



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

CONDICIONES FUNDAMENTALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

XCDI

801

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
Licenciado en Administración de Empresas

P R E S E N T A :
JOSE LUIS ROSALES OSEGUERA

8843

MEXICO, D. F.



1977



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.

A MIS PADRES:

SR. JOSE LUIS ROSALES GONZALEZ

SRA. BERNARDINA OSEGUERA GARCIA

CON AMOR Y AGRADECIMIENTO

A LETY Y MARTY

A LA MEMORIA DE MIS
ABUELITOS:

SR. METODIO ROSALES G.

SRA. GENOVEVA GONZALEZ H.

SR. SOTERO OSEGUERA B.

SRA. GUADALUPE GARCIA F.

CARIÑOSAMENTE

A MIS TIOS.

A MIS PRIMOS.

A MIS MAESTROS

Y

A TODAS LAS PERSONAS QUE SE TOMEN
LA MOLESTIA DE LEER EL PRESENTE-
TRABAJO

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	I
PROLOGO.....	1
INTRODUCCION.....	4
I.- ANTECEDENTES	
a) Epoca de la Revolución Industrial.....	13
b) Importancia de Federico Winslow Taylor en la Industria	16
c) Estudio de Elton Mayo en la Western Electirc Co.....	17
II.- LA MOTIVACION.	
a) Concepto.....	25
b) Conceptos por diferentes autores.....	29
c) Efectos de la Motivación.....	33
d) Motivación Individual y de Grupos.....	38
III.- FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PRODUCCION.	
a) Conceptos y Principios de Productividad.....	46

b) Aspectos intrínsecos en el trabajo.....	49
c) Clima Psicológico.....	52
d) Apreciación de la Supervisión.....	56
e) Efectos de las actitudes en la Productividad(Moral)	63
f) Supervisión.....	76
g) Comunicación.....	78
h) Condiciones de trabajo.....	95
IV.- CONCLUSIONES.....	100
V.- RESUMEN.....	101
VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	106

P R O L O G O

La actual situación económica por la que atraviesa el país, al igual que todos los países del orbe, afronta contingencias por diversos factores, que resalta situaciones negativas a las que es necesario atender con especial cuidado por su carácter prioritario, no únicamente por cuanto que afectan a sectores desvalidos, sino porque la existencia de éstos ejerce una influencia en la colectividad entera por la interdependencia existente en esta época contemporánea entre los individuos.

De entre estos factores diversos que intervinieron en el presente proceso de Flotamiento Monetario, el cual se tradujo en una devaluación y en la innegable pérdida del poder adquisitivo de la moneda, encontramos que aunado al déficit de la Balanza de Pagos, están la precaria productividad de nuestros recursos industriales, el desempleo, la carencia de Tecnología y la inadecuada planeación de la producción, entre otros.

Debido a esta situación nacional, la cual constituye un tema de primera magnitud en la reflexión política, el análisis social y el comentario cotidiano, me sentí impulsado a efectuar la presente investigación bibliográfica, en la que trato de exponer las condiciones fundamentales necesarias para el incremento de la Productividad en nuestra industria, así como poder resaltar al mismo tiempo la importancia-

que tiene este factor en el estado actual, ya que constituye uno de los elementos primordiales en el mismo.

El incremento de la Productividad entre los trabajadores es necesario para generar la recuperación económica del país con el objeto de que las medianas y pequeñas empresas, principalmente, no se descapitalicen, sobre todo ahora en que tienen que elevar el salario de los trabajadores, debido a que en ocasiones no sólo basta con elevar los índices de producción los cuales podrían implicar un aumento en los costos de operación, sino el rendimiento de quienes generan esos volúmenes, ya que la participación de cada persona en las tareas que realiza una empresa determinada, debe responder a los estímulos y apoyo de todo tipo que reciben, pues de lo contrario las industrias no obtienen los beneficios que deben derivar del mejoramiento de sus empleados. Pero para que se puedan obtener estos beneficios los trabajadores deben ser motivados adecuadamente, con el fin de que realicen un esfuerzo más amplio para que su rendimiento sea mayor y en esa forma mantener en función lo que constituye su fuente de trabajo e ingresos.

Con el aumento de la productividad se nivelarían los gastos que las empresas tienen que hacer por conceptos de maquinaria y equipo, los cuales se deben adquirir para continuar el ritmo de crecimiento industrial que se ha sostenido durante varios años, ya que se puede seguir trabajando

con los mismos elementos pero no así con la misma tecnología, pues está demostrado que conforme aumenta la producción se — requieren tecnologías cada vez más avanzadas.

Es indispensable también incrementar la productividad mediante, lo que hasta ahora ha sido uno de los renglones olvidados, la Capacitación de los trabajadores. Ya que ante el crecimiento de la nación y la ampliación de su capacidad productiva, se impone el perfeccionamiento de la capacidad humana, por lo que se debe robustecer y ampliar el adiestramiento, la organización y la Administración de Empresas.

En todos los niveles de la Organización el incremento de la productividad puede llevarse a cabo mediante el cumplimiento de tareas como son; proporcionar asistencia técnica y fomentar las Relaciones Humanas, motivar a los empresarios a tomar conciencia de las necesidades del país de que en sus industrias promuevan el logro de una mayor productividad entre sus empleados, con los consiguientes beneficios que ellos les acarrearía.

PRESENTO MI AGRADECIMIENTO AL SR. LIC. EN R.I.
RAFAEL J. HERNANDEZ, POR SU AYUDA Y COLABORACION PRESTADA.

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

El hombre desde las primeras etapas de la civilización humana ha tenido que trabajar de acuerdo a las necesidades que tenga que satisfacer; en la época primitiva se dedicó a la caza, pesca y recolección para procurarse sustento, vestido, armas, etc., más tarde, conforme fue avanzando la civilización y los pueblos se hicieron sedentarios, se dedicaron a la agricultura y ganadería, apareciendo así las primeras organizaciones rudimentarias, en la que el trabajo se llevaba a cabo en forma (familiar o comunal) comunitaria. (14)

Posteriormente, durante la Edad Media, surge la organización feudal, en la que los hombres se agrupan alrededor de un señor poseedor de mayores elementos, el cual se compromete a proteger y defender a sus siervos a cambio de fidelidad y obligación de prestarle determinados servicios, más tarde aparece el artesanado, cuya característica principal radica en que el productor al mismo tiempo es propietario de los instrumentos y el que pone el trabajo. En esta etapa la acción de los instrumentos y máquinas es mucho menos importan -

(14)

te que la producción y que la pericia del trabajador; en esta época es donde se puede decir que surge la división entre capital y trabajo; lo cual se acentúa durante la Revolución Industrial, en donde se considera al dueño de una máquina como legítimo propietario administrador y beneficiario directo de las ganancias producidas.

Aquí es donde surge la total división entre Capital y Trabajo; o sea la división entre el empleador, que es el que contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado con lo cual asume el riesgo de la producción, y el empleado o trabajador que recibe un salario inmediato, bajo un convenio de trabajo con el cual no tiene derecho a intervenir en la gestión de la empresa, o reclamar remuneración proporcional de ganancias.

La Revolución Industrial también trae consigo las producciones en serie, mismas que convierten el trabajo en una especialización, mediante la cual se deshumaniza al trabajador sujetándolo a una dependencia más estrecha del empresario, ya que se reduce su radio de conocimientos y capacidades, con lo cual, al haber un cambio de sistemas puede quedar eliminado.

El desplazamiento de los trabajadores del campo a la Industria, o sea, la Industrialización fue creando una oferta de trabajo, la cual no fue un asunto de selección, sino de compulsión por lo que los hombres formaron los primeros elementos de las fábricas o sean grupos de hombres desposeídos que carecían de las habilidades necesarias para ser productivos y del poder de negociación que protegiera sus intereses económicos, motivo por el cual trabajaban largas horas por bajos salarios, llevando una existencia miserable.(6)

Esta etapa del movimiento de las Relaciones Humanas tuvo dos consecuencias importantes que aún se encuentran en nuestros días, una de estas fue el surgimiento de la ideología Marxista, que considera la explotación del trabajador como un resultado necesario de la propiedad privada Capitalista, la otra consecuencia fue la confirmación de la antigua relación feudal de clases en una forma distinta, mientras que los siervos estaban subordinados y dependían de la nobleza, la clase trabajadora se convirtió en una clase más dependiente de los empresarios.

(6)

En la actualidad el flujo de energía humana del campo a las ciudades industriales continua cambiando por completo la estructura de la economía de una producción de intensa mano de obra a una producción de intenso capital.

Esta evolución ha tenido un profundo impacto en las Relaciones Humanas, ya que existe la herencia proletaria- de dependencia e inmovilidad que actualmente se expresa en - un énfasis hacia la seguridad y una tendencia de los trabajadores a reunirse informalmente para controlar la producción, - además la herencia empresarial de autosuficiencia y búsqueda- de utilidades tienden a considerar al trabajador dependiente- como un perezoso de cortos alcances, por lo que surge el pun to de vista administrativo tradicional, el cual considera que el trabajador debe ser estimulado y disciplinado, inclusive- protegido.

Esto nos muestra un movimiento tendiente a ale- jarse de la dependencia absoluta del patrón y una búsqueda de trabajos propios más significativos a la vez que aleja los con flictos entre los trabajadores y empresarios hacia unas rela ciones cada vez más uniformes.

Otro factor importante es el desarrollo de los- sindicatos de trabajo y de legislación laboral, debido que —

han representado un gran esfuerzo para mejorar al grupo de — trabajadores industriales.

A pesar de haber existido esfuerzos esporádicos para mejorar a los trabajadores, no fue sino hasta después que se abrobó la Ley Nacional de Relaciones de Trabajo cuando se inició la organización sindical a gran escala; anteriormente, los sindicatos se encontraban en una lucha defensiva para asegurar su derecho de existencia y para proteger a los miembros contra el poder de la empresa.

Sin embargo el primer desarrollo de los sindicatos no fue sólo inhibido por la ausencia de patrocinio legislativo, sino además por los Gerentes que se oponían constantemente a ellos mediante prácticas de trabajo injustas, las cuales variaban desde la intimidación hasta los ataques armados.

La ferocidad de las acciones antisindicales originó en la mayoría de los trabajadores un tenaz espíritu prosindical al ver sus derechos ultrajados y los abusos cometidos — en contra de ellos, y fue en este momento cuando cambiaron los sindicatos su actitud defensiva, lo cual trajo a su vez un gran desarrollo en sus recursos financieros y en su poder económico y político. A pesar de esto los sindicatos encontraron serias dificultades como son la relativa indiferencia, — —

y apatía de muchos miembros de sindicatos, la imposibilidad -- de expandirse hacia grupos de empleados de actividades distintas a la manufactura, el efecto de este fracaso en la membresía sindical y la reacción pública y legislativa hacia sus diferentes excesos.

Durante los años posteriores a la Segunda Guerra -- Mundial los sindicatos empezaron a decaer por varias razones, -- siendo las principales, el fomento de la inflación de precios demandando aumento de salarios, los cuales excedían a los aumentos en productividad, descubrimiento de que estaban dominados por pandilleros unos, y otros por comunistas; la reacción -- contra los contratos de gremios cerrados, los cuales requería -- que todos los empleados de la compañía afectada fueran miembros del sindicato.

Actualmente los sindicatos han ido tomando poco a -- poco una posición conservadora, sus miembros son favorecedores que deben proporcionar los servicios requeridos a los miembros existentes, por lo que las actitudes de los trabajadores hacia los sindicatos ha cambiado de las sospechas a la aceptación lenta, al apoyo militante, hasta llegar a una apatía relativa y a una demanda de servicios que incluyen no solo las funciones ortodoxas de negociación y manejo de quejas, sino también la administración de varias funciones de beneficio.

De los efectos ejercidos sobre las Relaciones -- --

Humanas uno de los más importantes es la interacción entre la educación en masa, la tecnología y el desarrollo económico, — entendiendo como interacción el proceso en el cual estos factores influyen y a su vez son influidos por otros.

La educación en masa fue introducida debido a — razones religiosas y políticas. La educación primaria en masa empezó a tener efectos importantes por sí mismas, lo cual llevó a una proliferación de educación secundaria y posteriormente a una amplia educación universitaria. Esto fue consecuencia de la creciente demanda de maestros, y en especial a una población alfabetizada que demandaba mayores oportunidades — educacionales, sin embargo, la mayor fuerza de la expansión — educacional es la movilidad social. Así fué que conforme — más trabajadores preparados en colegios entraron a la fuerza de trabajo surgieron dos efectos: uno económico y otro motivacional.

El efecto económico fue la posibilidad de actividades industriales más cultas y productivas.

Debido a que las personas que habían tenido estudios podían operar, como crear nuevos procesos, nuevas tecnologías, nuevas ideas, ampliar mercados y sobre todo aumentar utilidades. Esto es lo que ha originado una carrera para obtener trabajadores capacitados, por consiguiente han aumen—

tado la demanda por la educación, ya que ésta junto con la tecnología y los negocios, se mantienen apoyándose entre sí.

Junto con la creciente educación y la dependencia económica, se crearon nuevas necesidades difíciles de satisfacer, como son la necesidad de comprensión de la posición en que se encuentra el propio trabajo dentro de la organización, e inclusive de la sociedad como un todo, el desafío que pierde el elemento de un trabajo a través de la familiaridad, o sea la necesidad de variedad y avance, la cual quebranta el ahinco del hombre y las nuevas formas de reconocimiento, las cuales pueden ser mediante estímulos, por símbolos de posición relativa y la naturaleza de las asignaciones de trabajo.

La profesionalización de la Administración es otro de los efectos importantes de los cambios en las prácticas de las Relaciones Humanas, se inició con el crecimiento de las compañías, las cuales se hicieron demasiado complejas para ser administradas efectivamente por la familia del propietario. La profesionalización del trabajo continuó dentro de la Administración y poco a poco se fue creando un grupo de profesiones muy desarrolladas dejando atrás lo que una vez había sido una manera fácil de llevar los negocios.

Conforme la Administración se fué convirtiendo en una profesión más bien que en una función de propiedad, empezaron a presentarse dos efectos importantes. El primero fué un énfasis creciente en los resultados, más que en las prerrogativas a ser gerente, los cuales con objeto de alcanzar resultados de mayor utilidad estuvieron dispuestos a experimentar e innovar, buscaron y se abrieron a nuevas ideas, sobre todo en las facultades universitarias.

Gradualmente la Administración se fué enriqueciendo con la contribución de nuevas disciplinas clásicas como son: la Economía, Sociología, Matemáticas, etc., con lo cual se convirtió en una materia de estudio y en un asunto de investigación.

El segundo efecto de la profesionalización fué sutil, se hizo necesario buscar personal Administrativo en todos los niveles de la sociedad; existió una mayor necesidad de gerentes, los cuales se fueron volviendo más receptivos a los intentos de comprender a los empleados y a usar esta comprensión como una herramienta para hacer más efectiva la Administración.

En la actualidad se ha producido tal volumen de investigaciones sociales en la Industria, que han originado la aceptación de los conceptos de las Relaciones Humanas, la cual se ha convertido en una disciplina académica por derecho propio.

EPOCA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

A fines de la Edad Media la mayoría de las personas se dedicaban a las actividades agrícolas y ganaderas, — solían vivir en poblaciones generalmente pequeñas. Las grandes ciudades eran escasas, y en éstas los habitantes se ocupaban sobre todo en talleres de artesanos, en el comercio, ya fuese grande o pequeño, y en trabajos financieros.

La industria estaba en manos de artesanos, que formaban grupos del mismo oficio, que recibía el nombre de gremios y en ellos el trabajo se dividió en maestros, oficiales y aprendices.

En el mundo medieval las transacciones financieras, la competencia, la movilidad social, y la organización en gran escala, jugaron un papel muy limitado. Brown dice, que la interacción social en esta época fué mucho mejor y más satisfactoria que ninguna, ya que prevalecía el principio de obtener amor, enseñanza y protección.

La época de la Revolución Industrial comienza — aproximadamente a mediados del siglo XVIII y termina a mediados del siglo XIX. Durante ésta época hubo un gran progreso científico y tecnológico, como lo fué el perfeccionamiento de

la máquina de vapor, que inició la verdadera producción en gran escala. Los pequeños artesanos y campesinos se desplazaron de sus pequeñas aldeas y talleres a los centros industriales, y se convirtieron en obreros, en busca de mejores condiciones de vida, pero como las ciudades o centros industriales no estaban preparados para albergar a tan numerosas emigraciones, empezaron a aparecer graves problemas sociales y económicos.

Mujeres y niños trabajaban con los hombres durante jornadas de 16 horas, y vivían apiñados en la inmundicia y la infección, Cualquier viscosidad de la industria local llevaba a la miseria a sus operarios.

En ésta época desgraciadamente los industriales y empresarios no le dieron la importancia debida a los problemas motivacionales, ya que consideraban al hombre como una máquina, que al recibir ordenes las tenían que cumplir. Nadie podía dar un punto de vista, ni dar una mejor solución a problemas determinados y menos refutar ordenes de su superior.

El trabajo fué arrancado de su posición social, dejó de ser parte integrante de la vida del trabajador, perdió su sentido y se convirtió en una odiosa Actividad que se evitaba siempre que era posible.

La riqueza no tardó en aceptarse como un signo de aprobación divina y la pobreza como un pecado. (3)

El nuevo industrial empezó a considerar que el pobre se veía en tal estado por razones de pereza, inmoralidad o interperancia. En el rico veía al asceta práctico, templado en el autoexamen y el autocontrol. (3)

En ésta época el capital al servicio del hombre se convirtió en su amo. El dinero que siempre se había considerado como un medio, se convirtió en un fin en sí mismo.

En cuento a la relación de la reacción del obrero a este cambio de situación, se transformó en una mezcla de temor y desprecio. El trabajador suele ver en el patrón a un explotador de cada necesidad, se siente humillado y es hostil.

No se le confería responsabilidades, se le trataba como un autómeta y como tal se comportaba. El trabajador realizaba su oficio, tan lentamente como le fuese posible, sin atraer la indeseable atención del supervisor y cometía equivocaciones deliberadas, ya fuese por sabotaje directo o interpretando las ordenes demasiado literalmente.

Semejante conducta cerró un círculo vicioso, en cuanto el patrón notó esta actitud irresponsable redujo aún - más las oportunidades de que disponía el trabajador para aplicar su propia iniciativa.

Como se ha dicho anteriormente, en ésta época,- el industrial trataba a las personas como máquinas, y les hacía sentir que el trabajo era una necesidad penosa y desagradable, y se sorprendían de que ellos así lo creían. El ambiente laboral de ésta época era totalmente inoperante, ya que no tenía la salubridad requerida el espacio necesario y la suficiente iluminación.

b) No fué, sino hasta principios del siglo XX, - cuando Federico Winslow Taylor, se preocupó por dar mejor - atención a los problemas humanos en la Industria.

Una de las contribuciones más importantes que - hizo, fué la introducción de Método Científico, ya que sostenía que uno de los primeros deberes de la dirección era el - de desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre.

" Comprendió que al igual que con máquinas, - trabajaba con seres humanos. Selecciónó al mejor trabajador - por cada tarea; los instruía, entrenaba y los formaba. Logró-

que hubiera una mayor cooperación y colaboración entre los empresarios y trabajadores, con objeto de que las actividades se desarrollaran mejor; concedió incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores" (15)

c) Posteriormente durante los años 20, otra persona se preocupó por mejorar, las condiciones ambientales de trabajo; como son la intensidad de la luz, el espacio necesario, la sanidad requerida y lo más importante, se interesó por el factor motivacional humano; ésta persona fué George Elton Mayo.

Quién junto con un grupo de asociados de la Harvard Business School entre 1927 y 1932, hicieron uno de los primeros y más conocidos estudios de investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, cerca de Chicago, con el fin de encontrar formas de aumentar la producción entre los grupos de mujeres ensambladoras. (2)

Antes de que Mayo y sus asociados fueran llamados, los ingenieros de la Compañía habían intentado incrementar la producción elevando el nivel de iluminación en la sala de trabajo.

En este intento, los ingenieros variaron el nivel de iluminación en tres departamentos diferentes, y cada uno de

ellos realizaba un trabajo específico. Los resultados de estos estudios fueron completamente variables e inconcluyentes, ya que había diferencias muy marcadas en el trabajo efectuado y la eficiencia de los trabajadores. Por esta razón los ingenieros llevaron a cabo una segunda investigación. "En este experimento se utilizó un departamento y se escogieron dos grupos de operadoras que fueran de la misma edad, y que tuvieran la misma experiencia".

Un grupo fué colocado en el salón de pruebas, aquí los ingenieros experimentaron con diversos niveles de iluminación, y el otro grupo permaneció en el cuarto de control donde la iluminación permaneció constante.

Cuando compararon los índices de producción de ambos grupos se desconcertaron ante los resultados, ya que la producción había aumentado en ambos grupos.

Elton Mayo, en su experimento comenzó a variar los períodos de descanso y la longitud del día de trabajo en los cuartos experimentales, posteriormente compararon los índices de producción con los del cuarto de control donde nada se había cambiado. Se realizaron esfuerzos especiales para obtener la cooperación de los obreros. Las operadoras fueron seleccionadas para participar en el estudio. El experimento se discutió anticipadamente con todas las obreras afectadas, y se les pidió su asentimiento antes de que ninguna de las condiciones fuera cambiada.

Un observador se sentó en los cuartos para registrar lo que sucedía y para mantener constantes las condiciones experimentales. Los investigadores llegaron a los mismos resultados desconcertantes que los ingenieros en iluminación. La producción se elevó en todos los cuartos estudiados, incluso en el cuarto de control aparentemente sin relación con los cambios reales efectuados en la longitud de los períodos de descanso y en el día de trabajo.

Elton Mayo después de examinar toda la información registrada por sus observadores y de estudiar los registros por los ingenieros en iluminación, llegó a la conclusión de que el equipo de investigación había descubierto un poderoso motivador. La clave para una producción mayor, creía él, era el esuerzo tanto de los ingenieros en la iluminación como de su propio grupo de investigación para mantener las situaciones experimentales escogiendo cuidadosamente a las operadoras para que participaran en la prueba y obteniendo su cooperación. En ambos casos las operadoras se convirtieron en grupos selectos que estaban recibiendo mucha atención y que por el momento, estaban aisladas contra las exigencias y las restricciones de la gerencia.

"Para Mayo, la formación de un grupo social era el estímulo poderoso para las operadoras. Cuando sus propios investigadores discutieron los cambios con el grupo, pidieron sus opiniones, y les permitieron tomar algunas decisiones —

acerca de su tiempo de trabajo, el estado de ánimo y la producción se elevó". Concluyó que los motivos poderosos podrían extraerse y utilizarse para mejorar la producción, permitiendo a los empleados formar grupos naturales, tratando a los trabajadores como seres humanos, revelándolos del control impersonal. (2)

Posteriormente Mayo prosiguió con sus experimentos, en los cuales estableció programas de entrevistas masivas, en los que los empleados podían exponer libremente sus sentimientos de toda índole acerca de su trabajo. Descubrió que los empleados establecían de manera natural grupos informales en el trabajo, y que los grupos establecían sus propias normas de producción a las que se adherían los miembros del grupo.

" Si los grupos se asociaban a la Administración, la productividad se elevaba, pero si eran antagónicos a la misma debido al trato impersonal o demasiado autoritarismo, se restringía la productividad al nivel mínimo ". (2)

Obtuvo la conclusión de que el sistema de las fábricas, al enfatizar la eficiencia, pero al dejar de considerar las necesidades humanas era humillante para el ser humano. Creaba resentimientos y frustraciones al por mayor. Como la mayoría de los empleados no podían resistirse al sistema, se rendían a él y se convertían en productores pasivos e ineficaces. (2)

Creía que había un gran instinto por formar — grupos por parte de los trabajadores. Pensó que la Administración debería aprovechar ésta tendencia dando a los grupos una participación razonable del control sobre su propio trabajo y mostrando un interés activo y personal por cada miembro del — grupo.(2)

Aunque los estudios Hawthorne, fueron efectua— dos entre 1927 y 1932, las ideas de Mayo no se pudieron lle— var a cabo sino hasta la Segunda Guerra Mundial y por efec — tos de la misma. Durante la década de los 50 prevaleció la — idea de que la meta suprema de la Administración debía ser la — de mantener contentos a los empleados, ya que si se mantenía — felices a los trabajadores se elevaría la productividad de — los mismos y los operadores se esforzarían por mejorar y — aprender. Sin embargo si se interfiriera en la felicidad de — los empleados, se derrumbaría toda la estructura de la produc — tividad y la eficiencia de la planta, se consideraba que la — tarea principal de los supervisores era la de mantener a los — empleados libres de tensiones y la de alentar la formación de grupos sociales en el trabajo; los individuos que se convir— tieron en supervisores funcionaban como una combinación de di — rector social y padre confesor de sus empleados.

La disciplina se relajó, se introdujeron perío— dos de descanso y pausas para tomar el café, se contrataron — consejeros para que discutieran los problemas personales de —

los empleados con ellos, la industria gastó grandes sumas de dinero en actividades recreativas y sociales para los empleados.

Pero al ver disminuir las utilidades e intensificarse la competencia, la Administración se preguntó si el mantener contentos a los empleados realmente daba como resultado una elevación de la productividad y por lo consiguiente una alta en la producción. La respuesta fué negativa; la Administración encontró que la producción había ido en declive y se había tolerado el trabajo descuidado o defectuoso y los — supervisores no se atrevían a disciplinar a los empleados, ni a exigir una norma elevada en el desempeño de su trabajo.(3)

Posteriormente la interacción de los problemas personales llegó a su término, no solamente debido a las diferentes actitudes de la Administración, sino también porque las nuevas investigaciones habían empezado a poner en duda — las interpretaciones y conclusiones derivadas de los estudios de Hawthorne.

Desde entonces las teorías de Mayo han sido — aceptadas más por su contribución histórica a la ciencia del comportamiento, que como guía para la acción a desarrollar.

d) De éstas investigaciones realizadas por Mayo, - se obtuvo como resultado los principios siguientes:

a) La actitud de los obreros hacia el trabajo - hace incrementar la producción, independientemente de la mejora en las condiciones de horarios, salarios y lugar de trabajo.

b) El concepto de relaciones Obrero-Patronales entre los funcionarios de la empresa y un número indeterminado de individuos es erróneo; lo que cuenta son los grupos de trabajo que existen en cada departamento activo, con costumbres apropiadas, deberes, rutinas.

La Administración triunfa (o fracasa) según -- sea el grado de aceptación que tenga en el grupo.

II .- LA MOTIVACION.

- a) Concepto
- b) Conceptos por diferentes autores
- c) Efectos de la Motivación
- d) Motivación Individual y de Grupos.

Durante el último cuarto de siglo, la palabra—motivación se ha usado frecuentemente y cada vez con mayor énfasis, en el lenguaje propio de la eficiencia industrial. La inclusión de este término en la terminología de conferencias, mesas redondas, seminarios, con el tema de Productividad, ha sido como una señal de que el factor humano en el trabajo ha vuelto a ocupar el lugar preponderante, del que, por olvido, se le había despojado, pero como una consecuencia de toda novedad, se ha degenerado hasta cierto punto el empleo de la —motivación, como si fuese una herramienta de trabajo que puede crearse a voluntad, sin tomar en cuenta (en muchas ocasiones), su carácter esencialmente personal.

La motivación es un factor importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista del trabajo, sino en sus relaciones familiares y sociales.

Es el proceso que determina la búsqueda cons—tante de la actividad humana; es la razón, el interés que tiene el hombre en la vida para obtener con mayor éxito una se—rie de satisfactores; debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzando las metas y objetivos que se haya fijado; ya que de no ser así, la conducta del ser humano se extinguiría poco a poco. Desde el punto de vista de la Escuela Asociacionista. Estímulo— Respuesta, la moti—vación se refiere a las causas principales o a las fuerzas instigadoras de la conducta.

Los Asociacionistas y los Psicólogos del campo de la Gestalt mantienen conceptos opuestos, y aparentemente incompatibles sobre la naturaleza de la motivación. Estas diferencias se remontan a los conceptos contrarios que sostienen las dos escuelas del pensamiento, con respecto a la naturaleza humana básica, si se considera al hombre desde el punto de vista mecanicista, se preferirá una teoría de motivación compatible con esta opinión; si se le considera un individuo-deliberado, reflexivo y creador, tendría una teoría de motivación muy distinta. (1)

Los Asociacionistas tienden a considerar al hombre como una intrincada máquina.

Para los de la teoría E-R toda motivación se supone que deriva directamente de impulsos orgánicos, emociones básicas o de una tendencia a responder, establecida por anteriores condicionamientos de los impulsos y emociones. Los impulsos orgánicos como el hambre y la sed, las necesidades sexuales y las emociones, como el miedo, la ira, el amor, etc., hipotéticamente producen conductas que son al mismo tiempo previsibles e irresistibles. Los impulsos y las emociones forman parte del organismo, que no pueden hacer nada para resistirlas.

Para los Psicólogos E-R toda conducta está gobernada por los estímulos, ya sea del exterior o del interior del organismo. (1)

La motivación es definida como la necesidad de actuar que resulta de un estímulo.

Los de la teoría E-R conceden que la persona reacciona a menudo selectivamente a uno, o a un pequeño grupo de estímulos en un momento dado. Una persona selecciona una respuesta, en vez de otra por la particular combinación de condicionamientos anteriores y por los actuales impulsos y estímulos psicológicos que están operando en el momento de percepción. (1)

Dentro del marco de referencia del campo Gestalt, la conducta es una función de la situación total, esto es, la persona que interactúa dentro de un campo de fuerzas psicológicas que incluyen recuerdos, anticipaciones, objetivos y las interpretaciones de los pertinentes objetos y sucesos físicos. Por consiguiente la motivación no puede ser definida simplemente como un impulso que entra en acción, disparado por un estímulo, más bien, la motivación surge de una dinámica situación psicológica, caracterizada por el deseo de una persona a hacer algo. (1)

Un psicólogo del campo Gestalt, considera la motivación como un producto del desequilibrio dentro de un aspecto vital, el espacio vital contiene metas y a menudo barreras para la realización de éstas metas.

Una meta puede ser positiva o negativa, algo — que se quiere lograr, o algo que se quiere evitar. Cuando — una barrera, esto es, un obstáculo se interpone directamente en el camino de la realización de una meta física o psicológica, la persona sufre una tensión e intenta remediarla salvando o evitando las barreras. La tendencia a librar la tensión prosiguiendo hacia la meta e incluyendo la superación de las barreras que se presentan en la ruta, es la motivación.

Considera que la motivación brota del espacio — vital contemporáneo, o sean las fuerzas psicológicas que están operando precisamente en ese momento.

Con frecuencia se dice que toda conducta está — motivada y que sirve a las necesidades del organismo; la moti vación es el instrumento para satisfacer las necesidades del individuo.

El interés por la conducta de las clases sociales de las sociedades y de las culturas, a menudo provocan el interés por los problemas motivacionales.(1)

La motivación es un concepto fundamental explicativo relacionado con el porqué del comportamiento. Los organismos experimentan continuamente necesidades o deseos que — les impelen actuar. Cuando un individuo se ve impelido a al—

canzar una meta o a evitar alguna consecuencia indeseable, — es entonces cuando tenemos la evidencia de una motivación.

Un aspecto global de la motivación indica que — le fije rumbos al comportamiento de dos maneras:

a) Impulsando al individuo a perseguir una meta entre varias disponibles.

b) Impulsando a perseguir ciertos objetivos ausentes por el momento.

Concepto de motivación por diferentes autores.

Gardner Murphy (1947): considera que la motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén en partes determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

N.R.F. Maier (1949): Usa el concepto de motivación para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

Maslow (1954): La motivación es constante, nunca termina; es completa y casi es una característica univer—

sal de cualquier situación del organismo.

Atkinson (1958): La motivación se refiere a la activación de una tendencia a activar para producir uno o más efectos.

Young (1961): Considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.

Una situación de motivación, tiene un aspecto subjetivo; y otro objetivo; el subjetivo es la condición en el individuo, que llamamos necesidad, impulso o deseo, el objetivo es un objeto fuera del individuo que se puede llamar incentivo o fin. Cuando la obtención de incentivo satisface la necesidad, la situación es motivada, Ej; el hambre es una necesidad y el alimento es un incentivo.

El mismo incentivo produce una situación de motivación más fuerte en individuos en los que la necesidad es intensa que en los que la necesidad es más débil. De esto se concluye que la intensidad de la motivación puede regularse por cambios en la necesidad o por cambios en los incentivos.

Entendiéndose por incentivo los estímulos dirigidos a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr-

una función determinada, siendo lo más importante del mismo, el fin que se pretende alcanzar.

Para Cofer y Appley el hablar de incentivos se refieren a objetos como recompensas a situaciones y condiciones como conocimientos de los resultados, competencia y cooperación, que se usan con el propósito de alterar la motivación a ejecutar.

El valor de un incentivo determinado puede variar en función de los varios estándares de grupo de que está conciente el sujeto y en función de los factores que los hacen desear, lograr o ejecutar bien o mal. (14)

Tiffin y Mc. Cormick, clasifican este tipo de incentivos en el campo de la industria en dos categorías:

- a) Motivos o Incentivos Financieros.
- b) Motivos o Incentivos no económicos.

Como incentivos financieros o económicos, se consideran los pertinentes a los sistemas de pago de salarios.

Como incentivos no económicos se consideran - los pertinentes a la seguridad en el tr.bajo, el reconocimiento de las labores, el prestigio, el ascenso de puesto, la clasificación de méritos, etc.

Uno de los mayores problemas de la Gerencia Industrial es la adopción de un plan de pagos que resulte beneficioso para el orden y calidad de rendimiento, y que al mismo tiempo sea aceptado por los empleados como equitativo.

Para comprender las necesidades de otras personas no basta con saber qué es lo que quiere o desea sino el. — "Porqué" lo quiere.

Por ello el diseño de análisis de las encuestas deben permitir la determinación del porqué.

Las personas que tienen móviles fuertes de realización se motivan con más facilidad que las que los tienen bajos, aunque a veces en lugar de resultar motivadas por la - competencia, reaccionan inefectivamente por miedo al fracaso. Los mismos incentivos que motivan a algunas personas, pueden frustrar a otras.

El incentivo real, es el que determina princí -

palmente la conducta considerada; los objetivos específicos — son los que satisfacen las necesidades adquiridas; lo que no es fácil es saber si la necesidad satisfecha es real o aparente. También hay que considerar que una sola necesidad puede tener varios incentivos que lo satisfagan. (11)

Efectos de la Motivación.— La razón de que la palabra motivación sea en estos tiempos de uso obligado en el lenguaje propio de la productividad industrial, es el hecho de que el redescubrimiento de este factor, ha abierto ilimitadas posibilidades, tanto para la producción en sí, como para mejorar el aspecto humano del trabajo.

Pero en el empleo, debe tenerse conocimiento — completo de su origen dinámica y efectos. Ya que no pueden — aplicarse los mismos incentivos motivacionales en diferentes países o regiones, por lo menos no en el mismo orden de importancia en cuanto a las necesidades que satisfacen; debido a — que cada grupo jerarquiza sus necesidades como la cultura y — el ambiente en que vive, se lo piden.

Es preciso llegar, a través del Análisis del — deseo conciente del trabajador, a conocer otros objetivos más fundamentales; es evidente que el trabajador cuando siente — satisfechas sus necesidades más urgentes, (entendiendo que — ésta urgencia la determina el grado de su anterior insatisfacción) como son seguridad, respeto, amor, etc., trabaja mejor,

es más eficiente, acepta sus errores, tiene mayor discernimiento; pero el camino para mantener en lo posible ese bienestar, no es el de la imposición; sino el de la canalización; de estas satisfacciones. (12)

Con base en la jerarquía de necesidades de Maslow, Wolf Martin nos dice, que ésta diferencia la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo como un estado final; y a la motivación en el trabajo como una fuerza que obtiene un estado final; así concibe la teoría de los elementos, en su satisfacción y contexto o sea la llamada bifactorial de Herzberg, como referida a la satisfacción e insatisfacción en términos de nivel gratificación de las varias necesidades dentro de la jerarquía que les otorga Maslow.

En sí, los dos factores han recibido nombres como, factor higiénico, de mantenimiento y extrínseco, finalmente el factor contexto; el otro ha sido llamado de motivación intrínseco.

Wolf observa que Herzberg (1968) da por hecho que los elementos de satisfacción no solamente producen ésta en el trabajo, sino también una mayor eficiencia en el trabajador, que equivale a igualar los motivadores con la motivación. De ello deduce que Herzberg se equivocó al igualar satisfacción con motivación,

Satisfacción, dice Wolf, es un estado final, — mientras que la motivación es una fuerza que obtiene un estado final. Atkinson & Feather (1966), definen un motivo como — "una disposición para esforzarse por cierta clase de satisfacción". Los mismos autores afirman que: la mira general de un tipo de motivos como ciertos apetitos, tendencias, es la de — maximizar una satisfacción. La mira de otra clase de motivos — es la de minimizar el dolor, a éstos últimos los llaman de aversión o tendencia a evitarlo.

Herzberg (1966) equipara el factor higiénico o de contexto, con la motivación de aversión y al factor intrínseco con motivación positiva, mientras que Wolf establece en su teoría que tanto los elementos intrínsecos como los de contexto pueden servir como satisfactores o insatisfactores. Para personas cuyas necesidades superiores son activas (obreros calificados, empleados, ejecutivos, profesionistas), los elementos del factor contexto no les darán mayores satisfacciones, puesto que sus necesidades asociadas han sido gratificadas siempre. Sin embargo, los elementos del contexto sí provocarán una disminución en la satisfacción de esas personas cuando dichas — gratificaciones de necesidades de más bajo nivel, están amenazadas de no seguir recibándose.

O sea, que el ser humano cuando está dominado por determinada necesidad tiende a cambiar toda su filosofía del futuro. Por lo tanto, si la persona no siente la posibilidad — de satisfacerla, su conducta se orientará a buscar una

solución fuera de su lugar de trabajo; si no la encuentra, se frustrará.

La jerarquización de las necesidades que motivan a los individuos no es universal, pues depende del grado de satisfacción de cada una de esas necesidades que el hombre obtenga del medio en que vive o ha vivido, sobre todo en la etapa temprana de su vida. Un deseo ya satisfecho, deja de ser deseo. No se debe dar un incentivo si se espera una reacción favorable si éste tiende a gratificar una necesidad inexistente en el sujeto.

Hay necesidades innatas y necesidades adquiridas. Las primeras pueden clasificarse como inferiores y las segundas como superiores.

No todo el comportamiento humano está motivado, en la búsqueda de su objetivo de productividad, la tecnología tiende a ignorar, o por lo menos subestimar, las reacciones humanas que no se aplican directamente a sus fines, inquietudes artísticas, distracciones, temor, alegría, etc. "Una refinada y actualizada teoría de Martín G. Wolf confirma y amplía las definiciones de Maslow". (17)

En las mismas personas, los elementos intrínsecos estarán fuertemente relacionados con un incremento y de -

cremento de satisfacción directamente con el grado en que -- las necesidades de más alto nivel sean gratificadas.

Los elementos de contexto, políticas de la Compañía y de la Administración, condiciones de trabajo, seguridad, supervisión y status, técnicas, relaciones interpersonales con los compañeros y superiores, están en esencia desligados de la motivación para el trabajo. (Punto de vista gerencial).

Los elementos intrínsecos, realización, reconocimiento del trabajo mismo, responsabilidad, desarrollo personal, mejoramiento de posición, están estrechamente relacionados con la motivación para el trabajo (desde el punto de vista Administrativo.)

Si un individuo tiene un trabajo interesante -- que le permite ejercer responsabilidad y obtener sentido de realización, desarrollarse y desenvolverse, puede aumentar -- su nivel de gratificación de sus necesidades elevadas relativas, simplemente trabajando de más.

Es precisamente a ésta conducta a la que clasifican como "motivar para el trabajo".

Motivación Individual y de grupos.-

Algunos conceptos e investigaciones hechas — por el Psicólogo Industrial Norman R.F.Maier, nos muestra la forma en que se relacionan las necesidades humanas con la motivación en el trabajo.

La conducta del hombre, nos dice Maier, está — presente en todas las fases de la Industria, la lucha industrial, la moral y las actitudes, son respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo, e influyen directamente sobre el modo en que el personal trabaja y coopera con la Dirección.

Estas conductas son solamente síntomas; la voluntad de trabajar es en gran manera un aspecto psicológico.— El incentivo económico no es suficiente para obtener la cooperación, porque la voluntad del hombre no se puede comprar — a tan bajos precios. El prestigio, la libertad de elección y la seguridad llegan a ser lo más importante una vez satisfechas las necesidades básicas.

Sóamente a través de la cooperación de la industria y de la ciencia, se pueden alcanzar las amplias posibilidades del desarrollo industrial, su máxima realización.

(11)

La conducta expresiva es la realización de un hombre, pero sus capacidades para conducirse representan sus aptitudes. El que éstas se manifiesten es un problema de motivación, ya que si se pueden controlar los motivos de los hombres, consecuentemente se puede controlar la conducta que expresarán. Pero siempre hay un límite; no se puede motivar a una persona a hacer algo que es incapaz de hacerlo.

Al aplicar en el lugar de trabajo las teorías— de la Motivación, se debe de tomar en cuenta la jerarquiza— ción de las necesidades, propia de cada personalidad, ya que— no hay dos personalidades exactamente iguales. El hecho de — que el hombre siempre desea algo nos muestra que la satisfac— ción de su deseo, siempre provoca la aparición de otro nuevo.

Las necesidades básicas (hambre, sed, etc.,) dice Maslow, se jerarquizan por sí mismas, es decir, que en la me— dida que el individuo puede satisfacerlas van perdiendo una— fuerza motivadora.

En cambio, en la motivación de grupos, el más im— portante para el hombre es el grupo social en el cual se des envuelve ya que es en este donde la persona obtiene en las — circunstancias y época que le toca vivir, la satisfacción de— sus necesidades primarias; de allí que cuando siente que se — amenaza a su sociedad, reaccione como si esa amenaza fuese — directa a sus necesidades, por lo que tratándose de los grupos

de trabajo se debe tener en cuenta, que estos surgen de las necesidades individuales y no es el grupo el que impone su espíritu a sus miembros.

Así que la acción conjunta se orienta en la dirección que le marca la identidad de propósitos entre sus miembros encaminándose a un sólo fin, la satisfacción esperada de necesidades básicas o adquiridas, y si estos propósitos se crean artificialmente su fuerza motivadora hacia una mayor productividad será débil, si no es que nula. Por estas razones la motivación de grupo varía en intensidad según los niveles laborales, grado de desarrollo de una empresa y otros factores específicos. (12)

Este bienestar o satisfacción de las necesidades de los trabajadores es dinámico, evoluciona y cambia con la época, con el individuo y con el grupo. A más de los cambios en las satisfacciones básicas, hay las nuevas necesidades adquiridas. Lo que satisfacía al trabajador de hace 25 años no es exactamente lo mismo que lo que satisface al de la nueva generación. Lo que era apetecible para determinado individuo no lo es para otro, y lo mismo sucede con la sustitución de los antiguos trabajadores dentro del grupo.

En el siglo XX, dos hechos importantes han cambiado radicalmente la fisonomía de la Revolución Industrial. El primero es el desarrollo de la técnica de la producción en ma

sa, el segundo; la multiplicación de las grandes empresas industriales.

Debido a esto, surgió la necesidad de tratar de manejar numerosos grupos humanos, tarea imposible para ser realizada por un sólo dirigente, fué precisamente este problema el que originó lo que actualmente conocemos con el nombre de área de control o área de Administración; sobre la cual el consultor inglés Lydall Wrick nos dice: Para todas las autoridades superiores el número ideal de subordinados debe ser de cuatro, y para el más bajo nivel de la organización, donde se delega no la supervisión de otros, sino la ejecución de tareas específicas, el número de subordinados puede ser de 8 a 12.

Sin embargo en la realidad encontramos una amplia variedad de prácticas dentro de la organización de las empresas sobre la decisión de cuantos subordinados puede manejar un ejecutivo, pero se ha encontrado que generalmente, el número en los altos niveles es de 4 a 8, y de 8 a 15 en los niveles más bajos. (10)

Los problemas sociales inherentes al trabajo en fábricas o negocios pequeños se aumentaron con la complejidad del gran número de trabajadores, cuya conducta había que comprender.

Los primeros Psicólogos Industriales vinieron a llenar esa necesidad, pero en el principio sus tareas se encaminaron a descubrir que los factores externos ayudaban a la productividad; demostraron que la fatiga y los accidentes podían reducirse, aplicaron procedimientos como mejorar la iluminación, la calefacción y la ventilación. Hicieron cambios en la estructura de edificios fabriles, rediseñaron la maquinaria, estudiaron tiempos y movimientos, crearon incentivos. Idearon el adiestramiento científico del trabajador para aumentar su productividad con menos esfuerzos, y añadieron la música durante las horas de trabajo. Pero después de estos esfuerzos algo daba la impresión de que la meta última de estos era crear una fábrica ideal. Entonces descubrieron que el obrero era un ser común; empezó a abandonarse la idea de que pertenecía a una masa de pequeños "hombres económicos", con un único impulso interior hacia el salario máximo con el esfuerzo mínimo. Fué así como descubrieron al individuo.

Allen describe los grandes cambios en los valores, el standard de vida y la responsabilidad de la dirección que han tenido lugar en la última mitad del siglo XX.

Nos dice que la industria va hacia adelante sin suficiente conocimiento de los problemas humanos, porque el interés se ha situado sobre los métodos de producción. Hombres técnicamente preparados han sido invariablemente puestos al cargo de las máquinas, pero con frecuencia se han considerado como calificados para manejar hombres superiores no preparados para ello.

La naturaleza del hombre es infinitamente más compleja que la de la máquina más complicada; sin embargo los hombres muchas veces son supervisados por expertos en maquinaria en lugar de serlo por hombres preparados en los fundamentos de la conducta humana. No obstante parece ser que a hora nace una tendencia diferente, favorable a los supervisores formados en los principios básicos de la Psicología .

En la industria unos hombres son empresarios y otros son empleados; que algunos tengan poder e influencia sobre otros se da por supuesto. Si un hombre paga a otro, tiene derecho a exigir unos servicios a cambio. Si no recibe estos que pide lo atribuye a la naturaleza humana, y puede intentar cambiarla. (11)

Al descubrir al trabajador como persona, se vio claramente que en vez de administrarle bienestar, era menester estudiar lo que realmente necesitaba como ser humano, y que era lo que impulsaría a realizar una mayor cantidad de trabajo, ~~o lo impediría trabajar poco~~, y ese estudio fue en sin tesis el planteamiento de las siguientes cuestiones.

1.- Cuál es la naturaleza del hombre y cuáles son sus necesidades básicas ?

2.- Cuál es la naturaleza del hombre como animal social y cómo se relaciona con la sociedad?

3.- **Cuál es la naturaleza de la Industria y hasta donde se ajusta a la que sabemos del hombre como ser humano, -enfocado social e individualmente?**

Esta nueva orientación del interés científico hacia cuestiones sociales coincidió felizmente con un saludable entendimiento entre los factores de la producción que se juzgaban antagónicos. En lo sucesivo no sería posible acusar al empresario inteligente de tratar al obrero como un hombre económico, ni a la organización obrera de desinterés en los problemas Administrativos. (3)

III.- FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD

- a) Concepto y principios de Productividad
- b) Aspectos Intrínsecos en el trabajo
- c) Clima Psicológico
- d) Apreciación de la Supervisión
- e) Efectos de las actitudes en La Productividad (Moral)
- f) Supervisión
- g) Comunicación
- h) Condiciones de trabajo.

Es evidente el extraordinario interés que en nuestro país despierta todo lo relacionado con la productividad, como aspecto importantísimo de la industrialización. El movimiento para difundir las metas y los medios para lograr una mayor productividad en fábricas y oficinas, se ha convertido en una doctrina para la actividad industrial y comercial.

Se ha dicho en repetidas ocasiones que la habilidad más apreciada entre los hombres y entre los pueblos debe ser la capacidad de producir.

Efectivamente, la capacidad de producción de bienes y servicios es un factor determinante que repercute en forma directa en el mayor o menor nivel de vida que pueda prevalecer entre un grupo en particular. No obstante, quizás la habilidad de producir sea superada por otra aún más determinada: La habilidad de "Producir Productivamente".

La productividad ha sido interpretada en distintas formas. En términos generales puede decirse que representa el grado de eficiencia logrado por una explotación. El grupo de expertos de Productividad de la Organización Europea de Cooperación Económica que estableció definiciones con el propósito de llegar a un acuerdo internacional sobre un léxico común entre los países interesados en el desarrollo de centros nacionales de productividad señaló que:

" La productividad es el cociente de la producción entre uno de sus factores", es decir; que la medida de -

productividad expresa una relación entre el resultado y los -- esfuerzos; o entre los productos obtenidos y los medios empleados.

Jean Fourastie, nos dice; que la productividad se presenta bajo la forma de fracción cuyo numerador expresa la cantidad física de la producción estudiada... y el denominador representa los factores que han sido necesarios para obtener -- ésta productividad (" La Productivite ", Presses Universitai-- res de France).

La oficina internacional de trabajo la define como la relación entre el conjunto de factores que entran (in put), y el total de los que salen (out put) en un proceso de producción en una industria o en una economía.

El Centro Nacional de Productividad nos la presenta como la obtención de los mejores resultados con la menor -- cantidad de esfuerzo o de factores de producción.

En el año de 1955, la Embajada Norteamericana, con fondos del programa Alianza para el Progreso y en colaboración con el gobierno de México, creó el Centro Nacional de Productividad, en fecha posterior, el gobierno tomó a su cargo funcional y económicamente dicho centro, que ahora constituye un organismo descentralizado.

Al principio la actividad del centro se extendió a

nivel industrial y posteriormente a nivel Nacional. Se ofrecen conferencias y seminarios a obreros, empleados y a agrupaciones sindicales. Cuenta con el apoyo de las Cámaras Nacionales de Comercio, de la banca y de los sindicatos, tienen oficinas adecuadas y personal de planta permanente.

Después de haber expuesto brevemente en los capítulos anteriores los antecedentes científicos e históricos de este factor de motivación, trataremos ahora de enfocarlo hacia su dinámica, en el caso específico del asalariado.

Herzber, Mansener, Peterson y Capwell, nos dicen: El hombre con seguridad siente que es valorado por la empresa y que tiene medios para conservar su empleo, cuanto más bajo está un empleado de la escala de ocupaciones, tanto mayores es la importancia del factor seguridad.

El factor seguridad, en la actitud hacia el trabajador aumenta ligeramente en importancia con el incremento de la edad. Las oportunidades para el ascenso es un problema completamente diferente para las personas situadas en los extremos opuestos de la escala socioeconómica. Profesional y Dirigente tienen ese factor bajo su propio control. Sin embargo, para el hombre situado en una semidirección, el problema de la oportunidad es más importante porque su futuro está ligado con lo que ocurra dentro de la empresa. En el obrero, el prosperar va unido al mérito, pero la veteranía juega un gran papel cuando se efectúan los ascensos.

El trabajador joven, ambicioso, capacitado, puede encontrar trabas en su ascenso a causa de acuerdos de los veteranos. El exámen de muchas actitudes muestra que la carencia de oportunidades para el ascenso, es con frecuencia una fuerte razón para que no guste el trabajo.

Los graduados Universitarios seleccionan muy bien sus empleos, porque piensan que tendrán una buena oportunidad para ascender. De lo anterior se deduce que el trabajador productivo no siente la seguridad como la conservación más o menos larga de su empleo, sino de la capacidad de desarrollo de la empresa para brindarle oportunidad de mejoría.

De los factores laborales puede apreciarse que la seguridad ocupa el primer lugar en cuanto a la actitud de los trabajadores. Los investigadores citados definen más ampliamente la seguridad como: Estabilidad de la empresa, perspectivas de trabajo continuado, adecuación propia, veteranía, sensación de ser valorado por la empresa, tener un oficio, oportunidad de aprender un oficio, trabajo, destreza o profesión. (7)

Aspectos Intrínsecos del Trabajo.

Este es uno de los factores más difíciles de percibir por la empresa, pues para ello se requiere un grado de Empatía casi profesional, y no obstante, su ausencia en el trabajador puede anular todos los medios puestos en juego para lograr de este la máxima productividad.

Herzberg y Colaboradores opinan que hay muchas razones para que a las gentes les guste su trabajo solo por amor al mismo. A un hombre le puede gustar lo que está haciendo porque él precisamente tiene la habilidad y práctica para ello; a otro porque de su trabajo obtiene reconocimiento; a otros porque es fácil y les da oportunidades para viajar ó porque está libre de tensiones y presiones. Cualquiera que sea la razón, lo que el hombre hace con su empleo particular contribuye a su vez a su satisfacción y a su insatisfacción. Existe una importante afinidad entre la habilidad y la formación de una persona y las exigencias de su empleo; por ejem.: Un trabajo que no requiere gran habilidad, producirá insatisfacción a un trabajador habilidoso, mientras que no afectará al menos capacitado.

Cuanto más alto es el nivel de la ocupación y de la pericia de la persona y más elevada su formación, tanto mayor es el reto que recibe de su trabajo.

Muchos mandos intermedios y directivos dicen que a ellos les gusta su trabajo porque intrinsecamente los desafía y estimula. Una dificultad para el éxito de los dirigentes, es que frecuentemente a los empleados en bajos status laborales no les gusta un trabajo con desafío. Para ellos deben existir otras cosas involucradas, si su empleo les ha de dar satisfacción.(9)

Es evidente, entonces, la importancia de la aplicación de pruebas psicológicas, tanto psicométricas como proyectivas de la personalidad a los candidatos de nuevo ingre-

so ó a una promoción o un cambio de empleo, lo cual permitirá medir y conocer las capacidades, caracteres, etc. de esas personas, con muchas probabilidades de eliminar el riesgo de costosos fracasos. Existen incluso, pruebas diseñadas específicamente para determinar las áreas en las cuales la empresa debe de forzar al candidato a un ascenso, por medio de un programa de capacitación técnica.

Otro aspecto de suma importancia, es el problema del obrero por su trabajo, su participación: (13) Morrow, French y Coch describen sus experimentos en una fábrica pequeña de Virginia, Estados Unidos; ésta tenía grandes problemas de cambio de trabajo entre los obreros, los cuales se veían obligados a trasladarse de un punto a otro a causa de las modificaciones en las condiciones del mercado. Muchos de éstos trabajadores cesaban poco después de empezar el reaprendizaje ó antes de llegar a ser competentes en sus nuevos puestos. La reeducación se hacía lenta y costosa. Con la cooperación de los directivos, los psicólogos realizaron un experimento controlado. Se establecieron grupos de trabajo que fueron informados del problema y a los cuales se pidió planearan la forma como la casa podría adaptarse a los cambios de mercado y Tecnología. A través de los grupos de discusión, los trabajadores llegaron pronto a la conclusión de que se hacía necesaria su propia reeducación y se lanzaron a ella, los cambios de trabajo descendieron prácticamente a cero, el tiempo de instrucción disminuyó y el cambio se realizó suavemente. (11)

Este experimento demuestra que la gente tiende a soportar lo que ayuda a crear. Sin embargo, como lo señala Lawrence, la participación no es algo que pueda suscitarse o-

crearse artificialmente, no se puede comprar como se compra una máquina de escribir, la participación no durará mucho tiempo si se le considera como una artimaña para conseguir que alguien haga lo que uno quiere. La Participación verdadera está basada en el respeto, se adquiere cuando el personal afronta la realidad de que se necesita la contribución de la gente que trabaja. (5)

CLIMA PSICOLOGICO

Uno de los factores de la productividad más difíciles de definir o describir es este. Sin embargo, su influencia es de lo más decisiva en el éxito de una empresa y su complejidad proviene de que su dinámica y acción se generan y manifiestan en la actitud del grupo humano total de una compañía; el individuo solo puede adaptarse o no a un clima psicológico determinado; difícilmente puede modificarlo sustancialmente mientras el grupo conserve su cohesión. Sus efectos alcanzan a todos los niveles, desde el trabajador más modesto hasta el director de la empresa y aún a los miembros del Consejo Directivo.

Hepner lo define de la siguiente forma: Cada empresa tiene un clima psicológico particular; es como un hogar que tiene una atmósfera característica. Como en cualquier otro grupo, una organización de negocios tiene su cultura y tradiciones propias, y hasta cierto punto, su lenguaje y clima propios. En algunas empresas, todo el mundo desde la gerencia hasta el departamento de envíos, se interesa por la producción.

En otras el interés dominante es el mercado; hasta los maquinistas de la fábrica saben quién comprará y usará el producto hecho por su máquina. Ciertas empresas tienen un espíritu de equipo muy intenso por lo que se refiere a las ventas. En otras cada empleado es un individualista que busca sus satisfacciones sin pensar en los otros miembros del equipo, ni en los objetivos de la gerencia. Así mismo, cada organización tiene su propio ritmo en la persecución de sus fines, este ritmo puede ser activo, enérgico, rápido, etc., en otras, el ritmo de trabajo y de sistema es más lento, se busca la seguridad personal más que el desarrollo rápido. El ritmo es "congénito"; igual pasa en la producción, algunas compañías son conservadoras al considerar nuevos productos, mientras que otras dan más importancia a la investigación en todas las áreas del negocio, particularmente en el desarrollo de nuevos productos.

También las escalas de salarios de los empleados varían entre las empresas de la misma industria, al igual que difieren en su atención a las Relaciones Públicas y a la publicidad de sus productos y políticas. Algunas gerencias se esfuerzan por publicar notas en la prensa y hacer que sus ejecutivos pronuncien discursos en asambleas; otros evitan ambas cosas y todos sus empleados aprenden pronto a callar los asuntos de la empresa. Las empresas también difieren en cuanto a factores tales como la instrucción máxima que poseen los ejecutivos.

Algunas de las compañías están encabezadas por hombres que nunca fueron a la Universidad y se enorgullecen de ello. Otras organizaciones tienen tantos graduados entre

su personal que el empleado que solo es bachiller se siente inferior por no poseer un doctorado. Hay empresas que imponen el ritmo a sus competidores, mientras que otras esperan que los nuevos productos y métodos estén bien establecidos para entonces seguirlos. Cada persona al ingresar a una organización aprende pronto a percibir y adaptarse a la atmósfera existente, si no lo hace probablemente será desdichado en ella y la abandonará pronto.

Algunos gerentes usan métodos autoritarios, ahogando el autodesarrollo, esta rigidez crea confusión, pues bajo ella un hombre no sabe hasta que punto puede ejercer sus facultades y asumir la responsabilidad de su trabajo, otras gerencias tienen una organización flexible, en la que cada hombre puede asumir responsabilidades extras que podrían considerarse como intromisión en las responsabilidades de otros. También se encuentran algunas gerencias que se entregan a las técnicas de pruebas y entrenamientos, valuación y especificación de las tareas, y olvida atender las necesidades básicas de subsistencia de los empleados.

En algunas otras no hay críticas ni preocupaciones; están suprimidas. En otras hay análisis franco de quejas, y éstas se comentan para que los nuevos empleados no se avergüencen de exponer las suyas, siempre y cuando sean constructivas. Todo esto expuesto anteriormente se define como Clima Psicológico de la empresa. El Clima y el Espíritu de equipo creado por la alta gerencia de sus relaciones con los supervisores, obtendrán el conocimiento cotidiano de la personalidad y de la realización de cada trabajador, mediante la observación directa, no del programa de comunicación oficial de la

compañía. (12)

De 25 investigaciones hechas por la sección de Reclamaciones Industriales del Instituto de Tecnología de California, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Los salarios, las horas de trabajo, las condiciones de trabajo, los planes de gratificaciones, el procedimiento para las quejas, la supervisión y el equipo afectan a la moral. Estos factores son esenciales para la buena moral pero insuficientes para lograr la moral más elevada. El catalizador necesario para producir una optima moral es el interés sincero, cotidiano, de la alta gerencia para sus empleados como individuos.

Bajo estas circunstancias las pequeñas irritaciones pueden reconocerse y eliminarse antes de que lleguen a ser graves. Los empleados reciben reconocimiento como individuos, económico y no económico. Propietarios, Gerentes y Empleados, trabajan juntos para producir mercancías y servicios a costos razonables.

Finalmente se mencionará otro de los componentes del Clima Psicológico en el trabajo; El Aspecto Social. Hallen Von Gillmer lo haya difícil de descripción: incluye necesidades tales como la pertenencia y aprobación social. Este factor contribuye a la vez a la satisfacción y a la insatisfacción del empleado. Un hombre que se siente miembro de un grupo productivo cohesivo, es más feliz en su trabajo que el que se considera así mismo inadaptado.

El factor social parece ser ligeramente más importante para los empleados, es relativamente independiente de la edad y del nivel de ocupación.

APRECIACION DE LA SUPERVISION

Mucho se ha escrito y hablado sobre este importantísimo aspecto de la productividad. No hay curso, tema o seminario de Administración de Personal en el cual no se enfatice la necesidad de practicar en los mandos intermedios sobre todo, el reconocimiento a la labor de los subordinados. Ciertamente que esto significa una superación de uno de los postulados de las viejas doctrinas liberales en vigor en la incipiente industria mexicana de hace apenas un cuarto de siglo; se creía entonces que una sistemática negativa a los méritos de una labor, provocaría un continuado esfuerzo cada vez mayor de parte del trabajador y de paso evitaría que este se sintiera con derecho a pedir un aumento a su salario. En este tiempo, en el medio industrial se valuaba muy alto al jefe duro y seco, sin embargo, aún no se comprende bien la forma y ocasión de otorgar reconocimiento al trabajo. Esto se hace automáticamente como " un rito profesional ", vacíos de espontaneidad e inoportunos. El efecto en el subordinado de esta clase de reconocimientos es negativo, sobre todo a nivel obrero, pues el trabajador posee una fina percepción de la sinceridad, y aún cuando las circunstancias no le permitan exteriorizar su reacción como la siente, esta se manifiesta en una actitud de apatía o en una pretensión de obtener ventajas económicas no compensadas con una mayor productividad.

Keith Powlison afirma que es más importante para el empleado sentir que cuenta algo como individuo, al sentimiento de orgullo que proviene del reconocimiento y la recompensa por un trabajo bien hecho.

Un plan de retiro no sustituye al sentimiento de satisfacción en el trabajo de hoy, las referencias a la seguridad que hace la gerencia, es una incitación negativa a la emoción del temor; no es la base para relaciones constructivas y de largo alcance con los empleados.

Ejecutivos y empleados comunican la mayor parte de sus ideas por medio de la palabra y del modo como lo dicen, tono de voz, expresión facial, modales, etc., ejemplo de ello es un superintendente exigente en cuanto a calidad, había adquirido esa reputación por medio de los actos que llevaba a cabo, como llevar al capataz y a sus hombres al último paso del proceso, al departamento de selección y decirles, "¿No es hermosa esta pieza de cuero?", les preguntaba con expresión de orgullo en su voz y sus ademanes. Así comunicaba a sus obreros por medio de modales, más que por palabras, su elevado aprecio del buen trabajo, y los hacía sentir más orgullosos por contribuir a la producción de aquella alta calidad.

Los trabajadores juzgan a los ejecutivos por lo que creen que son sus motivos; si sienten que no se interesan básicamente por ellos, verán significados negativos en sus palabras y esfuerzos, aún cuando lo que haga y diga parezca serles favorable. (8)

ACTITUD LABORAL

La actitud de los trabajadores de una empresa hacia esta y hacia su trabajo es un factor primario en su productividad, nuevamente citaremos los conceptos de Guiller Von Hallmer - Empresa Dirección - ¿Qué es lo que constituye una buena empresa y una buena Dirección? Para algún empleado esto puede significar la forma de un buen entendimiento de la empresa con el sindicato, otro puede clasificar la empresa según su patrocinio de equipos deportivos; otro puede creer que una buena empresa es la que le ayuda a sentir alguna estabilidad en su trabajo. Los viejos trabajadores muestran una preocupación mayor por la reputación de la empresa que los jóvenes, quizás sus años de servicio en la empresa han identificado su EGO con ella. ¿Qué desea el productor de su trabajo?, ¿Como ejercen una influencia favorable sus sentimientos hacia su labor?, estas preguntas y otras similares surgen en relación con la productividad industrial.

El Psychological Service de Pittsburgh, ha completado un extenso informe de cerca de doscientos trabajos sobre las investigaciones y opiniones respecto a las actitudes en el trabajo y opina que la industria tiene una urgente necesidad de una mayor comprensión de las actitudes, tanto de directivos como de asalariados hacia sus ocupaciones; el entenderlos sentimientos proporciona una base para interpretar numerosos problemas que surgen en las relaciones laborales, en el trabajo y en las adaptaciones individuales y sociales; los empleados, sus mandos intermedios y los altos directivos podrían conseguir mucho más, si se realizara un esfuerzo mayor sobre las actitudes efectivas.

Este esfuerzo se ha dirigido a las Relaciones Humanas, ya que estas existen en cada organización, tanto como si han sido planeadas como si no, aunque considero que planear un programa para la especial consideración de las Relaciones Humanas, es desestimar notablemente la magnitud de los efectos de los problemas de dichas Relaciones Humanas en cada momento.

Tales programas son a menudo super-institucionalizados, es decir; que se realizan como cosa obligatoria, como cuestión de moda o por ostentación. En vez de ello las Relaciones Humanas las consideran como asuntos de políticas relacionadas con las decisiones organizativas; del mismo modo que a las otras políticas administrativas.

La necesidad de considerar las Relaciones Humanas es permanente y afecta a la organización en cada momento.

Los términos "Actitud del Empleado", "Satisfacción en el trabajo" y "Moral Industrial", se han usado indistintamente como equivalentes; no obstante, Blum ha indicado que no son sinónimos, ya que una actitud puede contribuir a la satisfacción en el trabajo, debido a que ésta última se forma a partir de numerosas actitudes. De modo similar, satisfacción en el trabajo no es lo mismo que moral industrial; aunque puede contribuir a la misma.

Actitud en el trabajo es el sentimiento que el em

pleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentido o en otro ante los factores relacionados con su trabajo, satisfacción en el trabajo es la consecuencia de varias actitudes que la persona guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general.

La moral industrial está producida por el grupo, para el individuo es la sensación de ser aceptado y pertenecer a un grupo de empleados gracias a la adhesión, a objetivos comunes. En una empresa, Moral Industrial es la expresión mezclada de las actitudes de los varios individuos que la forman.

El trabajador, insatisfecho a menudo sufre una de adaptación de alguna especie con su trabajo. En un estudio realizado sobre cerca de 1,400 trabajadores de siete ocupaciones diferentes, se encontró que la gente insatisfecha con su trabajo, tenía aspiraciones muy distantes de sus facultades y oportunidades.

NIVEL DE OCUPACION

Cuánto más alto en el nivel de ocupación, tanto mejor es el de satisfacción en el trabajo. En un muestreo se encontró que el veinticinco por ciento de los trabajadores inexpertos no estaba satisfecho con su empleo, comparándolo

con el cero por ciento de los hombres de negocios. La jerarquía en el grado de satisfacción resultó de la siguiente manera:

1.- Profesionales

2.- Empleados

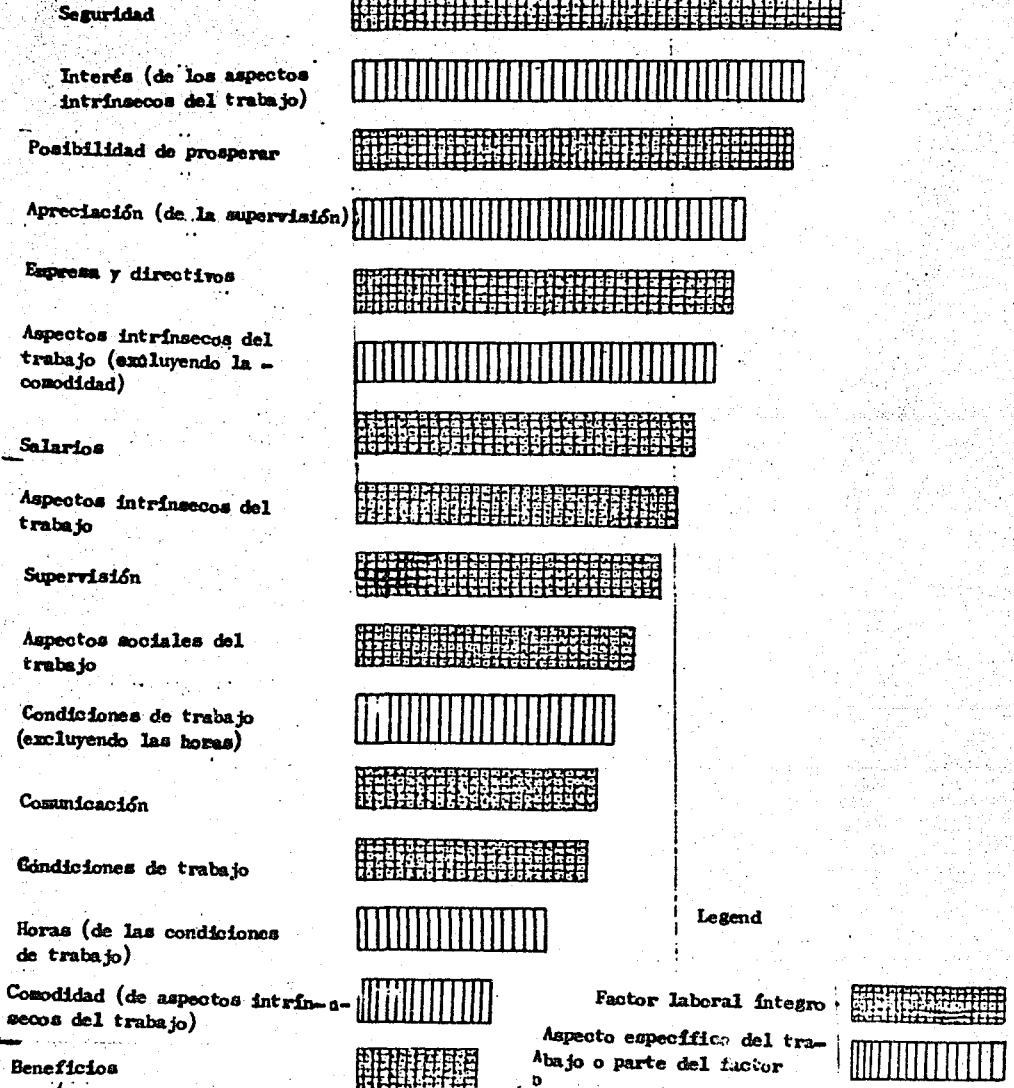
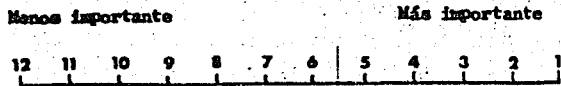
3.- Obrero Fabril

Otros estudios demuestran que la insatisfacción se haya directamente relacionada con los ingresos; más que la cuantía del sueldo, se trata de una comparación con el de los demás. Se incluye el cuadro I que es una lista de diez factores laborales ordenados según el número de veces que cada uno ha sido mencionado en ciento cincuenta estudios.

Entre los directivos que tienen sueldos medios, los de mejor moral trabajan en empresas pequeñas, debido a que no se encuentran aislados, ni por parte de los trabajadores ni por los directivos. Es evidente que la actitud que la gente tiene hacia su empleo es más que una cuestión individual; está íntimamente relacionada con el sistema de valores de la clase social a la que pertenece. Hábitos como volubilidad, irresponsabilidad y falta de ambición, son respuestas normales que el obrero ha aprendido en su ambiente físico y social.

Factor de trabajo o aspecto específico del trabajo

Tabla de promedio



Legend

Factor laboral íntegro

Aspecto específico del trabajo o parte del factor

La importancia relativa de los factores de trabajo en la actitud de los empleados.

EFFECTOS DE LAS ACTITUDES EN LA PRODUCTIVIDAD.

En los últimos treinta años, los estudios referentes a la producción del trabajador han cambiado la importancia de los incentivos del salario y de las condiciones ambientales del trabajo, por la importancia de las Relaciones Humanas. - En 1957 se citaron veintiséis estudios realizados en una gran variedad de empleos, en los que se medían las relaciones cuantitativas entre productividad y actitudes laborales.

Los resultados fueron: catorce de estos estudios encontraron que los trabajadores con actitudes laborales positivas mostraban mayor productividad que los que poseían actitudes negativas; nueve estudios no encontraron ninguna relación, y tres mostraron que los trabajadores con actitudes laborales positivas tenían cifras de producción más pobres que aquellos con actitudes negativas. Una consideración básica es la de que la alta productividad sólo acompaña a la alta moral cuando las actitudes del grupo de trabajo favorecen la máxima producción, sobre todo cuando el grupo de trabajo es muy cohesivo, cuando la atmósfera es amistosa y cuando el trabajador desea en gran manera pertenecer a aquel. Un grupo de este tipo puede aumentar o disminuir la productividad independientemente del grado en que sus miembros estén satisfechos de su empleo.

La consecución de una buena moral es un proceso -

complejo. Katz, apoyado en gran cantidad de investigaciones experimentales hechas por el Survey-Research Center de la Universidad de Michigan, ha podido ofrecernos lo siguiente:

- 1.- La moral implica la satisfacción intrínseca en el trabajo.
- 2.- La moral implica orgullo por el grupo de trabajo.
- 3.- La moral implica satisfacción por salarios y oportunidades de ascenso.
- 4.- La moral implica identificación con la empresa.

Fuentes de investigación para estudiar las condiciones de moral.

1.- Análisis de los Registros de la Compañía.- - Los siguientes hechos son señal de que algo sucede a la moral; cambios notables en la producción de los empleados; aumento de productos rechazados por el control de calidad; aumento en el ausentismo por enfermedad; llegada con retrasos habituales; prolongación de los períodos de comida y salida temprana; au-

mento de accidentes de trabajo.

2.- **Comités de Empleados.**- Estos existen en algunas de las mayores compañías, compuestos por obreros ordinarios. Estos pueden indicar el estado de ánimo; puede establecerse un número indeterminado de comités, cada uno encargado de un campo especial.

3.- **Encuestas sobre el estado de Animo.**- Estas se pueden realizar por medio de un cuestionario, administrado por un psicólogo o consultor industrial, pues requiere pericia técnica. Las respuestas deben ser anónimas para que los empleados empleen las críticas sin peligro de represalias. Debe darse a comprender que la gerencia es sincera en las preguntas y que la franqueza en sus respuestas será muy útil tanto para la gerencia como para ellos mismos.

Eugene J. Benge, realizó una encuesta de la actitud de los empleados durante un período de varias décadas en distintas compañías. He aquí el resumen de sus hallazgos:

I.- Entre un veinte y un treinta por ciento de los empleados dan más respuestas negativas que positivas, o sea, que se inclinan por el lado de la desdicha.

- II.- Las mujeres tienen mejor espíritu de grupo que los hombres.
- III.- El espíritu es más bajo entre las edades de veinte a veinticuatro años, y es más elevado antes y después de este período.
- IV.- Los empleados empiezan en las ocupaciones con elevada moral, la cual va descendiendo durante un período de cinco o seis años, antes de empezar de nuevo a elevarse.
- V.- Los empleados de salario mínimo y de salario máximo tienen la moral más elevada que los empleados de salario medio. (8)
- VI.- El empleado, cuando más se aproxima su salario al de su inmediato superior, más bajo tiene su estado de ánimo.
- VII.- En las empresas pequeñas, el nivel del estado de ánimo es más elevado que el de las grandes compañías.
- VIII.- Los turnos de noche acostumbran tener mejor ánimo que los turnos diurnos, posiblemente porque los turnos nocturnos se aproximan más al concepto de equipo de trabajo.

Por otra parte, la sección de Relaciones Industriales del Instituto de Tecnología de California, en veinticinco investigaciones hechas en dieciocho compañías diferentes, que abarcaron 50,000 empleados, formuló las siguientes conclusiones:

- 1.- La moral es afectada por la duración del servicio.
- 2.- Los empleados con menos de un año de servicio tienen una moral tan elevada como los que llevan veinticinco años o más de servicio.
- 3.- La moral declina con los años de servicio, -- llegando a su punto más bajo después de los diez a quince años. Después de éste período -- tiende a elevarse.

Science Research Associates de Chicago publicó el inventario de empleados S.R.A., el cual ha sido utilizado para investigaciones de más de 600,000 empleados. Este inventario permite comparar el porcentaje de actitudes favorables entre cualquier grupo de empleados hacia los diversos aspectos de su trabajo, (cuadro 2). Fué diseñado por la Employee Attitude Research Group en el Centro de Relaciones Industriales de la Universidad de Chicago. Un complemento del anterior -- instrumento de investigación es la gráfica de perfil que permite registrar la moral de los departamentos individuales --

CUADRO 2

CIA. EMPLEADOS INVENTARIO

1. El horario de trabajo es adecuado sí ? no ?
2. La gerencia pone todo su empeño para prevenir los accidentes de trabajo sí ? no ?
3. La gerencia está haciendo todo lo posible para proporcionararnos condiciones de trabajo satisfactorias sí ? no ?
4. En mi opinión, los salarios aquí son inferiores a los de otras compañías sí ? no ?
5. Deberían ser más eficaces en cuanto a la tabulación - de salarios se refiere sí ? no ?
6. Comprendo bien el programa de prestaciones para los - empleados de esta Compañía sí ? no ?
7. Mis compañeros y yo nos ayudamos mutuamente en caso - de retraso o dificultades sí ? no ?
8. Mi patrón se interesa demasiado en su éxito personal, para preocuparse de las necesidades de los empleados sí ? no ?
9. Mi patrón nos espía; nos vigila demasiado sí ? no ?
10. Mi patrón nos elogia y muestra su confianza cuando - la tarea está bien ejecutada..... sí ? no ?
11. La gerencia hace todo lo posible para ser justa con - los empleados sí ? no ?
12. Si tengo una queja, me siento con libertad para ha - blar con alguien de "arriba" sí ? no ?
13. Mi patrón cuida de que los empleados sean entrenados adecuadamente para la tarea que se les asigna sí ? no ?
14. Mi patrón cuida de que tengamos el material necesá - rio, para nuestro trabajo sí ? no ?
15. La gerencia realmente trata de mejorar la organiza - ción y de hacerla prosperar sí ? no ?
16. La gerencia está interesada en que exista coopera - ción entre los distintos departamentos sí ? no ?
17. La gerencia mantiene informados a los empleados acer - ca de los planes y mejoras de la Compañía sí ? no ?
18. Se nos estimula a hacer sugerencias en cuanto al lo - gro de mejoras sí ? no ?
19. A menudo estoy molesto por exigencias súbitas de - producción o bajas inesperadas de la misma sí ? no ?

20. En comparación con otros empleados, la gerencia nos presta poca atención sí ? no ?
21. A veces siento que mi trabajo es de muy poco valor para esta organización sí ? no ?
22. Mientras se haya trabajado aquí por más tiempo, más se siente uno parte de la compañía..... sí ? no ?
23. Me interesan mucho la compañía y su futuro sí ? no ?
24. Encuentro pocas oportunidades para el uso de mis aptitudes en esta organización sí ? no ?
25. Existen bastantes buenas labores aquí para aquellos que deseen prosperar sí ? no ?

Science Research Associates, de Chicago, publica el Inventario de Empleados SPA. el instrumento de investigación de la actitud de los empleados más extensamente empleado. Ha sido utilizado para investigación de más de 600,000 empleados. Con la ayuda de intérpretes, se ha usado para investigar las actitudes de empleados de lenguas extranjeras: japoneses, chinos, españoles, italianos y filipinos. El inventario se distingue porque hace posible comparar el porcentaje de las actitudes favorables entre cualquier grupo de empleados hacia los diversos aspectos de su trabajo con las normas nacionales. Esto permite a la gerencia identificar con más exactitud las áreas específicas, dentro de la compañía y de sus departamentos, donde se hallan los puntos fuertes y los puntos débiles.

(cuadro 3). Los procedimientos para realizar una encuesta de opinión entre los empleados, se describen en el cuadro 3.

Algunos gerentes suponen que la moral puede elevarse haciendo que la compañía tenga actos de bondad para los empleados o solucionando todos los problemas de éstos. Hay muchos ejecutivos que no comprenden que la moral es más elevada cuando los empleados también hacen algo por la compañía.

La moral y la lealtad son mejores cuando los empleados lo mismo que los ejecutivos, dedican sus esfuerzos hacia el éxito de la compañía; cuando los empleados comprenden que ellos, tanto como la gerencia, son esenciales para el éxito de la empresa y cuando ambos trabajan juntos con el ánimo de actuar en una empresa mutua. (8)

Comparación entre las fuentes de satisfacción personal y las MOTivaciones en el trabajo. (16)

Un estudio reciente del Personal Research-Department de 3M Company entre los empleados técnicos, llegaron a la conclusión de que factores tales como el conocimiento de lo que se espera de uno, tener un supervisor capaz, tener una tarea de reto y responsabilidad, estar informado y participar en las decisiones, tienen la mayor importancia por sus efectos sobre la motivación y el esfuerzo en el trabajo. Los resultados demostraron que es incorrecto usar los términos "mo-

Grupo _____

Fecha _____

Compañía _____

Número en el grupo _____

SIMBOLOS, LINEA SOLIDA VERTICAL: NIVEL DE ACTITUD DEL GRUPO

o _____ CATEGORIZACION POR GRUPOS

LINEA PUNTEADA VERTICAL: NIVEL DE ACTITUD GENERAL

o- - - - - PARA LA COMPAÑIA

CATEGORIZACION PARA LA COMPAÑIA

CATEGORIA	MUY BAJO	BAJO	PROMEDIO	ALTO	MUY ALTO
I. Demandas del trabajo			o		
II. Condiciones del trabajo	o	o- - - -			
III. Salario	o	o- - - -			
IV. Prestaciones al personal		o-	o-	- - o	
V. Cordialidad y cooperación de los compañeros de trabajo				- - - o	o
VI. Relaciones entre el supervisor y los empleados				- - - o	o
VII. Confianza en la Gerencia	o			- - - o	
VIII. Competencia técnica de la supervisión			- - o		o
IX. Eficacia de la administración		o - - - -			
X. Adecuación de comunicación		o	o		
XI. Firmeza del trabajo y relaciones laborales			o - - -		
XII. Jerarquía y reconocimiento			o		
XIII. Identificación		o			

I. Demandas del trabajo	_____o	_____o
II. Condiciones del trabajo	o_____	o-----o
III. Salario	o_____	o-----o
IV. Prestaciones al personal	o_____	o-----o
V. Cordialidad y cooperación de los compañeros de trabajo	_____o	-----o
VI. Relaciones entre el supervisor y los empleados	_____o	-----o
VII. Confianza en la Gerencia	o_____	-----o
VIII. Competencia técnica de la supervisión	_____o	-----o
IX. Eficacia de la administración	o_____	o-----o
X. Adecuación de comunicación	o_____	o-----o
XI. Firmeza del trabajo y relaciones laborales	o_____	o-----o
XII. Jerarquía y reconocimiento		+/+ +/+
XIII. Identificación con la compañía	o_____	-----o
XIV. Oportunidad de acrecentamiento		o
XV. Reacciones a este "Inventory"		-----o

" MUY BAJO " = Al 10% inferior de las compañías estudiadas

" BAJO " = Siguiete 20%

" PROMEDIO " = Medio 40%

" ALTO " = Siguiete 20% "MUY ALTO" = Al 10%
(superior de las compañías estudiadas)

tivador "y "satisfactor", como intercambiables.

El método seguido, a grandes rasgos es:

Se formuló una lista de diecisiete variables y se envió a todos los técnicos de una gran organización de negocios de el medio oeste de Estados Unidos.

Se recibieron 944 (41%) cuestionarios contestados, de los 2,300 que se enviaron, siendo las respuestas anónimas. Se obtuvieron dos rangos de 17 variables.

- 1.- De acuerdo a la importancia de las variables - para lograr un esfuerzo extra en la ejecución del trabajo.
- 2.- De acuerdo a la importancia de las variables - en contribuir a una mayor satisfacción en el trabajo.

Las variables que casi no tienen diferencia entre sí en cuanto a su importancia para provocar esfuerzo o satisfacción incluyen:

Gustarle a uno su trabajo, ser recompensado con pago extra, ser recompensado con un ascenso, buen ambiente de trabajo posibilidad de hacerse de reputación científica, buena imagen de la empresa. La diferencia mayor está en la ejecución del trabajo de acuerdo a los estándares de uno mismo, que definitivamente es lo más importante para la motivación.

En cuanto a las respuestas consideradas individualmente para "esfuerzo extra en el trabajo", sólo "buena imagen de la empresa" nunca fué mencionada en primer lugar, y "participación en las decisiones" nunca fué mencionada en último lugar.

De hecho, la conducta y habilidad del supervisor parece tener un impacto mayor en la motivación que en la satisfacción, a juzgar por estas respuestas, ciertamente no es correcto usar los términos motivadores y satisfactores como intercambiables.

El 55% de los que contestaron el cuestionario tenían una antigüedad mayor de siete años, el 30% de dos a siete años y el 15% menos de dos años, también tomándose en cuenta la experiencia previa en trabajos similares en otras empresas.

El cuadro 4 nos muestra los rangos de los factores en orden de su importancia como motivadores de un esfuerzo extraordinario en el trabajo. Los tres principales en su orden son:

- 1.- Ser responsable y darle a uno crédito por su trabajo.
- 2.- Hacer el tipo de trabajo que a uno le gusta.
- 3.- Tener la oportunidad de tomar parte en las decisiones que afectan su trabajo.

El cuadro 5 nos muestra los rangos medios de los factores en orden de su importancia para dar satisfacción en el trabajo, su orden de importancia es:

CUADRO A.

RANGO DE FACTORES QUE DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA, MOTIVAN AL ESFUERZO EXTRA EN EL TRABAJO.

FACTORES DE TRABAJO	TRABAJOS PREVIOS		AÑOS DE SERV. EN LA CIA.			GRUPOS.		
	SI	NO	0-2	2-7	7+	Ø1	Ø2	Ø3
1.- Responsabilidad en todos o casi todos los aspectos de mi trabajo.	4.7	4.3	4.8	5.2	4.2	2.3	4.5	8.1
2.- Desempeñar el trabajo que se hubiera — gustado hacer.	4.7	4.9	4.0	5.4	4.7	1.9	4.8	8.7
3.- Tener la oportunidad de tomar parte en las — decisiones que se relacionan con mi trabajo.	5.0	5.2	4.8	5.6	4.8	3.1	5.1	8.0
4.- Premios por el trabajo con oportunidad de — promoción.	6.2	5.7	6.9	5.7	6.3	2.8	6.1	10.2
5.- Premio por el trabajo con recompensa moneta- ria.	7.1	5.8	9.2	6.3	6.2	2.5	6.5	12.0
6.- Hacer frente a los desafíos en el trabajo.	6.8	6.1	6.3	6.7	6.5	3.2	6.5	10.6
7.- Mantener buena información de las cosas rela- cionadas con el trabajo.	7.2	7.2	7.3	7.4	7.0	4.7	7.2	10.2
8.- Obtener adiestramiento de acuerdo a mis es- tandares de realización.	6.8	7.9	7.2	7.4	7.0	3.3	7.2	11.7
9.- Crédito en la exposición de ideas y sugestio- nes.	7.5	7.77	8.6	6.9	7.8	4.6	7.6	11.3
10.- Conocer lo que el supervisor espera de mi.	9.0	8.8	10.0	8.9	8.6	5.6	8.9	11.8
11.- Recibir elogios por el trabajo bien reali- zados.	9.3	9.2	8.6	9.0	9.6	5.4	9.2	12.7
12.- Tener un supervisor experto y capaz.	9.4	9.4	9.7	9.3	9.5	5.5	9.4	12.7
13.- Mantener buenas relaciones con mis compañe- ros.	10.4	11.0	10.6	11.1	10.2	7.4	10.6	13.2
14.- Tener un buen ambiente de trabajo: facili- dades, servicios, asistencias, etc.	12.6	12.4	10.8	12.7	12.8	8.4	12.5	14.6
15.- Oportunidad de desarrollar una reputación técnica y científica.	13.9	13.9	13.5	13.5	14.4	9.6	13.9	15.9
16.- Trabajar para una compañía de buena repu- tación técnica y pública.	14.8	15.3	15.2	15.1	14.9	12.2	15.0	16.1

CUADRO 5

RANGO DE FACTORES QUE DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA, PRODUCEN SATISFACCION EN EL TRABAJO.

FACTORES DE TRABAJO.	TRABAJOS PREVIOS		AÑOS DE SERV. EN LA CIA.			GRUPOS.		
	SI	MO	0-2	2-7	7+	Ø1	Ø2	Ø3
1.- Obtener adiestramiento de acuerdo a mis estandares de realizaci3n.	4.4	3.1	3.5	4.2	3.6	1.4	3.8	8.0
2.- Desempeñar el trabajo que me hubiera gustado hacer	4.7	4.8	4.1	4.3	5.1	1.9	4.7	8.4
3.- Tener la oportunidad de tomar parte en las decisiones que se relacionan con mi trabajo.	5.6	5.4	6.0	6.6	5.1	3.3	5.6	8.7
4.- Responsabilidad en todos o casi todos los aspectos de mi trabajo.	5.9	5.7	7.1	6.6	5.0	3.2	5.8	9.5
5.- Premios por el trabajo con oportunidad de promoci3n	6.6	6.5	6.7	6.5	6.5	3.2	6.5	11.1
6.- Premio por el trabajo con recompensa monetaria.	6.6	6.6	8.3	5.6	6.4	2.9	6.6	11.7
7.- Cr3dito por la exposici3n de ideas y sugerencias.	6.7	6.9	7.3	6.6	6.7	3.8	6.7	10.3
8.- Recibir elogios por el trabajo bien realizado.	7.9	7.0	7.3	7.5	7.5	4.0	7.5	11.4
9.- Hacer frente a los desafios en el trabajo.	7.5	7.9	7.6	8.0	7.5	4.1	7.7	12.0
10.- Mantener buena informaci3n de las cosas relacionadas con el trabajo.	8.2	8.8	8.9	8.8	8.1	5.6	8.4	11.4
11.- Mantener buenas relaciones con mis compañeros.	9.0	9.2	9.0	9.1	9.1	5.9	9.0	12.2
12.- Conocer lo que el supervisor espera de mi.	10.9	11.2	12.0	10.4	11.1	7.8	11.1	13.6
13.- Tener un supervisor experto y capaz.	11.0	11.7	11.2	11.4	11.2	7.3	11.6	13.9
14.- Tener un buen ambiente de trabajo: facilidades, servicios, asistencias, etc.	12.7	12.9	11.7	12.7	13.1	9.3	12.8	14.7
15.- Oportunidad de desarrollar una reputaci3n t3cnica & cientifica.	13.8	13.2	12.3	13.6	14.0	9.4	13.6	15.8
16.- Trabajar en una localidad que brinde facilidades recreativas, culturales y educativas.	14.7	13.7	14.0	14.0	14.6	9.6	14.3	16.5

- 1.- Ejecutar el trabajo de acuerdo a los propios-
estándares.
- 2.- Hacer el tipo de trabajo que a uno le gusta.
- 3.- Ser responsable y darle a uno el crédito por
su trabajo.
- 4.- Tener oportunidad de tomar parte en las deci-
siones que afectan su trabajo. (Estas tres -
variables aparecieron muy frecuentemente).

Los factores que les siguen de más cerca son:

- 5.- Ser recompensado por su buen trabajo con pago
extra.

Los variables que más coinciden en contribuir tan
to a satisfacción como esfuerzo extra en el trabajo incluyen:
entenderse bien con los compañeros, ser felicitado por un --
buen trabajo, recibir crédito por ideas propias, ejecutar --
gran parte del trabajo de acuerdo a los propios estándares..

SUPERVISION

Cualquier énfasis que se pusiera sobre la decisi-
va influencia de este factor en la productividad, sería débil

ante lo que la industria le atribuye.

Napoleón Bonaparte afirmó que " los sargentos son el alma de un ejército"; actualmente podemos decir que los su pervisores son el alma de una industria.

En efecto, estos ejecutivos o mandos intermedios son quienes filtran casi toda la comunicación operativa hacia los trabajadores. De su buena o deficiente interpretación de pende que llegen a estos con toda su intención original las ideas, políticas y demás comunicaciones de la gerencia. Sin la cooperación de los supervisores ningún propósito de motiva ción puede tener éxito.

Para los fines de este trabajo es necesario dejar sentado que, como persona humana el supervisor es un sujeto con sus inherentes variables psicológicas, y consecuentemente un objeto de estudio a sí mismo. Por tanto me limitaré a tomar algunos conceptos emitidos sobre él. Guillmer B. Von Haller, de los mandos intermedios nos dice: Para el trabajador, su encargado es a la vez una figura paternal y un molesto jefe que contribuye con igual fuerza a la satisfacción y a la insatisfacción. Las mujeres parecen ser más sensibles al mando inmediato que los hombres, pero para ambos una mala supervisión puede ser la razón primaria de su ausentismo y cambio de trabajo.

El mando intermedio es menos importante en las es feras elevadas. Los graduados universitarios critican más a -

sus mandos intermedios que a la gente menos educada. Hay pruebas de que los trabajadores casados, son más concientes del problema de una buena supervisión. El hombre con mayores responsabilidades familiares siente una mayor necesidad de ser aprobado por el encargado. El hecho es que el mando intermedio, al desarrollar sus muchas funciones con el trabajador, es un punto central para la formación de las actitudes. Hepner tiene el concepto fundamental de que el supervisor o capacitaz moderno es un maestro o dirigente, no un jefe. Comprende que si es un mal dirigente, el registro de su actuación mostrará sus debilidades en forma de producción disminuida, costos más elevados, aumento de ausencias y numerosas faltas.

Si es un buen dirigente, sabe también que puede probar la eficacia de sus métodos por medio de las cifras de producción favorables, además le gusta manejar a la gente, le produce tanta emoción el hábil manejo de un empleado rebelde, como a un pescador atrapar un pez de gran tamaño. En el aprendizaje, " El método de cuatro pasos", fué durante la Segunda Guerra Mundial un eficaz auxiliar de un buen supervisor. -- (cuadro 6) (8).

LA COMUNICACION

De todos los recursos que debe poner en juego la gerencia para alcanzar un constante aumento en la productividad de la industria, este es seguramente el más importante y al cual se le dedica mucha atención en todos los programas de adiestramiento destinados a promover la productividad, que desarrollan las Universidades y Organizaciones especializadas --

CUADRO 6

Los cuatro pasos del método descrito a continuación se hicieron — famosos durante la Segunda Guerra Mundial en el programa de entrenamiento en la industria. Constituyen el medio de instruir al aprendiz de un trabajo. Normalmente parecen aplicables al aprendizaje de un trabajo, sino a todos los casos en que deba transmitirse una idea.

METODO EN CUATRO PERIODOS O PASOS

Pasos o Periodos	Como se realizan
1. PREPARACION. Preparar al oyente para recibir una experiencia nueva	1. Tranquilizar al aprendiz. 2. Decirle el título del trabajo 3. Explicarle el propósito del trabajo 4. Explicarle porqué ha sido — elegido para aprendiz 5. Ayudarle a relacionar su experiencia pasada con el trabajo
2. PRESENTACION. Establecer un patrón mental	1. Presentarle los instrumentos materiales, equipo y condiciones del oficio 2. Hacerle una demostración de la tarea, explicándole cada paso lentamente y con claridad 3. Revisar con él lo que ya debe saber a esta altura; el título de trabajo, el propósito de la tarea y lo que debe hacer
3. APLICACION. Ayudarle a formar el hábito	1. Supervisar su trabajo 2. Interrogarlo sobre sus puntos débiles y las cuestiones clave 3. Hacerle repetir el trabajo hasta que haya desarrollado la habilidad y/o los hábitos de pensamiento
4. PRUEBA. Comprobar el éxito de su instrucción	1. Hacerle realizar su tarea solo 2. Inspeccionar la tarea contra las normas de realización 3. Discutir con él a qué se dedicará a partir de aquí, si al trabajo de producción o a una nueva experiencia de aprendizaje.

en este aspecto del trabajo.

El pensamiento que dejó escrito Ptah-Hotep, un egipcio que vivió hace 5,000 años, expresa la esencia de la comunicación mejor que nada: " Si por la posición que ocupas, eres uno a quién se hacen peticiones, se cortés y escucha las palabras del solicitante. No atajes su discurso hasta que haya expresado todo lo que tenga en el corazón y haya dicho todo lo que vino a decirte. Un hombre que tiene motivos de queja ama al funcionario que acepta su declaración y lo deja hablar hasta haber expuesto completamente su problema. Una palabra bondadosa le iluminará el corazón pero si un funcionario detiene la corriente de sus palabras, la gente dirá: "¿Por qué tiene este individuo el poder de comportarse así?".

La comunicación puede definirse como la transmisión o intercambio de ideas significativas. En muchos casos la comunicación entre la dirección y los trabajadores se basa en la suposición de que estos se interesan por las mismas cosas que la gerencia: utilidades, precios, eficiencia y libre empresa. La dirección no tiene la obligación de reformar al empleado que ve su situación de una manera diferente a como ella la ve, pero si la necesidad de organizar sus relaciones de comunicación con los empleados, de tal modo que ambas partes puedan trabajar en colaboración armoniosa y eficaz.

La productividad industrial es en gran parte resultado de la realización del equipo de trabajo, consistiendo este en todos los miembros de una organización, gerentes, eje

cutivos, supervisores, jefes de departamento, empleados ordinarios y todos sus colegas. Un equipo de trabajo debe ser coordinado en pensamiento y acción. La eficacia de la comunicación depende a menudo de factores tales como la actitud, la motivación, la habilidad y el clima psicológico en que las PA LABRAS SON USADAS. Las características de la personalidad influyen y están relacionadas con las actitudes y creencias de una persona. Es necesario para el dirigente de negocios adies|arse en la penetración de los factores que suscitan y controlan las actitudes.

La American Management Association, promueve la mejoría de la comunicación por medio de conferencias y cursos a ejecutivos; éstos han aprendido que conocer las reglas para escribir memorandumes o decir discursos no es suficiente para ser eficaces en la comunicación, sino que hay que saber además, que lo primero es escuchar, no solamente con el oído. El grupo exige que uno inspeccione rigurosamente sus propios motivos, " que se escuche a sí mismo", esto es, ser introspectivo. Para otros grupos significa que uno debe aguzar todos sus medios de " escuchar", ojos, oídos, memoria y emociones.

La A. M. A. recomienda a los ejecutivos que miren dentro de sus mentes, que se escuchen -no al azar, sino con método para captar los hilos principales de un pensamiento elegido. Luego insiste en que se obtenga la participación de los demás para aguzar la solución o comunicación, esto añade nuevos hechos a los que un comunicante tiene en la cabeza. La gerencia según la definición de la A. M. A., es el arte y la ciencia de lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas.

La motivación es probablemente la parte más reciente, sigue diciendo la A. M. A., de la comunicación comercial - para obtener énfasis. Cuando uno puede comprender lo que motiva a la gente, es más capaz de comunicar sus puntos de vista; puede presentar sus ideas teniendo más en cuenta la comprensión, las parcialidades, la capacidad, las ambiciones, etc. de los otros.

MEDIOS Y METODOS

En tiempos pasados los gerentes suponían que si se fijaba en un tablero de avisos una nota informativa, los empleados la leerían, comprenderían y creerían. Después han buscado técnicas y medios más eficaces, pero esto en muchos casos ha oscurecido la importancia de los factores básicos de influencia en la comunicación.

La palabra comunicación connota muchos medios y métodos, se aplica a cualquier clase de conducta, al intercambio de ideas e incluye medios como las informaciones en una publicación de la empresa, los memorandums de la oficina, los discursos a los empleados y las conferencias de grupo. La comunicación en sí, no es un fin ni una meta, es un instrumento universal para transmitir las ideas y particularmente para la gerencia, un factor para inducir a la acción. Los problemas de la comunicación pueden originarse de la mala acústica, la confusión semántica, las resistencias emocionales y la obstrucción de los canales de transmisión de los mensajes.

En la empresa los canales de comunicación son de tres tipos:

- 1.- Hacia arriba
- 2.- Hacia abajo
- 3.- Horizontales.

Según la dirección desde el origen al receptor final de la información; a menos que todos los canales se mantengan libres y se usen eficazmente, se producen graves problemas.

Una obstrucción en el canal hacia arriba puede hacer que los altos ejecutivos sientan que una muralla los separa de sus empleados, mientras que la obstrucción en las comunicaciones hacia abajo y horizontales, pueden perjudicar la moral y aumentar la tradicional fricción entre los empleados sin cargo y los miembros de la plana mayor (Staff).

Según una investigación realizada por el Instituto Tecnológico de California, los empleados desean conocer más acerca de la compañía; sus productos, procesos y otras cuestiones que afectan a la seguridad del trabajo, la estabilidad de los empleados, y la oportunidad de progreso.

Los empleados tienen un sincero interés por la situación de la empresa en la competencia y por la perspectiva de gran alcance. Un empleado tiene ocasión de sentirse importante cuando puede contestar las preguntas de su familia y amigos sobre los planes y perspectivas de la compañía. La tarea del dirigente en la comunicación, es la de salvar la brecha entre sus intereses y los de sus trabajadores; hallar el

punto donde se encuentren los intereses diferentes. Según la opinión de la Research Corporation, los trabajadores industriales no creen que la gerencia se preocupe de sus intereses, con una notable excepción: la seguridad contra el peligro, allí las gerencias han realizado la más consistente y espectacular tarea de comunicación intencionada de unión de los intereses de empleados y gerencia de salvar la brecha, en cambio le falta una buena comunicación práctica como es la comprensión del lenguaje de los folletos relativos a pensiones. Las encuestas prueban que la gran mayoría de los trabajadores ni siquiera saben a cuales beneficios tienen derecho.

COMUNICACIONES HACIA ABAJO

Publicaciones de los empleados.- Claude Robinson estimó que en los Estados Unidos, aproximadamente tres de cuatro compañías con capital de cinco millones de dólares o más, tienen publicaciones de la empresa. Hay seis mil revistas para empleados, con inversión de cien millones de dólares y llegan a unas cuarenta mil personas. El ochenta y seis por ciento de los empleados las leen. La mayoría de los editores aunque se identifiquen con la empresa, paradójicamente no han logrado que los empleados los aprecien.

Algunas opiniones del personal: La publicidad es un desperdicio de dinero, con esas cantidades podría aumentarse el salario, es fácil obtener pedidos, que cualquier empresa puede obtener créditos, que los obreros hacen el trabajo pesado y los oficinistas el trabajo fácil. Todas estas opiniones pueden corregirse incluyendo en las revistas historie-

tas humorísticas o artículos en broma poniendo las cosas en su lugar. (cuadro 7)

Aunque este tipo de noticias es bueno hasta cierto grado, se desperdicia una gran potencialidad de este medio de comunicación, ya que la página humorística es un recurso de editores menos audaces y menos progresistas; el chiste utilizado como relleno va desapareciendo, puede ser muy leído pero no sirve a un fin útil. La página deportiva bien hecha crea lectores y atrae a los mismos al resto de la publicación.

Los anuncios de prensa de la compañía dirigidos a los consumidores son reproducidos en muchas publicaciones de empleados, les muestran el destino del producto que ellos ayudaron a producir. Esta reproducción debe llevar una explicación especial para los empleados, en lugar próximo al anuncio dirá a cuantas personas puede llegar y los propósitos de su creación, ya que el empleado y su familia sienten verdadera curiosidad por la producción de la compañía y se enorgullecen de fabricar un producto que es utilizado por miles de consumidores.

La sección de preguntas es un medio empleado a veces por la gerencia para realizar una encuesta continua acerca de la moral de los trabajadores. Se invita a los empleados a hacer preguntas, las respuestas se dan en la página destinada a la sección de preguntas de la publicación. Una investigación de la Association Of National Advertisers Inc., realizada en seis importantes compañías, entrevistando a un total de mil ochocientos empleados reveló que el cincuenta y tres -

CUADRO 7

MEDIOS DE COMUNICACION PARA TRABAJADORES POR EMPRESAS INVESTIGACION NACIONAL
DE 519 COMPAÑIAS REPRESENTATIVAS...

<u>MEDIOS USADOS</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
Total de respuestas	519	100.0
Tablero de avisos	511	98.5
Cartas o boletines a los empleados	335	64.5
Inserción en la nómina	311	59.9
Reuniones	240	46.2
Manual para los empleados	210	40.5
Folletos especiales (aparte de los de seguridad	152	29.3
Revista de los empleados	146	28.5
Manual para la seguridad contra el peligro .	145	27.9
Hojas impresas	127	24.5
Films	115	22.2
Periódico de los empleados	102	19.7
Sistema de alto parlantes	75	14.5
Informes financieros especiales a los empleados+,.....	47	9.1

+ Estos son informes separados en forma de folletos, dirigidos a los empleados a la vez que a los accionistas.

De "Personal Practices in Factory and Office, quinta edición, Studies in Personnel Policy - No. 145, National Industrial Conference Board Inc., 247 Park Avenue, Nueva York 17, N. Y.

por ciento calificaron la revista como su mejor fuente de información sobre la empresa, el noventa y siete por ciento declararon que podían dar fé de lo que leían, el setenta y ocho por ciento dijeron que leen regularmente las publicaciones en sus hogares y declararon que el 1.4% miembros de sus familias leen las publicaciones. Una compañía que publicó información sobre los contratos solicitados por ella, los obtenidos y los perdidos, logró que un 84% leyeran algo y un 83% que lo leyeran en su totalidad. El tema a destacar en los órganos de las empresas, es simple: La gerencia no puede prescindir de los empleados y estos a su vez no pueden prescindir de la gerencia.

Reportes Financieros.- En este aspecto de comunicación hay distintos criterios y resultados, hay personas que sostienen la doctrina de compartir los hechos de la operación con sus empleados; piensan que esta política gana simpatías hacia el sistema de la libre empresa y da seguridad de que los beneficios como pagos por enfermedad, pensiones de vejez y gratificaciones anuales pueden ser pagados. En cuanto a resultados hay indicios estadísticos de que estos informes son poco leídos, a menos que se presenten en forma sencilla y accesible le interesarían más al personal.

Ross G. Walker, resume las observaciones de una investigación al respecto, así: este tipo de información está involucrado en la aceptación del sistema capitalista americano y la confianza que este inspira. El contacto personal es considerado como más eficaz que los mensajes escritos. Las gerencias se inclinan por encontrar la acción apropiada que mejore el modo de tratar al empleado mal informado, pero siempre dentro del cuadro amo-servidor, porque considera este cuadro como un modo de vida industrial.

Este tipo de informes son solo instrumento de las - investigaciones y la comunicación, en tanto formen parte inci-- dental de una filosofía social de la gerencia; esta filosofía - debe ser la del deseo de intercambiar ideas, de participar mu-- tuamente en el trabajo de la empresa, comprenderse y respetarse unos a otros en las cotidianas relaciones de contacto humano.

Hemerotecas.- La General Motors usa papeleras de in formación o servicio de ideas, mensualmente distribuye un millón y medio de ejemplares, de folletos sobre temas que varían desde "la pesca como diversión" a "beneficios para los clientes"; se ofrecen gratuitamente al personal materiales de seis categorías:

- 1.- Información sobre la propia empresa, incluyendo el informe para los accionistas.
- 2.- Material para el hogar y la familia.
- 3.- Literatura Inspirativa.
- 4.- Salubridad y Seguridad.
- 5.- Información Técnica y Mecánica.
- 6.- Material Económico y Social.

La mayoría de las empresas, además de tener comités especiales de 3 ó más miembros para seleccionar el material, -- proceden del siguiente modo:

1.- Los bastidores de información como los tableros de aviso deben estar en lugares fácilmente accesibles a los -- empleados y por donde la mayoría de ellos transiten por lo me-- nos una sola vez al día.

2.- No deben colocarse a la entrada o salida, por-- que los empleados llevan demasiada prisa al llegar o marcharse para detenerse a elegir folletos.

3.- Debe llevarse en cuenta el número de folletos -- que son recogidos como base para futuros pedidos y conocer la -- relación entre el número total de empleados que acuden a los -- bastidores y el número de folletos recogidos sobre un tema par-- ticular.

Tableros de aviso.- Estos son un medio especial de comunicación para la mayoría de las plantas. Para que sean efi-- caces se recomienda el siguiente procedimiento:

1.- No acumular los avisos durante meses; los -- -- -- empleados los decorarían con observaciones ingeniosas y carica-- turas; si después se fija una información importante, es proba-- ble que los empleados no le presten atención.

2.- El tablero de aviso debe estar pintado, encerra-- do en cristal e iluminado. En el interior debe haber clavos de

latón en los que puedan colocarse pequeñas tablas de colores.

3.- Cada boletín se fijará en una de esas tablas - coloreadas; al variarse los colores, llaman la atención hacia las nuevas informaciones.

4.- Deben prepararse varias tablillas con títulos para cierto tipo de noticias especiales.

5.- En los tableros de aviso deben fijarse fotografías para ilustrar las reglas de seguridad contra el peligro. - Pueden exponerse anteojos rotos y zapatos viejos, si estos objetos han representado un papel importante en algún accidente.

6.- Buenos temas para fijar son: fotografías de interés humano; empleados que sobresalgan en el trabajo o algún deporte y sugerencias hechas por los propios empleados.

7.- El tablero de aviso nunca debe utilizarse para sermonear desde la gerencia.

8.- Como norma, cada tres días deben ser cambiadas las informaciones o reservadas para el cambio.

9.- Los tableros deben colocarse donde el tránsito de empleados sea nutrido pero lento. El área de registro de entrada es mal lugar porque allí el tránsito es rápido; las salas de descanso pueden ser lugares apropiados; sin embargo, los tableros de aviso y otras formas de comunicación escrita no son suficiente en todos los casos, cuando la gerencia quiere que los empleados comprendan los cambios en la política de la empresa. Estudios realizados por la Purdue University demostraron que el medio más eficaz de transmitir la información es combinando los métodos escrito y verbal. (7)

COMUNICACIONES HACIA ARRIBA

Generalmente la dirección depende de la interpretación e informes de los mandos intermedios para valorar lo que el trabajador piensa. Bellows afirma que muchos encargados no saben como tratar a los hombres; por lo tanto se pregunta ¿Como pueden interpretar correctamente los sentimientos de los trabajadores?. Su estudio demostró que uno de cada cuatro encargados creía que la mejor manera de tratar a los hombres rudos era ser más rudos que ellos y que el cuarenta por ciento de los mandos intermedios creían erróneamente que los trabajadores estaban poco interesados en lo que otros pensarán acerca de su labor, con tal de que la paga fuera buena.

COMUNICACION HORIZONTAL

Pocos trabajadores ven alguna vez a los altos directivos; las actitudes "rumoreadas" forman parte de todas

las organizaciones, sin embargo, esta información según asciende va siendo alterada y distorsionada. Más peligrosas son aún las actitudes comunicadas indirectamente, puesto que reflejan solo los extremos. Estas actitudes se manifiestan por medio de la pereza en el trabajo, trabajo lento, cese precoz y excesivo ausentismo, son verdaderas revelaciones de las actitudes, pero llegan demasiado tarde.

Cuestionario.— El cuestionario Técnico es el más económico y tiene ciertas ventajas de objetividad y de mesura, suministradas por el tratamiento cuantitativo de las respuestas. Listas de temas, preguntas con varias alternativas; para el anonimato, algunas hojas tienen círculos que pueden ser horadados, y otras, papeletas separables para las respuestas.

Información de los Sindicatos.— Estos también presentan sus puntos de vista de las Relaciones Industriales a los empleados y al público. El líder ha estudiado mejor la psicología del trabajo que el patrón, pues el organizador dirige su atención a los problemas e intereses del trabajador. La Oficina del Trabajo (U.S.A.), dijo que había unos ochocientos periódicos laborales con una circulación total de aproximadamente veinte y treinta millones; entre los temas de esta prensa sindical, además de los sucesos dentro del propio sindicato, están las protestas contra el elevado costo de vida, solicitud de aumento de salarios, propaganda política, etc.

Los empresarios pueden aprender mucho de la prensa obrera, Martin Dodge nos dice: " Cuando el patrón se toma la -

molestia de enterarse de lo que dicen de él; descubrirá toda la gama de congojas, aspiraciones y engaños que se albergan en los obreros, pues todos ellos son expresados en la prensa sindical". Casi todos los empleados se llevan los periódicos a sus casas y los leen y releen cuidadosamente, pues tiene información que atañe a sus intereses. La comunicación de los patrones por una parte y la de los obreros por otra.

De una encuesta realizada entre cien líderes obreros y cien gerentes se sacaron los siguientes resultados:

1.- Se producen irritaciones por las características personales de los dirigentes de la parte contraria.

2.- Casi todos los ataques van dirigidos hacia la moralidad del otro grupo, o a su conducta durante las negociaciones.

3.- Los dirigentes obreros se resisten de la falta de respeto hacia ellos por parte de los gerentes. Los dirigentes patronales no ocultan esta actitud y la justifican por la irresponsabilidad de los dirigentes obreros.

4.- Esto se refleja en la acción de ambos grupos, ninguno de los dos considera con particular realismo lo que el otro siente, piensa, ve y oye.

5.- Ambas partes viven en mundos diferentes de información privada; confían solo en las fuentes que de antemano están identificadas con su propio punto de vista.

6.- El motivo de alarma que este estudio deriva, no son las cuestiones en disputa, sino la existencia de actitudes con elevada carga emocional por ambas partes que interfieren en la solución razonable de las cuestiones planteadas.

7.- Por encima de todo, las dos partes deben tener diariamente un terreno común de encuentro en los niveles de planta, industria y nacional. Debe haber un intermediario que los haga conocerse y en el que puedan tener confianza ambos.

La información crea la comprensión, produce el respeto el cual a su vez es la única base sobre la cual puede levantarse una estructura viable para resolver los problemas industriales del país.

Comunicaciones cara a cara.- Es un problema básico mejorar las comunicaciones cara a cara entre el obrero y el supervisor, ya que las nueve décimas partes de las comunicaciones industriales tienen lugar cara a cara. Hay que prestar más atención a las motivaciones de los individuos. La productividad depende del trabajo de equipo eficaz, que se origina primero y ante todo en el trato en el trabajo, entre un individuo y sus jefes. Estas relaciones necesitan guía práctica en todos los aspectos de la comunicación interpersonal, incluyendo el dar ordenes que sean aceptadas de buen grado, tratar quejas, hacer que los rumores obren constructivamente, conceder consultas sobre la realización del trabajo e informar de

los resultados a la alta gerencia. (8)

CONDICIONES DE TRABAJO

En nuestro país se da mucha atención a este aspecto, sobre todo en las nuevas instalaciones industriales y en las ampliaciones de las antiguas. No hay oposición del empresario en el momento de planear las construcciones de una nueva factoría y de hacer el presupuesto de inversión para inclinar los últimos adelantos; tanto en los edificios como en la instalación de la maquinaria, las razones son obvias, por un lado el modelo americano que invariablemente se toma, por otro, el deseo de dar una buena imagen de la empresa ante el público, y finalmente porque los materiales y equipos de la actualidad están diseñados para lograr buenas condiciones en el lugar de trabajo. El valor que se asigna a este factor de la productividad se puede apreciar en los siguientes conceptos: Haller dice, temperatura, iluminación, ventilación, facilidades de estacionamiento, cafetería, sanitarios, etc. son siempre puntos que producen críticas cuando el empleado quiere desahogarse.

Se ha encontrado que este factor tiene una contribución igualmente pequeña a la satisfacción como a la insatisfacción. Es más importante para las mujeres que para los hombres, en cambio el horario es más importante para los hombres que cualquier otro aspecto específico de las condiciones laborales. Para el empleado de elevado formación y de un nivel más alto, el horario es de despreciable importancia; para los trabajadores en empleos peligrosos, las condiciones de seguridad

dad son las más importantes; pero cuando se reúnen con los otros nueve factores laborales, las condiciones de trabajo vienen en penúltimo lugar. Hepner nos habla de las condiciones de trabajo favorables a la eficiencia de la siguiente forma: Cuando los trabajadores sienten que participan en un proyecto importante, y que son importantes como personas, es probable que su elevada motivación les haga ignorar las condiciones meramente físicas.

Illuminación.— Es obvio que la luz debe ser adecuada, constante, distribuida uniformemente y sin reflejos, igualmente el color de las paredes y techos. Todo esto ha sido investigado en estudios del departamento de Psicología de la Universidad John Hopkins y de la Pittsburgh Plate Glass Co.

Ruido.— El trabajo en toda fábrica y oficina implica cierta cantidad de ruido, todo mundo sabe también que el trabajador puede adaptarse al ruido y que ciertos ruidos no distraen a algunos trabajadores. Los experimentos realizados, indican que la naturaleza del ruido y la actitud del individuo hacia él, son de primordial importancia en cuanto a los efectos de distracción.

Muchos trabajadores aceptan una cantidad de ruido, considerándolo un fondo indispensable en el trabajo cotidiano.

Hay estudios y experimentos muy completos sobre los efectos del ruido en la eficiencia de los trabajadores industriales. (Investigaciones de la Industrial Health Research Board, Inglaterra 1932).

Música.- Centenares de empresas han utilizado la música para relajar las tensiones y estimular la producción. Los períodos de 9:30 hrs. a las 10:00 hrs. A. M. y de 14:00 a 14:30 hrs. se consideran los de mayor fatiga o sea, los períodos en que la música se necesita más y puede resultar más eficaz. Generalmente mejorará la producción donde el trabajo repetitivo sea común. En esta circunstancia, la música distrae la atención no empleada alejándola de las cavilaciones, las charlas y las actividades ajenas al trabajo. También en este aspecto han hecho investigaciones muy importantes K. H. Boker, Sidney L. Pressey J. Elliot Janney y Raymond G. Khulen.

Accidentes.- Estudios realizados por compañías de seguros, afirman que del 80% al 90% de los accidentes, no son atribuibles a maquinaria sin protección ni a los defectos físicos ni mentales o falta de habilidad del obrero sino a un factor X en la persona lesionada (Natural Research Council - Industrial Health Research Board, Inglaterra). Estudios de Alejandra Adler en los obreros industriales Europeos y solicitantes de compensación obrera de Massachusetts seleccionados entre los propensos a accidentes, demostraron que el 25% eran excesivamente miedosos, el 23% tenían la creencia de que los seguía la mala suerte, el 20% deseaban ser mimados y más del 13% tenían una actitud vengativa hacia sus padres y maestros. Entre los Europeos la actitud vengativa era responsable de los accidentes en el 56% de los individuos.

Francis Dunbar, investigadora en Medicina Psicosomática, realizó investigaciones en un grupo de 1,600 pacientes de un hospital, revisando los perfiles de su personalidad, señaló dos datos importantes para el diagnóstico: la esfera de la vida en que el paciente sufrió sus mayores conflictos y su modo característico de reacción y de intento de solución de sus conflictos.

Former, resumiendo los resultados sobre estudio de los trabajadores industriales, pilotos de avión y choferes, indica que las personas lentas y faltas de precisión en ciertos tests, tienden a sufrir la mayor frecuencia de accidentes que los otros; aunque el valor predictivo de estos tests no es elevado, solamente describinan bien, los extremos de la distribución. La inestabilidad nerviosa también se supone relacionado con la proporción de accidentes y sólo se puede clasificar estadísticamente a las personas como propensas a los accidentes o reincidentes.

En general se puede decir que la fatiga y la eficiencia del individuo son influenciados por muchos factores, entre los que se encuentran los psicológicos; aunque el individuo puede acomodarse a casi todas las condiciones.

El hombre tiene morada permanente en ciudades que en el Invierno sufren temperaturas de 40°C bajo cero y en desiertos con temperaturas de 70°C al sol. The industrial Health Board de Inglaterra ha llegado a conclusiones tales como la de que las malas condiciones no crean por sí mismo un estado-

de ánimo bajo, ni las buenas condiciones una moral elevada, — más bien, es el clima psicológico lo que determina la clase o el grado de ánimo. Muchos ejecutivos en sus ideas de las relaciones obreras, siguen prestando demasiada atención a las circunstancias físicas y no la suficiente a los sentimientos humanos.

La General Motors, usando sus 79 plantas como laboratorio, realizó un interesante estudio sobre el efecto del ambiente físico en la productividad. Entre sus plantas las hay modernísimas en cuanto a comodidad para el empleado y muy viejas en las que se da menor importancia a la comodidad. La investigación demostró que no había diferencias en la producción entre ambos tipos de plantas.

Una de las causas más comunes, nos dice Hepner, — de la baja moral es el equipo que impide al empleado trabajar bien. Se recienten de un porcentaje elevado de pérdidas de tiempo a causa de desperfectos en las máquinas y baja calidad de los materiales empleados y tropiezos similares fuera de su control. Cuando no pueden hacer un buen trabajo, su ánimo probablemente será bajo como lo indican sus comentarios adversos, faltas al trabajo, retrasos y elevada propensión de ceses. (8)

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

- A).- En cualquier industria independientemente de la rama a la que se dedique, es de vital importancia que se lleve a cabo una interacción social, ya que el elemento más importante en la misma, es el Ser Humano; y éste debe recibir el trato adecuado no haciéndolo cumplir ciegamente, las órdenes recibidas, sino delegándole responsabilidades y sin hostilizarlo ni humillarlo.
- B).- Aún cuando las condiciones de trabajo, tanto físicas como mentales sean apropiadas e importantes, es necesario dar prioridad a los elementos motivacionales adecuados, para obtener del trabajador el efecto inmediato esperado; el incremento en su productividad.
- C).- En el trabajo debe haber una interacción, ya que es una actividad de grupo y no una actividad aislada, y por medio de ella poder alcanzar los objetivos previstos por la Empresa, en buena colaboración de trabajadores y Jefes o Supervisores.

RESUMEN

En resumen, por lo expuesto anteriormente, queda asentado que la motivación es un factor importante en la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista de trabajo — en la que ocupa un lugar preponderante, sino en toda clase — de relaciones, ya sean estas familiares o sociales, por lo — que es determinante en la productividad de los trabajadores.

Existen dos conceptos importantes y opuestos al — mismo tiempo acerca de la motivación; los Asociacionistas con sideran al hombre como una intrincada máquina, con lo que suponen que toda motivación está derivada directamente de impul sos orgánicos (hambre, sed) y de emociones básicas (miedo, — ira, amor), ó sea, que toda conducta está gobernada por estí— mulos, ya sean estos interiores o exteriores del organismo — es decir que consideran que a todo estímulo corresponde una — respuesta. (E—R).

Los psicólogos del campo de la Gestalt consideran que la motivación surge de una situación dinámica psicológica, caracterizada por el deseo de una persona a hacer algo; sin — embargo, se considera a la motivación como un concepto funda— mental explicativo, relacionado con el porqué del comporta— miento.

Además encontramos que toda situación motivada —

tiene dos aspectos; un Subjetivo, que son las necesidades o deseos, y otro Objetivo, que es lograr la satisfacción de estos por medio de un fin o un incentivo.

Las necesidades de los trabajadores son jerarquizadas por los grupos de acuerdo a la cultura y el ambiente en el que se desenvuelven, por lo cual no siempre pueden aplicarse los mismos incentivos motivacionales en diferentes grupos, sino que es preciso llegar a conocer otros objetivos fundamentales del trabajador, el cual al sentir satisfechos sus necesidades más urgentes consecuentemente se torna en un empleado eficiente, pero si por el contrario, no logra satisfacer sus necesidades dentro del propio trabajo, su conducta se desviará a buscarlas fuera del mismo.

La satisfacción de las necesidades logradas en el trabajo traen consigo una motivación al trabajador que se refleja en un mejor desempeño de sus actividades y por consiguiente en un aumento en la productividad del mismo, lo cual es el objetivo que persigue toda empresa.

Entre los factores motivacionales más importantes para los industriales destaca la seguridad, ya que el trabajador al sentirse valorado por la empresa y que tiene medios y oportunidad de conservar su empleo, siente una seguridad por él mismo y su actitud hacia él aumenta, debido a que siente esta seguridad no como la conservación de su trabajo, sino en las nuevas oportunidades de mejoría que tendrá en el desarrollo de la empresa.

Uno de los aspectos del trabajo más difíciles de detectar son los aspectos intrínsecos, debido a que cada trabajador se encuentra ante una situación específica frente a su trabajo con respecto al de los demás, motivo por el cual pueden o no tener satisfacción en el mismo, ya que para lo que algunos puede ser satisfactorio, para otros no, y viceversa.

El Clima Psicológico de la empresa es otro de los factores motivacionales determinante en el éxito de la misma, ya que ésta abarca todos los niveles, desde los obreros hasta los ejecutivos, y está determinado por las actitudes de los grupos hacia las actividades a que se interesen, ya que cada uno de los grupos se interesan en diferentes áreas, mientras que unos se dedican a la producción, las ventas, la publicidad, mercadeo; otros dirigen sus intereses a la seguridad, ritmo de trabajo, higiene, etc.

Dentro de este factor se consideran de vital importancia las relaciones de los ejecutivos para con los empleados, los medios de comunicación y políticas existentes en la empresa, ya que estas determinan el grado del clima psicológico y el espíritu del trabajo que priven en los grupos, y consecuentemente elevan la productividad a través de la realización de los trabajadores.

Otros factores de suma importancia que favorecen las actitudes de los trabajadores mediante la satisfacción en

su trabajo son la supervisión y las condiciones de trabajo.

Enfocando el factor seguridad a nuestro país, por considerarlo como uno de los problemas nacionales más importantes, nos damos cuenta que a pesar de que México ocupa uno de los primeros lugares en el cuidado del trabajador con respecto a Latino América, los índices de mortandad ocasionados por los accidentes de trabajo, y los mismos accidentes laborales, son bastante elevados.

Según los datos estadísticos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas de la Secretaría de Industria y Comercio, nos muestran un aspecto desolador, ya que en el año de 1972, el número de accidentes de trabajo fué de 300,347, de los cuales 294,041 fueron por incapacidad temporal, 1836 por indemnización, 3,694 por pensión y 866 por muerte.

Siendo las industrias que mayor peligro representan para los trabajadores la industria minera, siderúrgica, de construcción, azucarera, petroquímica, textil y cementera; ocupando los primeros lugares con mayor número de accidentes de trabajo los estados de México, Nuevo León, y Jalisco, en ese orden respectivamente.

Por otro lado, los datos obtenidos por el Instituto Mexicano del Seguro Social nos muestran que, entre las diez principales causas de mortandad en el país, los acciden-

tes de trabajo ocupan el primer lugar entre el grupo de personas comprendidas de 25 a 44 años de edad, con una tasa de 3.2 % de habitantes que fluctúan entre estas edades. Mientras que en el grupo de trabajadores cuyas edades oscilan entre 45 y 64 años, ocupa el quinto lugar, con una tasa de 1.0%

En el primer Congreso Panamericano de Ortopedia y Traumatología celebrado en Acapulco el presente año con la participación de especialistas de todo el continente y observadores y profesores de países europeos, señalaron que los accidentes laborales han ido en marcado y constante aumento, considerándolos como una Pandemia Mundial.

Por lo expuesto anteriormente es que hago hincapié en la importancia que tiene éste factor dentro del desempeño de las actividades del trabajador de una empresa, ya que se considera que más del 10% de la clase trabajadora del país sufre de accidentes laborales y de enfermedades profesionales, debido a la falta de cumplimiento de las normas de seguridad exigidas por la Ley Federal del Trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .

- 1.- Bigge, Morris L. y Hunt Maurice P.
Bases Psicológicas de la Educación
Edit. F. Trillas, S.A., 394-398, 1970.
- 2.- Bishop, Maxine H.
Supervisión Dinámica
Edit. Técnica, S.A., 102-104
- 3.- Brown, James Alexander C.
Psicología Social en la Industria
Edit. Fondo de Cultura Económica, S. A., 35, 37-48, 1967.
- 4.- Cofer, C.N. y Appley M.H.
Psicología de la Motivación
Edit. F. Trillas, S.A., 24-25, 1970.
- 5.- Díaz Guerrero, Rogelio.
Estudio de la Psicología del Mexicano.
Edit. F. Trillas, S. A., 256-258.
- 6.- Gellerman, Saul W.
Administración de las Relaciones Públicas
Traducción Jesus Soto Olivares
Edit. C.E.C.S.A. 28-29, 32-35, 36-43, 1975.

- 7.- Haller Gillmer, B. Von.
Psicología Industrial.
Trad. Mc Graw Hill Boock Co.
Edit. Grijalbo, S.A.
- 8.- Hepner Harry, Walker
Psicología Aplicada a la vida y al trabajo.
Trad. Anna Muriá
Edit. Herrero Hnos., Sucs., S.A., 619.
- 9.- Koontz y O'Donnell
Curso de Administración Moderna
Edit. Mc Graw Hill Boock Co., 243-244
- 10.- Maier Norman, R.F.
Psicología Industrial
Trad. Fernando Ontiveros
Edit. Rialp, S.A., 34-35,40,69,350,352,360-361, 1964.
- 11.- Maslow, A.H.
Motivación y Personalidad
Trad. Juan Ventosa Garí
Edit. Sagitario, S.A., 70,139,148.
- 12.- Ramirez, Santiago.
El Mexicano, Psicología de sus Motivaciones.
Edit. Pax - Mexico, S.A., 257-266, 4a. Edición.
- 13.- Reyes Ponce, Agustín.
Relaciones Humanas en la Administración.
Edit. Limusa, S. A.,

- 14.- Tiffin Joseph y Mc Cormick, Ernest J.
Psicología Industrial
Edit. Diana, S. A., 1971.
- 15.- Vermont Paul F., Toren Paul, y Kopell Henry. 3M Co.
Comparación entre las fuentes de satisfacción personal
y las de motivación en el trabajo.
Journal of applied Psychology., 54:95-102, 1970
Cleveland, Ohio.
- 16.- Wolf, Martín G.
Personnel Research and Development Corporation.
Journal of Applied Psychology., 54:87-94, 1970
Cleveland, Ohio.