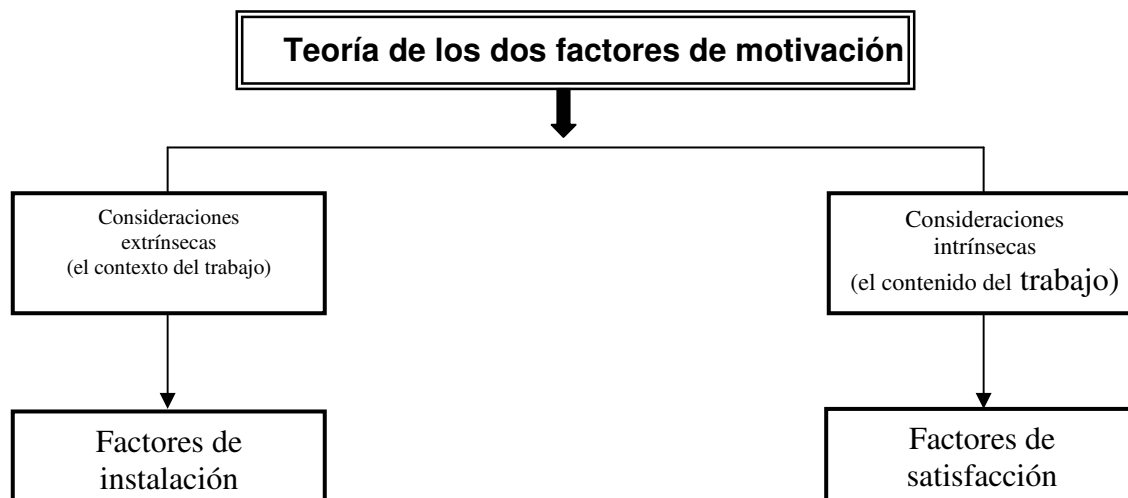
- Tareas estimulantes: Representa la posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: Tener la certeza de participar en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento a una labor bien hecha: Confirma que se ha realizado una tarea importante.
- Logro o cumplimiento: La oportunidad de hacer tareas interesantes.
- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>Ibidem, p.135.

<sup>28</sup> Ibidem, p.138.

El siguiente esquema conceptualiza la función del factor dual:<sup>29</sup>



Herzberg menciona que continuamente el sujeto está dirigido por *motivos* que actúan en forma intrínseca de la siguiente manera: Un motivo que para un sujeto es primordial hoy, puede no serlo mañana, siendo así sustituido por otro. “En tanto el ‘antiguo’ motivo se mantenga completamente gratificado, permanecería en completa quietud y tendrá mucho menos probabilidad de despertar al individuo hacia la acción que los ‘más nuevos’ y todavía no satisfechos”<sup>30</sup> Los motivos interactúan de la siguiente forma:

“Un motivo puede persistir casi de modo indefinido si representa una necesidad que vio seriamente frustrada durante la infancia; o si cada satisfacción suscita más apetito. Así, un niño rechazado puede tener un motivo ‘puro’ de dinero cuando llega a adulto, y se dedica a amasar dinero porque nada le parece más digno de confianza y debido a que nunca obtiene lo suficiente para hacer que se sienta bienvenido. Parecería que los tipos de motivo que pueden reducirse cuando se conceden suficientes recompensas, están funcionando como

<sup>29</sup> Colección didáctica II Administración. Ed. UNITEC, S:C:, México, 1996, p.217.

<sup>30</sup> Gellerman, W. Op. Cit., p.185

*satisfactores*, para usar el término de Herzberg. Es decir ejercen una presión sobre el individuo cuando no reciben bastante gratificación; pero una vez que ocurre, duermen en la insignificancia”.<sup>31</sup>

Las necesidades primarias como satisfacer el hambre, el insomnio y hasta la necesidad de dinero pueden contenerse, estos factores son de poco poder motivador, una vez que se aminora persiste su importancia de forma principal ya que no está totalmente satisfecha la necesidad. Por lo tanto, se puede decir que un satisfactor va a afectar al individuo más cuando esté presente, que con su ausencia. Otro empleo del ‘motivo’ se resume de la siguiente manera: “Aquellos motivos que no son susceptibles de ‘aplacarse’ están actuando como lo que Herzberg denomina motivadores”<sup>32</sup> Los motivadores pueden mantenerse en una posición de primerísima necesidad en la carrera de un individuo, lo que se presenta en forma de éxitos repetidos y éstos a su vez mantienen a los motivadores en forma constante, dando como resultado una carencia crónica de recompensa y esta recompensa da la posibilidad de eliminar los motivadores.

Cuando los motivadores no reciben experiencias gratificantes, el satisfactor se compensará en forma distinta, tal vez adquiera una necesidad material, en lugar de querer dormir profundamente, este deseo de dormir continúa en forma indirecta modificando la conducta del individuo, por lo tanto, se puede decir que un satisfactor sustituye al motivador, entonces lo persigue insistentemente dando como resultado las ‘demandas sintomáticas’; esto es que se busquen aumentos de salario, aun cuando las necesidades de dinero no sean agudas por necesidades económicas como por ejemplo: Reconocimiento y prestigio, si se ven frustradas el individuo busca compensar con retribuciones materiales por tener que soportar la ausencia de compensaciones psicológicas.

Detrás de cada éxito que pueda obtener un individuo, se puede observar que existe un reto, el éxito trae consigo triunfo y se pretende volver a vivirlo. La dinámica

---

<sup>31</sup> Ibidem, p.186.

<sup>32</sup> Ibidem, p.87.



de los motivos se compone de tres factores según la clasificación que elaboró Frederick Herzberg:

Ψ “El disfrazamiento tiene por objetivo ocultar motivos que son potencialmente importantes, tan bien que ni siquiera parecen estar presentes. Esto ocurre cuando otro motivo más urgente no ha sido saciado y por tanto continua dominando las acciones del individuo, quizá hasta dando la impresión de ser parte importante de su personalidad y el propósito de guía en su vida”.<sup>33</sup>

Los síntomas de los motivos superiores, sin disfraz, se manifestarán probablemente con una mayor rotación de empleados y mayores demandas de salario.

Para evitar lo anterior será necesario contar con los siguientes factores:

- Capacidad de uno para sustituir a otro: Este segundo factor puede ser ejemplificado con el concepto de salario sintomático ya antes mencionado que explica el proceso de sustitución de un motivador a una compensación opuesta.
- La maduración. Claro está que es el individuo quien madura, no sus motivos. Sin embargo, existe una emergencia y un desvanecimiento de motivos conforme el hombre crece y su atención cambia de problemas inherentes a la juventud a los de un adulto, luego a los de edad madura y al final los de la vejez”.<sup>34</sup>

La motivación no es un proceso particularmente recto y directo; y ésta es la razón de por qué tantos proyectos directos para motivar a los empleados logran resultados tan poco espectaculares.

---

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Idem.

La teoría de Herzberg es todavía más discutible, ya que él mismo apoya tenazmente su teoría, utilizando un método de investigación de incidentes críticos (los sujetos recuerdan incidentes en los que se sintieron o no satisfechos); las teorías de contenido son explicaciones de la satisfacción y no de los motivos y las causas de la conducta.

De acuerdo a lo citado anteriormente, en síntesis, los motivos de una persona no serán siempre los mismos ya que estarán determinados por el Contexto psico - sociocultural de cada individuo para poseer la capacidad de responder a incentivos o compensaciones, también de cómo atendió sus necesidades básicas y a su vez de todo su desarrollo físico-socio-afectivo.

**Ψ David C, Mc Clelland:** Psicólogo norteamericano, Mc Maclelland hizo importantes atribuciones a la psicología de la motivación, sus artículos fueron de tipo teórico-experimental.

Desarrolló factores que demuestran la necesidad de progreso en los individuos como:

- a) Personas que desean mayor responsabilidad para resolver problemas.
- b) La persona que establece metas moderadas para asumir riesgos moderados.
- c) La persona que desea retroalimentación sobre su desempeño.

Mc Clelland menciona que la motivación está asociada con el aprendizaje ya que cree que las necesidades son fomentadas por la cultura. Describe dos tipos de necesidades:

- Necesidad de filiación: hace referencia al interés por las relaciones sociales del individuo, esto provoca que tenga prioridad a estas relaciones más que al cumplimiento de sus labores.

- Necesidad de poder: aquí el sujeto tiene como finalidad ejercer poder y autoridad buscando influenciar a los demás.

Las asociaciones tienen una relación estrecha que se expresa de la siguiente manera: “El motivo es una asociación afectiva, que se manifiesta como conducta intencionista determinada por la asociación previa de señales y el placer o dolor”.<sup>35</sup>

Según la anterior definición, la motivación es la adquisición de motivos basados en las emociones, las cuales sufren cambios constantes, refiriendo también que el placer y el dolor están determinados desde el nacimiento, debido a que si hubo un incremento de estímulo éste se determinará como placentero o displacentero, del cual se desprenden los motivos negativos o de evitación y positivos o de aproximación. Mc Clelland elaboró sus estudios en la medición de motivos que fueron producidos en una situación experimental y la medición se basa en las proyecciones de los sujetos. El primer estudio fue sobre el motivo *hambre*, se produjo en diferentes grados de intensidad por medio del ayuno.

El siguiente estudio fue de tipo sexual pidiendo a los sujetos que identificaran cuerpos desnudos, para que los clasificaran según el tipo de cuerpo, el tercer motivo de afiliación en la que los sujetos de un grupo escribieron los nombres de los otros sujetos por quien sentían preferencia.

Los resultados obtenidos acerca de los motivos fueron medidos por el T.A.T. De Murray, con el que únicamente se presentaron un promedio de cuatro cuadros, y el tiempo de redactar una historia fue de cinco minutos, además de contestar cuatro preguntas estandarizadas. “Mc Clelland rechazó las teorías prevalecientes al respecto, teorías que en su opinión dependían demasiado de experimentos con

---

<sup>35</sup> Ibidem, p.183.

animales, y en consecuencia resultaban insatisfactorias como explicaciones del funcionamiento de los motivos biológicos no complicados”.<sup>36</sup>

Las teorías de ‘supervivencia’ como las denomina Mc Clelland, se basan en la explicación de la motivación sobre las ‘necesidades de supervivencia biológicamente definidas’, Este modelo ha sido rechazado por las siguientes razones:

- “Algunas necesidades de supervivencia producen un motivo y otras no; ...”<sup>37</sup>
- Es difícil definir el término ‘necesidades de supervivencia’;
- “Las necesidades biológicas proporcionan sólo una base muy parcial para explicar el modo en que la conducta es guiada y controlada: ...”<sup>38</sup>
- “La extraordinaria resistencia y fuerza de los motivos humanos aprendidos se pueden aducir en contra de su supuesta dependencia continuada con respecto a las necesidades biológicas: ...”<sup>39</sup>

El segundo modelo se denomina *intensidad de estímulo* ya que ‘un estímulo fuerte impele a la acción ‘este modelo fue criticado por la siguiente razón:

“Esta prueba parece señalar que aunque una estimulación fuerte frecuentemente provoca dolor o un afecto negativo, y de tal modo provee una motivación fuerte, este

---

<sup>36</sup> MADSEN, K.B., Teorías de la motivación, un estudio comparativo de las teorías modernas de la institución. 1ª ed., Ed. Paidós, Buenos Aires, 1967, 381 p.231.

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Ibidem, p.232.

no es siempre el caso. Y cuando no lo es, no parece construir una fuente de motivacional. Por lo tanto, el factor causal motivacional sería el afecto negativo.”<sup>40</sup>

El modelo del patrón del estímulo, llamado así porque este modelo motivacional está determinado por patrones de estímulos en el que hay una discrepancia entre las expectativas y la percepción. Mc Clelland dice que lo que se aprendió en el pasado tiene relación con la percepción del presente, por lo tanto, formular una teoría en base únicamente a esto sería muy general para poder hacer una medición de los afectos. “Mc Clelland es más bien un crítico en su actitud hacia las teorías ‘de la supervivencia’, que son fundamentalmente reductivas; no cree que la totalidad de la motivación pueda explicarse sobre la base (o ser reducida a) las necesidades biológicas”.<sup>41</sup>

Sugiere que para el estudio de la motivación deben utilizarse las más posibles unidades de análisis necesarias para resolver la investigación lo más adecuadamente posible, evitando utilizar unidades abstractas que resultan difíciles de evaluar, si no es que imposible.

En el último capítulo en su tratado de personalidad describe una fórmula utilizada por Lewin para elaborar las o la hipótesis, que facilita el estudio de campo, esta fórmula explica la interpelación de las variables básicas de la personalidad para la predicción de un acto concreto. Para utilizarla en situaciones de campo la desarrolló así:

“De acuerdo con el Psicólogo Kurt Lewin, el comportamiento de los empleados (C) está en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que le rodea a la persona, o  $C = f(P,E)$ ”.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Ibidem, p.233.

<sup>42</sup> KEITH, Davis. Op. Cit., p.96.

- ( C ) =Comportamiento
- ( f ) =En función de
- ( P ) =Características Personales
- ( E ) =Entorno

Desde otra perspectiva, Mc Clelland “Reemplaza la ‘P’ por los símbolos de las variables de la personalidad fundamentales de su teoría. ‘H’ de rasgo, ‘S’ de esquema, ‘D’ de necesidad o de motivo, y ‘s S’ de auto esquema. La teoría de Mc Clelland debe clasificarse como dinámica, casi de campo”.<sup>43</sup>

Por lo tanto para Mc Clelland los motivos se desarrollan de la siguiente manera:

$$\mathbf{C = ( H, S, D, s S ) ( M)}$$

La motivación es producto, de los rasgos, el esquema, la necesidad o motivo y el auto estima, que da como resultado, un comportamiento definido.

- ( C ) =Comportamiento
- ( H ) =Rasgo
- ( S ) =Esquema
- ( D ) =Necesidad o motivo
- (sS) = Auto estima
- ( M ) = Motivación

Mc Clelland examinó de forma directa las influencias sobre la determinación y la atribución a las fuerzas de los motivos en la psicología general o clásica y se encontró ante dos problemáticas:

---

<sup>43</sup> MADSEN, K. B. Op.Cit.,p .235.

“El primero es el de determinar si el o los individuos son libres o están determinados, él menciona que éste es un pseudo problema porque no se ha comprendido en forma apropiada el concepto de causalidad en las ciencias física, a lo que los filósofos sostienen que el incremento de la precisión de las predicciones es el único sentido válido que tiene la causalidad”.<sup>44</sup>

El segundo problema es el de si se puede predecir la conducta humana con las aportaciones de las teorías de la personalidad, a lo que él refiere que en la vida real, fuera de las situaciones de laboratorio, es raro obtener conocimientos detallados de la personalidad de un individuo o de una situación externa; por ello es complicado que la predicción pueda ser exacta, lo que si es posible es el hecho de explicar una situación ya ocurrida.

Mc Clelland definió la motivación como: “Un motivo es el restablecimiento por un indicio de un cambio en una situación afectiva”<sup>45</sup>

Su definición puede dividirse en dos aspectos:

- Todos los motivos son adquiridos: entre una señal o inicio y el estado afectivo que esa señal reproduce, se constituye en una asociación. La reproducción es el motivo.
- La motivación se basa en el afecto: La asociación puede también establecerse entre una señal y un estado afectivo estático.

De acuerdo con Mc Clelland, su teoría motivacional de las expectativas, toma en cuenta las condiciones culturales que crean expectativas diferentes entre varones y

---

<sup>44</sup> Idem.

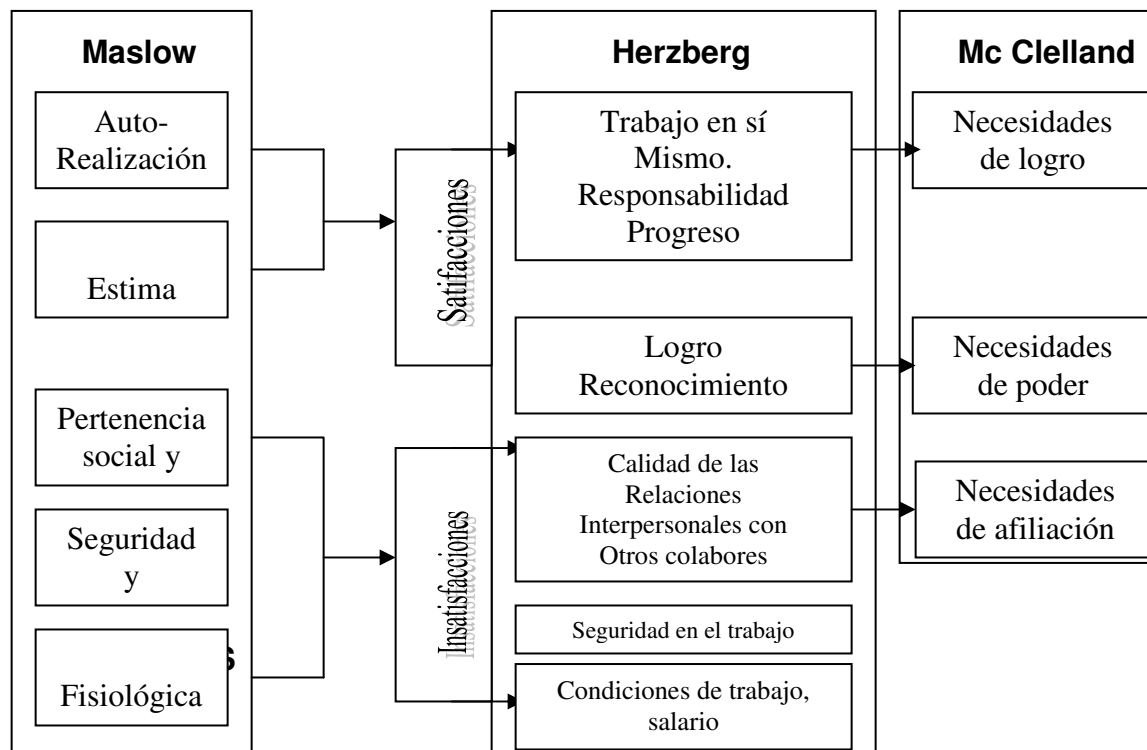
<sup>45</sup> Ibidem, p.238.

mujeres. De la misma forma su teoría explica las razones por las cuales algunas personas están motivadas con mira al éxito y otras por el fracaso denominándolas necesidades de realización y temor al fracaso.

El cuadro que se presenta continuación esquematiza la teoría de Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David Mc Clelland ya que muestran una perspectiva muy parecida acerca del comportamiento humano y su desempeño, para poder confirmar el contenido de estas tres teorías.



LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE CONTENIDO\*<sup>46</sup>  
(Resumen y homologación)



### 2.2.2.2 Teorías de Procesos

Las teorías de proceso proveen una descripción y análisis de cómo el comportamiento es energizado, dirigido, sostenido y detenido o parado.

Estas teorías pretenden identificar los procesos cognoscitivos que le dan a la conducta una dirección y un propósito determinados. Es decir, cómo se inicia, dirige, sostiene y detiene un comportamiento.

<sup>46</sup> Colección didáctica II Administración. Ed. UNITEC, S:C:Mexico,1996, p.221.

Uno de los enfoques que ha tenido mayor aceptación entre académicos e investigadores es el modelo de expectativas o teoría de las expectativas, el cual fue creado por Víctor H. Vroom y fue extendido por Porter y Lawler.

**Ψ Victor H. Vroom:** Él explica que la motivación es producto de tres factores:

- “Valencia: El grado en el que se desea una retribución. La valencia de un individuo está condicionada por la experiencia y puede variar con el paso del tiempo a causa de la satisfacción de antiguas necesidades y la aparición de nuevas.”<sup>47</sup>

Los modelos que se basan en las necesidades, recurren a amplias generalizaciones para predecir con mayor acierto los impulsos más intensos que se encuentran insatisfechos de un grupo de empleados. Pudiéndose dar también una valencia negativa en la que la persona prefiere no alcanzar un resultado y en oposición sólo busque obtenerlo.

- “Expectativa: La estimación personal acerca de la probabilidad de que el esfuerzo resulte un desempeño exitoso”<sup>48</sup>

La expectativa puede ser acompañada de eficacia personal; esto es que el personal tenga la certeza de que posee las capacidades necesarias para llevar a cabo una tarea complicada con éxito. En sentido opuesto se ubica el síndrome del impostor, esto quiere decir que los empleados no se sienten capaces y prefieren no revelar su incompetencia, sufren de dudas acerca de sí mismos, le temen a los riesgos y no solicitan ayuda.

---

<sup>47</sup> KEITH, Davis. Op. Cit., p.158

<sup>48</sup> Ibidem, p.159.

- “Instrumentalidad: la estimación personal acerca de la posibilidad de que el desempeño resulte en la recepción de la retribución.”<sup>49</sup>

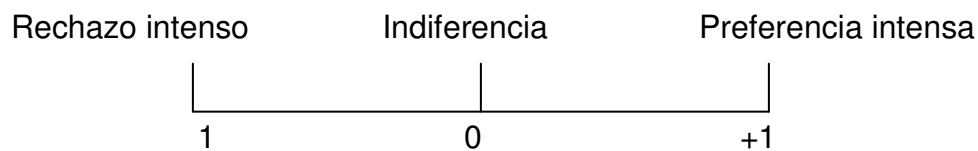
En este caso dependerá de los juicios subjetivos elaborados por el empleado de que la organización valore su desempeño y se lo retribuya, por ejemplo, con un ascenso, y para que esta decisión se lleve a cabo será con los datos de desempeño obtenidos de cada empleado, esto será una instrumentalidad positiva, pero si por el contrario la decisión se lleva a cabo por medio de favoritismo, la instrumentalidad será baja.

Esta relación se distingue con la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} + \text{expectativa} + \text{instrumentalidad} = \text{motivación}$$

De acuerdo a la siguiente escala se puede observar por medio de valores numéricos (probabilidades de estimación), *el rechazo, la indiferencia y la preferencia intensa* de los empleados con relación a la valencia, expectativa e instrumentalidad.<sup>50</sup>

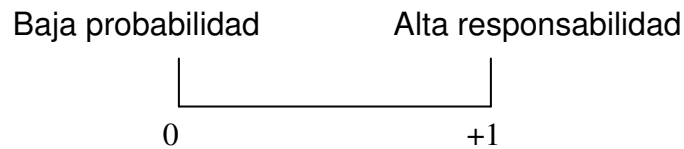
### Valencia



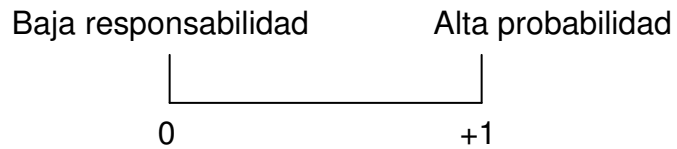
<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> Ibidem,p.158.

## Expectativa



## Instrumentalidad



Preguntas que puede hacerse el empleado según la teoría de factores:

- **Valencia:** ¿Qué valor le doy a los posibles resultados del desempeño?
- **Expectativa:** ¿Podré llegar al nivel de desempeño que deseo?
- **Instrumentalidad:** ¿Qué resultados voy a obtener por mi desempeño?

En la medida de lo posible, los administradores deben saber ¿qué perciben los empleados? y ¿por qué sostienen esas consideraciones de valencia, expectativa e instrumentalidad?, para así poder conocer las necesidades comunes y motivarlos adecuadamente y en consecuencia ejecuten tareas con un mayor esfuerzo, pudiendo obtener resultados primarios visibles por medio de un ascenso o remuneración, posteriormente podrían obtener estatus, reconocimiento, proporcionar necesidades familiares, con esto se lograría que el empleado experimente satisfacción (impulso renovado) y conserve su tendencia a seguir motivado. Esta teoría desprende cuatro conceptos más de Modelo de equidad.

- Modelos de comparación: Este concepto hace referencia a que los empleados trabajan en un sistema social, por lo tanto se observan unos a otros, se juzgan y se comparan.

- Modelo de la equidad: Dentro de su sistema social la mayoría de los empleados buscan satisfacer únicamente necesidades por lo que los empleados tienden a juzgar la imparcialidad comparando resultados y aportaciones. Compara si los resultados y Aportaciones personales difieren de los resultados y Aportaciones ajenos.
- Ideas asociadas: Es la tendencia de los individuos de percibir lo que quieren percibir, esto lleva a mal interpretar situaciones, por lo tanto, los administradores deben conocer sus propias distorsiones perceptuales al igual que las de sus empleados, a fin de comprenderlos mejor.
- Aplicaciones de la atribución: Los empleados que se inclinan a creer que poseen un alto nivel de capacidad general, aunque las metas motivadoras sean difíciles, examinarán detenidamente si pueden lograrlas (persona orientada a logros u orientados por su aptitud)

Con esto se puede reforzar a los subordinados que todo es resultado de sus capacidades y esfuerzos para eliminar ideas de fracaso, dificultad o mala suerte. Las simples atribuciones deben evitarse porque el comportamiento de los empleados está determinado por la tarea, el contexto social.

**Ψ Porter y Lawler:** Éste modelo señala la relación entre el rendimiento, la satisfacción y las recompensas y la importancia de tener individuos que ejecuten tareas para las cuales posean las destrezas, habilidades y características apropiadas.

El modelo motivacional de Porter y Lawler, sugiere que los empleados son motivados cuando se les invita a llevar a cabo una alta producción y obtendrán a cambio una recompensa que ha de satisfacer una necesidad importante para los empleados.

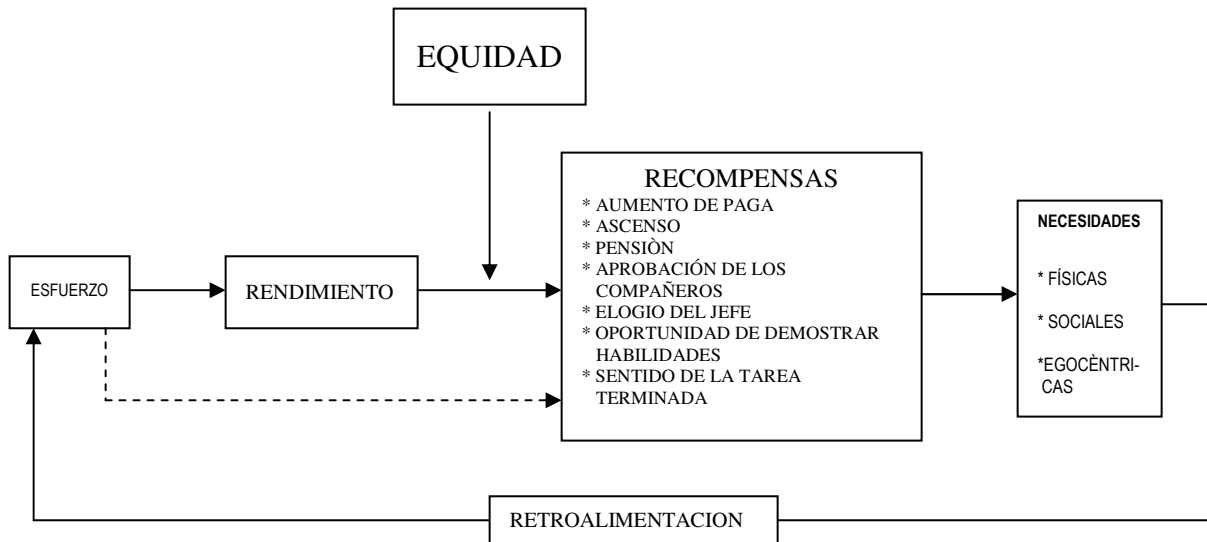
El modelo de expectativa describe cinco conceptos que integran el proceso de expectativas según Porter que son los siguientes:

- ❖ “**Esfuerzo**: Un esfuerzo elevado es parte de una alta producción, cuando los empleados no observan o perciben la cantidad de producción, entonces la teoría de la expectativa nos dice que el empleado no hará esfuerzo.
- ❖ La producción debe entenderse como el medio para obtener una **recompensa** y estos ‘premios’ pueden ser de cualquier tipo como por ejemplo: aumento de paga, ascenso, pensión, aprobación de los compañeros, elogio del jefe, oportunidad de demostrar habilidades, etc.
- ❖ Las recompensas deben satisfacer **necesidades intrínsecas** como sensación de logro y satisfacción y es intrínseca como las condiciones de trabajo.
- ❖ El rendimiento influye en las **recompensas equitativas**, es decir que la ganan.
- ❖ **La retroalimentación** se da cuando la motivación del empleado es mayor cuando éste ve más rápido su pago, en caso de decaer la motivación el empleado está inseguro de poder adquirir una recompensa o en el caso de tardar la retribución, decaerá la motivación.”<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> ARNOLD, S. Tannebaum. Psicología de la organización laboral. Ed. S.A. México 1978, p 45.

### Modelo de expectativa simplificado<sup>\*52</sup>



La teoría de las expectativas presenta algunas dificultades para su aplicación, estos inconvenientes se explican de la siguiente manera:

- Sus variables son difíciles de conceptualizar y de medir, lo que dificulta su investigación.
- Posee la concepción errónea acerca de que los trabajadores toman decisiones racionales ya que en la práctica la gente sólo sigue una rutina, actuando por impulso, imitando a sus compañeros y la toma de decisiones es limitada.

<sup>52</sup>STRAUSS; Styles. Problemas humanos de la administración. 4ª ed., Ed. Prentice Hall, 1981, México, p.44.

- La teoría supone en forma equívoca que las satisfacciones que proporcionan las recompensas son acumulativas. “...Al terminar una tarea el trabajador puede obtener a la vez un sentido de terminación (satisfaciendo así sus necesidades egocéntricas) y una bonificación en dinero (lo que satisface sus necesidades materiales). Sugiere la teoría que el trabajador suma esa dos formas de satisfacción.”<sup>53</sup>

La teoría de expectativas contribuye a determinar lo siguiente:

“El marco de la teoría de la expectativa se puede usar para analizar diversas técnicas de motivación. La teoría es pertinente para el rediseño de oficios. La administración por objetivos, la administración de sueldos y las prestaciones sociales.”<sup>54</sup>

La importancia de este modelo se resume en la relación que existe entre el rendimiento, la satisfacción y las recompensas, mencionando la importancia de tener individuos que ejecuten tareas para las cuales posean las destrezas, habilidades y características apropiadas.

La motivación es un proceso compuesto de innumerables características y rasgos de personalidad que adquieren los individuos a lo largo de su desarrollo que a su vez se complementa con estímulos del medio ambiente en el que se desenvuelven los sujetos, siendo así los factores ambientales los que determinen la conducta de un empleado en su contexto laboral.

Los factores suelen ser, mala iluminación, climatización, ruidos excesivos, calor, frío, contaminantes químicos y biológicos. Estos factores pueden verse reflejados en

---

<sup>53</sup> Ibidem, p. 374.

<sup>54</sup> Ibidem, p.376.



el desempeño del puesto y corresponden al ambiente físico del lugar donde se labora.

El equilibrio mental del trabajador se ve afectado por el estrés, la insatisfacción laboral, la fatiga y además de las características psicológicas propias del trabajador que pueden afectar en forma significativa su desempeño.

El concepto de motivación es de gran utilidad ya que puede aprovecharse para eliminar los factores antes mencionados, los cuales se convierten en una fuente de insatisfacción.

La motivación permite a las empresas formar personal que cubra las necesidades en cuanto a la ejecución de las tareas de su puesto. Es por ello que las empresas para obtener un desarrollo integral (empresa – empleado) que les permita disminuir la rotación de personal y de forma implícita reducir gastos y aumentar productividad satisfaciendo las necesidades de los empleados, es ahora de interés para las organizaciones mantener a su personal continuamente motivado.

Tomando en cuenta que los factores que influyen en el desempeño de los sujetos es variado, para la aplicación de una teoría motivacional debe tenerse en cuenta que la organización en cuestión esté dispuesta a modificar el trato a los empleados y convencida de que se puede motivar al personal en base a sus características individuales, por lo que los siguientes dos factores son de vital importancia:

Ψ Se debe evitar tratar al personal de forma impositiva pretendiendo controlarlos como a un objeto más de la empresa, de no hacerlo significaría continuar con una mentalidad clasicista, en la época de la revolución industrial hombre – máquina, es labor de la psicología industrial, determinar los esfuerzos de cada individuo para que por medio de la motivación logre que la organización y sus empleados puedan fijarse metas y llevarlas a cabo.

Ψ Es importante mencionar que los 'motivos' de cada individuo no sólo se limitan a su desarrollo en el ámbito profesional, también depende de la propia dinámica de los mismos según sea la historia individual de cada sujeto o si sólo busca obtener una retribución económica, o el deseo de que sus esfuerzos sean exitosos. Sin olvidar la percepción del empleado acerca de la organización a la que pertenece.

Sin duda alguna, cada una de las teorías aporta interesantes conocimientos que profundizan la práctica de la motivación, en el párrafo anterior se toman un sin número de factores que corresponden a distintas teorías, por lo que es preciso aplicar una teoría que, a percepción propia, sea la que facilite la obtención de resultados.

Para uso de la presente investigación se propone la utilización de la Teoría llamada de Contenido del investigador Frederick Herzberg, dado que su estudio acerca de la motivación se basa dentro del contexto laboral. Las teorías de contenidos se han criticado debido a que son explicaciones de la satisfacción y no de los motivos y las causas de la conducta, donde Herzberg dentro de esta categoría destaca debido a sus métodos de investigación acerca de los incidentes críticos dejando a un lado los experimentos con animales para estudiar cómo se comportan los individuos en el contexto en el que se desenvuelven cotidianamente, dando como resultado una teoría con un sustento práctico.

Cabe mencionar que esta teoría no únicamente establece factores intrínsecos o extrínsecos que motivan al individuo en forma independiente, sino que complementa ambos para dar explicación a la conducta de los individuos dentro de la organización con relación a la motivación sin olvidar que resalta y respeta la personalidad de cada individuo.

Sin olvidar que su teoría se distingue, porque toma en cuenta el desarrollo psico-social de los individuos desde su infancia, haciendo importantes aportaciones

como la teoría de los motivos y propone clasificaciones que se pueden llevar a la práctica acerca de cómo motivar al personal.

Por lo que la teoría motivacional de Frederick Herzberg, será la base y el sustento de la presente investigación, puesto que es una teoría que fue totalmente elaborada y dirigida hacia el contexto laboral .que permitirá establecer al estudio un programa motivacional en términos de seguridad industrial.

**CAPÍTULO 3**  
**INCENTIVOS**

### 3.1 TIPOS DE INCENTIVOS

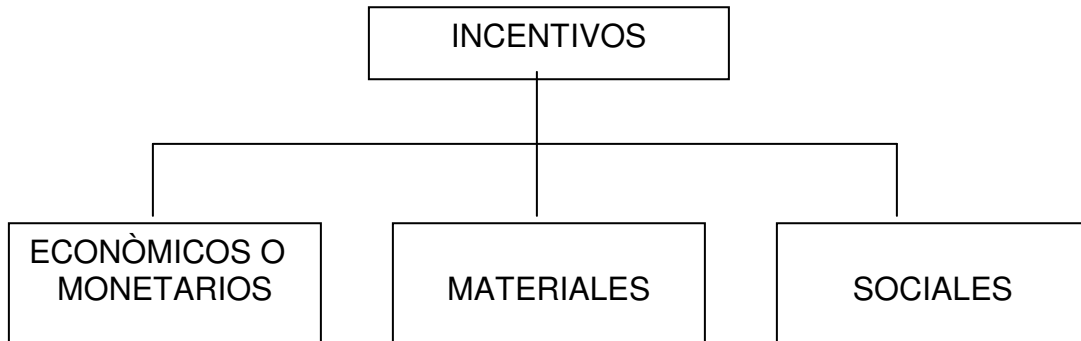
Por su definición, un incentivo es un estímulo, es decir, lo que incita o mueve a una cosa. En el área laboral un incentivo vendría siendo un pago mayor, reconocimientos de todo tipo, promoción a otro puesto, etc. Serían también estímulos que complementan los sueldos y salarios del empleado basados en su rendimiento laboral.

Los incentivos están catalogados dentro de las motivaciones externas; es toda cosa que se percibe como un factor positivo o negativo capaz de motivar la conducta. La conducta es activada y regida tanto por estos incentivos externos como por las necesidades internas.

La resistencia al cambio, llámese de actitud, de actividad, etc., tiene que ver con la motivación que se le da al empleado y esta motivación generalmente proviene de éste tipo de reconocimientos llamados incentivos de los cuales existen algunas clasificaciones y se verán enseguida. El objetivo de los incentivos es que los empleados lleven a cabo sus actividades con buena voluntad, es decir, que se encuentren motivados a realizar sus tareas.

Existen una infinidad de incentivos, como ya se ha visto pueden ser positivos o negativos. Hablando de los que motivan positivamente la conducta en el área laboral, los incentivos se agrupan de la siguiente manera:

### Organigrama de Incentivos



#### 3.1.1 INCENTIVOS ECONÓMICOS O MONETARIOS

Con respecto a los incentivos monetarios, es bueno recordar que durante mucho tiempo la clase patronal creía que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganando mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían indolentes. Era mejor, entonces, mantenerlos en estado precario, para obligarlos de esta manera a trabajar por la fuerza.

Con el desarrollo de la industria esta clase de prejuicios se fueron desvaneciendo perdiendo cualquier tipo de validez debido a la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja los procesos de producción y el resultado de estos procesos depende de su habilidad, de su interés y sus motivaciones.

La esperanza de un salario mayor es un acicate para un rendimiento mejor y, en consecuencia, una contribución al bienestar que aspira todo ser humano.

Los estímulos económicos variaron en cuanto a su aplicación como por ejemplo: el sistema de bonificaciones que consiste en gratificar con una determinada cantidad

de dinero, ya sea individualmente el trabajador o bien a todo el equipo cuando sobrepasen su nivel medio de producción, éstas también pueden otorgarse al personal encargado de mantener en buenas condiciones las herramientas y el área de trabajo limpia.

Las ventajas de proporcionar al empleado un estímulo económico se puede observar como se menciona a continuación:

“Es indudable que la bonificación colectiva ofrece la ventaja de ‘estimular el espíritu de equipo’, porque todos sus miembros colaboran y procuran aumentar la producción. Además, tratan de evitar el despilfarro en lo que se refiere a material y tiempo.”<sup>51</sup>

A continuación se presentan algunas condiciones en las que se efectúa el pago de salarios:

**Ψ El trabajo a destajo:** Es decir, que la paga se efectúa por pieza. O bien por la cantidad de unidades producidas por hora. Este sistema es complicado, según el autor Gregorio Fingermann, ya que establecer tarifas correspondientes a las unidades no siempre es beneficioso para la organización y sus empleados, las dificultades que se presentan son las siguientes; en primer lugar, el obrero, al aspirar una ganancia mayor, dedica al trabajo un mayor esfuerzo y una atención mayor, lo que va mermando la salud física y mental. En segundo lugar, no faltan dirigentes que, al ver operarios que ganan más con este sistema, no dudan en rebajar la tarifa de los productos por pieza.

---

<sup>51</sup> FINGERMAN, Gregorio. Relaciones humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. 9ª ed., Ed. El Ateneo, México, 1992, p28.

Ψ Salario proporcional: Este sistema consiste en regular las retribuciones, de acuerdo con el volumen de lo producido por la empresa, y premiar, de este modo, al conjunto del personal desde operativos, jefes y directivos.

Ψ Sistema participación en los beneficios o ganancias. Este sistema de retribución suele ser el más eficaz que pueda utilizarse, según Drucker, para fortalecer un esfuerzo, por prever la ocupación y los esfuerzos.

Según este autor, la participación del empleado lo compromete por medio de su ocupación con la organización ya que el éxito de la empresa depende de el trabajador, y si la empresa es exitosa, el empleado sabrá que tendrá asegurada su función (de manera recíproca), y en cierto modo, el empleado 'vigila la marcha de la empresa' y simpatiza con el progreso de ésta, puesto que redundaría en su beneficio. Esto, en teoría, está muy bien, pero si hubiese pérdidas, en tal caso no es beneficioso para la empresa ya que los empleados sólo son socios para las ganancias y no para las pérdidas (desde el punto de vista de las empresas). Por lo tanto puede decirse que el empleado asumirá que la tarifa dispuesta está totalmente relacionada con su desempeño.

### **3.1.2 INCENTIVOS MATERIALES**

Los incentivos materiales hacen referencia a los objetos o herramientas de trabajo empleadas por los obreros, por ejemplo, se llevó a cabo un estudio del color, en el cual se llegó a la conclusión de que los colores grises y opacos, eran deprimentes y había que reemplazarlos por colores claros y vivos o excitantes, especialmente los de la gama del rojo. Se ha estudiado no sólo la influencia afectiva del color en los locales, sino también en las herramientas y en los instrumentos de trabajo que maneja el operario. A todo esto se le ha agregado últimamente la música, regulación de la temperatura, eliminación de ruidos que afectan el sistema nervioso.



Los incentivos materiales son también, como su nombre lo dice, objetos materiales de uso común, como pins, playeras, relojes, artículos electrodomésticos, etc.

### **3.1.3 INCENTIVOS SOCIALES**

Los incentivos sociales se iniciaron con las demandas obreras que exigían mejores condiciones de vida, es así como comienza una preocupación, no sólo, por el bienestar físico del trabajador, sino también por su bienestar psicológico, para cubrir estas necesidades se crearon los llamados servicios sociales "... no se inspiraron únicamente en principios humanitarios, si no que las empresas se dieron cuenta de que podían servir también de estímulo para lograr la buena voluntad de los obreros."<sup>52</sup>

Lo anterior también tuvo la finalidad de eliminar la desconfianza de los obreros hacia sus jefes, ya posteriormente a este concepto suelen agregársele que el empleado busca reconocimiento y pertenencia a un grupo.

Cuando el sueldo y las prestaciones no son suficiente motivación se debe recurrir a otro tipo de incentivos, no solamente los económicos.

Ya se ha mencionado la importancia de los incentivos para los trabajadores sean del tipo que sea, a continuación se hará mención a algunos factores que promueven aspectos que motivan al personal:

---

<sup>52</sup> Ibidem, p.45.

La revista *Entrepreneur* sugiere algunas consideraciones para que la motivación no sólo sea de tipo económica.

“No sólo de pan...

Laura García, gerente de responsabilidad corporativa de Manpower México y Centroamérica, sostiene que la comunicación es un elemento primordial entre jefes y empleados, al igual que los planes de carrera. Esto es, diseña trayectorias que diversos colaboradores puedan seguir conforme crezca la empresa.

Tenga en mente que la gente busca no sólo un sostén económico, también un sitio donde pueda desarrollar sus habilidades y relacionarse con sus semejantes en un ambiente cordial.”<sup>53</sup>

Cuando las personas asalariadas buscan que se les permita desarrollar habilidades y desean pertenecer a un grupo, se encuentran ante esta situación, en realidad tienen una gama de soluciones para salir de la espiral que construye la infelicidad laboral: estudiar el organigrama de la empresa y ver hacia dónde puede moverse; definir áreas de negocio desaprovechadas en la empresa y proponerse como los responsables para desarrollarlas.

Otras opciones de motivar al personal es invitarlos a fijarse nuevas metas y plazos para cumplirlas. Invertir en sus conocimientos y actualización profesional con diplomados y cursos. En otras palabras, permanecer activos ante el conflicto y generar ideas, convencidos de que la situación puede mejorar. “El objetivo es moverse hacia tareas que eleven su autoestima.”<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> BANDERA, Adriana. “Trabajadores felices, empresas productivas” en *Entrepreneur*. Año 2004, tomo 13, Num. 06 (México, D.F., 29 de agosto) pp.36 -38.

<sup>54</sup> Idem.

### 3.2 EL ESTADO DE ÁNIMO COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Les ocurre a los emprendedores que trabajan por su cuenta y también a los que trabajan para otros. En la primera etapa laboral hay una luna de miel, una fase de idealización: se sienten plenamente realizados en su sitio de trabajo, identificados con la misión y visión del negocio, con las funciones del puesto que desempeñan, el salario y sus beneficios, la vida personal y social.

Difícilmente un lugar puede cubrir todas sus expectativas, ya que por una parte, sus objetivos y necesidades personales se transforman y comienzan a diferir con los propósitos de la empresa.

Para elaborar un diagnóstico, según la autora Adriana Bandera, experta en recursos humanos, socia y directora de la firma Search & Asociados deben tomarse en cuenta los siguientes cuestionamientos:

- Ψ ¿Cuál es su ánimo camino a la oficina?
- Ψ ¿Está animado?(A lo largo del día)
- Ψ ¿Se siente creativo y orgulloso de la compañía?
- Ψ ¿Está contento con su puesto y compañeros de trabajo?

Para posteriormente clasificar al empleado dentro de la siguiente tipología y así saber, exactamente, ¿cómo se encuentra?:

- **Desesperado.** “No me queda de otra y me tengo que quedar en esta empresa o puesto o salario porque no consigo empleo”.
- **Aburrido.** “Llevo muchos años haciendo lo mismo... es monótono. Ya no tengo qué aprender o hacia dónde desarrollarme”

- **Tenso.** “El ambiente de trabajo es muy estresante, trabajamos bajo mucha presión y los bomberazos son cosa de todos los días”.
- **Corto de dinero.** “Con lo que gano no cubro mis gastos”.
- **Fuera del mercado.** “Casi todos mis colegas ganan más que yo”.
- **Cansado.** “Trabajo más de 10 horas al día, también los fines de semana. Casi no veo a mi familia o no tengo actividades fuera de la oficina”.
- **Crisis vocacional.** “Me dedico a esto porque es la empresa familiar, o por costumbre... me hubiera encantado ser médico en lugar de administrador”.
- **Frustrado.** “Me gustaría seguir estudiando idiomas o cursar una maestría, pero la carga laboral no me lo permite”.
- **Dificultades geográficas o ambientales.** “Invierto más de dos horas diarias en trasladarme a mi sitio de trabajo”, o bien, “Las oficinas que tiene la compañía no están presentables, estamos apretados, con poca iluminación y no muy buena distribución”.

Puede haber muchas otras situaciones (las señaladas son las más comunes). Lo importante es identificar por qué no está motivado. A nivel individual los trabajadores pueden recurrir a las siguientes opciones:

- **Reinventarse.** Darse la oportunidad de ver otras alternativas en las cuales tiene la experiencia y las competencias necesarias para realizar esas funciones, que abra un negocio paralelo a su empleo; que desarrolle el negocio que siempre ha querido realizar; que estudie una profesión con la que

se identifique más que con la actual; concluir una carrera o estudie un postgrado.

- **Ser responsable de sí mismo.** Y esto quiere decir ¡no hacerse la víctima! Se tiende a justificar la falta de compromiso profesional con las acciones de otras personas o instituciones, para no asumir la responsabilidad de los propios actos. Esto no llevará más que a una furia ciega y al abandono de los proyectos personales. Romper este círculo vicioso. Asumir la situación y, sobre todo, observar que ha sido elección propia estar en donde se está ahora y así podrá transformar este hecho.
  
- **Fortalecer su autoestima.** Para buscar otras alternativas, tener seguridad. Evaluar talentos. Trabaje la actitud. Recordar que se proyecta el estado de ánimo y transmitir seguridad en las acciones para recibir apoyo en nuevos proyectos.
  
- **Procurar la salud.** Colitis, migrañas, insomnio, gastritis... la mayoría de estos males se derivan de estrés laboral, aunque mucha gente no lo toma con seriedad. Tratarse con el médico y mejorar la calidad de vida con una alimentación balanceada y ejercicio.
  
- **Depurar el ambiente.** Es fuente de trabajo, buscar relacionarse con gente que muestre una actividad positiva, que compartan alegría y confianza. Es importante crear un buen ambiente de trabajo y eliminar aspectos negativos de la empresa y de otros compañeros.
  
- **Poner límites.** Si en el lugar de trabajo no existe un respeto por los horarios como los de: comida, fines de semana, compromisos personales importantes fuera del horario de trabajo, etc., establecer límites, sin que por ello menoscabe el compromiso con el negocio. Es importante proponer alternativas.

El artículo: '*Auto diagnóstico para empleados y colaboradores*', según lo describe Adriana Bandera, sugiere:

“Ahora bien, muchas veces el desorden comienza por uno mismo: organice su tiempo. [...] Elaborar listas de pendientes, jerarquice y procure resolver cada uno en horarios regulares.”<sup>55</sup>

Adriana Bandera propone tomar en cuenta los siguientes puntos para que los empleados los retomen y se motiven:

- **“Proponer cambios.** Si el empleo y lugar de trabajo son del agrado el trabajador, pero el sistema provoca inconformidad, es tiempo de hacer cambios: como por ejemplo; solicitar promoción a otra área, capacitarse, moverse de lugar. En otras palabras, propiciar el cambio de dinámica.
- **Mejorar la actitud.** Como se ha mencionado, alejarse de los núcleos donde sólo se originan comentarios y actitudes negativas.
- **Comunicación.** Si hay una posible reestructuración o cambio que le ataña en cualquier aspecto, es importante conversar con jefes o socios. Es increíble, pero muchas veces se suelen guardarse inquietudes para sí, o para el núcleo familiar. Abordar cualquier tema, por escabroso que luzca, con respeto y claridad.
- **Tener una vida propia:** Que incluya amistades, familia, pasatiempos: esto mantendrá motivado y ayudará al empleado a ser más creativo y

---

<sup>55</sup> BANDERA, Adriana. “Trabajadores felices, empresas productivas” en Entrepreneur. Año 2004, tomo 13, Num. 06(México, D.F, 29 de agosto) pp.39-40.

productivo. Esto es una cuestión individual que pretende apreciar la actividad productiva a la que se dedica el individuo.”<sup>56</sup>

Además de lo anterior existen diversas actividades que puede realizar un empleado en su entorno para hacerlo más atractivo, y ellas son:

- ✓ Ser activo y propositivo en el trabajo le permitirá estar alerta para no cometer errores y no sólo para solucionarlos.
- ✓ Pedir a los empleados se pongan objetivos a corto y mediano plazos dentro de la empresa. En cada ocasión que logre llegar a un objetivo, es importante que el trabajador disfrute el momento y se subsane para el siguiente. Puede comenzar con logros sencillos y paulatinamente aumentar su complejidad. Divertirse en el trabajo para no se vuelva un robot corporativo.
- ✓ Involucrarse en nuevos proyectos. Estas actividades siempre son retadoras y brindan oportunidades para desarrollar nuevos conocimientos y mostrar habilidades a diferentes personas de la organización.
- ✓ Proponerse nuevos negocios al área de desarrollo de nuevos productos o servicios de la compañía. Si no existe ese departamento, asumir el reto y promover su implantación. Procurar que estos proyectos estén dentro de las estrategias e intereses de la empresa.
- ✓ Con la finalidad de integrarse más a la empresa; formar parte de comités de diversas causas: seguridad civil, trabajo comunitario, la fiesta de fin de año, mejora continua, etc. Y si esto no existe en la empresa tal vez aquí se trate de un campo que se puede aprovechar.

---

<sup>56</sup> Ibidem, pp.41-42.

- ✓ Convertir al trabajador en un *intrapreneur*, es decir, que sea emprendedor en su empleo. Puede sugerir nuevas formas de operación, proyectos, negocios, ideas, productos, mercados, servicios, etc., esto hará más interesante el trabajo.
- ✓ Si el trabajo es rutinario y monótono, es tiempo de solicitar para el trabajador una rotación a otro puesto dentro de la empresa. Para estar siempre listo ante una promoción, es importante contemplar uno o dos puestos de trabajo arriba en la jerarquía.
- ✓ Preparar buenos candidatos. Suele ocurrir que el único que sabe que no está a gusto en su trabajo es el trabajador. Brindarles la oportunidad de expresar las razones por las cuales no se siente satisfecho para que exista un intercambio de ideas.
- ✓ Evaluar al empleado: Reconocer sus logros le permitirá enorgullecerse de lo que ha hecho bien y también a detectar sus áreas de oportunidad para mejorar. Luego de detectarlas, trabajar en ellas.
- ✓ Que el trabajador aprenda a trabajar bien, en lugar de muchas horas. Una queja predominante es que la gente dedica 10 ó 12 horas del día al trabajo; quizá sólo es cuestión de ordenar los horarios. Armar jornadas laborales más cortas, pero realmente productivas.
- ✓ Buscar buenas relaciones interpersonales; Propiciando ambientes agradables, sin habladurías y fundamentados en el respeto mutuo.
- ✓ Buscar el desarrollarse nuevas habilidades; Proporcionar capacitación por parte de la empresa u otras instituciones para actualizar al personal.



- ✓ Que el trabajador sepa de dónde derivan sus actividades; cuando se tiene conciencia de la importancia de el trabajo que está realizando los resultados son mejores.
- ✓ Fomentar un trabajador activo (que proponga) y no pasivo (que limitarse a responder). Esto ayudará a estar siempre alerta y permitirá prevenir los problemas y no sólo buscar soluciones.
- ✓ Formar empleados que llevan soluciones y no problemas. De esta manera siempre buscará nuevas formas de enfrentar obstáculos.

### 3.3 FORMANDO TRABAJADORES PRODUCTIVOS

La revista *Entrepreneur* en su artículo “*Redefina su trayectoria*” sugiere algunas consideraciones para que el empleado formule sus propios objetivos:

- “Identificar las actividades que le disgustan al trabajador y cuáles le agradan en sus labores cotidianas. Hacer esta primera lista y guárdela por ahí, la usaremos después.
- Todos tenemos pasatiempos, aficiones a las que desea dedicar largas horas. Coleccionar estampillas o monedas, seguir con detalle un deporte, leer de la historia de Europa o Asia, conocer los últimos avances de la ciencia. Describa en el papel cuál es su caso. Ya tiene su segunda lista.
- Los sueños. A continuación, descanse, haga una lista de todas aquellas actividades que algún día en su vida quiso realizar; no importa qué tan ‘fuera de lugar’ estén, sólo anótelas (es la tercera lista). Finalmente,

haga una cuarta lista de las habilidades que tiene, es decir, anote sus fortalezas.

- Compare sus cuatro listas con su actividad actual. ¿Se parecen? ¿Realmente está haciendo algo que le apasiona?, ¿Podría estar largas horas de trabajo es esta misma actividad sin pensar que es una carga? ¿Aprovecha sus habilidades? Si la respuesta fue positiva a las cuatro preguntas, seguramente usted está feliz con sus actividades actuales.
- Ya detectó que le gusta y qué le desagrada. Este es un avance del 50 por ciento en el camino. Lo que importa es que usted tenga la convicción de cambiar de carrera y que sea capaz de describir las habilidades que desarrolló a lo largo de su experiencia profesional. Si usted decide aprovechar esa fortaleza, la nueva actividad que emprenda resultará mucho más viable.
- Primero repase su lista de aficiones, gustos, habilidades y sueños nunca realizados. Seleccione una nueva carrera o actividad. ¿Qué necesita para hacerla realidad? Probablemente tendrá que estudiar algo nuevo, tomar un curso, dedicarle 30 minutos diarios, viajar y conocer lugares o temas nuevos como realizar actividades ajenas al trabajo, cursos de actualización, de capacitación.
- ¿Qué tipos de cambios podría hacer? Después, diseñe la trayectoria que debe seguir para cumplir sus nuevos objetivos.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Ibidem, pp.43 a 44.

**CAPÍTULO 4**  
**CONDUCTA OPERANTE**

## 4.1 CONDICIONAMIENTO OPERANTE

Condicionamiento operante es un término elaborado por Burrus F. Skinner (1904 – 1990). Skinner pensaba que la conducta del sujeto ‘opera’ sobre el ambiente y que se repite o no según sus consecuencias. Las consecuencias adoptan diversas formas como recibir recompensas o evitar resultados desagradables por realizar ciertas conductas. Muchas clases de estímulos pueden ser recompensas (comida elogios, interacciones sociales) o resultados desagradables (dolor, malestar). Según el planteamiento de Skinner, todo lo que hacemos y no hacemos se debe a las consecuencias.

El análisis de estudio de Skinner, fue determinar lo siguiente:

“La conducta operante ‘*opera*’ sobre el medio ambiente para conseguir un premio y evitar un castigo. Por lo regular, podemos distinguir el condicionamiento clásico del operante preguntándonos simplemente si la conducta que está condicionada es involuntaria o si se trata de un esfuerzo voluntario para producir una consecuencia deseable”<sup>57</sup>

La conducta premiada tiene todo el aspecto de volver a darse. Recurriendo a esta sencilla comprobación como punto de partida, “... Skinner desarrolló una ‘tecnología conductual’ que le permitió enseñar a palomas ciertas conductas absolutamente desconocidas como caminar haciendo eses, jugar ping pong y hasta

---

<sup>57</sup> FLORENTE, López R., Arturo B. R. Estudio experimental de la conducta. Ed. Departamento de publicaciones de la facultad de psicología UNAM. México, 1981.p.5.

mantener la trayectoria de un ‘misil teleguiado’ al picotear un blanco móvil visible en una pantalla.”<sup>58</sup>

Para llevar a cabo sus estudios ‘pioneros’ con ratones y, luego, con palomas, Skinner ideó la ahora famosa caja de Skinner. Esta ‘caja’ consiste en una cámara con paredes de vidrio sostenidas por parantes metálicos ;contiene una palanca o llave que se puede manipular para ofrecer una recompensa, consiste en comida o agua, e incluye dispositivos que registran electrónicamente cuántas veces el animal presiona la palanca y picotea la llave.

Algunos de los elementos fundamentales de la teoría de Skinner se basan en la obra de Edward L. Thorndike (1874 – 1949), que fue un educador muy respetado conocido primordialmente por la **ley de efecto** (1911),de manera concreta esta ley dice que :

Ψ La conducta tiende a repetirse cuando se acompaña de circunstancias satisfactorias.

Ψ Tiende a no repetirse cuando es seguida de consecuencias insatisfactorias.

Edward L. Thorndike puntualiza lo siguiente:

“Edward L. Thorndike definió la palabra satisfactorio como lo que el sujeto busca o hace libremente y como insatisfactorio lo que normalmente evita o no hace.”<sup>59</sup>

Para dar un uso práctico Thorndike decidió lo que continuación se explica :

“Skinner al aplicar la ley de efecto de Thorndike modificó la terminología”<sup>60</sup> de cómo se presenta en el siguiente cuadro:

---

<sup>58</sup> Ibidem, p. 7.

<sup>59</sup> Idem.

## Terminología de Edward L. Thorndike y de B. F. Skinner

Thorndike	Skinner
Ley	reforzamiento
Resultado satisfactorio	Castigo
Entrenamiento de recompensa	Reforzamiento positivo
Entrenamiento de escape	Reforzamiento negativo
Evitación pasiva	Castigo positivo
Entrenamiento por omisión	Castigo negativo

#### 4.2 TIPOS DE CONDICIONAMIENTO OPERANTE

La aproximación al estudio de la conducta voluntaria que ha probado más exitosa a lo largo de los años es la ya mencionada de B. F. Skinner que intenta explicar la conducta que parece propositiva y dirigida a metas con un conjunto de principios que no hacen referencia a propósitos, siendo la ley del efecto el componente central de esos principios.

El condicionamiento operante sintetiza su principal aportación de la siguiente manera:

“La teoría de Skinner sería entonces la más mencionada en relación al condicionamiento operante, pero tanto de esta teoría como de otras menos conocidas parten algunas generalidades que han permitido la creación de

---

<sup>60</sup> Idem.

patrones utilizados para la modificación de la conducta por condicionamiento operante. Los más representativos se mencionarán a continuación.”<sup>61</sup>

#### 4.2.1 MODELACIÓN (SHAPING)

En sus experimentos, Skinner utilizó un procedimiento llamado modelación (*shaping*) mediante el cual se le dará recompensas a la conducta natural del animal de manera paulatina hasta obtener la conducta deseada, por ejemplo, se gratificará a un niño cuando pida algo con gentileza, pero entonces él no hará caso cuando sus padres le pidan algo con descortesía.

En el proceso de la conducta operante, el entrenador trabaja con una conducta ya existente en el individuo, gratificando de inmediato todo adelanto por pequeño que sea, en sentido deseado.

La modelación de la conducta, no únicamente puede darse en situaciones experimentales, también puede darse de la siguiente forma:

“En la vida cotidiana, dice Skinner, estamos de continuo recompensando y modelando la conducta de los demás a veces sin quererlo. Hasta llegamos a gratificar las conductas que nos resultan desagradables.”<sup>62</sup>

Por ejemplo: los padres de pulgarcito, están molestos y ofuscados por el escandaloso modo que tiene el niño de andar a los gritos, sin darse cuenta de que, ellos son los que fomentan esta situación:

---

<sup>61</sup> MYERS. Op. Cit., p 401.

<sup>62</sup> Idem..

**Pulgarcito:** ¿Puedes atarme las agujetas?

**Papá:** (sigue leyendo el periódico)

**Pulgarcito:** Papá, ¡no puedo, anudar las agujetas!

**Papá:** Bueno, si, espera un minuto.

**Pulgarcito:** ¡PAAAAAAAPI! ¡ÁTAME LAS AGUJETAS!

**Papá:** ¿Cuántas veces tengo que decirte que no chilles?, y ahora, ¿Qué zapatito ataremos primero?

La analogía de este ejemplo con otras disciplinas, es que los psicólogos del aprendizaje, cuando modelan la conducta (al premiar en forma continua los adelantos pequeños) es igual a la forma en que se recompensa en ciertos colegios, en los trabajos que los niños realizan pones una marca especial (en los EE.UU., una estrella después del nombre de quienes han logrado el más alto puntaje .Como se puede comprobar entonces, algunos chicos son ‘estrellas académicas’ y otros no, por más que lo intenten . la trascendencia del conductismo operante se sintetiza de la siguiente manera:

“Por importante que sea el principio de modelación mediante aproximaciones sucesivas, los experimentos de Skinner y de otros investigadores en materia de conductismo operante hicieron mucho más que enseñarnos a crearles hábitos a un ratón: han logrado explorar las condiciones precisas que fomentan un aprendizaje eficiente y duradero.”<sup>63</sup>

#### 4.2.2 IMITACIÓN

Constituye un procedimiento mediante el cual la conducta del sujeto se coloca bajo el control topográfico (formal) y temporal que brinda la conducta de otro sujeto, que funciona así como modelo. “Existen tres aspectos importantes en la imitación:

---

<sup>63</sup> FLORENTE, López R. Op. Cit.,p 2.



- ψ Semejanzas entre la conducta del sujeto imitador y la del modelo;
- ψ La relación temporal entre estas conductas y
- ψ Omisión de instrucciones explícitas para que el sujeto imite la conducta.”<sup>64</sup>

### 4.2.3 REFORZADOR

Skinner crea un concepto llamado **refuerzo**: se trata de todo suceso que aumenta las probabilidades para que se produzca una respuesta. Algunos estímulos, como la comida, la atención que se le preste a una persona, la aprobación, el dinero, son habitualmente **\*reforzadores positivo**: si se ofrecen después de una respuesta contribuirán a reforzar aquellas conductas. Otro estímulo como el electrochoque, crean **\*reforzadores negativos** eliminarlos después de un respuesta los intensificará. Observe que **positivo** significa presentar un estímulo y **negativo** quiere decir eliminarlo. Ya que los reforzadores siempre gratifican, el apartarse de un estímulo desagradable es un reforzador negativo.

Se pueden diferenciar los reforzadores clasificándolos como reforzadores **primarios** (innatos) tales como ofrecer comida o suspender electrochoque, no se aprenden; es automático el poder que tienen de intensificar la conducta. Los reforzadores **secundarios** (condicionados) retienen su esencial poder al asociarse con reforzadores primarios.

---

<sup>64</sup> MYERS. Op. cit., p 401.

Otra diferencia importante se da entre refuerzo **inmediato** (cualquier conducta que precede de inmediato al esfuerzo, ésta es la que más probabilidades tendrá de repetirse) y refuerzo **demorado** (si se retrasa medio minuto el refuerzo que induce a un respuesta da oportunidad a otras conductas de aflorar, no se habrá aprendido a dar la respuesta esperada). El refuerzo **continuo**: cada vez que la respuesta deseada ocurre, se refuerza o se intensifica. En tales condiciones el aprendizaje se da rápidamente. Como por ejemplo:

“En la vida real, el refuerzo continuo es un fenómeno que no se da muy seguido. Ninguna vendedora logra venderle a cada cliente, ningún pescador logra pique cada vez que lanza la línea de pescar. Pero siguen intentándolo porque, cada tanto, se ven coronados sus esfuerzos.”<sup>65</sup>

En experimentos, los investigadores han explorado cierto número de horarios o tiempos de refuerzo **parcial** en donde las respuestas se ven reforzadas una sí y una no. Naciendo de esto las secuencias de **intervalo fijo** la cual no brinda refuerzo dentro de un tiempo determinado, pero sí refuerzan la primera respuesta luego de concluido un intervalo fijo o especificado el **intervalo variable** se refuerza la respuesta después de transcurrido un lapso inconstante.

El programa de **proporción fija** refuerza la conducta después de un número establecido de respuestas. Los programas de **relación variable** brindan refuerzo después de un número impredecible de respuestas.

El **castigo** es lo opuesto del refuerzo, es la consecuencia repulsiva (desagradable) que tiende a hacer disminuir la repetición de las conductas que la precedieron. El castigo es la entrega de un estímulo desagradable. El refuerzo negativo es el apartarse de un estímulo desagradable.

---

<sup>65</sup> Ibidem, p.277.

Los hallazgos encontrados en los experimentos psicológicos sobre el castigo, sugieren al menos dos conclusiones:

Ψ El castigo es a menudo menos efectivo que la recompensa porque sólo suprime temporalmente una respuesta, pero no la debilita para eliminarla definitivamente

Ψ Cuando el castigo es efectivo, se suprime una conducta forzando al individuo a elegir una respuesta alternativa que puede reforzarse.

Muchos experimentos han demostrado el efecto del castigo. Este efecto ocurre mientras está vigente el castigo, pero tan pronto se suspende, las respuestas reaparecen con la misma fuerza.

En el **castigo positivo**, la conducta hace que por algo aversivo se ausente u ocurra. Ejemplo: a un niño se le reprende por portarse mal y en una situación en la que pudiera repetirse la conducta ya no ocurre.

En el **castigo negativo** hace desaparecer algo agradable, este entrenamiento provoca que la conducta sea menos probable o que cese.

❖ Otra clase de reforzador es la conducta operante arbitraria

Skinner observó que era particularmente importante elegir una operante que no estuviera intrínsecamente relacionada con el reforzador, pues esa relación no sólo perjudicaría la integridad e independencia de las definiciones básicas si no que haría surgir dudas sobre la generalidad de los resultados. Ejemplo:

“... suponga que se entrena a ratas a saltar para escapar de la descarga eléctrica administrada en las patas, de modo que al saltar termine la descarga. Si se encontrara que las ratas saltan, estaríamos tentados a concluir que la eliminación de un estímulo nocivo puede

reforzar a las respuestas de un organismo. El problema es que las descargas hacen saltar a las ratas, es decir, en las ratas existe una relación entre estimulación dolorosa de las patas y el saltar; saltan aun cuando el hacerlo no logre eliminar el estímulo nocivo.”

Cuando la rata es entrenada para presionar una palanca estamos hablando que ésta no es una respuesta que esté definida por la estructura de la rata, sin embargo, escapar de la descarga eléctrica podría ser un principio general que involucra respuestas y escape de estímulos nocivos en la mayoría (o en todos) los organismos.

Fue así que llegaron al laboratorio las respuestas de presionar palancas por las ratas y picotear los discos por las palomas, se asumió que estos procesos tenían con la comida la misma relación arbitraria que la mayoría de la conducta humana la tiene con sus reforzadores; escribir a máquina, contestar el teléfono, hacer automóviles, una obra de ingeniería, practicar leyes, etc., estarían relacionados con sus reforzadores; comida, ropa, casa, y otras cosas que el dinero puede comprar.

#### **4.2.4 CONDICIONAMIENTO POR CONTIGÜIDAD**

Cuando un animal está siendo entrenado para dar una respuesta particular el experimentador espera que ocurra una aproximación de esta respuesta para entregar el reforzamiento. Como consecuencia de este reforzamiento la respuesta se hace más probable, cuando vuelve a ocurrir se entrega el reforzamiento. Esta operación es repetida hasta que el animal pasa virtualmente todo el tiempo emitiendo una respuesta. “Cuando un reforzador es entregado la respuesta que lo precede (cualquiera que sea) será fortalecida, por lo que la contigüidad temporal de la respuesta y reforzador se ha considerado la característica más importante del proceso de condicionamiento operante.”<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Idem.

El condicionamiento por intervalos de tiempo y el fenómeno de la superstición se presentan así:

Skinner entrenó pichones para que comieran grano de un comedero, sólo por medio de intervalos de tiempo, por lo que se puede decir que no se les pedía hacer nada a los pichones para obtener alimento. "...Skinner pensó cuando la comida es entregada los pichones seguramente están haciendo algo, pueden estar pavoneándose por la jaula, batiendo sus alas, caminando, acilándose, o picoteando algún tornillo en la pared, etc..."<sup>67</sup>

Aunque es difícil saber qué hace un pichón en un momento determinado, es seguro que está haciendo algo, para cuando se deposita el reforzador ya habrá apareado la respuesta que había emitido antes y esto fortalece la conducta. Skinner observó que sólo dos pichones de ocho no lograron desarrollar un movimiento estereotipado y frecuente.

Skinner llamó superstición a este fenómeno y consideraba que el proceso que la desarrollaba era un paralelo del desarrollo de la superstición humana.

El condicionamiento operante se refiere entonces, al incremento en la probabilidad de una respuesta, cuando la ocurrencia de dicha respuesta, va seguida de un reforzamiento. "Usualmente el reforzamiento es algo que puede satisfacer un impulso básico (como comida para satisfacer el hambre o agua para satisfacer la sed); sin embargo, no se restringe sólo a estos impulsos básicos..."<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> MAZUR, James E. Principios básicos del condicionamiento operante. Ed. Departamento de publicaciones de la facultad de psicología UNAM. México, 1986. 32.

<sup>68</sup> FERSTER, C. B. ; Mary C. P. Principios de la conducta. Ed. Trillas, México, 2001, p.96.

### 4.3 EL ESTUDIO EXPERIMENTAL DE LA MOTIVACIÓN

Un hecho común es que todos los organismos manifiestan una diversidad de actividades, lo que permite observar diferencias en el comportamiento de los individuos, inclusive los individuos pueden modificar su conducta ante una misma situación, a pesar de esta enorme diversidad, en lo que a animales refiere podemos darnos cuenta de regularidades en su comportamiento y día con día se ha pretendido predecir la conducta de nuestros congéneres investigando qué le provoca comportarse de la manera en que lo hace.

Uno de los primeros pasos que se dieron en dirección de los modelos motivacionales fue encabezado por B. F. Skinner a finales de los años 30. "...El rango de respuestas podía ser empleado para alcanzar una meta que se ampliaba a lo largo de la vida de los organismos."<sup>69</sup>

Si el psicólogo se encuentra orientado al estudio de la motivación de carácter experimental, debe proceder a aislar factores relacionados con el comportamiento que se desea analizar, para tener un panorama más completo. Para lo que debe tomarse en cuenta, las condiciones medio ambientales en las que se encuentra el individuo, la experiencia adquirida por el sujeto, las consecuencias de la conducta dirigida (posibles) en determinadas circunstancias. Además no podemos olvidar que el sujeto también es capaz de modificar su medio.

El estudio experimental de la motivación demanda de lo siguiente:

"Nuestra comprensión de la motivación también requiere de considerar que las respuestas ante estas variables son moduladas por ciertos estados que dependen de algunas condiciones antecedentes a la situación que se está enfrentando."<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> FLORENTE, López R. Op. Cit.,p 3.

<sup>70</sup> Ibidem, p.4

Ejemplo: "a pesar de que un animal tenga perfectamente asociado un silbido con 'la hora de la comida', el que el animal efectivamente coma, o atienda el llamado, va a depender del tiempo que haya transcurrido desde la última vez que lo hizo." <sup>71</sup>

Estos estados, que podemos llamar motivacionales, no tan sólo modulan la efectividad de ciertas variables sino que también determinan la organización de la conducta, es decir, "determinan el conjunto de conductas que tienden a recurrir bajo circunstancias similares" <sup>72</sup>

El estudiar las propiedades de los estímulos, las reacciones que producen, si se trata de la manipulación de estímulos específicos o de la relación entre varios estímulos, requiere de un estudio especializado. Por lo que puede decirse que la importancia de estudiar de manera experimental la motivación, se resume de la siguiente manera:

"... la tarea de la motivación no sería únicamente la de explicar qué mueve al organismo sino de dar cuenta de las alternativas..." <sup>73</sup>

No se puede dejar de lado el hecho de que el sujeto se encontrara en la situación de elegir entre varias alternativas de acción, incluyendo la de no hacer nada. Esto se convierte en una situación de análisis en que la organización debe interesarse puesto que la información obtenida permite discernir qué es lo que motiva a los sujetos en un escenario específico y el experimentador ofrecer las alternativas que logren la modificación la conducta que se desea.

---

<sup>71</sup> Idem.

<sup>72</sup> Ibidem, p.5

<sup>73</sup> Ibidem, p.9

**CAPÍTULO 5**  
**SEGURIDAD**



## 5. I SEGURIDAD INDUSTRIAL

La seguridad industrial se define como un conjunto de normas y procedimientos para crear un ambiente seguro de trabajo, a fin de evitar pérdidas personales y / o materiales.

El riesgo no es más que una relativa exposición a un peligro, podemos afirmar que la ausencia de riesgos constituye la seguridad, la cual podemos definir como la protección relativa de exposición a peligros.

“A principios de la década de 1960 se inició una fuerte idea acerca de minimizar los problemas de seguridad industrial porque entre 1926 y 1956 el índice de frecuencia de accidentes en las industrias manufactureras había descendido en un 50% más o menos. Pero para 1970 había vuelto a subir y estaban ocurriendo accidentes con una frecuencia 27 % mayor que en el decenio anterior.”<sup>83</sup>

Dentro de la misma época se descubrió que enfermedades como el cáncer, el pulmón negro, la asbestosis y otras, tenían relación con los procesos industriales y mineros.

La magnitud de ésta problemática se reflejó de la siguiente manera:

- 5 millones de trabajadores sufrían lesiones en la industria privada.
- 2 millones de trabajadores quedaban incapacitados.
- 14.000 personas morían en accidentes de trabajo.

---

<sup>83</sup> STRAUSS, Styles. Op. cit., México, p 424.

- Ocurrieron 100.000 defunciones como consecuencia de enfermedades ocupacionales.
- Se presentaron 400.000 casos nuevos de enfermedades ocupacionales.
- Se gastaron 9.000 millones de dólares en estas enfermedades y lesiones.<sup>84</sup>

Las empresas pagan altos seguros para cubrir los riesgos, las lesiones reducen la productividad y probablemente hay que gastar más en adiestrar personal nuevo.

En el ámbito de seguridad e higiene considérense los siguientes hechos; tan sólo en Estados Unidos:

- En 1995, había 3.5 millones de discapacitados por accidentes laborales.
- En 1995 6,210 empleados murieron en accidentes de trabajo.
- En 1995, había 500.000 casos reconocidos o diagnosticados como enfermedades laborales
- Cada año, se pierden unos 75 millones de días laborales debido a lesiones.

Es sorprendente la carga sobre el comercio estadounidense por la pérdida de productividad, sueldos y salarios, gastos médicos y compensaciones por lesiones, pero no hay modo de calcular el sufrimiento humano involucrado.

Para prevenir pérdidas aún peores, el Congreso estadounidense promulgó en 1970 una Ley de Seguridad e Higiene laboral, mejor conocida como OSHA, a pesar de las cifras que se mencionaron, la ley, diseñada para "... asegurar, en la medida de lo posible, que los hombres y mujeres estadounidenses tengan condiciones laborales sanas y seguras y para preservar los recursos humanos...",<sup>85</sup> resultó muy eficaz y redujo el número de lesionados que provocaban pérdida de tiempo de actividad laboral, así como el número de muertes en accidentes de trabajo.

---

<sup>84</sup> Idem.

<sup>85</sup> Ibidem, p. 424

Para los problemas de seguridad industrial según deben evitarse las suposiciones comunes que se hacen con frecuencia y que están completamente equivocadas, ya que suelen hacerse con razonamientos simples.

Algunos de los factores que hay que tomar en cuenta según Strauss para reconocer los riesgos dentro de las empresas son:

- ✓ **Tipo de industria:** Algunas ocupaciones son más peligrosas que otras .Según el tamaño de la empresa, las probabilidades de que en un empleo sufra una lesión son de 5 a 10 veces mayores en la construcción en el que el empleado está en constante movimiento en comparación a un empleo de oficinista. La minería, por término medio, es 5 veces más peligrosa que los servicios financieros .Pero estos datos pueden ser engañosos. Por ejemplo: En la industria del carbón por ejemplo, algunas compañías explotan minas cuatro veces más peligrosas que las que manejan otras empresas .La industria química tienen un bajo índice de accidentes, pero en cambio, es en ella un problema la enfermedad profesional.
  
- ✓ **“Actitudes gerenciales:** Históricamente Du Pont ha tenido índices de accidentes mucho más bajo que la industria química como un todo. En 1974 sólo tuvo el 5% del promedio de accidentes. Ya que existe un interés y cuidado por parte de trabajadores y gerentes. Un examen cuidadoso de las estadísticas oficiales revela que en general las compañías muy grandes dentro de una misma industria tienen mejores historiales de seguridad que las pequeñas. En efecto, algunas de las diferencias entre unas y otras tal vez se deban a las diferencias de tamaño y a las políticas de la administración.”<sup>86</sup>
  
- ✓ **“Tecnología.** Parece obvio que la tecnología moderna tiene gran responsabilidad. En la industria se están empleando equipos de alta

---

<sup>86</sup> Ibidem, p.425.

velocidad, más rayos láser y sustancias radiactivas y toda una gama de sustancias químicas orgánicas y plásticos, pero apenas ahora comenzamos a explorar los efectos de la tecnología moderna en el organismo humano.<sup>87</sup>

## 5.2 MEJORAMIENTO DE LA SEGURIDAD

Las dificultades que se presentan en torno a la seguridad industrial han sido retomados por distintos puntos de vista. Los extremos han sido el de la ingeniería y el de la selección. **En el enfoque de la ingeniería** se parte del supuesto de que los accidentes se pueden evitar construyendo una planta segura libre, de peligros potenciales, mientras que **el enfoque de la selección** supone que los accidentes se pueden evitar si la compañía se abstiene de contratar trabajadores cuyas características de personalidad o físicas indican que son propensos a los accidentes. Ambos enfoques tienen alguna validez, además de no olvidar que otra de las causas principales de los accidentes es la relación del individuo y su ambiente, o para decirlo en forma más sencilla los malos hábitos en el trabajo.

Con el propósito de eliminar esos malos hábitos, la administración trató primero de establecer un **departamento de seguridad** que se encargara de preparar y hacer cumplir un reglamento, analizar las causas de accidentes y llevar a cabo programas educativos. Sin embargo, las limitaciones de este enfoque han hecho que las compañías consideren la seguridad como una responsabilidad **de línea** que compete a cada supervisor motivando al personal para que acepte más responsabilidad y se preocupe por adquirir mejor adiestramiento.

---

<sup>87</sup> Ibidem, p.427.

### 5.3 RESISTENCIA A LA INGENIERÍA DE SEGURIDAD

Cuando se presentan algunos problemas de relaciones humanas se trata de obtener la aceptación de los empleados para métodos menos peligrosos de trabajar. Aun cuando el nuevo método no sea más difícil que el nuevo, basta que sea diferente: altera la forma establecida de hacer las cosas. Cuando se trata de trabajo a destajo, el aprendizaje del nuevo método puede ocasionar pérdida de ingresos. Entran en juego todos los problemas bien conocidos de la resistencia al cambio como se indica en los siguientes ejemplos:

“...Una compañía instaló un dispositivo que consistía en un cable de alma de acero para retirar las manos del trabajador cuando las acercaba demasiado a la prensa. No se dio aviso de este cambio ni al sindicato ni a los obreros. Cuando el presidente del sindicato se enteró, protestó vigorosamente de que hubieran ‘encadenado’ a los obreros a sus máquinas. Estos por su parte se negaron a usar el dispositivo.”<sup>88</sup>

Tal vez les pareció a los trabajadores que ese dispositivo, aun más seguro, era un paso para convertirlos en máquinas. Si se les hubiera consultado por anticipado probablemente hubieran presentando menor resistencia.

“...En otra planta el encargado de la seguridad encontró grandes dificultades para persuadir a los empleados jóvenes, de que usaran redcillas de seguridad en la cabeza. ‘Son muy feas’, decían las obreras. Entonces el técnico se inventó unas cofias de estilo más elegante y les permitió a las mujeres escoger el color que más les gustara, con lo cual se acabó el problema. Lo mismo ocurre con los zapatos de seguridad una vez que a los trabajadores se les permite escoger entre diversos modelos.”<sup>89</sup>

Otros aspectos del por qué los empleados se rehúsan a utilizar métodos de seguridad son:

---

<sup>88</sup> Ibidem,p.431

<sup>89</sup> MÜLLER, Enrique. Op. cit., p. 57.

“Los trabajadores evitarán los nuevos métodos de trabajo si pueden ganar más dinero saltándose las medidas de seguridad que consumen mucho tiempo. Muchas lesiones se producen cuando los trabajadores colocan el material bajo la prensa y se olvidan de retirar los dedos a tiempo. Algunas compañías han instalado controles que exigen que el trabajador empuje dos botones distantes el uno del otro uno con cada mano, para que la prensa funcione. Como esto requiere tiempo y esfuerzo y hace perder los ingresos adicionales que se dan como incentivo, los trabajadores se han inventado la manera de empujar los dos botones al mismo tiempo valiéndose de un palo.”<sup>90</sup>

Aun cuando los obreros no muestran ninguna resistencia hacia los dispositivos de protección, muchas veces se olvidan de usarlos. Para algunos, correr el riesgo es como una especie de juego de ruleta rusa o una demostración de machismo. Como se ejemplifica a continuación:

“En una fábrica los obreros contaban con gran entusiasmo las hazañas de un héroe que había engañado a la gerencia durante varios años usando anteojos de seguridad a los que les había sacado los lentes. En otros casos es simplemente cuestión de adaptación o de olvido. Debido a estos factores los ingenieros tratan de diseñar equipo que no pueda funcionar si no se observan las medidas de seguridad. Lo ideal no es sencillamente agregar dispositivos a las máquinas para hacerlas menos peligrosas sino rediseñarlas totalmente.”<sup>91</sup>

#### 5.4 INVESTIGACIÓN DE FACTORES HUMANOS.

Diseñar nuevas formas de trabajo se ha convertido en un aspecto, muy importante para la investigación de técnicos o ingenieros especializados en los estudios de los factores humanos. Ellos saben, por ejemplo, que las muestras de un cuadrante (esquema gráfico) son difíciles de leer porque las personas que deben leerlos tienen que hacerlo precisamente donde está señalado el indicador en una escala continua. Pero si se enciende una luz o suena un timbre cuando se llega a un

---

<sup>90</sup> Idem.

<sup>91</sup> LUTHANS, Fred; Robert K. Modificación de la... . Op. cit., p. 83.

nivel peligroso de operación, el trabajador reconocerá más rápidamente la situación. No siempre es fácil analizar el factor humano. Las medidas de seguridad que reducen parte de un riesgo pueden aumentar el número de accidentes porque inducen al obrero a confiarse demasiado y trabajar con menos cuidado. Como se ejemplifica a continuación acerca de una empresa norteamericana:

“En el trabajo de instalaciones eléctricas ocurrían muchos accidentes cuando los inspectores empujaban barras de alta tensión con linternas de tubo de fibra que no eran conductor de bajo voltaje, pero sí conducían corrientes de alto voltaje. Los trabajadores no se ajustaron a ese grado limitado de seguridad. El problema se resolvió usando linternas con tubos metálicos. Como estos obviamente eran conductores, los trabajadores se acomodaron debidamente a la situación y evitaban todo contacto con las barras.”<sup>92</sup>

Los especialistas reconocen que el énfasis exclusivo en el enfoque de ingeniería (la mejora del equipo mecánico y de seguridad) puede llegar a un punto de rendimientos decrecientes y que el error humano puede ser factor más importante. Infortunadamente es difícil separar las dos cosas. La maquinaria puede ser insegura mientras los operarios permanezcan perfectamente atentos e infalibles, pero estos requisitos no son realistas. También es posible que se interpreten mal los motivos de la administración. Por ejemplo:

“...Una empresa norteamericana que explota minas en el África trató de reducir la incidencia de las enfermedades causadas por beber agua contaminada de una fuente cercana. Puso anuncios para advertir a los empleados que solamente tomarán agua de las cañerías instaladas por la compañía. Por ese tiempo se había planteado una agria disputa obrero-patronal relativa a las políticas de licencia por maternidad.”<sup>93</sup>

Entonces empezó a circular con aceptación muy generalizada el rumor de que la compañía le estaba echando al agua sustancias anticonceptivas con el objeto de que no se perdiera tanto tiempo por licencias de maternidad.

---

<sup>92</sup>STRAUSS; Styles. Op. Cit., p.429

<sup>93</sup> Idem.

Hasta aquí se ha concentrado la información acerca de las condiciones peligrosas, pero para equilibrar el cuadro se deben observar también las acciones peligrosas que son la contribución de los empleados al problema de la inseguridad. Un ejemplo de esto es lo siguiente:

“Cuando estudiamos un grupo de trabajadores que están haciendo un mismo oficio y están dentro de un mismo ambiente físico, descubrimos que unas pocas personas sufren muchos más accidentes que las demás. Los que sufren más que el promedio de accidentes en un período dado tienden a sufrirlos más también durante el período posterior. Todos conocemos personas que siempre están tropezando o dejando caer las cosas. Ya sea que estén conduciendo un automóvil, sirviendo leche o contando monedas, siempre se equivocan. Esta observación ha hecho que algunos investigadores traten de identificar las características físicas y psicológicas que hacen a una persona propensa a los accidentes. (En cambio, otros investigadores afirman que la tal propensión se ha exagerado).”<sup>94</sup>

Igual número de enfermedades (tales como úlceras y alta tensión sanguínea) se deben en parte a problemas psicológicos, de manera que los altos índices de accidentes parecen relacionarse con perturbaciones psíquicas. El individuo se preocupa tanto por sus problemas, que se olvida de tomar las precauciones necesarias, o tal vez en el subconsciente quiere sufrir una lesión para castigarse o para evitar una situación difícil. “Los obreros que son normalmente impulsivos o que desahogan sus impulsos agresivos en el oficio tienen el mayor número de accidentes.”<sup>95</sup>

Muchos de estos accidentes ocurren en oficios que no requieren atención cuando alguna cosa inesperada interrumpe el ritmo habitual del trabajador. En vez de adaptarse suavemente a la interrupción, las personas propensas a los accidentes se aterran momentáneamente. Su mecanismo de defensa no reacciona en forma

---

<sup>94</sup> ARNOLD, S. Tannebaum. Psicología de la..., Op. cit., p.43.

<sup>95</sup> Idem



ordenada. "...Pero las autoridades no están de acuerdo sobre si es posible identificar y descartar a las personas que probablemente van a sufrir accidentes."<sup>96</sup>

Otra perspectiva de la propensión de accidentes es la siguiente:

"Actualmente los expertos se están convenciendo de que la propensión a los accidentes no es una característica innata de la personalidad sino que más bien varía con el tiempo según las condiciones de trabajo. Los accidentes son más frecuentes entre los jóvenes, entre los que están aprendiendo el oficio y en general entre los que están haciendo ajustes difíciles. Muchas personas que parecían propensas a los accidentes de pronto dejan de sufrirlos."<sup>97</sup>

La propensión aludida y las condiciones del trabajo son apenas dos de los muchos factores determinantes. También influyen los individuos, las actitudes de grupo, una supervisión inadecuada y la tecnología. La administración ha empezado a comprender que ni los departamentos de ingeniería industrial o de reclutamiento y selección pueden por sí solos o conjuntamente acabar del todo con los accidentes. "Hoy se cree que deben cooperar a ello todos los niveles gerenciales y la fuerza laboral."<sup>98</sup>

El director de Seguridad es un funcionario de **estado mayor** que depende generalmente del director de Personal, o del ingeniero industrial, aun cuando en algunas organizaciones depende directamente del gerente divisionario o de planta. Sus funciones comprenden normalmente la promoción general de la educación de seguridad (mediante instrumentos tales como carteles y campañas de seguridad), el análisis de las causas de accidentes, la preparación de estadísticas y la compra de equipo de seguridad. Pero estas actividades sólo son incidentales, pues su

---

<sup>96</sup> Idem.

<sup>97</sup> Idem.

<sup>98</sup> STRAUSS; Styles.Op.Cit.,p.366.

responsabilidad principal consiste en idear y administrar un programa de seguridad para toda la planta.

Al director se le suele dar un poder que se define más o menos así: “Inspeccionar la planta para descubrir las condiciones peligrosas, promover prácticas sanas, formular reglas de seguridad e informar al gerente de la planta de cualquier violación llegado el caso”.<sup>99</sup> Facultades tan amplias pueden llevar a un conflicto con los supervisores de línea.

## 5.5 FACTORES DE GRUPO

Si bien hay algunos individuos propensos a los accidentes, la seguridad es en gran parte función de las actitudes y normas del grupo. Correr riesgos puede considerarse de buen tono en una pandilla de muchachos, pero en un grupo de hombres de negocios serios la irresponsabilidad es censurable. *Para los mineros como grupo, la seguridad es sumamente importante.* Empresas norteamericanas que operan plantas en ciertos países latinoamericanos han encontrado que es difícil reducir el índice de accidentes debido a la idea muy difundida que utilizar dispositivos de seguridad no es propio del machismo.

Es claro que el establecimiento de actitudes adecuadas de grupo es uno de los requisitos más importantes de un programa efectivo de seguridad. Esto es especialmente cierto cuando el reglamento de seguridad hace los oficios más difíciles o más desagradables, o cuando se considera como una restricción injustificada de la libertad individual.

Cuando la administración logra que el grupo participe en la determinación de los métodos seguros de trabajo, estos podrán ser aceptados como norma cuyo

---

<sup>99</sup> Ibidem., p 368

cumplimiento el mismo grupo exigirá con tanto rigor como cualquier 'promedio'. El grupo mismo se encarga de castigar al trabajador que corre un riesgo o no usa el equipo apropiado, pero este no es el caso en las refinerías de petróleo, donde se reconoce la legitimidad de la regla. Un empleado de una refinería ha informado:

“Sea uno quien sea, si ve a alguien fumando en la planta, tiene derecho de impedirselo. Yo lo sé por experiencia propia. El primer día que entré a trabajar, sin darme cuenta saqué un cigarrillo y casi me matan. Los trabajadores se divierten especialmente sorprendiendo a los visitantes, sobre todo si son personajes importantes”.<sup>100</sup> Este es un ejemplo de un patrón de comportamiento exigido por el grupo mismo.

En las reuniones de grupo se ofrece una oportunidad especial para que el supervisor o el departamento de Seguridad descubran los peligros de accidente y obtengan recomendaciones de los trabajadores. Al fin y al cabo estos son los que mejor conocen sus oficios. Además, las reglas de seguridad son más fáciles de hacer cumplir si los que deben obedecerlas tienen voz en su determinación.

## 5.6 LA INSPECCIÓN

El método de inspección se realiza para verificar el funcionamiento seguro, eficiente y económico de la maquinaria y del equipo de protección. Por ejemplo: “El director de Seguridad ve a un esmerilador que está trabajando sin los anteojos protectores de reglamento. ¿Debe hablar al esmerilador, al capataz o al gerente de la planta? Haga lo que haga, alguna persona se va a sentir porque la pasó por alto.”<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Idem.

<sup>101</sup> Ibidem., p.372.

Los problemas con otras autoridades dentro del trabajo, son casi inevitables una vez que se asume la responsabilidad de formular y hacer cumplir las reglas. Es importante tomar en cuenta Cómo reaccionarán los supervisores ante las actividades?, pueden las organizaciones enfrentarse ante las siguientes situaciones:

- Si el director de Seguridad se arroga demasiada autoridad, los supervisores pueden desentenderse de los problemas de seguridad diciendo que eso ya no es responsabilidad de ellos.
- Los supervisores pueden sabotear o no hacer caso de un reglamento en cuya confección ellos no tuvieron parte. Con frecuencia les parece (y a veces no les falta razón) que una regla no debe aplicarse a su situación particular.
- Los supervisores y el director de Seguridad pueden echarse recíprocamente la culpa si ocurre un accidente. Si aumentan demasiado los costos de producción, dirán que el departamento de Seguridad tiene la culpa (esto es especialmente cierto cuando dicho departamento tiene autoridad para comprar equipo).
- En la mayoría de los casos los accidentes ocurren porque el obrero hace un oficio en una forma peligrosa, y sin embargo si el director de Seguridad le da instrucciones de cómo realizarlo, está usurpando una de las principales responsabilidades del supervisor. A veces este último le dice al obrero qué es lo que *debe hacer*, mientras que el director de Seguridad le dice lo que *no debe hacer*. Esto también puede ocasionar conflictos.
- Tanto los supervisores como los trabajadores pueden resentirse de que el especialista se esfuerce por poner por obra un programa. Uno de estos expertos se quejaba: “Me siento como un policía. Todo el mundo desconfía de mí. Cuando me acerco todos esconden lo que están haciendo. Yo lo único que

estoy tratando de hacer es ayudarles, y sin embargo nunca cooperan conmigo. Tengo que luchar constantemente”.

Es por eso que muchas veces los directores de Seguridad abandonan sus esfuerzos por hacer cumplir los reglamentos y tratan de lograr los mismos resultados mediante actividades ‘educativas’. Mientras se limiten a carteles, propaganda y concursos, no molestarán a nadie.

### **5.7 PROGRAMAS DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES**

El empleo en la industria de algunas técnicas de psicología del comportamiento, puede lograr que las actividades en el programa de prevención de accidentes resulten más eficaces para los trabajadores y, por consiguiente, que éstos participen más activamente en la prevención de accidentes. Para lograr esta meta pueden servir de guía los elementos básicos de la prevención de accidentes e incorporar la participación a cada uno de estos elementos básicos:

- Liderato de la gerencia.
- Asignación de responsabilidades.
- Mantenimiento de condiciones adecuadas al trabajo.
- Entrenamiento en prevención de accidentes.
- Un sistema de registro de accidentes.
- Servicio médico y de primeros auxilios.
- Aceptación de responsabilidad personal por parte de los trabajadores.

## 5.8 PROGRAMAS ESPECIALES

El fuerte de muchos programas de seguridad lo constituyen elementos de publicidad tales como carteles, lemas y concursos. Los carteles y los estribillos y copias generalmente son ingeniosos y divertidos pero ¿cuánto se logra con ellos? Para dar respuesta a este interrogante debemos apelar a los psicólogos que han estudiado la manera como se modifican las actitudes y la conducta. En general, los expertos están de acuerdo en que los carteles y los estribillos pueden ayudar a los consumidores a recordar una marca específica cuando van a comprar algo, pero parecen menos eficaces para cambiar las actitudes básicas.

Los despliegues sangrientos que provocan el miedo a la mutilación o aun la muerte pueden ser reprimidos por el espectador, de manera que no sirven para nada.

Muchas organizaciones insisten en que sus empleados asistan a reuniones periódicas de seguridad organizadas por el correspondiente departamento. Estas reuniones son muy valiosas si estimulan la discusión en grupo de problemas reales; pero lo que sucede en la práctica es que los participantes sencillamente se sientan a escuchar programas enlatados y aburridos. Una enfermera jefe cuenta así su experiencia en el hospital:

“Debemos asistir a una reunión de seguridad una vez al mes. De antemano sabemos lo que va a ocurrir: un mes nos muestran un extintor de incendios, otro mes no dicen que no hay que dejar las escobas donde la gente pueda tropezar con ellas y que tenemos que ver que no se unte demasiada cera en los pisos. Cada seis meses nos muestran una película siempre la misma. Ya me la sé de memoria. Yo tengo cosas más importantes que hacer. Tengo que atender a mis pacientes.”<sup>102</sup>

Con la esperanza de que la presión de grupos y el espíritu de competencia reduzcan dramáticamente el índice de accidentes, muchos directores de seguridad fomentan concursos entre los departamentos. Fijan cuadros muy completos para señalar en qué punto va cada concursante y ofrecen pequeños premios a los departamentos ganadores.

## **5.9 PAPEL DE LA EVALUACIÓN.**

El siguiente ejemplo muestra que para llevar a cabo una campaña o un programa motivacional requiere de proponer actividades que cumplan con el objetivo de disminuir accidentes.

Una joven fue nombrada como primera directora de Personal de una compañía pequeña que tenía un historial bastante malo de seguridad y tomo la siguiente alternativa:

“Uno de sus primeros actos oficiales fue cancelar un contrato que la compañía tenía con una agencia que le suministraba carteles de seguridad. ¿Por qué dio un paso tan fuera de los esperados?, su respuesta es muy reveladora: Quería que todo el mundo se diera cuenta

---

<sup>102</sup> Ibidem, p.547.

de que el solo hecho de tener carteles de seguridad no significa que tuviéramos una campaña.”<sup>103</sup>

Es deplorable que tanto en el campo de seguridad como en otras áreas de administración de Personal exista la tendencia de confiar en los medios más sencillos para resolver problemas complicados. El proceso es familiar. La administración reconoce que los accidentes son muy costosos. La gerencia está demasiado ocupada, de modo que llaman a un experto para se encargue del problema. Hecho esto, el gerente respira con alivio: ‘Ese problema ya está resuelto.’

El papel del experto en seguridad industrial, se lleva acabo de la siguiente manera:

“Indudablemente el experto en seguridad tiene el papel vital como consejero o asesor, perito en relaciones humanas y en ingeniería, como una persona ayuda al capataz pero no lo reemplaza. Si el experto observa que los trabajadores están procediendo en forma peligrosa, no debe darles instrucciones (a menos que se trate de una emergencia) ni acusarlos ante la alta administración, sino que debe discutir el asunto con el capataz y entre los dos deben averiguar por qué los trabajadores están asumiendo riesgos y cómo se les puede motivar para que trabajen en forma que no sea peligrosa. Lo más importante es que el experto en seguridad debe coordinar las actividades del gerente de línea en este campo, actividades que invitan a la participación del sindicato lo mismo que del trabajador individual.”<sup>104</sup>

La seguridad, lo mismo que la productividad y el espíritu de trabajo, es un problema de la gerencia que implica trabajar con grupos, desarrollar la motivación y hacer que se cumplan las normas.

---

<sup>103</sup> *Ibidem*, p.483.

<sup>104</sup> ARNOLD, S. *Op cit.*, p.93



## 5.9 SUPERVISIÓN

En muchos casos la actitud de los obreros hacia la seguridad es un reflejo de la actitud de su inmediato supervisor. Un trabajador de un patio de maniobras de ferrocarril cuenta esto:

“Existe una regla de la empresa de que uno no puede pasar entre los vagones. Si lo ve el encargado de la seguridad, lo suspende durante tres días; pero al supervisor no le importa. En efecto, cuando hay que anotar los números de los vagones, no hay otra manera de leerlos. Si uno no obtiene los números, el supervisor lo sanciona y tiene más probabilidades de pescarlo a uno que el encargado de la seguridad.”<sup>105</sup>

En la seguridad, lo mismo que en otras áreas de la supervisión, las actitudes de los niveles inferiores de la jerarquía reflejan la de la alta administración. Para el típico supervisor de la industria moderna, que opera bajo precisión, la producción máxima y la seguridad máxima sencillamente son incompatibles. Si la alta administración realmente quiere seguridad ante todo, tienen que indicar claramente que está dispuesta a pagar el posible precio en términos de menor producción. Tiene que mostrarse estricta con los supervisores que permiten la continuación de prácticas peligrosas. “Los récord de seguridad deben consultarse para decidir quiénes merecen ascensos.”<sup>106</sup>

Si la administración habla de seguridad, pero permite que persistan condiciones de peligro ‘por unos pocos días’ para que no se pierda producción, debe esperar que en todos los niveles de la jerarquía, desde arriba hasta abajo, tampoco se tome en serio el asunto. Lo mismo que con la acción afirmativa, las políticas deben hacerse cumplir mediante el sistema de recompensas.

“Las compañías que tienen los mejores récords de seguridad utilizan los informes de accidentes como una de las estadísticas de control para

---

<sup>105</sup> Idem.

<sup>106</sup> STRAUSS; Styles.Op.Cit.,p.243

juzgar de la eficiencia de la supervisión. Empero, si se hace demasiado hincapié en estos récords, los supervisores pueden caer en la tentación de preocuparse sólo por las apariencias, de achacar a otros las responsabilidades y aun de tratar de persuadir a los obreros lesionados para que se presenten al trabajo para evitar que a ellos se les culpe por ‘perdida de tiempo por accidentes’”.<sup>107</sup>

¿Qué pueden hacer específicamente los supervisores para fomentar la seguridad? Según Strauss es lo siguiente:

- Adiestrar a los empleados nuevos. No basta con exhortarlos a que trabajen en forma no peligrosa: se les deben mostrar las causas posibles de accidentes y ayudarlos a desarrollar hábitos y movimientos que los conserven fuera de peligro.
- Aclarar muy bien que aunque la alta producción es una meta, a los trabajadores jamás se les exigirá trabajar tan velozmente que se expongan a un peligro.
- Escuchar y consultar a los empleados. Algunas de las mejores ideas de seguridad provienen de escuchar e interesarse en las sugerencias que se reciben.
- Ejercer una disciplina constructiva. Advertir con tacto a los empleados cuándo están trabajando en condiciones peligrosas e imponer firmemente castigos cuando fallen otras medidas.
- Verificar todos los días, como cuestión de rutina, las condiciones y comportamientos peligrosos. En una compañía se espera que cada capataz hable de la seguridad, por lo menos a dos de sus subalternos cada día.

---

<sup>107</sup> Ibidem, p.144.

A continuación se menciona un caso específico sobre una aplicación de adiestramiento y motivación en el área de seguridad industrial de la NASA:

“Los programas de la NASA y del Apollo nos han dado nuevas luces sobre la contribución de la gerencia a la seguridad. En el de la NASA se dedicó muchísimo tiempo y energía a enseñarles a los trabajadores qué debían hacer en caso de emergencia y los ‘planes contingentes’ se practicaron hasta que llegaron a ser casi automáticos. Tal planeación y práctica evita los problemas que se presentan cuando las rutinas ya establecidas se ven interrumpidas en una emergencia.

En el sistema del subterráneo (“subway”) de la ciudad de Nueva York ocurrió un grave incendio. El departamento de bomberos telefoneó al gerente de tránsito para pedirle que hiciera desconectar la fuerza eléctrica a fin de permitir a los bomberos entrar en los túneles; pero esta solicitud no fue atendida. Parece que hubo para ello dos razones: no estaba claro quién tenía autoridad para tomar tal decisión; y por otra parte, los funcionarios del tránsito querían disponer de la fuerza eléctrica en los túneles para facilitar la evacuación de los pasajeros. Sin entrar a discutir quién tenía la razón, este conflicto en que no se sabía quién debía ceder estuvo a punto de producir una tragedia.

En 1979 un daño pequeño en unas válvulas de una planta nuclear casi llega a convertirse en un terrible desastre porque los técnicos de la sala de control no habían practicado una reacción rápida ante ciertas lecturas ambiguas de los manómetros monitores. (Estas lecturas sugerían problemas en el sistema de enfriamiento del núcleo.) Además, los técnicos no pudieron ponerse en comunicación con expertos ingenieros nucleares de alto nivel en Washington. Después de la emergencia se estableció una línea de emergencia para todas las plantas comerciales de energía nuclear.”<sup>108</sup>

Debido a los incidentes expuestos anteriormente, en los simulacros de incendio siempre hay varios monitores o jefes de piso designados de antemano, que asumen la dirección y se prevé también un ordenamiento gerencial nuevo que les ayude a hacer frente a la crisis. La seguridad y la salud cuestan dinero, pero no se compran sólo con dinero.

---

<sup>108</sup> MÜLLER, Enrique. L. Dirección de relaciones laborales., Ed. Trillas, México, 1987, 174.pp.

La creación de un ambiente seguro en el trabajo implica cumplir con las normas y procedimientos, sin pasar por alto ninguno de los factores que intervienen en la confirmación de la seguridad como: entrenamiento y motivación, las condiciones de la empresa: infraestructura y señalización, las condiciones ambientales : ruido calor, frío, higiene y estudiar las acciones que llevan consigo riesgo, el seguimiento de este proceso mediante la inspección, dar importancia a la participación activa de los trabajadores.

A fin de crear condiciones posibles de trabajo, la industria tiene una fuerte responsabilidad de adelantar por su propia cuenta investigaciones y al mismo tiempo reaccionar con rapidez a la nueva información que revelan las investigaciones oficiales y universitarias. Se obtendrán enormes beneficios humanos si se logra mejorar las lamentables estadísticas anotadas al principio del capítulo. Las enfermedades y los accidentes también cuestan mucho a la industria en pérdida de tiempo, primas de seguros y reducción de la productividad que proviene del temor de los accidentes.

Como podrá observarse los resultados obtenidos de unificar las técnicas de adiestramiento y la motivación, ha permitido la solucionar el conflicto de cometer descuidos que provoquen accidentes y sobre todo logra reafirmar la importancia que tiene la seguridad industrial, tanto para las organizaciones como para los empleados por medio de los programas o actividades dispuestas de manera detallada, para una organización específica.

Es necesario brindar confianza y seguridad al personal para eliminar miedos o desconfianza mostrándole que el ambiente en el que trabaja es seguro y que eliminar riesgos es una responsabilidad compartida por todos los individuos que colaboren, concientizando que "...sólo se logra por medio de las herramientas que se les proporcionan..." para el mantenimiento de su integridad física y psicológica.

La conducta que se pretende difundir a nivel inconsciente en el desarrollo cotidiano de las actividades del trabajador es que si se utilizan adecuadamente los instrumentos (casco, guantes, zapatos con casquillo, cubre boca, fajilla, uniforme, etc.) se obtendrá como resultado una mejor calidad de vida y entonces el reto principal es utilizar la motivación acompañada de la teoría conductista como parte fundamental para la modificación de la conducta.

**CAPÍTULO 6**  
**MÉTODO**

**OBJETIVO GENERAL:**

Proponer un programa motivacional dirigido a técnicos de carga para la disminución de riesgos de trabajo en la empresa Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A. de C.V. Contrato N° 1 A P.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Dar un panorama claro de las características principales de la organización con la finalidad de conocer los principios que rigen a la organización y sus actividades.
- Exponer las distintas corrientes teóricas acerca de la motivación para así retomar conceptos fundamentados en teorías reconocidas.
- Reconocer factores de la corriente teórica conductista que favorezcan la aplicación de la motivación enfocada a la seguridad industrial, para que permita de manera dinámica poner en práctica la utilización de instrumentos de seguridad.
- Examinar la temática de la seguridad industrial para así, determinar la importancia de la misma y promover los factores que la fortalezcan.
- Proponer un programa motivacional, para la disminución de riesgos laborales.

## HIPÓTESIS

El contexto laboral en el que se desempeñan los técnicos de carga requiere de un programa motivacional para la disminución de riesgos laborales en la empresa Agentes Aduanales Asociados para el comercio Exterior S.A. de C.V.

## VARIABLES

- Empresa → **V . O (variable operacional )**
- Motivación → **V . I (Variable independiente)**
- Seguridad Industrial → **V . D (variable dependiente)**

Se utilizó una muestra no probabilística causal, se tomó de un universo de 200 técnicos de carga, a 100 técnicos de carga de la empresa AAACESA (Agentes aduanales asociados para el comercio exterior S.A. de C.V.) del turno matutino, comprendiendo las siguientes características: sexo masculino, edad promedio de 18 a 29 años, nivel medio superior terminado, licencia de conducir.

## TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación es exploratorio estos estudios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y se utilizan para desarrollar métodos en estudios más profundos.



## INSTRUMENTOS

Los instrumentos para evaluar que se utilizaron, con la finalidad de detectar qué motiva al personal y conocer factores que favorezcan la eliminación de riesgos laborales fueron los siguientes: observaciones de tipo cualitativo que proporcionaron información acerca de patrones de conducta y un cuestionario con preguntas dirigidas de acuerdo a las características de la población.

El cuestionario aplicado consta de 24 afirmaciones con 5 categorías de respuesta tipo escala Likert, las cuales obtienen información de: sentimientos y tendencias hacia la seguridad laboral esta operacionalizada con 5 indicadores.

1. Trabajo en sí mismo: responsabilidad, progreso, crecimiento.
2. Logro: reconocimiento.
3. Calidad de relaciones interpersonales: con otros colaboradores.
4. Seguridad en el trabajo: seguridad y riesgos laborales.
5. Condiciones de trabajo: instalaciones y salario.

Para calificar la escala que evalúa factores que motiven al personal a retomar la importancia de prevenir riesgos laborales, se le asignó un valor numérico (**1. 2 .3. 4 .5 pts.**) de cada una de las cinco opciones de respuesta:

1. Definitivamente sí.
2. Probablemente sí.
3. Indeciso.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaboró la propuesta de un programa motivacional dirigido a técnicos de carga para la disminución de riesgos de trabajo en la empresa Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A. de C. V. Contrato N° 1 A. en P.

## **PROCEDIMIENTO**

Se aplicó el cuestionario al personal designado por el departamento de capacitación, en una sesión aproximada de 10 minutos, en grupos de 25 personas, dentro de su jornada de trabajo. Esta aplicación fue en forma colectiva. Procediendo después a la captura de datos y análisis de los mismos. Concluyendo con la elaboración del programa motivacional para la disminución de riesgos laborales.

### **PUNTOS TOMADOS EN CUENTA PARA LA VALIDEZ CUALITATIVA DE ESTA INVESTIGACION SEGÚN EL INVESTIGADOR SAMPIERI.**

1. Los sujetos fueron sinceros y abiertos: se encontró una población dispuesta a cooperar, externando comentarios personales, se logró un clima de confianza.
2. Se registraron los acontecimientos y sucesos relevantes del problema de investigación en el contexto y con las unidades de análisis.
3. Se compenetró en el contexto y el ambiente
4. Se logró obtener la información necesaria y suficiente para poder cumplir con los objetivos de la investigación.
5. Se recogió información y testimonios en el propio lenguaje de los sujetos.
6. Se logró no influir en la naturalidad y cotidianidad del contexto.

7. Las descripciones se apegaron a lo observado.
8. Registro de hechos relevantes y anotaciones adicionales.
9. Se utilizó la observación en el lugar donde operan los sujetos, se interactuó con los sujetos y se aplicó el cuestionario elaborado de manera, escala tipo Likert, con fundamentos teóricos del autor: Frederick Herzberg.
10. Se obtuvieron diferentes perspectivas: la percepción del empleado hacia la seguridad industrial, qué factores motivan a estos sujetos en particular, y cómo perciben ellos tanto su trabajo como las condiciones del mismo.
11. La aplicación fue cuidadosa y rigurosa puesto que se aplicó en las mismas circunstancias para todos los individuos, las instrucciones y el material fue el mismo.
12. Se integraron todos los datos posibles.
13. Las preguntas fueron las pertinentes, puesto que se observó cuidadosamente a la muestra y se sustentó el cuestionario con una teoría motivacional para así cumplir con el objetivo de la investigación, que es el de elaborar un programa lo más apegado a las necesidades de la población.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> SAMPIERI, H.R. Metodología de la investigación. 2ª. ed., Ed. Mc Graw Hill., Mexico, 2003, p.475.

**EL SIGUIENTE CUADRO MUESTRA LA OBSERVACIONES DE CAMPO  
REALIZADAS DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS DEL INVERSTIGADOR  
SORIANO.**

DIARIO DE OBSERVACIÓN
<p><b>Fecha:</b> 05/09/2005</p> <p><b>Hora:</b> 6:00 hrs. AM</p> <p><b>Duración de la observación:</b> 9 hrs.</p> <p><b>Lugar:</b> Almacén fiscalizado No. 22</p> <p><b>Circunstancias:</b> Día laboral.</p> <p><b>Personas presentes y su función:</b> Técnicos de carga, su función es el traslado de valores del avión a los almacenes, y entrega de mercancía al cliente. Supervisores, se encargan distribuir al personal para el traslado cuidadoso de la mercancía.</p> <p><b>Función atribuida al observador:</b> persona de nuevo ingreso como becario de recursos humanos siendo una de sus actividades la de obtener información para el departamento.</p> <p><b>Aparatos y equipo utilizado:</b> Los técnicos de carga utilizan montacargas, botas, casco y faja.</p> <p><b>Ambiente físico:</b> espacios amplios, adecuados para el uso de montacargas, señalamientos viales y salida de emergencia, es un lugar con altas medidas de seguridad, desde el área de ingreso.</p> <p><b>OBSERVACIÓN</b></p> <p><b>Eran las 6:00 hrs. AM</b> del 5 de septiembre Cuando los operativos inician sus actividades.</p> <p style="padding-left: 40px;">Checan tarjeta, se dirigen al área donde recogen su casco, faja y guantes, algunos no traen la faja, sólo el casco, otros solo guantes y casco, otros cuantos debajo del casco utilizan gorra, lo que evita que el casco cumpla su función de proteger la cabeza, se ve sobrepuesto, para esto ya todos traen las botas de casquillo puestas y el uniforme.</p> <p><b>Eran las 9:00 hrs. AM.</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Aquí el técnico de carga tiene trato directo con el cliente, actividad que lleva a cabo aquí es verificar que el</p>

propio cliente revise su mercancía y el técnico constata que el cliente esté de acuerdo, después de esto el técnico de carga lleva el montacargas con la mercancía a otro almacén, durante este proceso el técnico mantiene una actitud respetuosa y de servicio.

**Eran las 12:30 hrs. PM**

Cuando en grupos de tres o cuatro salen a comer y se seleccionan entre ellos al azar, esto no provocó ningún conflicto o expresiones de desagrado.

**Eran las 15:00 hrs.**

Se dirigen a dejar su casco, guantes y faja, checan su hora de salida y es así como termina el día para los técnicos de carga. A la mañana siguiente retoman lo que el turno anterior haya dejado pendiente (esto es recíproco, porque los vuelos ocasionalmente se retrasan).

Este diario de observación contiene lo más relevante, debido a que las actividades que realizan son un proceso ya determinado, es difícil registrar observaciones que varíen significativamente; esta observación se llevó a cabo en 25 días hábiles.

**A continuación se describen anotaciones adicionales a lo observado:****DIARIO DE INVESTIGACIÓN****CONVERSACIONES**

Cuestioné a la licenciada; Elizabeth Rebeca Iriarte Camacho.  
Coordinadora de capacitación.

Ψ ¿Por qué cree usted que, no usen todos sus aditamentos de seguridad?

♣ Bueno, las fajas no a todos les quedan, regularmente les quedan chicas , y en el caso de los cascos, para ellos es una especie de moda arrancarle la protección que llevan por dentro.

Ψ ¿Por qué la mayoría se encuentra en mal estado?

♣ por que se supone tienen uno propio pero siempre los toman al azar, es por eso que se han deteriorado.

**DEDUCCIONES**

A lo largo de 25 días de observación no se presentó ningún tipo de riña entre compañeros, por lo que puede decirse que las relaciones interpersonales son cordiales y esto es un factor importante, ya que el resultado de un día de trabajo no es más que el reflejo de un trabajo en equipo coordinado.

El deterioro del equipo de seguridad se debe a que no existe un lugar acondicionado para guardarlo después de haberlo utilizado, al existir este problema da como consecuencia lo siguiente: cuando ingresan por la mañana toman el equipo que se encuentre a la mano y no se tiene la responsabilidad de mantenerlo en condiciones apropiadas puesto que no es de ellos.

El siguiente cuadro permitió la elaboración de ítems concretos y precisos, su contenido se basa en los factores de la teoría motivacional de Frederick Herzberg, que son los siguientes: Factores de insatisfacción o higiene: económicos, Condiciones de trabajo, Seguridad, Factor sociales, Status y los factores de satisfacción o motivadores: Tareas estimulantes, autorrealización, Reconocimiento y Mayor responsabilidad. Cada concepto fue tomado para elaborar un ítem.

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ACTITUD MEDIDA	ITEM
Promoción de la seguridad industrial, con fundamentos teóricos motivacionales	Grado en que la motivación pueda ser un método de prevención de accidentes.	El interés por parte del departamento de recursos humanos.  La buena voluntad por parte de los técnicos de carga.	Factores de higiene o satisfacción.	Sueldo          Condiciones de trabajo    Factor social	<p>*¿Mi sueldo me permite cubrir mis necesidades básicas ?</p> <p>*Además de mis necesidades básicas, ¿mi sueldo me permite tener otros gastos? (diversión, entretenimiento, etc.)</p> <p>*¿Considero que mis prestaciones están de acuerdo a la ley?</p> <p>*¿Las condiciones en que trabajo son seguras?</p> <p>*¿Tengo buena relación con mis compañeros?</p> <p>*¿Mi trabajo funciona mejor si se lleva a cabo en equipo?</p> <p>*¿Prefiero trabajar solo?</p>

				<p>Status</p> <p>Seguridad industrial</p> <p>Coordinación de interferencia</p> <p>Motivación</p> <p>Coordinación de objetivos</p>	<p>*¿Me considero con privilegios dentro de la empresa?</p> <p>*¿Tengo la posibilidad de mejorar de puesto?</p> <p>*¿Me considero una persona cuidadosa en mi actividad diaria?</p> <p>*¿Me accidento con frecuencia?</p> <p>*¿Me aseguro de portar todos los días mi equipo de seguridad?</p> <p>*¿Cuento con un equipo de seguridad en buenas condiciones?</p> <p>*¿La seguridad es una de las principales preocupaciones en mi empresa?</p> <p>*¿Me gustaría que existiera una campaña para la prevención de accidentes?</p> <p>*¿Considero que para reducir accidentes se deben de coordinar los esfuerzos de los empleados y los de la empresa para que se tenga un objetivo en común?</p>
--	--	--	--	---	---



			Factores de satisfacción o motivadores	Tareas estimulantes	*¿Me gusta hacer nuevas propuestas de cómo llevar a cabo el trabajo?
				Reconocimiento	*¿Considero importante el reconocimiento y manejo de incentivos hacia mi trabajo?
				Autorrealización	*¿Dentro de mi área de trabajo reconocen mi desempeño?  *¿Me considero un experto en mi trabajo?  *¿Considero que mis actividades son fundamentales para el desarrollo de la empresa?  En mi trabajo ¿logro las metas que me propongo?
				Responsabilidad	*¿Me gustaría adquirir nuevas responsabilidades?  *Cuando dejo inconclusa una tarea ¿prefiero terminarla al siguiente día?

Los ítems de mayor relevancia para la presente investigación son, *seguridad y motivación*, como se puede apreciar al inicio del cuadro, en la columna de dimensión

está escrito un concepto llamado *coordinación de interferencia*, este ítem permitió indagar el grado de importancia que según los técnicos de carga la empresa AAACESA le da a la seguridad industrial.

Dentro de la misma columna llamada dimensión, aparece otro concepto llamado; *coordinación de objetivos*, este permitió conocer, si para los técnicos de carga, la seguridad industrial, no es únicamente responsabilidad de una de las dos partes (empresa – operativos), además, permite detectar si por parte de la muestra, hay un panorama accesible.

Los factores restantes, pero no por ello menos importantes proporcionaron información que se utilizó para complementar y enriquecer la investigación, todos resultados sobresalientes facilitaron la creación de un programa de seguridad industrial lo más apegado posible a las características de la empresa AAACESA y los técnicos de carga de la misma.

A continuación se encuentra el cuestionario aplicado a los técnicos de carga:

**ESCALA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

A continuación aparece una serie de preguntas que tienen como objetivo conocer algunas de las características del personal que labora en esta empresa. Los datos únicamente tienen valor estadístico, por lo que le pedimos conteste lo más sinceramente posible.

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edo. Civil: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Las afirmaciones que va a leer son opciones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo, voy a pedirle que me diga, por favor, que tan de acuerdo está usted con cada una de las opciones.

1. ¿Mi sueldo me permite cubrir mis necesidades básicas?  
 Definitivamente Sí  
 Probablemente Sí  
 Indeciso  
 Probablemente No  
 Definitivamente No
  
2. ¿Además de mis necesidades básicas, mi sueldo me permite tener otros gastos? (diversión, entretenimiento, etc.)  
 Definitivamente Sí  
 Probablemente Sí  
 Indeciso  
 Probablemente No  
 Definitivamente No
  
3. ¿Considero que mis prestaciones están de acuerdo a la Ley?  
 Definitivamente Sí  
 Probablemente Sí  
 Indeciso  
 Probablemente No  
 Definitivamente No
  
4. ¿Las condiciones en las que trabajo son seguras?  
 Definitivamente Sí  
 Probablemente Sí  
 Indeciso  
 Probablemente No  
 Definitivamente No
  
5. ¿Me accidento con frecuencia?  
 Definitivamente Sí  
 Probablemente Sí  
 Indeciso  
 Probablemente No  
 Definitivamente No

6. ¿Me aseguro de portar todos los días mi equipo de Seguridad?  
( ) Definitivamente Sí  
( ) Probablemente Sí  
( ) Indeciso  
( ) Probablemente No  
( ) Definitivamente No
7. ¿Tengo buena relación con mis compañeros?  
( ) Definitivamente Sí  
( ) Probablemente Sí  
( ) Indeciso  
( ) Probablemente No  
( ) Definitivamente No
8. ¿Mi trabajo funciona mejor si se lleva a cabo en equipo?  
( ) Definitivamente Sí  
( ) Probablemente Sí  
( ) Indeciso  
( ) Probablemente No  
( ) Definitivamente No
9. ¿Prefiero trabajar solo?  
( ) Definitivamente Sí  
( ) Probablemente Sí  
( ) Indeciso  
( ) Probablemente No  
( ) Definitivamente No
10. ¿Me considero con privilegios dentro de la empresa?  
( ) Definitivamente Sí  
( ) Probablemente Sí  
( ) Indeciso  
( ) Probablemente No  
( ) Definitivamente No
11. ¿Tengo la posibilidad de mejorar de puesto?  
( ) Definitivamente Sí  
( ) Probablemente Sí  
( ) Indeciso  
( ) Probablemente No  
( ) Definitivamente No
12. ¿Me gusta hacer nuevas propuestas de cómo llevar a cabo el trabajo?  
( ) Definitivamente Sí  
( ) Probablemente Sí  
( ) Indeciso  
( ) Probablemente No  
( ) Definitivamente No

13. Dentro de mi área de trabajo ¿reconocen mi desempeño?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
14. ¿Me gustaría adquirir nuevas responsabilidades?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
15. ¿Considero que mis actividades son fundamentales para el desarrollo de la empresa?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
16. En mi trabajo ¿logro las metas que me propongo?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
17. ¿Me considero un experto en mi trabajo?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
18. Cuando dejo inconclusa alguna tarea ¿prefiero terminarla al siguiente día?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
19. ¿Cuento con un equipo de seguridad en buenas condiciones?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No

20. ¿La seguridad es una de las principales preocupaciones en mi empresa?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
21. ¿Me considero una persona cuidadosa en mi actividad diaria?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
22. ¿Me gustaría que existiera una campaña para la prevención de accidentes?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
23. ¿Considero importante el reconocimiento y manejo de incentivos hacia mi trabajo?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No
24. ¿Considero que para reducir accidentes se deben coordinar los esfuerzos de los empleados y los de la empresa para que se tenga un objetivo en común?
- Definitivamente Sí
  - Probablemente Sí
  - Indeciso
  - Probablemente No
  - Definitivamente No

***Gracias por tu participación y colaboración  
Octubre 2005***

**CAPÍTULO 7**  
**RESULTADOS**

**ITEM # 1****¿MI SUELDO ME PERMITE CUBRIR MIS NECESIDADES BÁSICAS?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	9%
2 PROBABLEMENTE SÌ	28%
3 INDECISO	7%
4 PROBABLEMENTE NO	26%
5 DEFINITIVAMENTE NO	30%



*Este Ítem evalúa si el sueldo es suficiente (sueldo)*

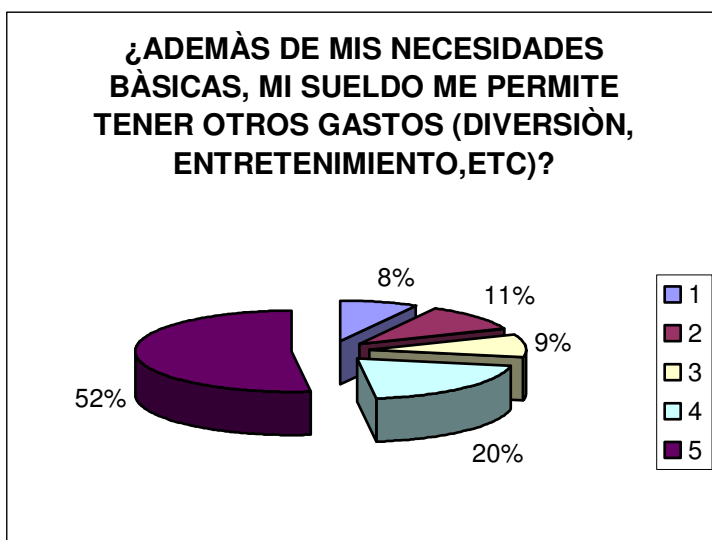
**7.1** Como se puede observar en la gráfica, tan solo el 30 % de la muestra considera que su sueldo no alcanza y el 9 % considera que es suficiente, para el 28% probablemente sea lo necesario, el 7% se mostró indeciso y para el 26% es probablemente insuficiente.



**ITEM # 2**

**¿ADEMÁS DE MIS NECESIDADES BÁSICAS, MI SUELDO ME PERMITE TENER OTROS GASTOS (DIVERSIÓN, ENTRETENIMIENTO, ETC)?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	8%
2 PROBABLEMENTE SÌ	11%
3 INDECISO	9%
4 PROBABLEMENTE NO	20%
5 DEFINITIVAMENTE NO	52%

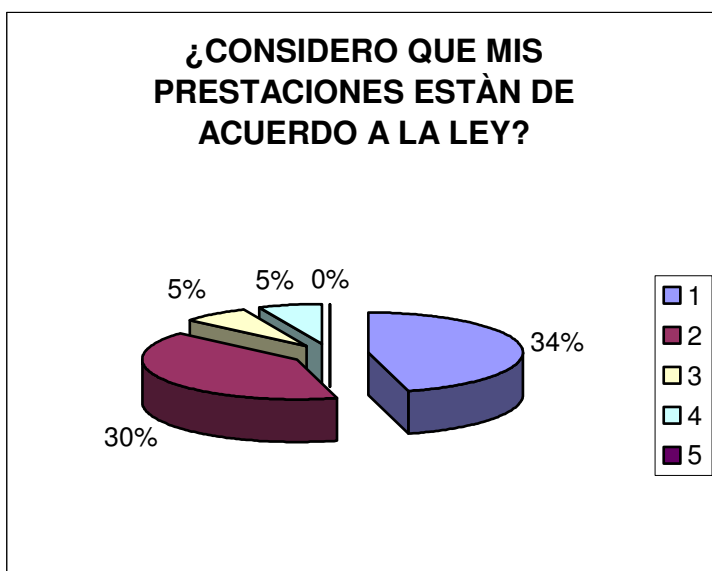


*Este ítem evalúa el sueldo permite hacer gastos adicionales (sueldo)*

**7.2** Como se puede observar en la gráfica el 52 % de la muestra confirma que no es una cantidad suficiente, mientras que al 8% el sueldo percibido sí le permite hacer otros gastos, el 20 % cree que su sueldo no es suficiente, por lo que esta gráfica mantiene congruencia con la gráfica anterior.

**ITEM # 3****¿CONSIDERO QUE MIS PRESTACIONES ESTÀN DE ACUERDO A LA LEY?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	34%
2 PROBABLEMENTE SÌ	30%
3 INDECISO	5%
4 PROBABLEMENTE NO	5%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%



*Este Ítem evalúa si los técnicos de carga creen que la cantidad que perciben es la correcta (sueldo)*

**7.3** Como se puede observar en la gráfica el 34 % de la muestra dice estar totalmente convencido de que las prestaciones son correctas, mientras que el 30 % cree que lo más probable es que las prestaciones pudieran estar de acuerdo a la ley y lo más relevante es que ninguno opina que la empresa está pagando sueldos por debajo de lo que la ley marca.

**ITEM # 4****¿LAS CONDICIONES EN LAS QUE TRABAJO SON SEGURAS?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	39%
2 PROBABLEMENTE SÌ	29%
3 INDECISO	6%
4 PROBABLEMENTE NO	5%
5 DEFINITIVAMENTE NO	18%

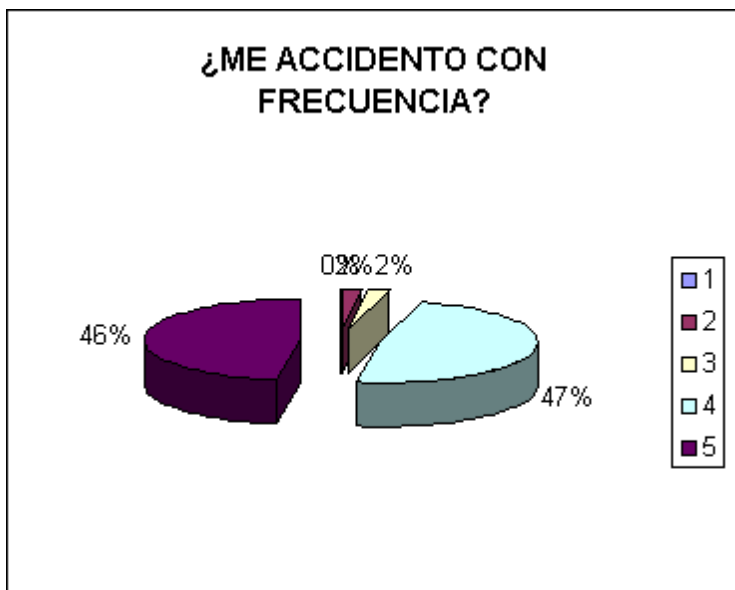


*Este Ítem evalúa si los técnicos de carga, creen trabajar en instalaciones seguras. (condiciones de trabajo)*

**7.4** Como puede observarse en la gráfica, el 39% de la muestra cree que sí trabaja en condiciones seguras, mientras que tan solo el 18% considera que definitivamente es insegura el área de trabajo, en tanto que el 29 % piensa en la posibilidad de estar trabajando en condiciones seguras, y tan solo el 6% esta indeciso. El 5% considera que probablemente no es seguro, por lo tanto puede decirse de manera general que el 5% y el 29 % (que suman el 34 %) cree probablemente que existan riesgos.

**ITEM # 5****¿ME ACCIDENTO CON FRECUENCIA?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	0%
2 PROBABLEMENTE SÌ	2%
3 INDECISO	2%
4 PROBABLEMENTE NO	47%
5 DEFINITIVAMENTE NO	46%

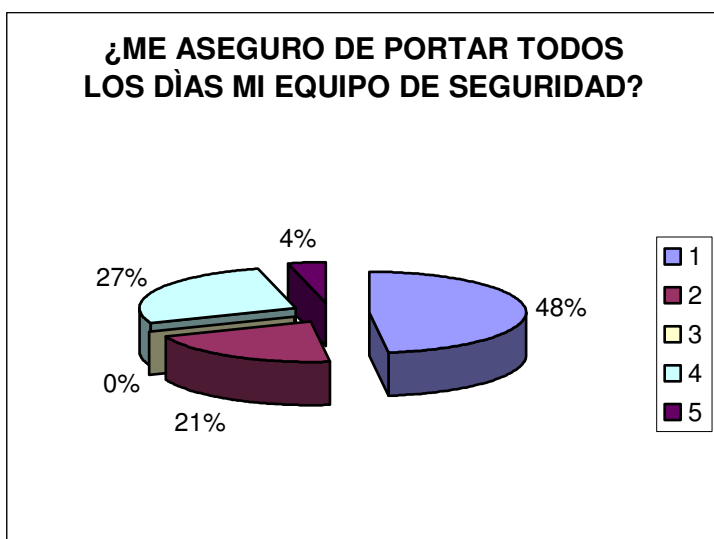


*Este ítem evalúa al los técnicos de carga que se accidentan con frecuencia (factor seguridad industrial)*

**7.5** Como podemos observar en la gráfica, el 46 % esta totalmente seguro de no accidentarse y el 0 % (nadie) dice no accidentarse, el 2% está indeciso mientras que el 2% marca la probabilidad de si accidentarse con frecuencia. El 47 % indica que probablemente no se accidenta con frecuencia, pero denota que sí se ha accidentado en alguna ocasión. Por lo tanto; puede decirse que por lo menos en los dos porcentajes del 2% y el 47 %. (Que suman el 51%) alguna vez se ha accidentado.

**ITEM # 6****¿ME ASEGURO DE PORTAR TODOS LOS DÍAS MI EQUIPO DE SEGURIDAD?**

1 DEFINITIVAMENTE SÍ	48%
2 PROBABLEMENTE SÍ	21%
3 INDECISO	0%
4 PROBABLEMENTE NO	27%
5 DEFINITIVAMENTE NO	4%



*Este ítem evalúa si los técnicos de carga son responsables de utilizar su equipo de seguridad (seguridad industrial)*

**7.6** Como se puede observar en la gráfica, el 48 % de la muestra todos los días porta equipo de seguridad, el 4 % asegura que definitivamente no utiliza equipo todos los días, el 21% hace referencia a que probablemente sí lo use todos los días y el 27% no usa su equipo de seguridad todos los días, por lo tanto: El 27% y el 21% (que suman el 48%) no utiliza todos los días su equipo de seguridad.

**ITEM # 7****¿TENGO BUENA RELACION CON MIS COMPAÑEROS?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	75%
2 PROBABLEMENTE SÌ	18%
3 INDECISO	6%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%



*Este ítem evalúa; relaciones interpersonales (factor social )*

**7.7** Como podemos observar en la gráfica, el 75% de la muestra definitivamente sí considera tener buenas relaciones. El 18% menciona que probablemente sí tenga buenas relaciones, lo que indica que con algunos no tienen buena relación, el 6% se encuentra indeciso, el 0% (nadie) cree que las relaciones sociales sean definitivamente negativas. Por lo tanto el 18 % y el 6% (indecisos) presentan una mínima probabilidad de que existan conflictos (menor al 24%).

**ITEM # 8****¿MI TRABAJO FUNCIONA MEJOR SI SE LLEVA A CABO EN EQUIPO?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	100%
2 PROBABLEMENTE SÌ	0%
3 INDECISO	0%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%



*Este ítem evalúa: trabajo en equipo. (factor social)*

**7.8** Como se puede apreciar en la grafica el 100% o el total de la muestra consideran que funciona mejor el trabajo cuando se realiza en equipo.

**ITEM # 9****¿PREFIERO TRABAJAR SOLO?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	0%
2 PROBABLEMENTE SÌ	0%
3 INDECISO	0%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	100%



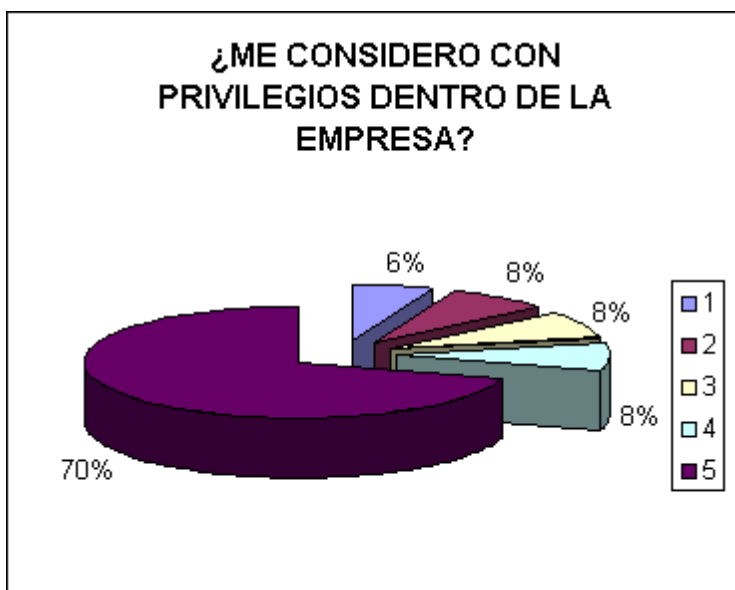
*Este ítem evalúa el trabajo individual (factor social)*

**7.9** Como se puede observar en esta gráfica, el 100% de la muestra, definitivamente no creen que sea mejor trabajar de manera individual lo que confirma la información de la gráfica numero 7.8



**ITEM # 10****¿ME CONSIDERO CON PRIVILEGIOS DENTRO DE LA EMPRESA?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	6%
2 PROBABLEMENTE SÌ	8%
3 INDECISO	8%
4 PROBABLEMENTE NO	8%
5 DEFINITIVAMENTE NO	70%

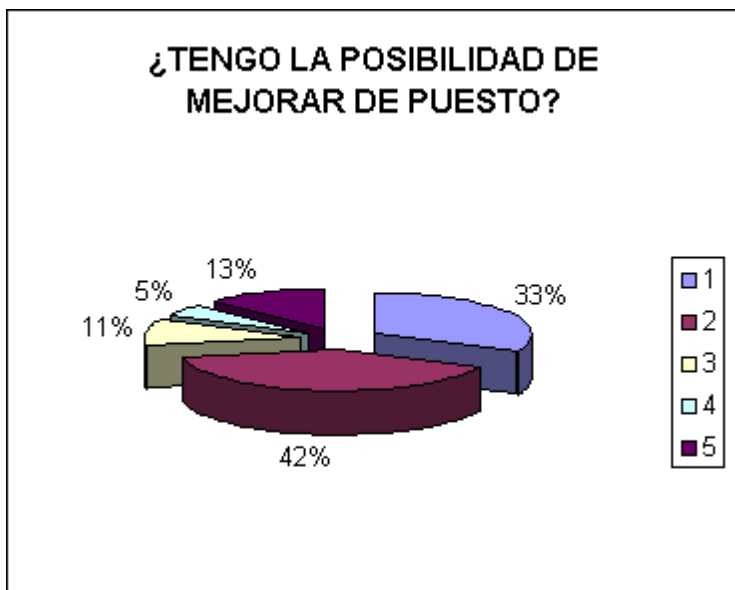


*Este ítem diez evalúa status*

**7.10-** . Como puede observar en la gráfica, tan solo el 6 % de la muestra considera definitivamente si gozar de privilegios. El 8% considera que probablemente. Esto indica que seguramente en ocasiones ha gozado de algún privilegio, de igual manera que el 8% que se ubicó en la respuesta de indeciso. En el caso de la respuesta 4 (probablemente no) es que la probabilidad de haber gozado de algún privilegio es casi nula y por último el 70% está definitivamente seguro de no gozar de ningún tipo de privilegio.

**ITEM # 11****¿TENGO LA POSIBILIDAD DE MEJORAR DE PUESTO?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	33%
2 PROBABLEMENTE SÌ	42%
3 INDECISO	11%
4 PROBABLEMENTE NO	5%
5 DEFINITIVAMENTE NO	13%



*Este ítem evalúa status*

**7.11-** Como se puede observar en la gráfica, el 33% de la muestra cree definitivamente sí es posible alcanzar otro puesto. El 42% lo considera probable. El 11% se encuentra indeciso. El 5% ve reducida la posibilidad. El 13% consideran nula esta posibilidad. Por lo tanto, sólo el 5% y el 13% (18%) ven casi nula la idea de poder mejorar de puesto.

**ITEM # 12****¿ME GUSTA HACER NUEVAS PROPUESTAS DE CÓMO LLEVAR A CABO EL TRABAJO?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	49%
2 PROBABLEMENTE SÌ	40%
3 INDECISO	8%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	3%

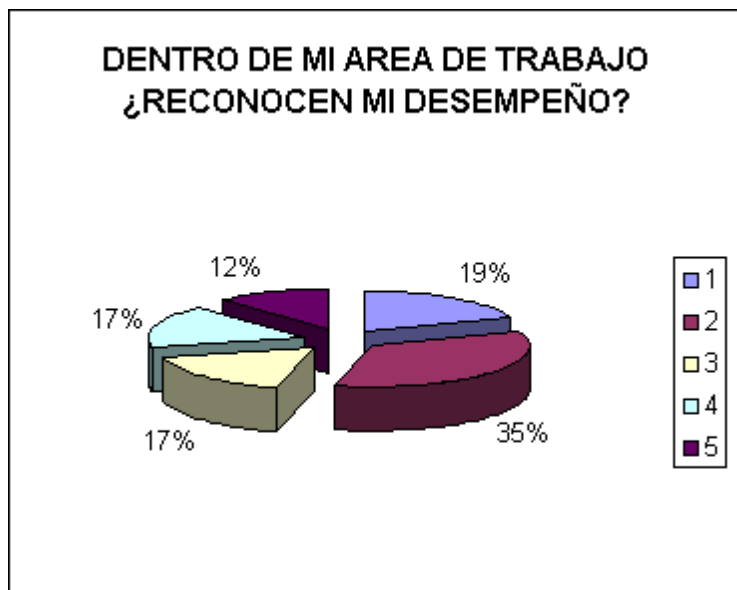


*Este ítem número doce evalúa: tareas estimulantes*

**7.12-** Como puede observarse en la gráfica, al 49% de la muestra, definitivamente sí les agrada hacer nuevas propuestas. El 40% de la muestra menciona que sí hace sugerencias, pero ocasionalmente, el 8% presenta falta de decisión para poder emitir propuestas y el 3% definitivamente no les agrada hacer propuestas.

**ITEM # 13****DENTRO DE MI ÀREA DE TRABAJO ¿RECONOCEN MI DESEMPEÑO?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	19%
2 PROBABLEMENTE SÌ	35%
3 INDECISO	17%
4 PROBABLEMENTE NO	17%
5 DEFINITIVAMENTE NO	12%



*Este ítem evalúa: Reconocimiento*

**7.13-** Como se puede observar en la gráfica, el 19% de la muestra, está totalmente seguro de ser reconocido por su desempeño, el 35% contestó que probablemente sí y el 17% opina estar indeciso. Lo cual indica que en alguna ocasión se sintieron reconocidos, pero no fue significativo, El porcentaje del 17% que reconoció que es porque la posibilidad es aún más remota y el 12% que manifestó en forma definitiva que no son reconocidos.

**ITEM # 14****¿ME GUSTARÍA ADQUIRIR NUEVAS RESPONSABILIDADES?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	62%
2 PROBABLEMENTE SÌ	30%
3 INDECISO	6%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	2%



*Este ítem evalúa si desde la propia percepción del técnico de carga si se siente apto, para adquirir nuevas responsabilidades. (responsabilidad)*

**7.14** Como se puede observar en la gráfica, el 62% de la muestra está completamente seguro de poder llevar a cabo actividades que involucren mayor responsabilidad y el 30% cree que probablemente sí adquiriría nuevas responsabilidades, el 2 % está indeciso y tan sólo el 2% restante cree definitivamente que no.

**ITEM # 15**

**¿CONSIDERO QUE MIS ACTIVIDADES SON FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE MI EMPRESA?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	66%
2 PROBABLEMENTE SÌ	22%
3 INDECISO	8%
4 PROBABLEMENTE NO	4%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%



*Este ítem evalúa autorrealización, ya que consideran que su actividad laboral es importante.*

**7.15** Como se puede observar en la gráfica, el 66% de de la muestra, considera que su trabajo es importante, el 22% cree que pudiera ser cierto, el 8% se observa indeciso y tan solo el 4% considera que su trabajo no es muy importante. Por lo tanto; puede decirse que para nadie de esta muestra su trabajo es definitivamente poco importante.

**ITEM # 16****EN MI TRABAJO ¿LOGRO LAS METAS QUE ME PROPONGO?**

1 DEFINITIVAMENTE SÍ	62%
2 PROBABLEMENTE SÍ	26%
3 INDECISO	9%
4 PROBABLEMENTE NO	3%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%



*Este ítem evalúa autorrealización*

**7.16** Como se puede observar en la gráfica, el 62% de la muestra, considera que es definitivamente cierto que logra lo que se propone, el 26% piensa que probablemente si cumpla sus metas, al marcar su respuesta como una probabilidad es posible que cumpla la mayoría de las que se propone. El 9% está indeciso. Tan solo el 3% considera la probabilidad mínima de cumplir alguna meta. Por lo tanto, puede decirse que al menos toda la población ha concluido alguna meta.

**ITEM #  
17**

**¿ME CONSIDERO UN EXPERTO EN MI TRABAJO?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	23%
2 PROBABLEMENTE SÌ	46%
3 INDECISO	16%
4 PROBABLEMENTE NO	13%
5 DEFINITIVAMENTE NO	2%



*Este ítem evalúa autorrealización*

**7.17** Como se puede observar en la gráfica el 46% de la muestra, se registra con una probabilidad positiva de si considerarse un experto, el 23% considera definitivamente si ser un experto. El 16% está indeciso. El 13% se cree, con una probabilidad menor, considerarse experto y tan solo el 2% consideran definitivamente no ser expertos.



**ITEM #  
18**

**CUANDO DEJO INCONCLUSA UNA TAREA ¿PREFIERO TERMINARLA AL SIGUIENTE DÌA?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	20%
2 PROBABLEMENTE SÌ	5%
3 INDECISO	5%
4 PROBABLEMENTE NO	4%
5 DEFINITIVAMENTE NO	66%

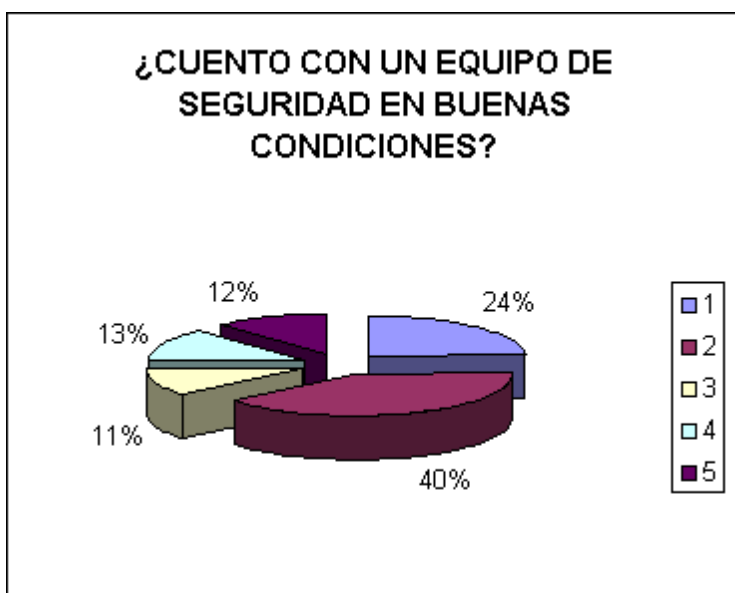


*Este ítem evalúa responsabilidad*

**7.18** Como se puede observar en la gráfica, el 66% de la muestra definitivamente no prefieren dejar pendientes, el 20% prefieren terminar al siguiente día, el 5% ocasionalmente deja pendientes. El 3% está indeciso para el 4% es poco común dejar pendientes

**ITEM # 19****¿CUENTO CON UN EQUIPO DE SEGURIDAD EN BUENAS CONDICIONES?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	24%
2 PROBABLEMENTE SÌ	40%
3 INDECISO	11%
4 PROBABLEMENTE NO	13%
5 DEFINITIVAMENTE NO	12%

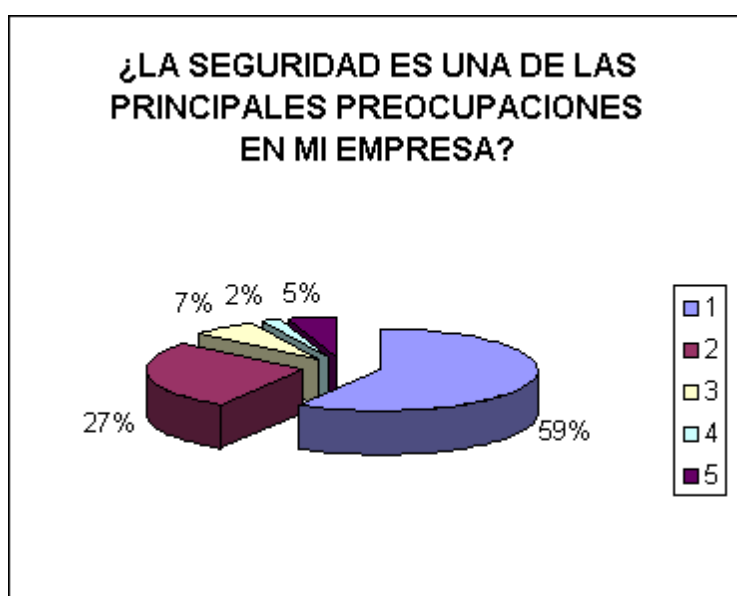


*Este ítem evalúa seguridad industrial*

**7.19** Como se puede observar en la gráfica, el 40% de la muestra, cuenta con un equipo de seguridad en condiciones casi apropiadas, el 24% definitivamente sí tiene equipo de seguridad en buenas condiciones, el 13% considera que el equipo de seguridad está deteriorado, puesto que su respuesta es una probabilidad negativa.

**ITEM # 20****¿LA SEGURIDAD ES UNA DE LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES EN MI EMPRESA?**

1 DEFINITIVAMENTE SÌ	59%
2 PROBABLEMENTE SÌ	27%
3 INDECISO	7%
4 PROBABLEMENTE NO	2%
5 DEFINITIVAMENTE NO	5%



*Este ítem de interfencia proporciona información acerca de la percepción que tiene la muestra, de si se preocupa la empresa, por la seguridad industrial.*

**7.20** Como se puede observar en la gráfica: El 59% de la muestra, considera que la empresa sí se preocupa por la seguridad industrial, el 27% piensa que es probable, en términos positivos; ya que la respuesta fue probablemente sí. El 7% está indeciso. El 2% opina que es probable que exista preocupación por la seguridad industrial (en términos negativos) y el 5% definitivamente no considera que sea una de las principales preocupaciones la seguridad industrial.

**ITEM # 21****¿ME CONSIDERO UNA PERSONA CUIDADOSA EN MI ACTIVIDAD DIARIA?**

1 DEFINITIVAMENTE SÍ	93%
2 PROBABLEMENTE SÍ	6%
3 INDECISO	0%
4 PROBABLEMENTE NO	1%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%



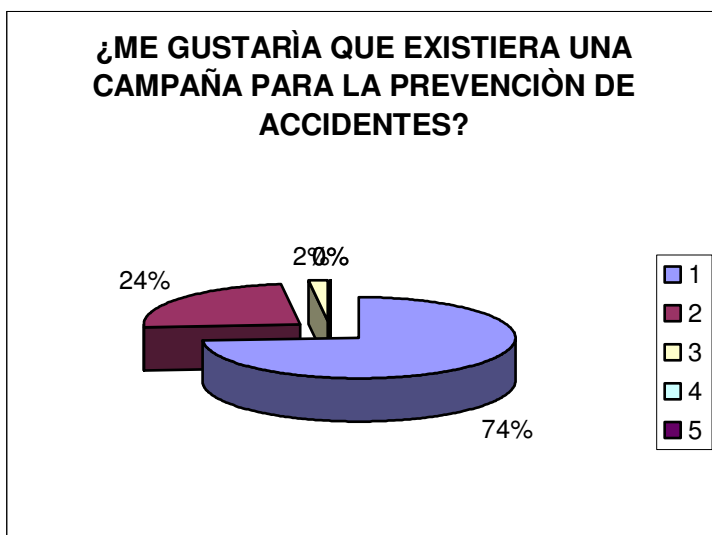
*Este ítem evalúa seguridad industrial*

**7.21** Como se puede observar en la gráfica: el 93% de la muestra, considera que es cuidadoso, el 6% opina que probablemente si es cuidadoso, el 1% se considera poco cuidadoso.

**ITEM # 22**

**¿ME GUSTARÍA QUE EXISTIERA UNA CAMPAÑA PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES?**

1 DEFINITIVAMENTE SÍ	74%
2 PROBABLEMENTE SÍ	24%
3 INDECISO	2%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%

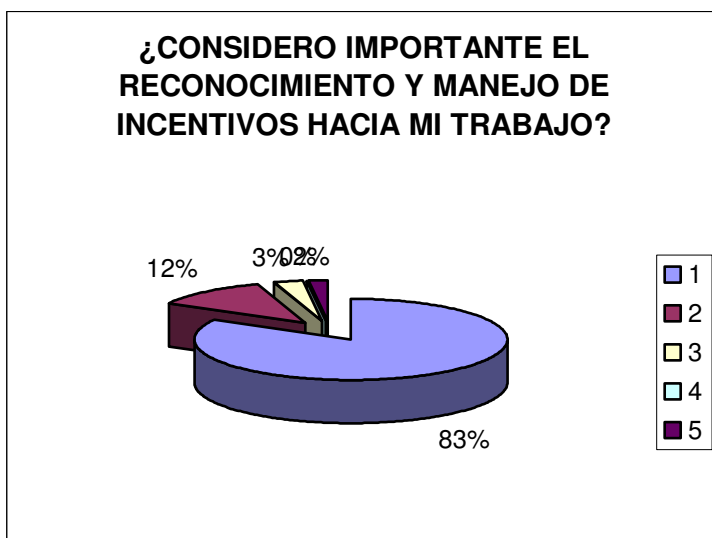


*Este ítem evalúa motivación*

**7.22** Como se puede observar en la gráfica: el 74% de la muestra está totalmente de acuerdo en que se creara una campaña para la prevención de accidentes, el 24% piensa que pudiera ser buena idea. El 2% está indeciso. Por lo tanto, puede decirse que una campaña que promoviera la seguridad industrial sería de gran aceptación.

**ITEM # 23****¿CONSIDERO IMPORTANTE EL RECONOCIMIENTO Y MANEJO DE INCENTIVOS HACIA MI TRABAJO?**

1 DEFINITIVAMENTE SI	83%
2 PROBABLEMENTE SI	12%
3 INDECISO	3%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	2%



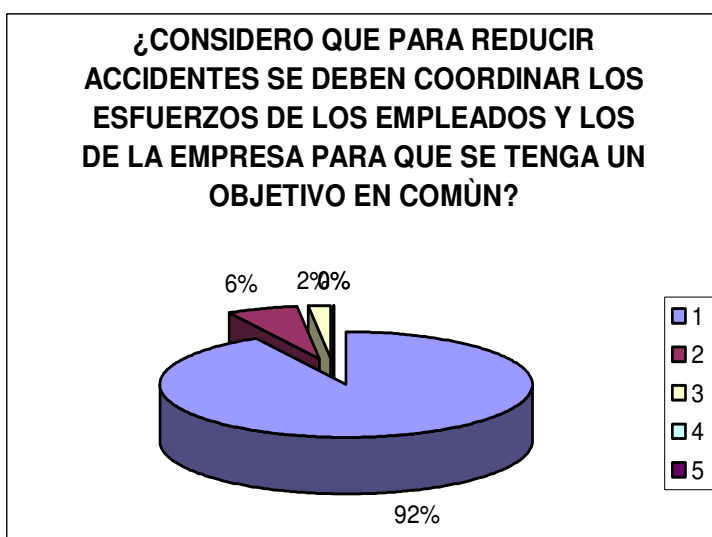
*Este ítem evalúa reconocimiento*

**7.23** Como se puede observar en la gráfica: el 83% de la muestra, opina que definitivamente sí es importante el reconocimiento y manejo de incentivos en el trabajo, el 12% opinó que probablemente sí sería buena idea. Tan solo el 3% está indeciso, y solo al 2% no le interesa. Por lo tanto, se puede decir que la aplicación de incentivos tendría buena aceptación.

**ITEM #24**

¿CONSIDERO QUE PARA REDUCIR ACCIDENTES SE DEBEN COORDINAR LOS ESFUERZOS DE LOS EMPLEADOS Y LOS DE LA EMPRESA PARA QUE SE TENGA UN OBJETIVO EN COMÚN?

1 DEFINITIVAMENTE SI	92%
2 PROBABLEMENTE SI	6%
3 INDECISO	2%
4 PROBABLEMENTE NO	0%
5 DEFINITIVAMENTE NO	0%



Este ítem es de coordinación, permite detectar si por parte de la muestra, el panorama accesible.

**7.24** Como se puede observar en la gráfica: el 92% de la muestra está totalmente de acuerdo en unificar esfuerzos, el 6% lo considera una posibilidad viable y tan solo el 2% está indeciso. Por lo tanto, logra detectarse una actitud sumamente positiva, se puede predecir que la aplicación del programa de seguridad industrial, estaría ante una gran posibilidad de tener buena aceptación.

## **CONCLUSIONES**



## CONCLUSIONES

AAACESA es una organización preocupada por que sus clientes estén satisfechos con el servicio que ofrece y lo más importante es que reconoce que el resultado de tal éxito se debe al trabajo en equipo.

La motivación como se ha explicado a lo largo de los capítulos anteriores es un proceso interno que emerge de una necesidad insatisfecha, que se mantiene presente de manera constante y está orientada hacia una acción determinada, que lleva a la satisfacción del motivo.

Puede decirse entonces que la motivación es un proceso cíclico, donde los motivos se encuentran 'disfrazados' de manera inconsciente, la proyección del motivo dependerá de cómo se suministró la satisfacción, en el desarrollo de las etapas en torno a la infancia. Por lo tanto se está ante una constante búsqueda de nuevas formas de satisfacer una misma necesidad.

Lo más importante en el estudio de la motivación es poder discernir dentro del área laboral, ¿qué es lo que motiva al personal?, por lo que es elemental retomar a los incentivos que incitan la conducta para llevarla a un objetivo, señalando entonces al incentivo como una 'motivación externa'.

Existen un sin número de factores que motivan al personal por lo que es primordial identificar; por que no esta motivado el empleado, que actividades le disgustan, las condiciones medio ambientales en que opera el sujeto para predecir la conducta y posteriormente proporcionar alternativas de solución a dicho problema.

El programa motivacional propuesto en la presente investigación abarca factores extrínsecos e intrínsecos relacionados con la teoría de Frederick Herzberg, con la finalidad de analizar las necesidades reflejadas en los resultados del cuestionario, siendo las siguientes las más relevantes; el dinero el reconocimiento, status y malas condiciones de trabajo, para que así por medio de la utilización de estos factores motivacionales se logre la disminución de riesgos laborales, que tiene por objetivo la utilización de instrumentos de seguridad.

La seguridad industrial, es un conjunto de normas que buscan el bienestar físico y psicológico del trabajador, el principal objetivo que se persigue es brindarle al personal la confianza de que no está ante un riesgo y que no sufrirán ningún tipo de daño físico mostrándole que el ambiente en el que trabaja es seguro. Además, debe aclararse, que es una responsabilidad compartida por parte de la empresa y de los individuos que colaboran en ella.

De acuerdo con las anteriores explicaciones acerca de la motivación y la psicología industrial (en el área de seguridad), resultó ser una unión de conceptos muy enriquecedora, ya que me permitió la construcción de un aprendizaje continuo y significativo en el que la teoría, además de extender el conocimiento, también invita a poner en práctica la capacidad de análisis, de reflexión y de elaborar una crítica, lo más apegada a una situación real con seres humanos.

Pues buscan dentro de un mismo ámbito laboral ser reconocidos por sus características individuales. Reconociendo así el complejo trabajo que tiene la psicología en el ámbito laboral puesto que es un intermediario entre la empresa y los empleados. Resolver los conflictos, tendría que ser a favor, de que ambas partes sean beneficiadas.

## **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

¿En qué podría beneficiar la propuesta contenida en la presente investigación a la empresa? Ese podría ser un cuestionamiento importante. Cuando un empleado se lesiona constantemente, tal vez necesite reposo, si falta constantemente un empleado u otro entorpece las actividades, las atrasa, despedirlo implicaría un gasto mayor que las empresas no están dispuestas a pagar, emplear personal constantemente crearía una excesiva rotación de personal que implicaría pasar por todo el proceso de reclutar, seleccionar y capacitar, esto es una pérdida de tiempo y de dinero.

Sin duda alguna, hacer conciencia de los riesgos a los que se enfrentan los técnicos de carga en este caso, es un paso importante, pero también es determinante reconocer que la seguridad se consigue si se hace uso del equipo de seguridad que lo protege físicamente y que cada uno de los operativos debe contar con él. Es vital que las empresas reconozcan las condiciones reales en las que se encuentran las instalaciones y el equipo de seguridad, si es que éste existe; en caso de que no, pensar en la posibilidad de implementarlo.

La conducta está determinada por un sin número de motivos, por lo que en la presente investigación tan solo se obtuvieron resultados de factores que determinan la conducta de los individuos en el ámbito laboral. Detectando los factores predominantes en las características de la población objeto de estudio.

En lo que respecta a los resultados obtenidos por medio de la observación y el cuestionario, puede decirse que el principal motivador para los operativos de la empresa AAACESA, es el **dinero**, la idea principal de los técnico de carga, es que tiene carencias, que sólo con dinero se podrán resolver, ya que éstas son más evidentes en la propia percepción de los individuos. Debe tomarse en cuenta también que los sueldos en nuestro país a nivel operativo son de baja denominación, en este caso en particular, el sueldo mínimo es duplicado, pero siempre se deseará más.

Un dato importante es que los técnicos de carga no tienen la percepción de que su empresa sea injusta y pague menos, porque de existir un conflicto de esa magnitud, en forma directa con la empresa, dificultaría la aplicación de cualquier programa o actividad debido a su inconformidad.

El segundo factor motivante que arrojaron los resultados, es el **reconocimiento**: Es necesario expresarle a los técnicos de carga de la empresa AAACESA que el trabajo que ejecutan, es fundamental para el desarrollo de la empresa, que el trabajo está bien hecho o remunerarlos económicamente; de manera individual o grupal, promover a otro puesto, a los que lo ameriten, encargar tareas importantes a los que la empresa ya considere que están capacitados, incitarlos a ser propositivos.

Las actividades mencionadas anteriormente conllevan, a que la perspectiva del empleo cambie, sintiéndose realizados, y motivados, sintiendo que no son un trabajador común ya que la empresa valora su esfuerzo y dedicación. Con esto AAACESA conseguirá empleados identificados con la misión, visión, y valores de la misma, además empleados leales.

Algunos técnicos de carga se consideran expertos y es notable que la mayoría no se considera así. Si no están seguros de cómo llevar a cabo su actividad, esto quiere decir que existen lagunas de conocimiento acerca de cómo realizar su trabajo, por lo que sugiero debiera analizarse de manera exhaustiva el contenido de la capacitación y adiestramiento.

Sin duda alguna, como se pudo observar en los resultados obtenidos por el cuestionario, el trabajo en equipo es una idea que para los técnicos de carga, no tan solo es comprendida, sino que también es llevada a cabo.

Es claro, que para poder poner en práctica el programa que a continuación se mostrará, será necesario cumplir con algunas requisiciones como por ejemplo: todos deben contar con equipo de seguridad en buen estado. Ya que a consideración propia, como los accidentes no han sido aparatosos, no se ha dado la importancia que amerita. No es necesario que lo sean. Si ocurre un

incidente por mínimo que parezca provoca, el deterioro físico o bien la ausencia de la salud. De cualquier manera es un accidente. Por lo que la cultura de la prevención también es importante.

Así mismo será necesario establecer condiciones apropiadas de trabajo, por ejemplo: rutas de evacuación más visibles, un mayor número de extintores, en el turno nocturno aumentar la iluminación.

Cabe decir que los técnicos de carga opinan que si se coordinaran esfuerzos de la empresa AAAACESA y los técnicos de carga, se lograría la disminución de accidentes. Lo que denota que son accesibles. Esto se debe a que han participado en diversos programas que involucran temas relacionados con su actividad, este sería el primer programa de seguridad industrial que AAAACESA pudiera llevar a cabo lo que lo hace novedoso y atractivo.

Es necesario retomar que para el contenido del programa, los factores más sobresalientes son el deseo de poseer más dinero y el reconocimiento que los técnicos de carga piden, usando a favor de el programa, el "trabajo en equipo". Para conseguir que utilicen el equipo de seguridad y, por consiguiente la disminuyan los riesgos.

Haber detectado los factores ya mencionados fue un proceso complejo en el que la pieza fundamental fue la utilización de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. Analizar si el contenido de la teoría se mantiene vigente o si existe en la realidad de la empresa me dejó principalmente la experiencia de comprobar cómo se visualiza en el marco de la realidad, lo que en muchas ocasiones tan solo leí, el haber elaborado un método propio, que seguramente si alguien retoma esta idea, sería con el paso del tiempo cada vez más perfeccionado y con una utilidad práctica de acuerdo a las exigencias de las empresas; puedo decir que mi perspectiva del tema sufrió un cambio radical y que es más de lo que pude haber esperado encontrar. Aún hay mucho por investigar y aprender por lo tanto, puede decirse que la hipótesis es: verdadera.

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL DIRIGIDO A TÉCNICOS DE CARGA PARA LA DISMINUCIÓN DE RIESGOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA AGENTES ADUANALES ASOCIADOS PARA EL COMERCIO EXTERIOR S.A. DE C.V. CONTRATO No 1 A. EN P.**

OBJETIVO: Crear el hábito de utilizar las herramientas de seguridad como: casco, guantes y faja para la protección de la integridad física del empleado.

LUGAR: Almacenes fiscalizados 22 y 23 de la empresa AAACESA

PROCEDIMIENTO:

ψ Proporcionar al departamento de Recursos Humanos información acerca del programa:

- a) **Forma de calificar:** En la hoja de registro de seguridad industrial se anota en la columna de nombre a los integrantes del equipo.

Los símbolos a utilizar serán los siguientes:

( √ ) Se utilizará cuando el trabajador utilice los guantes, casco y faja en la casilla que corresponda al día de la semana.

( x ) En caso de que no porten la herramienta que se indica en la columna.

( ■ ) En caso de que se trate del día de descanso del trabajo, para el conteo se tomará en cuenta como √

- b) **Las puntuaciones:** se colocará al final de cada columna el total de puntos obtenidos en la semana y se hará una suma total de estos. Las

puntuaciones obtenidas por equipo se enlistarán de mayor a menor desde el 1º hasta el 20º y dependiendo la posición que ocupe el equipo se le sustraerán puntos para la siguiente quincena con la finalidad de motivar la participación activa desde el comienzo del programa. Los puntos a restar será los siguientes:

1º		6º		11º		16º	
2º	] - 10 pts.	7º	] -20 pts.	12º	] -25 pts.	17º	] - 30 pts.
3º		8º		13º		18º	
4º		9º		14º		19º	
5º		10º		15º		20º	

c) **Los grupos:** Se les pedirá a los operativos que se organicen en equipos de diez, explicándoles la dinámica de la siguiente manera:

1. Después de checar tarjeta en la entrada, deberán inmediatamente ir por sus guantes, casco y faja.
2. Sólo podrán quitárselos durante su horario de comida.

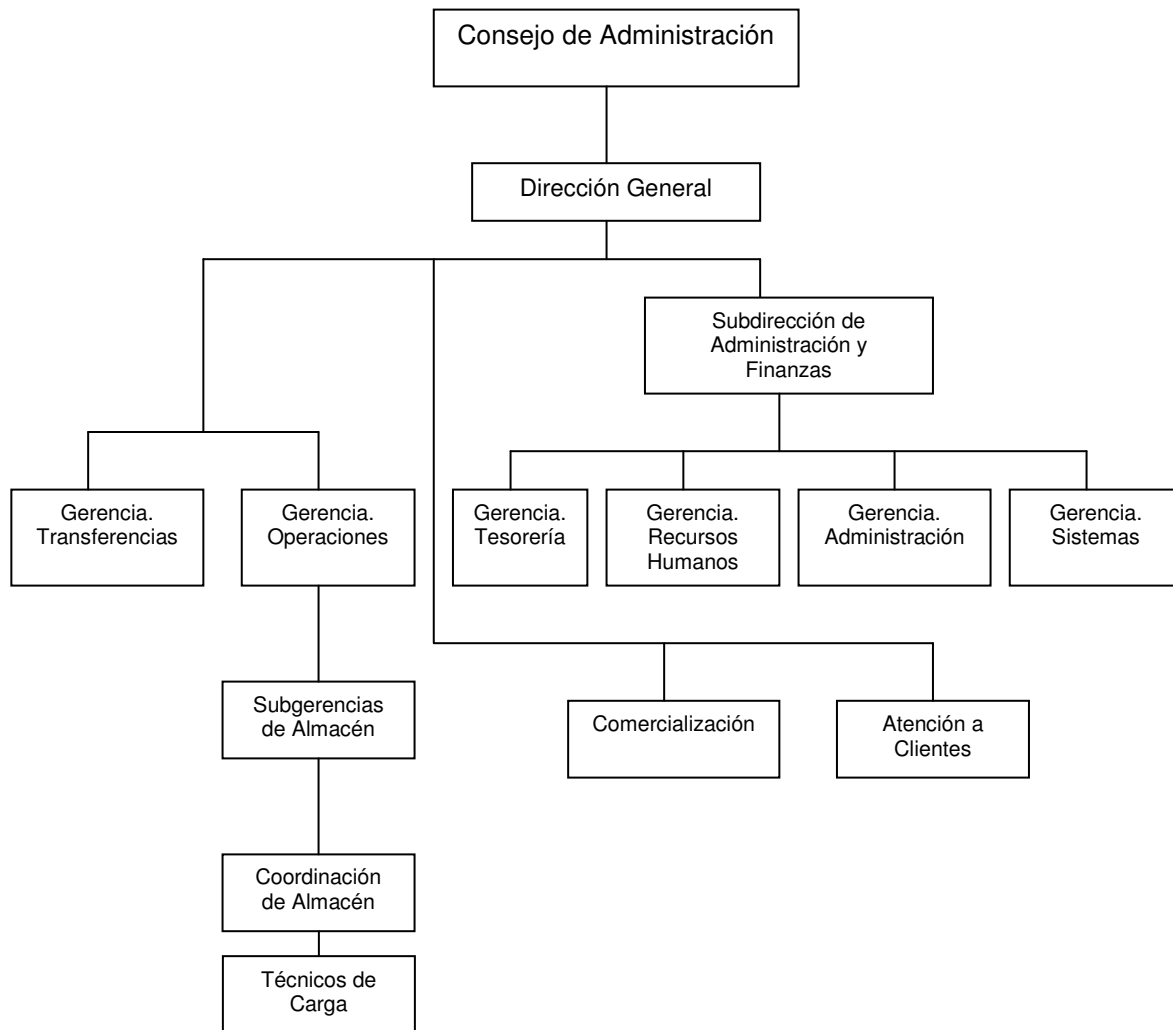
De cada grupo de diez se designará un sujeto al azar que será el evaluador, es decir, el encargado de llenar la hoja de registro de seguridad con los nombre de sus compañeros y se intercambiarán con las hojas de los demás evaluadores de cada equipo para de esta forma lograr fidelidad en la información que se recabe. (ver ejemplo en anexo 2).



## **ANEXOS**

## ANEXO 1

## ORGANIGRAMA



### HOJA DE REGISTRO (ejemplo)

NOMBRE	G U A N T E S							C A S C O							F A J A							TOTAL
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	21
2	✓	■	x	✓	x	✓	x	✓	■	✓	✓	✓	x	✓	x	■	x	✓	✓	x	x	13
3	■	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	✓	x	18
4	✓	■	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	x	20
5	✓	x	■	✓	✓	x	✓	x	x	✓	■	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	■	✓	✓	15
6	x	✓	■	✓	x	✓	✓	■	✓	✓	x	✓	x	✓	■	✓	✓	✓	✓	✓	x	16
7	✓		✓		■		✓		✓	✓	■	✓	x	✓	x	✓	✓	■	x	✓	✓	14
8	x	✓	✓	■	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	■	✓	x	✓	✓	✓	■	17
9	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	■	✓	x	✓	✓	✓	■	✓	20
																			<b>T O T A L</b>	154		
																			<b>M E N O S</b>			
																			<b>T O T A L A C U M U L A D O</b>			

Nombre del equipo: \_\_\_\_\_

(✓) Se utilizará cuando el trabajador utilice los guantes, casco y faja en la casilla que corresponda al día de la semana.

(x) En caso de que no porten la herramienta que se indica en la columna.

(■) En caso de que se trate del día de descanso del trabajador, para el conteo se tomará en cuenta como ✓

- ✓ Ya se sumaron los totales primero en forma horizontal.
- ✓ Posteriormente se sumo la columna de **'TOTAL'**.

Ψ Supóngase que los resultados de los 20 equipos quedaron de la siguiente manera:

POSICIÓN	PUNTOS
1.	200
2.	180
<b>3.</b>	<b>154</b>
4.	130
5.	125
6.	122
7.	115
8.	103
9.	95
10.	83
11.	79
12.	79
13.	68
14.	66
15.	59
16.	54
17.	48
18.	46
19.	44
20.	42

- ✓ En la celda que indica **'MENOS'** se colocarán según su posición puntos menos y en la siguiente ronda en base a la tabla de la Pág. (161) encontrara los puntos que deberá restar.
- ✓ Por último se colocarán en la tabla de posiciones ya con sus puntos restados que deberán colocarse en la celda **'TOTAL ACUMULADO'**.

## HOJA DE REGISTRO

NOMBRE	G U A N T E S							C A S C O							F A J A							TOTAL		
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
																								<b>T O T A L</b>
																								<b>M E N O S</b>
																								<b>T O T A L A C U M U L A D O</b>

Nombre del equipo: \_\_\_\_\_

(✓) Se utilizará cuando el trabajador utilice los guantes, casco y faja en la casilla que corresponda al día de la semana.

(x) En caso de que no porten la herramienta que se indica en la columna.

(■) En caso de que se trate del día de descanso del trabajador, para el conteo se tomará en cuenta como ✓

ANEXO 3

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS Galicia. Administración de recursos Humanos. 5ª ed., Ed. Trillas, México, 2000, 749 pp.

ARNOLD, S. Tannebaum. Psicología de la organización laboral. Ed.Continental. México 1978, 169 pp.

BASS, Bernard M. Psicología de las organizaciones., Ed. Continental S:A:, Mexico, 1972, 539 pp.

BANDERA, Adriana."Trabajadores felices, empresas productivas" en Entrepreneur. Año 2004, tomo 13, Num. 06(México, D.F, 29 de agosto) pp.36 a 44.

BLUM, Milton, James C. N., psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales., Ed. Prentice Hall. México, 1987,415 pp.

Colección didáctica II Administración. Ed. UNITEC, S:C: México, 1996, 400 pp.

CORNBACH, L. J. , Meehl, P.E. Validez de constructo en test psicológicos. Ed. Mc Graw Hill, México, 1995, 598 pp.

CRAIGE, Grace J. Desarrollo psicológico. 8ª ed. Ed. Prentice Hall, Mexico, 2001, 696 pp.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos .Mc Graw Hill, Colombia, 1999, 588 pp.

DAVIES, D. R.; Shackleton V.J. La psicología y el trabajo. Ed. Continental. México, 1982, 135 pp.

DUBIN, Robert. Las relaciones humanas en la administración. 2ª ed., Ed. CECSA., México, 1968, p 673.

FERSTER, C. B.; Mary C. P. Principios de la conducta. Ed. Trillas, México, 2001, 646 pp.

FINGERMANN, Gregorio. Relaciones humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. 9ª ed., Ed. El Ateneo, México, 1992, 179 pp.

FLORENTE, López R., Arturo B. R. Estudio experimental de la conducta. Ed. Departamento de publicaciones de la facultad de psicología UNAM. México, 1981. 10 pp.

GELLERMAN, W. Saúl. Motivación y productividad., Ed. Diana, México, 1979, 325 pp.

GUZMAN, Julieta. Condicionamiento operante. Ed. Coordinación de servicios de apoyo Facultad de Psicología, UNAM. , México, 1978, 44 pp.

GUZMAN, Julieta. Introducción a la psicología científica. Ed. Departamento de publicaciones de la facultad de psicología UNAM. México, 1985. 23 pp.

HERNANDEZ, Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill, Mexico, 1998, 505 pp.

KATZ, Daniel.; Robert L. Psicología social de las organizaciones., Ed.Trillas, México, 1981,547 pp.

KEITH, Davis y John W. Comportamiento humano en el trabajo. 10ª ed., Ed. Mc Graw Hill, México, 1992, 647 pp.



LUTHANS, Fred; Robert K. Modificación de la conducta organizacional., 5ª reimpr., Ed. Trillas, México, 1989, 356 pp.

MADSEN, K.B., Teorías de la motivación, un estudio comparativo de las teorías modernas de la institución., Ed. Paidós, Buenos Aires, 1967, 381 pp.

MARTINEZ, Alejandra. ; Laura M. Psicología. 3ª ed., Ed. Panamericana, México, 1988, 767 pp.

MAZUR, James E. Principios básicos del condicionamiento operante. Ed. Departamento de publicaciones de la facultad de psicología UNAM. México, 1986. 60 pp.

MC TEER, Wilson. El ámbito de la motivación ., Ed. Manual Moderno, México, 1986, 303 pp.

MUCHINSKY, P. M., Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional., Ed. Biblioteca de psicología, México, 1994, 655 pp.

MÜLLER, Enrique. L. Dirección de relaciones laborales., Ed. Trillas, México, 1987, 273 pp.

MYERS, Psicología., Ed. Médica Panamericana, Argentina, 1988, 767pp.

RAMIREZ Sabedra.; Rogelio C. Motivación y liderazgo. Ed. La salle, México, 1986, 113 pp.

RAMIREZ, J. Carolina.; Bibiana S. Relación entre satisfacción y estrés laboral en una agencia aduanal. Ed. Facultad de Psicología, México, 2004, 82 pp.

SAMPIERI, H.; Collado.; Lucio p. Metodología de la investigación .2ª ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 2003,705 pp.

SORIANO, Raúl. R. Investigación social., 8ª ed., Ed. P y V, UNAM, México, 1990, 286 pp.

SCHUARSTEIN, Leonardo. Psicología social., Ed. Paidos, México, 1991, 297 pp.

SCHULTZ, Duane P. Psicología industrial. (Trad. José Pecina)., Ed. Mc graw Hill, México, 1991, 285 pp.

STRAUSS; Styles. Problemas humanos de la administración. 4ª ed., Ed. Prentice Hall, 1981, México, 619 pp.

TENA, Juan M.; Luis E. La capacitación como factor de motivación para el trabajador. Ed. Don Vasco, México, 2003, 101 pp.

VADILLO, Rangel E.; Nancy L. G. La motivación como agente de cambio. Ed. Facultad de psicología, México, 2005 90 pp.

WEXLEY, K. N.; Yulk G.A., Conducta Organizacional y Psicología del Personal., Ed. CECSA, México, 1990, 592 pp.