
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

EL ELEMENTO HUMANO, CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD.



TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA: INDUSTRIAL

P R E S E N T A

CAROLINA CECILIA GONZALEZ MAYA

Directora de Tesis:

LIC. YOLANDA ESTRADA G.

MEXICO, D. F.

1 9 9 3

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO UNO. INDUSTRIA Y RECURSOS HUMANOS	1
1.1 INDUSTRIA	2
1.2 RECURSOS NECESARIOS EN UNA INDUSTRIA	3
1.2.1 Características de los Recursos Humanos	4
1.2.2 Importancia de los Recursos Humanos	6
1.3 ¿QUE ES EL TRABAJO?	7
1.4 RELACIONES DE TRABAJO	11
1.5 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA	12
1.5.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow	13
1.5.2 Modelo de Dos Factores de Herzberg	15
1.5.3 Modelo E-R-C de Alderfer	16
1.5.4 Comparación de los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer	17
CAPITULO DOS. INTEGRACION HUMANA A LA ORGANIZACION	20
2.1 ANALISIS, DESCRIPCION Y VALUACION DE PUESTOS	21
2.1.1 Terminología de Análisis de Puestos	22
2.1.2 Aplicación	25

2.2	VALUACION DE PUESTOS	26
2.2.1	Condiciones Previas a la Valuación	28
2.2.2	Métodos de Valuación de Puestos	30
2.3	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	31
2.3.1	Canales de Reclutamiento	31
2.3.2	Forma de Solicitud de Empleo	33
2.4	SELECCION	34
2.4.1	Filtración	35
2.4.2	Entrevistas	35
2.4.3	Prueba Psicológica	42
2.4.4	Referencias	46
2.5	CONTRATACION	46
2.5.1	Orientación	47
2.5.2	Ubicación	50
2.6	VALUACION DEL DESEMPEÑO	53
2.6.1	Propósito de la Valuación	54
2.6.2	Procedimiento	54

**CAPITULO TRES. INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A
TRAVES DEL ELEMENTO HUMANO**

3.1	PRODUCTIVIDAD	59
3.1.1	Importancia de la Productividad	60
3.1.2	Ingeniería de Métodos	61
3.2	ELEMENTOS QUE INCREMENTAN LA PRODUCTIVIDAD	66
3.2.1	Motivación	66
3.2.2	Trabajo en Equipo	67
3.2.3	Liderazgo	73
3.2.4	Comunicación	82

3.2.5	Participación	87
3.2.6	Incentivos	90
3.3	MOTIVACION	97
3.3.1	Necesidades Organizacionales	103
3.3.2	Compatibilidad entre las Necesidades de los Individuos y de la Organización	108
3.4	CAPACITACION	114
3.4.1	Capacitación Continua	116
3.4.2	Entrenamiento y Desarrollo	118
3.4.3	Técnicas de Entrenamiento	123
CAPITULO CUATRO. EL CAMBIO PARA LA PRODUCTIVIDAD		127
4.1	RESISTENCIA AL CAMBIO	129
4.1.1	Razones para la Resistencia al Cambio	130
4.1.2	Manifestación de la Resistencia	131
4.1.3	Superación de la Resistencia al Cambio	133
4.2	ADAPTACION AL CAMBIO	135
CONCLUSIONES		140
BIBLIOGRAFIA		145

INTRODUCCION

El elemento humano en el área de trabajo, como tal, siempre ha existido, y en las diferentes épocas de la historia se le ha tratado conforme a la convicción imperante en ese momento. Así pues, hubo el tiempo en el que la mayor parte de los hombres eran dueños de alguna parcela la cual trabajaban con sus manos. En ese entonces, el hombre era su propio jefe, nadie le decía cuando sembrar o cosechar, ni había quien le llamara la atención por llegar tarde al trabajo. Lo que el hombre producía era suyo.

Al mismo tiempo en las ciudades existían personas que trabajaban en un taller ayudados por un aprendiz joven. La relación entre ambos era sencilla y cordial, el que tenía más experiencia enseñaba al novato y ambos trabajaban para su propio bienestar. Como aquella clase de trabajos requería simplemente habilidad, era motivante para aquel que se iniciaba en el oficio ver su trabajo terminado y al mismo tiempo darse cuenta de lo que era capaz de realizar.

Pero la Revolución Industrial trajo consigo cambios drásticos tanto en tecnología como en relaciones humanas. A medida que la tecnología se hacía más y más compleja, los individuos se hacían más dependientes los unos de los otros y los problemas de trabajar juntos se

hicieron más difíciles. La Revolución Industrial produjo un gran cambio en cuanto a lo que ser empleado se refería.

Con tal acontecimiento vino la "especialización". Las oportunidades para los individuos sin preparación estaban limitadas, por lo que los empresarios se vieron en la necesidad de capacitar a su personal. Pero el capacitarlos no fue suficiente, con tantos cambios se observó que si la gente no trabajaba contenta, no rendían lo requerido, por lo que hubo también la necesidad de motivarlos, de hacerlos sentir bien, lo cual en un principio se hizo únicamente a través de la remuneración económica y con el tiempo se percibió que esto no era lo único, que la compleja naturaleza del ser humano requería de más atención.

El trabajo que a continuación se presenta tiene como objetivo demostrar que para elevar la productividad de cualquier empresa, el elemento más importante para lograrlo es el elemento humano, y que sin una adecuada motivación y capacitación, y sin un camino certero que evite problemas que los constantes cambios presentan, el objetivo difícilmente será alcanzable.

Para poder demostrar el objetivo, este trabajo se ha dividido en cuatro capítulos.

El primero presenta un marco de conceptos e ideas que enfatizan la importancia del ser humano en el

trabajo y lo que éste significa para él, así como su comportamiento en el mismo.

El segundo capítulo trata todos los trámites que deben seguirse para cubrir el objetivo de trabajar en la empresa en que se desea realizar la actividad que al individuo satisfaga. Aquí se hace hincapié en el beneficio que estos trámites proporcionarán tanto al empleado como a la organización, de ser realizados adecuadamente.

En seguida, el capítulo tercero proporciona el concepto y la importancia de la productividad y los elementos, que a juicio propio, se consideran de importancia para elevarla, haciendo énfasis en lo imprescindibles que resultan los regiones de motivación y capacitación para lograr tal incremento de productividad.

El cuarto y último capítulo, explica de manera breve por qué la gente se opone a los cambios y cómo solventar este aspecto, ya que modificaciones en una empresa siempre habrán, ya sean de tipo tecnológico o administrativo, y capacitar y motivar para trabajar con tales modificaciones exigen un camino que sea sencillo y que proporcione resultados que no disminuyan los niveles de productividad alcanzados, sino que por el contrario, se dirijan hacia la elevación de los mismos.

CAPITULO UNO

INDUSTRIA Y
RECURSOS HUMANOS

Por ser la industria el lugar donde miles de seres humanos pasan casi la tercera parte de su tiempo, y por tener gran relación con el bienestar de la sociedad, debe comprenderse la importancia de la satisfacción e identificación del elemento humano con el trabajo que desempeña. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la industria marchará sin dificultades; en caso contrario, su funcionamiento será deficiente. Partiendo de este punto toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos.

Con base en lo anterior, en este capítulo se proporcionarán algunos conceptos e ideas que son esenciales para comprender la importancia del elemento humano como individuo y como parte fundamental o clave para el desempeño del trabajo en la organización industrial.

1.1 INDUSTRIA

Entender el término industria como un conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, en el cual se pueden incluir instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales, y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros, no

es suficiente para comprender todo lo que en una célula organizacional como ésta sucede. Debe entenderse que las industrias o empresas son los núcleos vivos de la sociedad en los que se han agrupado los seres humanos para producir y crear riquezas, se han creado con base en los intereses comunes de trabajadores, empleados y público consumidor, de tal manera que constituyen la base de la economía nacional, pues crean empleos y precisamente éstos forman dicha base.

1.2 RECURSOS NECESARIOS EN UNA INDUSTRIA

Para que una industria logre sus objetivos requiere de diversos recursos, tales como:

- recursos materiales
- recursos técnicos
- recursos humanos

- Recursos Materiales

Estos recursos comprenden dinero, instalaciones, mobiliario, materias primas, etc.

- Recursos Técnicos

Comprenden sistemas, procedimientos, organigramas, manuales, etc.

- Recursos Humanos

En este grupo se incluyen no sólo el esfuerzo y la actividad humana, sino también aspectos de suma importancia que son característicos de este tipo de recursos, tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, inquietudes, salud, nivel de vida, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, puesto que pueden mejorar y perfeccionar el diseño y empleo de los recursos materiales y los recursos técnicos, lo que definitivamente no sucede a la inversa.

1.2.1 Características de los Recursos Humanos

a) No pueden ser propiedad de la organización. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona, a nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que considere más afín a sus necesidades, siempre y cuando esta actividad sea lícita.

b) Las actividades de las personas son, como ya se

mencionó, voluntarias, pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo en la organización, ésta va a contar con el mejor esfuerzo de sus empleados; por el contrario, solamente contará con él si percibe que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma, y, si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y de un reconocimiento social.
- d) El valor de los recursos humanos puede ser incrementado de dos formas. Primero, poniendo de manifiesto aquellas habilidades e intereses desarrollados en las personas, los cuales se detectan a través de pruebas psicológicas y una orientación profesional adecuada; y segundo, incrementando los conocimientos del individuo a través de la educación, capacitación y desarrollo.
- e) Los recursos humanos son escasos, no todas las

personas poseen las mismas habilidades y conocimientos. Entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, lo que conduce a mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

1.2.2 Importancia de los Recursos Humanos

El elemento humano es el común denominador de la eficacia de todos los factores que influyen en el éxito de una industria. Aquella empresa que posea los mejores capitales, la mejor tecnología, los mejores sistemas, los mercados más abiertos y los más amplios abastecimientos, pero que su personal trabaje descontento, sin motivación, conducirá a la industria a un estado vegetativo, o peor aun, de fracaso total.

La importancia de los recursos humanos radica en que se debe reconocer que el hombre es la médula de la empresa, pues es él quien mueve las máquinas, aprovecha y utiliza los materiales y el capital; realiza o desarrolla sistemas, ventas, compras, etc. Por lo tanto, contar con el elemento humano adecuado, contento y motivado, reoercutirá definitivamente en el éxito de la organización industrial.

1.3. ¿QUE ES EL TRABAJO?

Es indudable que para que se obtenga un beneficio y/o servicio de cualquier índole, se debe trabajar. Ya se ha mencionado que para que el resultado del trabajo sea exitoso, la persona que trabaja debe estar identificada con la industria para la cual presta sus servicios, debe estar a gusto, contenta. Pero, ¿qué es el trabajo? ¿Qué significa para quienes se ocupan de estudiar el trabajo de los demás? ¿Qué significa el trabajo para quienes lo realizan?

El término trabajo, puede equipararse con un diamante de muchos lados o planos. Observadores situados en diferentes ángulos de visión ven diferentes caras. No se trata de diferentes diamantes, sino de aspectos diferentes.

Para el ingeniero industrial, el trabajo se produce por movimientos realizados en determinados espacios, con ayuda de instrumentos y sistemas mecánicos. El trabajo para él, no es otra cosa que determinado método de producción y el criterio que le interesa es el de economía de tiempo y movimientos, es decir, se interesa en la eficiencia.

El experto en legislación laboral, lo observa desde el punto de vista jurídico legal. Se ocupa de contratos y leyes. Interviene como mediador cuando se provocan

conflictos y huelgas.

Los expertos en costos ven el trabajo como un factor de costos, al lado de la materia prima, la maquinaria y el equipo: los sueldos, salarios y derechos sociales originan gastos.

Por otra parte, los psicólogos, se interesan en comprender el trabajo como un hecho de conducta humana.

Para el trabajador, tiene diferentes significados dependiendo de la mentalidad con que se trabaje. El trabajo puede significar un medio o un modo de vida. Como medio de vida, únicamente se persigue una remuneración económica: en tanto que como modo de vida es una manera de vivir la vida con gusto y entusiasmo.

Las ciencias han enfocado diversos aspectos de la realidad del trabajo y a cada una de ellas se ofrecen aspectos reales y objetivos.

El trabajo es así a la vez:

Realidad espacio-temporal: movimientos ejecutados en unidades de tiempo de manera más o menos eficiente.

Realidad biológica-psicológica: cantidad y calidad de energía biológica desplegada por el organismo humano,

en conexión con instrumentos, utensilios, materias primas y máquinas. Fatiga, tedio, riesgos de accidentes o de enfermedades profesionales.

Realidad jurídica: el trabajo es actividad del hombre y tiene por ello la dignidad y el valor inherente a la persona humana. Ello da origen al derecho del trabajo y a los derechos que emanan del trabajo.

Realidad económica: los sueldos y salarios de todos los individuos que participan en el proceso productivo originan costos además de los costos de materia prima, maquinaria y equipo, gastos generales y depreciación. Es un grave error, ver el trabajo sólo en su aspecto económico, olvidando la dignidad humana en él implícita.

Realidad psicológica: es un aspecto fundamental donde la acción humana se encuentra gobernada por sentimientos, impulsos, instintos, motivos, razones, caprichos, aspiraciones, ideales, prejuicios, preferencias, intereses, actitudes, etc., los cuales deben ser canalizados para poder lograr un óptimo desempeño dentro de la industria.

Realidad educativa: como actividad humana el trabajo debe entenderse como oportunidad educativa, ocasión de aprender, de comprender lo que se hace, y por

qué se hace. El trabajo debe comprenderse no solamente en relación con el trabajo de la sección y de la fábrica, sino incluso en relación con la economía nacional. Al interpretar el trabajo como una realidad educativa es posible mejorar constantemente la cantidad y calidad del trabajo realizado, dominar trabajos cada vez más difíciles, aumentar el sentido de responsabilidad del personal de una empresa y de la clase trabajadora de un país. Hacer que el trabajo se viva, no como una rutina mecánica impuesta, sino como oportunidad de conocimiento y de progreso individual, de adaptación cada vez más inteligente al medio, llegándolo a dominar a través de los conocimientos que brinda la educación, proporcionaré satisfacción personal y organizacional.

Realidad expresiva: el trabajo debe entenderse como expresión humana. El hombre se expresa en sus obras, en sus trabajos. Esto hace del trabajo una actividad creadora, en la que, gracias a la imaginación, a la inteligencia y a la iniciativa individual, es posible mejorar indefinidamente los métodos, instrumentos y sistemas de producción, distribución y consumo.

Cada quien se interesa y le da la importancia al trabajo, dependiendo del lugar que ocupe para observar el diamante; y precisamente se deben conjuntar todos los

puntos de vista para hacer del trabajo una actividad que proporcione beneficios tanto a la organización industrial como al individuo que lo realiza.

1.4 RELACIONES DE TRABAJO

La empresa privada es la célula de la vida económica de las naciones. Esta empresa es una reunión de hombres, de capital y de equipo mecánico destinado a producir artículos que deben ser vendidos y distribuidos bien sea en el mercado interno, bien en el mercado internacional, o en ambos. Siendo tan importante esta empresa, es necesario que las relaciones laborales o de trabajo funcionen eficientemente dentro de ésta. Ahora bien, ¿qué son las relaciones de trabajo? Es la relación interpersonal que se establece entre los empleados y trabajadores de una empresa y los supervisores, directivos y gerentes de la misma.

No es sencillo mantener buenas relaciones de trabajo en las industrias. Aquéllos que las dirigen deben tener plena conciencia de que empleados y trabajadores son seres humanos portadores de los más elevados valores, sentido de la dignidad, honor y libertad.

Al obtener buenas relaciones de trabajo será

posible incrementar la producción y con ella conquistar los mercados de consumo, ganando terreno a los competidores. siendo éste el objetivo central que toda industria persigue.

1.5 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA

Son los hombres los elementos fundamentales para planear, concebir y operar las industrias, como lo prueba definitivamente la historia del desarrollo industrial de los últimos cien años. Las personas eligen en qué industria quieren trabajar de acuerdo con sus aptitudes y sus gustos. Cuando las personas ingresan a una empresa, llevan consigo ciertas necesidades que marcan su desempeño en el trabajo. En ocasiones, dichas necesidades se hacen evidentes inmediatamente, pero con frecuencia no sólo son difíciles de determinar y satisfacer, sino que además varían enormemente de un individuo a otro.

La clasificación de las necesidades puede simplificarse en dos tipos: las necesidades primarias, que son las necesidades que surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia, tales como el alimento, el agua, el sexo, el sueño, el aire y una temperatura confortable; y las necesidades secundarias, que son más intangibles.

debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo, tales como autoestima, rivalidad, pertenencia a un grupo y recibir afecto.

El análisis del comportamiento humano sería sencillo si la respuesta de una persona a determinada situación fuera resultado de una sola necesidad, pero pocas veces esto ocurre; además, algunas necesidades están tan ocultas que los jefes no pueden reconocerlas. Tomando en cuenta lo anterior, entender la conducta humana en la empresa es difícil y es más difícil aún, tratar de motivar a un empleado que no identifica sus verdaderas necesidades, por ejemplo, un trabajador insatisfecho puede atribuir su insatisfacción a un salario bajo, y es común que aun cuando se le pague lo que solicite siga insatisfecho.

Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Clayton Alderfer elaboraron esquemas sobre la distinción entre necesidades primarias y secundarias. Existen similitudes entre los tres enfoques, así como diferencias importantes que vale la pena señalar.

1.5.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow

De acuerdo con Maslow, la actividad a la que una persona decida dedicarse es el resultado de la necesidad (o necesidades) más importante, la cual puede verse

reforzada inclusive por incentivos, como son los elogios, la aprobación, etc.

El alimento, el vestido y el abrigo constituyen las necesidades fisiológicas más importantes. Una vez que éstas han sido saciadas en su mayor parte, los requerimientos de seguridad asumen el grado de mayor



Fig. 1 Escala de Necesidades de Maslow

jerarquía, siendo entre éstas el miedo al peligro físico y a la privación de los satisfactores de mayor importancia. La necesidad de pertenencia a un grupo o a grupos ocupa el siguiente escalón. A continuación de haber satisfecho las necesidades de afiliación, la persona querrá ser reconocida dentro del grupo donde trabaja. Al final solamente, privarán los impulsos de autorrealización para lograr la máxima satisfacción propia.

Maslow anota, además, que un individuo puede modificar sus metas de acuerdo con las experiencias que tiene a lo largo de su vida.

De acuerdo con lo anterior, debe considerarse que no siempre una persona trabajará en lo que desea, esto dependerá de la necesidad imperante en el momento, pues no es lo mismo trabajar por necesidad que trabajar por gusto. En el primer caso, el individuo buscará un empleo que satisfaga sus necesidades económicas, con el objeto de que éstas cubran sus necesidades de techo, vestido y alimento. Sin embargo, en el segundo caso, cuando el individuo trabaja por gusto, busca primordialmente trabajos en los que puede realizarse profesionalmente y que además cubran sus necesidades básicas.

1.5.2 Modelo de Dos Factores de Herzberg

Con la probable influencia de la teoría de Abraham Maslow, Frederick Herzberg elaboró una teoría en la que postula que la insatisfacción de la gente con su empleo tiene que ver con el ambiente de trabajo, de tal manera que cuando se siente bien, esta sensación debe ser relacionada con el trabajo mismo. Opina que existen dos partes medulares a este respecto: los factores higiénicos, que se encuentran vinculados con las condiciones en las que se ejecuta el trabajo y los

factores motivadores, que involucran sentimientos de realización y desarrollo profesional, los cuales por su naturaleza suponen un trabajo que presente un reto y un campo de acción que lleve al individuo a su evolución y madurez. El autor afirma que mientras que los factores higiénicos ayudan a evitar pérdidas en el rendimiento,

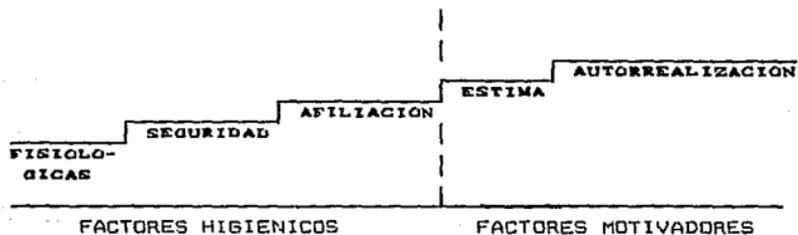


Fig. 2 Modelo de Dos Factores de Herzberg.

los factores motivadores actúan como su nombre lo sugiere sobre la capacidad de las personas.

1.5.3 Modelo E-R-C de Alderfer

A partir de otros modelos de necesidades (primordialmente el de Maslow), Clayton Alderfer propuso

una jerarquía de necesidades de solamente tres niveles. Sugirió que los empleados están interesados primeramente, en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios se pueden contemplar en este nivel. Las necesidades de relación se encuentran en el segundo nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Por último, las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Esta teoría acepta la probabilidad de que los tres niveles se pudieran presentar al mismo tiempo. También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a buscar la satisfacción personal trabajando nuevamente desde el primer nivel.

1.5.4 Comparación de los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Existen ciertas similitudes claras de apreciar, pero también hay diferencias importantes. Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas del empleado, mientras que Herzberg considera las

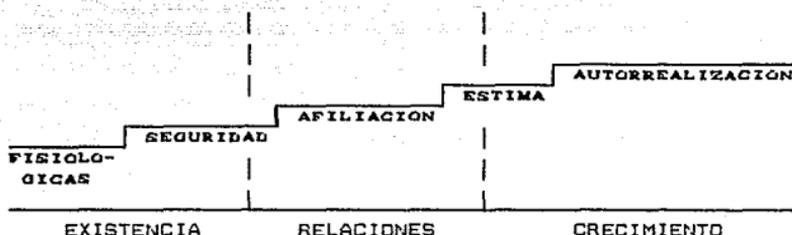


Fig. 3 Modelo E-R-C de Alderfer

condiciones del puesto (tipo y actividad).

De acuerdo con Maslow y Herzberg podría pensarse que muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior, por lo que ahora se encuentran motivados por satisfacer la siguiente escala de necesidades y motivadores. Por otro lado, Alderfer sugiere que el no poder satisfacer las necesidades de relación y de crecimiento orilla al individuo a refugiarse en las necesidades de existencia.

De acuerdo con los tres modelos, desde diferentes puntos de vista se pueden analizar las necesidades de los individuos, pero sean cuales fueren, es necesario identificarlas correctamente antes de proponer una

solución.

La vida del hombre no sería posible sin una actividad que le permitiera proveerse de los recursos indispensables para su sostén. De aquí surge la preocupación por encontrar y conservar una ocupación bien retribuida que haga factible la satisfacción de sus necesidades y deseos en todos los aspectos que se refieran a su bienestar material.

Al definir el individuo el tipo de trabajo que se adecúa a su personalidad, aquellas empresas a las que se dirige por haber sido elegidas como las adecuadas para desarrollar sus habilidades, son responsables de que esta persona se sienta bien desde que solicita el puesto hasta que es contratado, por lo que todo este proceso debe ser llevado a cabo con sumo cuidado.

CAPITULO DOS

INTEGRACION HUMANA
A LA ORGANIZACION

Las empresas persiguen lugares preponderantes en sus diferentes ramos y los individuos que forman parte de ellas tienen sus propias metas. Por lo tanto, es deber de cualquier organización si en realidad quiere sobresalir, dar el lugar que merece a cada empleado, con el propósito de que ambas partes trabajen en conjunto para lograr sus diferentes objetivos.

Entre los objetivos de las empresas está el establecer los requerimientos de personal, en cuanto al tipo y número de personas que se desean para ocupar los diferentes puestos. Y, entre los objetivos del personal, está el sentirse satisfechos con su actividad laboral. Para lograr esta satisfacción se debe empezar a trabajar desde que se recibe al candidato para ocupar el puesto y el proceso debe continuarse durante todo el tiempo que el empleado preste sus servicios en la empresa.

2.1 ANALISIS, DESCRIPCION Y VALUACION DE PUESTOS

Los puestos existentes en las industrias son creados con base en las actividades necesarias de éstas, mismas que para tener un control adecuado de ellas, deben contar con un buen sistema de Análisis de Puestos.

Antes de detallar lo que el Análisis de Puestos

implica, es conveniente señalar que además de la importancia empresarial, existe el aspecto social. Ya que teóricamente una persona pasa la tercera parte de su vida en el trabajo, durante este tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, seguramente se estará hablando de un hombre que ha sido rebajado a la categoría de maquinaria productiva. Por lo que es necesario determinar qué personalidad se requiere y con qué habilidades para cada puesto, con el fin de combinar el tipo de trabajo con el individuo adecuado.

2.1.1 Terminología de Análisis de Puestos

Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica impersonal.

Se dice que es una unidad de trabajo porque se conjunta a la unidad teórica y al puesto, con los seres humanos. Es específica pues se constituye ante todo con lo que debe hacerse y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo, y por último es impersonal ya que el puesto es una unidad teórica y por

lo mismo. no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

En el Análisis de Puestos. se determinan las características principales del puesto. el cual es el punto de interés. no el ocupante. Para que un Análisis de Puestos pueda llevarse a cabo de manera eficiente. deben realizarse una descripción y una especificación de puestos.

Descripción de Puestos: Determinación de los elementos técnicos que componen un puesto y que lo hacen diferente de los otros puestos.

La descripción de puestos incluye:

- a) Encabezado: contiene título del puesto. ubicación. herramental o maquinaria. jerarquía. fecha de análisis. nombre y firma del analista o supervisor inmediato.
- b) Descripción genérica: es una descripción general. breve y precisa de las actividades que se realizan en el puesto.
- c) Descripción específica: consiste en una explicación específica y detallada de las operaciones que realiza

el empleado o trabajador en el puesto que está siendo analizado.

Especificación de Puestos: Incluye los requisitos que debe(n) cumplir la(s) persona(s) que ocupe(n) el puesto.

Se conforma de cuatro factores:

1. **Habilidad:** se incluyen los requisitos mentales adquiridos y los requisitos mentales inherentes. Los primeros se refieren a las calificaciones que el cargo exige del ocupante, como son por ejemplo: preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etc. Y los segundos son las aptitudes que el cargo exige del ocupante, como son, por ejemplo: inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etc.
2. **Esfuerzo o Requisitos Físicos:** incluyen esfuerzo físico necesario, concentración visual, destreza y habilidad, compleción física necesaria, tensión nerviosa, atención continua.
3. **Responsabilidad de:** supervisión del personal.

material, herramientas o equipos, dinero, títulos y documentos, contactos internos y externos, informaciones confidenciales.

4. Condiciones de Trabajo: comprende ambiente circundante, peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales, postura incómoda, etc.

2.1.2 Aplicación

Las aplicaciones del Análisis de Puestos son muy variadas, algunas de ellas son:

- a) Para un adecuado reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar programas de capacitación y desarrollo.
- d) Para orientar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- e) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- f) Para sistemas de incentivos.
- g) Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).

Como puede apreciarse, las aplicaciones que se

citaron hacen énfasis en el bienestar del personal que va a desempeñarse en un puesto específico. La razón por la cual se hace este énfasis, es la importancia que tiene el hecho de que una persona se desarrolle plenamente en la actividad que realiza, puesto que no todas las personas son iguales ya que cuentan con diferentes habilidades que las distinguen unas de otras.

Es importante que las habilidades se conjuguen con el tipo de trabajo que se va a realizar. Si el empleado carece de las destrezas requeridas, lo más seguro es que fracase. Las habilidades muy por encima de las requeridas reducen también la satisfacción del empleado, cuando su deseo de servirse de su habilidad es muy intenso, pero se ve frustrado por las limitaciones del puesto. Un Análisis de Puestos adecuado evitará estas deficiencias y limitaciones.

2.2 VALUACION DE PUESTOS

El estudio completo de puestos abarca dos puntos:

- a) Análisis de puestos
- b) Valuación de puestos

El primero ya fue descrito. El segundo, valuación de puestos, se utiliza para establecer una jerarquía apropiada de los puestos en la empresa, ya que cada

Integración Humana a la Organización

trabajador debe estar ubicado en el nivel que le corresponde en el organigrama respecto a los demás. Cuando el nivel es inferior o superior al adecuado, se originan descontentos, producto de la injusticia.

El nivel en el que se trabaja se relaciona íntimamente con la remuneración económica que se percibe. La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario* que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de este una distancia proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

Pero tal retribución no siempre corresponde a la importancia del trabajo. Existen varias razones, tales como favoritismos, presión sindical para proteger a los trabajadores, falta de conocimiento de la importancia de los puestos, entre otras: las cuales rompen con la jerarquía de los puestos, habiéndolos mejor o peor pagados de lo que debe ser.

De lo anterior se deriva la valuación de puestos,

* La Ley Federal del Trabajo define salario como retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Normalmente el término sueldo, se utiliza para referirse a la remuneración que percibe el empleado a nivel ejecutivo y, salario a la remuneración que percibe un obrero u operario.

la cual es:

un sistema técnico que sirve para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

La importancia de este sistema radica en que no define cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que determina que lo que se le pague guarde una relación con lo que reciban los demás.

2.2.1 Condiciones Previas a la Valuación

El plan de valuación de puestos involucra a todos los niveles de la organización: niveles jerárquicos más altos, jefes y trabajadores. Con el propósito de que este plan se acepte debe presentarse una propuesta que reúna ciertas características, tales como:

1. La naturaleza de la valuación.
2. Objetivos que pretende cubrir, entre otros:
 - a) Fijar bases para la administración de salarios.
 - b) Controlar costos de los recursos humanos.
 - c) Establecer bases para negociaciones con sindicatos.

d) Revisión periódica del salario de cada empleado.

3. Experiencias de otras organizaciones, si es posible del ramo, en la valuación de puestos.

El plan debe presentarse a los ejecutivos de más alto nivel para obtener el apoyo que permita operar con eficiencia, ya que este tipo de trabajo requiere tiempo para instalación y mantenimiento de operación, además de recursos económicos.

La intervención de los jefes es importante, pues son ellos quienes deciden sueldos y salarios de su personal, habrá que comunicarles que no perderán su capacidad de decisión, sino que la diferencia radicará en que contarán con el auxilio de un sistema que les permitirá dar los aumentos en la forma más conveniente y de mayor utilidad en su departamento o sección, para ello se les deberá explicar el método y asignarles una función en el estudio.

Al sindicato (en caso de existir) y a los trabajadores se les debe comunicar lo que se está haciendo y para qué, pues el sindicato definitivamente participa en el plan y los trabajadores serán los beneficiarios directos.

2.2.2 Métodos de Valuación de Puestos

Uno de los métodos más sencillos es la valuación por puntos. Consiste en ordenar los puestos de una empresa en particular, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman. El puntaje varía de acuerdo a cada industria y se califican:

- a) Habilidad: conocimientos necesarios. experiencia requerida. iniciativa personal.
- b) Esfuerzo: esfuerzo físico, continuidad en la atención.
- c) Responsabilidad en: equipo, materiales, trabajo de otros.
- d) Condiciones de trabajo: riesgos profesionales.

La valuación debe ser hecha por un Comité en el que se integren el superior inmediato, el jefe del personal, representantes de los empleados que conozcan de manera directa los trabajos y puestos del área, etc.

Aunque la percepción económica es importante, pero no definitiva como motivador, como posteriormente se analizará en el capítulo tres, una buena política de sueldos y salarios evitará rotación, ausentismo y serán vitales para el buen desempeño individual y de la organización.

2.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Cada año el personal de las empresas envejece. algunos se jubilan, otros son promocionados, otros cambian de empleo, y entonces, es cuando se pone en marcha el proceso de reclutamiento, el cual consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

La eficiencia del proceso radicará en la anticipaci3n con que se hayan planteado las necesidades. De esta manera es posible escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con anticipaci3n.

Haciendo referencia al análisis, descripci3n y especificaci3n de puestos, el reclutador encontrará que su trabajo será más sencillo, pero será tambi3n de gran utilidad contactar al gerente o jefe de departamento que solicita al nuevo empleado con el fin de obtener informaci3n adicional.

2.3.1 Canales de Reclutamiento

Al hablar del lugar o lugares donde es posible encontrar al personal, se habla de canales de

reclutamiento. Estos pueden ser:

Candidatos espontáneos: Se presentan en las empresas para solicitar trabajo o envían su curriculum vitae.

Recomendaciones de empleados actuales: Este canal presenta algunas ventajas. Primero, los empleados recomiendan a personas que se especializan o tienen conocimiento del trabajo que se realiza en la empresa; y segundo, los recomendados son generalmente personal con hábitos y actitudes semejantes a los de quienes los recomiendan.

Anuncios en la prensa: Son medios muy utilizados al igual que las revistas especializadas.

Agencias de empleos: Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Además de proporcionar personal de tiempo completo, también es factible encontrar personal temporal y personal de medio tiempo a través de este medio.

Instituciones educativas: Se incluyen universidades, escuelas técnicas, escuelas comerciales, de las cuales los candidatos aparte de juventud y

entusiasmo presentan la ventaja de que en gran parte de los casos hacen peticiones de salarios moderados.

Sindicatos: Actualmente mantener buenas relaciones empresa-sindicato ofrece muchas ventajas y, precisamente una de ellas es contactar personal que pueda ser útil a la empresa a través del sindicato.

Cartera empresarial: Estas deben ser, por supuesto, del mismo ramo, que puedan recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción en el trabajo.

2.3.2 Formas de Solicitud de Empleo

Estas formas tienen como función, la de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Los datos que normalmente se piden al candidato son: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes, etc.

El fin de recabar esta información, es el de facilitar el proceso de selección.

2.4 SELECCION

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, pero esto no quiere decir que sea correcto calificar a los candidatos como aptos e ineptos o capaces e incapaces. Todo hombre, incluso el temporalmente incapacitado, es apto para algo específico. Tareas específicas demandan funciones específicas, y existen en el hombre tan variada gama de habilidades como existen tareas específicas diferentes en el mundo industrial.

Por lo tanto, para no cometer errores que signifiquen decepciones de los aspirantes y se traduzcan en costos para la empresa, el proceso de selección debe llevarse a cabo con responsabilidad. Debe recordarse que la elección del candidato adecuado generará satisfacciones personales y empresariales, si ya dentro de la empresa se le proporciona el trato adecuado.

Para que el resultado del proceso de selección sea exitoso, deben efectuarse los siguientes cuatro pasos, de los cuales, prueba es opcional:

1. Filtración
2. Entrevista
3. Prueba
4. Obtención de referencias

2.4.1 Filtración

Ya con las solicitudes en mano, se debe escoger un número razonable de éstas, pues la realización de las entrevistas es un paso que demanda tiempo. Una buena opción es entrevistar de ocho a doce candidatos.

Filtrar las solicitudes consiste en clasificarlas, para determinar quiénes son candidatos posibles, dudosos y definitivamente rechazados.

El siguiente paso es realizar las entrevistas.

2.4.2 Entrevistas

Una entrevista es una conversación que tiene como propósito obtener información del candidato de tal manera que se pueda valorar si, de acuerdo a las especificaciones del puesto, sus cualidades son las adecuadas.

El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas son flexibles, pueden hacerse tanto a empleados no calificados y calificados como a profesionistas para puestos gerenciales y directivos.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática.

Es deber del entrevistador:

- a) Propiciar un ambiente amistoso para que el candidato revele todo lo que se desea saber de él.
- b) Cubrir todo el terreno de educación, experiencia, actitudes, aptitudes, habilidad de comunicación con compañeros y jefes.
- c) No hablar demasiado. Debe controlar el tiempo y hacer que el candidato se céntra al tema.

- Tipos de Entrevistas

Al reunir a un solicitante con dos o más entrevistadores, éstos pueden evaluar a las personas basándose en las mismas preguntas y respuestas. Por otro lado, el hecho de que un entrevistador entreviste a dos o más solicitantes ahorra tiempo pues se pueden comparar inmediatamente las respuestas de los diferentes aspirantes.

- Estructura de la Entrevista

Tanto si se opta por una entrevista individual como por una en grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la misma.

Entrevista no estructurada. Contiene un número mínimo de preguntas planeadas y son útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado con un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.

Entrevista estructurada. Contiene una lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todo solicitante. Es útil para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.

Entrevista mixta. Esta es una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente sea la técnica más empleada. Esta entrevista proporciona un enfoque realista de respuestas comparables y datos adicionales.

Solución de problemas. En ésta, las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La valuación depende de la solución y el enfoque del solicitante al problema planteado. Es útil para valorar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.

Provocación de tensión. Contiene una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante. Esta es útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

- El Proceso de la Entrevista

Una entrevista consta de cuatro casos:

a) Preparación del entrevistador.

La preparación del entrevistador consiste en conocer las preguntas que hará al solicitante y prepararse para las que éste pueda hacer. Además, debe estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. Debe evitar temas ajenos a la situación profesional, como filiación religiosa o preferencias políticas.

b) Creación de un ambiente de confianza.

El entrevistador representa a la organización ante el solicitante y debe formar una imagen amistosa y agradable aun en los aspirantes no contratados. Puede comenzar la entrevista con preguntas sencillas, como si hubo problema para encontrar la empresa: de ser posible, ofrecer una taza de café y sobre todo, sonreír sin exagerar.

c) Intercambio de información.

Ambas partes, entrevistador y solicitante requieren información y ésta debe obtenerse y proporcionarse de manera sencilla, sin preguntas vagas como ¿Le gusta trabajar duro? pues no deja opciones para responder.

d) Valuación.

Este es el paso final de la entrevista. Inmediatamente después de haberla terminado es recomendable anotar en una forma de valuación las impresiones que el entrevistador obtuvo del aspirante. Esta forma debe contener nombre del entrevistado, puesto que solicita, nombre del entrevistador, calificación de interés, educación y capacitación, habilidad del puesto, etc. Todos estos factores deben calificarse conforme a una escala predeterminada.

Antes de ahondar en lo que son las pruebas psicológicas, es pertinente definir lo que es la personalidad, ya que las características de ésta son las que se analizan con la ayuda de las pruebas.

Personalidad

La personalidad no es un encanto especial o una cara bonita, es el conjunto de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

Determinar la personalidad no es una tarea sencilla, esto se hace a partir de los rasgos medibles que la persona presenta.

La importancia de poder determinar la personalidad de una persona en el ambiente empresarial, radica en poder identificar su acoplamiento a determinado trabajo. Existe una propuesta hecha por un investigador, John Holland, de seis tipos de personalidad que presentan un ambiente ocupacional propio. A continuación se presentan estos seis tipos y ejemplos de ocupaciones adecuadas.

1. **Realista:** incluye conducta agresiva, actividades físicas que requieren fuerza, destreza y coordinación. Ejemplos: silvicultura, agricultura, arquitectura.
2. **Intelectual:** incluye actividades que requieren reflexión, organización y comprensión más que sentimientos o emoción. Ejemplos: biología, matemáticas, física.
3. **Social:** incluye más bien actividades interpersonales que intelectuales. Ejemplos: diplomacia, trabajo social, psicología clínica.
4. **Convencional:** incluye actividades regidas por

Integración Humana a la Organización

normas de las necesidades personales. Ejemplos: contabilidad, finanzas, administración de empresas.

5. Empleado: incluye actividades verbales que influyen en los demás, a fin de lograr poder y estatus. Ejemplos: derecho, relaciones públicas.
6. Artístico: incluye la autoexpresión, la creación artística o las actividades emocionales. Ejemplos: arte, música, literatura.

A nivel ejecutivo o de supervisor es importante comprender la personalidad propia y la de los subordinados para poder explicar el por qué de ciertas reacciones y de esta manera aprovechar más eficazmente las relaciones interpersonales.

Concluyendo, se puede decir que la rotación de personal será mínima cuando la satisfacción sea máxima. Los empleados estarán menos dispuestos a renunciar voluntariamente cuando se desempeñen en trabajos congruentes con su personalidad. Es importante hacerle saber a un candidato que presente características de capacidad y personalidad superiores a las requeridas el por qué no se le contrata, con el propósito de evitarle frustración.

Por otro lado debe observarse que determinar

adecuadamente la personalidad de los candidatos que van a trabajar en la empresa no sólo evita problemas de insatisfacción, sino también de costos a la empresa en cuanto a invertir en reclutamiento y selección de nuevo personal.

2.4.3 Prueba Psicológica

Aun cuando se mencionó que Prueba, como uno de los pasos de selección es opcional, es de gran importancia para elegir a la persona indicada. Quienes entrevistan pueden tener prejuicios o técnicas poco adecuadas para tomar una decisión acertada. Además no es posible decir que con una plática de 30 o 60 minutos o el tiempo que se dedique a la entrevista, ya se posee la información necesaria de alguien que trabajará en la empresa durante varios años.

Las pruebas psicológicas son instrumentos para valuar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Consisten en exámenes psicológicos y en ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

En la industria las pruebas se utilizan para:

- a) Seleccionar personal que reúna las cualidades necesarias para desempeñarse en un puesto

esocífico.

- b) En el momento de un cambio tecnológico con el propósito de determinar la aceptación y el nivel de conocimientos para desarrollarlo.
- c) Por ocasión de promoción, para confirmar actitudes en el personal con probabilidades de ocupar otro puesto.

- Características de las Pruebas Psicológicas

Para que el resultado que se obtenga de cualquier prueba sea satisfactorio, ésta debe reunir ciertas características:

Congruencia o uniformidad. Para valuar la puntuación de varios individuos en la misma prueba, es indispensable que todos las realicen en circunstancias idénticas.

Normas. Las normas de pruebas son un parámetro de referencia para interpretar los resultados de éstas. No se sabe si una calificación de 70 en una prueba de habilidad, por ejemplo, es buena o mala si no se tiene contra qué compararla.

Validez. La puntuación obtenida debe estar relacionada con el desempeño, es decir, una buena

puntuación indica que hay un buen desempeño en algún aspecto particular.

Confiabilidad. Al aplicar la prueba varias veces a una misma persona se deben obtener resultados similares.

Cuando no son confiables, los pruebas suelen también carecer de validez.

Por otro lado los pasos que deben seguirse para aplicar pruebas son dos: investigar el tipo de puesto al que están destinadas y, aplicar o elaborar pruebas acordes con los requerimientos del puesto.

Debe observarse que por muy buen conocimiento que se tenga del puesto y del perfil requerido para ocuparlo, si no se aplica la prueba idónea, el programa de selección no tendrá éxito.

- Tipos de Pruebas Psicológicas

Existe una gran variedad de pruebas para aplicarse en las industrias. En las pruebas ya existentes el propósito, su diseño, las directrices para suministrarlas y sus aplicaciones, se registran en la misma, y esos datos también deben ser especificados en las pruebas que se elaboran dentro de la empresa.

Integración Humana a la Organización

Pruebas de preguntas o de problemas. Estas son del tipo papel y lápiz. Las preguntas vienen en formularios impresos y las respuestas se anotan en una hoja. A esta categoría pertenecen la mayoría de las pruebas colectivas de inteligencia, intereses y personalidad. Incluyen búsqueda de figuras, vocablos o números, operaciones y problemas aritméticos, tachar signos, etc.

Pruebas que utilizan tareas tipo. El candidato realiza tareas semejantes a las que el puesto requiere. Las tareas deben estar desprovistas de todo elemento que demuestre experiencia. Por ejemplo, para seleccionar ingenieros se apela a la mecánica más general; se propone un mecanismo y se pide que se enumere todos los tipos de máquinas en las cuales el mecanismo puede funcionar.

Pruebas que se valen de una situación de grupo. Existen dos tipos:

1. El candidato solo ante un tribunal. El tribunal juzga la conducta del individuo y toma además parte activa en la ejecución de la prueba. Por ejemplo, para un puesto de ventas un integrante del tribunal simula ser un cliente y el candidato un vendedor.
2. Un grupo de candidatos observados. El grupo discute libremente un tema, se observa su comportamiento durante

la discusión y cómo llegan a una solución o conclusión.

2.4.4 Referencias

Conocer la opinión del jefe actual o del inmediato anterior complementa la información que se requiere para formarse una idea adecuada del solicitante. Comprobar que los datos obtenidos de la solicitud son verídicos es un punto a favor del candidato, pero no siempre es verdadera la información que proporcionan las personas que se consultan, no porque no tengan conocimiento de la situación, sino porque no desean perjudicar al candidato. Aun así es recomendable obtener opiniones de personas conocidas del solicitante.

2.5 CONTRATACION

Una vez seleccionado el candidato idóneo se continua con el procedimiento de contratación, el cual no consiste únicamente en recibir del nuevo empleado documentación necesaria para la empresa y en la firma de unos papeles. Ambas partes deben estar de acuerdo en la remuneración que el empleado va a recibir y se le debe explicar con más detalle lo que se espera de él; debe proporcionársele información sobre las instalaciones y servicios (cafetería, médico, recreación, etc.) a su disposición y los sistemas de pago. Se le debe mostrar

su departamento y dedicarle un rato para explicarle su ubicación en la empresa. Aunque los nuevos empleados no sean más que un diente de un gran engranaje, estarán mucho mejor motivados si aprecian el importante papel que tal diente desempeña.

Por otro lado debe prepararse un seguimiento de las actividades que el nuevo empleado realiza antes de que pase mucho tiempo, con esto se verifica que se esté desempeñando de acuerdo a lo esperado y si hay fallas, se le debe proporcionar una guía para que las corrija. Además, el seguimiento verifica la eficiencia del proceso de selección.

2.5.1 Orientación

Contar con buenos elementos no basta para que la industria sea productiva. El proceso de convertirse en empleados satisfechos y productivos es vital, tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes. El nuevo empleado antes de comenzar a trabajar y aun en los primeros días o quizás semanas, se hace preguntas tales como: ¿Podré efectuar el trabajo? ¿Me aceptarán mis compañeros? ¿Cómo me tratará mi jefe? Se dice que la primera impresión siempre es importante, y en muchas ocasiones la más duradera; si los encargados de selección y contratación proporcionan una primera impresión buena ayudarán en mucho al empleado a

Integración Humana a la Organización

integrarse a la empresa y a convertirse en un miembro productivo de la misma.

Para mantener una fuerza de trabajo productiva es importante ayudar a que los empleados logren sus objetivos individuales y los mantengan, por lo menos en la medida que esos objetivos contribuyan a los éxitos de la organización. Si esto no se logra, habrá descontento en los empleados y como consecuencia bajo desempeño, además de que la organización puede perder a sus mejores elementos o enfrentarse a conflictos internos.

Efectuar programas de orientación que sirven para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados aceleran el proceso de socialización, el cual consiste en que el empleado comprenda y acepte los valores, normas y convicciones que forman parte de la empresa. Estos programas deben llevarse a cabo por el departamento de personal, y el jefe inmediato del recién llegado tiene la obligación de participar en ellos. Se cubren temas de interés general y específico. En el primer caso se incluyen la organización global de la empresa y prestaciones y servicios al personal. Los temas específicos están enfocados hacia empleados de una misma sección. La figura 4 ilustra los temas más comunes en un programa de orientación a nuevos empleados. Es de suma importancia que el jefe o supervisor del nuevo

empleado realice presentaciones con las personas relacionadas con el puesto. Estas personas son tanto compañeros de trabajo como personas que trabajan en otros departamentos con quienes se mantienen diferentes relaciones. Estas ocasiones son oportunidades para repasar con el nuevo empleado las actividades que realizará y la ubicación de su puesto dentro de la empresa.

Muchos supervisores pueden considerar que introducir a un nuevo empleado a la empresa es pérdida de tiempo. El departamento de personal debe capacitarlos para cumplir con esta parte que también es parte de su trabajo y en la cual deben estar ampliamente interesados, pues de no llevarse a cabo adecuadamente, el nuevo elemento no se desempeñará eficazmente. Aun con esto, a los supervisores no les faltan pretextos para no realizar esta tarea, se cubren en que tienen cosas más importantes y urgentes que hacer. Para asegurarse de que cumplan su labor, es conveniente que el departamento de personal le proporcione una lista de actividades a cubrir como las que se presentan en la figura 4, correspondientes a presentaciones y funciones y deberes específicos.

Otro punto de gran ayuda, es proporcionar al recién llegado un compañero de trabajo que lo guíe, que aclare sus preguntas, que en algunos casos realice las

presentaciones, que lo acompañe a la hora de la comida, etc. Este compañero no debe sustituir al supervisor; si éste así lo dispone, estará perdiendo una gran oportunidad de conocer más a fondo a su nuevo elemento. Existe el riesgo de que después de tratar al compañero, el nuevo empleado trate de evitar al supervisor, pero la confianza que se pueda tener en éste, solamente depende de él.

2.5.2 Ubicación

En general el proceso de ubicación presenta los mismos pasos del reclutamiento y selección, sin ser tan tediosos, pues ya se cuenta con los candidatos dentro de la empresa.

El concepto de ubicación se traduce en promociones y transferencias. Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto.

Las promociones pueden llevarse a cabo basándose en el desempeño o en la antigüedad. Al hablar de promociones basadas en el desempeño, éstas pueden interpretarse como premios, ya que son el resultado de una valuación objetiva del desempeño del individuo, en la que se determina con base en sus antecedentes en el puesto actual y datos proporcionados por el departamento

de Recursos Humanos referentes a sus características personales, el potencial para desarrollarse más allá de su nivel actual de responsabilidad.

Por otro lado, debe tenerse presente que el buen desempeño no garantiza el éxito en un nivel superior. Por ejemplo, promover a una secretaria diligente, puntual y ordenada al puesto de supervisora, sin una base para hacerlo, puede proveer a la empresa de una supervisora mediocre y privarla de una secretaria eficiente. Esto reafirma la importancia de la valuación del desempeño, pues además de presentarse problemas en cuanto a desarrollo de trabajo, también se hace presente la frustración del empleado.

Las promociones basadas en la antigüedad se llevan a cabo comparando fechas de ingreso de los empleados a la empresa. Este tipo de promociones presenta la desventaja de que limita al personal joven y de talento. Una persona puede tener mucho tiempo en la empresa y no ser apta para trabajar en el siguiente nivel; otra persona puede tener un mes o dos desempeñándose y ser la idónea para ser promovida a otro puesto. Si esto último se lleva a cabo, las envidias no se harán esperar, por lo que contar con un plan mixto que observe mérito y antigüedad para promover a los empleados será más justo que ejecutar un plan que sólo observe uno de los dos factores.

Fig. 4

Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

TEMAS DE LA ORGANIZACION GLOBAL

Historia y estructura de la compañía
Nombre y funciones de los ejecutivos principales
Estructura de edificios e instalaciones
Período de prueba
Normas de seguridad
Línea de productos o servicios
Descripción del proceso de producción
Políticas y normas
Entrega del manual del empleado

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Política salarial y de compensación
Vacaciones y feriados
Capacitación y desarrollo
Asesoría profesional
Seguros individuales y/o de grupo
Programas de jubilación
Servicios médicos especiales
Servicios de cafetería y restaurante

PRESENTACIONES

Al supervisor	A los compañeros de trabajo
A los capacitadores	A los subordinados

FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS

Ubicación del puesto
Labores a cargo del empleado
Normas específicas de seguridad
Descripción y objetivo del puesto
Relación con otros puestos

* Tomado de Administración de personal y recursos humanos de William Jr. Werther.

Por otra parte, las transferencias consisten en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción. Las transferencias tienen la característica de ser positivas, pues se adquieren otros conocimientos, se refuerzan los ya existentes, se convive con el personal de otros departamentos y, para los empleados jóvenes son oportunidades para obtener ascensos pues pueden demostrar otras aptitudes. .

2.6 VALUACION DEL DESEMPEÑO

Habiéndose concretado los procesos de selección de personal, entrenamiento y desarrollo, debe determinarse si estos procesos han sido adecuados. Para ello, se debe crear un sistema que parta de la valuación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo. La información obtenida debe constituir la base de la planeación y puesta en marcha de programas de tutoría, entrenamiento, mayor experiencia y autoformación, que conduzca a mejorar los resultados de cada individuo y de la organización como un todo. Por ello, la valuación del desempeño en todos los niveles de la organización, debe concebirse como parte integral de cualquier plan de acción que se tome para mejorar la productividad.

2.6.1 Propósito de la Valuación

La valuación tiene tres propósitos:

- a) Determinar fortalezas y debilidades para desarrollar las primeras y suprimir las segundas.
- b) Desarrollar el potencial de aquellas personas que tengan aptitudes para asumir mayores responsabilidades.
- c) Decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

Los tres propósitos conducen al reconocimiento que se debe hacer al empleado por los logros que ha llevado a cabo en su trabajo. Los sistemas de valuación deben convertirse en motivadores y no en amenazas.

2.6.2 Procedimiento

En general, el procedimiento para realizar la valuación implica que jefe y subordinado discutan sobre el alcance obtenido en las metas fijadas. En el caso de un nuevo empleado, se trata del cumplimiento con los estándares que debe concretar establecidos desde la contratación. En el caso de un empleado con cierta antigüedad, se trata del alcance a las metas fijadas en la valuación previa con el propósito de su superación y

la productividad de la organización.

Mantener a la gente ignorante de lo que se piensa de su trabajo conduce a la desmotivación y a un desempeño deficiente. Aun cuando el temor y la angustia son reacciones normales de los empleados ante el proceso de valuación del desempeño, siempre es más conveniente hacer saber al individuo cuál es su nivel de desempeño, aunque éste no sea muy favorable, que hacerlo sentir que su jefe lo ignora. Las organizaciones con alto nivel de desempeño se caracterizan por tener ejecutivos que constantemente están retroalimentando verbalmente a sus subordinados sobre su desempeño, con base en las metas mutuamente aceptadas.

Los trámites administrativos por los que todo individuo debe pasar para comenzar a trabajar en una empresa, como el llenar una solicitud, las entrevistas, las pruebas, el papeleo de la contratación, ofrecen la oportunidad para hacerle sentir al nuevo empleado que se le valora, que su capacidad ha sido considerada como adecuada para que se desempeñe en la organización.

El desempeño en la organización no sólo supone que un individuo ponga en práctica sus conocimientos y habilidades, sino que la empresa se preocupe por él con la finalidad de hacerle sentir que se le considera

primero como un ser humano, y segundo como un integrante importante de la organización. Con estos sentimientos el camino que emprenderán en conjunto directivos y trabajadores hacia el alcance de la productividad será más sencillo de realizar.

CAPITULO TRES

INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DEL ELEMENTO HUMANO

Con la competencia extranjera que actualmente se vive, las empresas se preocupan más por alcanzar niveles de productividad que las sostengan en la preferencia de sus clientes y que les permitan alcanzar nuevos mercados. Pero, debe tenerse conciencia de que el incremento de la productividad no puede atribuirse únicamente al esfuerzo unilateral del trabajador o a la adquisición de nueva tecnología. Definitivamente, abarca desde la planeación y la organización de la producción hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo para integrarse al ambiente interno de la organización y, al entorno en que ésta actúa.

A continuación se plantean los puntos sobre los que la organización debe trabajar para que el empleado coopere en el incremento de la productividad, haciendo hincapié en la importancia de la motivación y la capacitación, puesto que sin un espíritu motivado y la actualización correspondiente al entorno industrial actual, no se podrá obtener la respuesta adecuada de parte de la fuerza de trabajo que espera la empresa y que será definitiva para lograr la productividad propuesta.

3.1 PRODUCTIVIDAD

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para obtener los resultados que se desean, es decir:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{insumos}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo: producción por hora trabajada, producción por unidad de material, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ven afectadas por una serie combinada de muchos factores importantes tales como, calidad y disponibilidad de materiales, disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, actitud y nivel de capacidad de la mano de obra, y motivación de los supervisores y/o jefes.

En otras palabras, una mejor productividad es un valioso indicador sobre qué tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad. Significa que se requieren menos recursos para cada unidad de

producción: existe un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos.

3.1.1 Importancia de la Productividad

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales.

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de aumentar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Un constante aumento de la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad en las emoresas es la utilización de métodos. el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Las industrias que cuentan con personal de alta competencia: ingenieros, administradores de emoresas, directores de relaciones industriales, supervisores especialmente preparados y psicólogos, encargado de desarrollar técnicas de métodos, de estudio de tiempos y fijación de salarios, indudablemente están mejor preparadas para enfrentarse a los comoeitores y para operar con utilidades.

3.1.2 Ingeniería de Métodos

Se define como el registro sistemático y el examen crítico de caminos existentes, con vistas a introducir mejoras que faciliten la realización del trabajo y que permitan que éste sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida.

- Mejoramiento de Métodos

El mejoramiento de métodos cubre todos los aspectos de simolificación del trabajo, aporte intelectual y trabajo de oficina, diseñados oara reducir los costos

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

de manufactura y proceso. El resultado de un estudio de métodos debe ser métodos menos costosos, más rápidos y más eficaces, alcanzados mediante:

1. Simplificación del trabajo: eliminar operaciones, movimientos y papeleo innecesarios.
2. Mecanización: introducir nuevas herramientas o equipos para acelerar el proceso.
3. Automatización: reemplazar el trabajo humano por máquinas o equipos electrónicos.
4. Facilidades de mejoramiento: proveer servicios más eficaces, mejorar la disponibilidad de materiales, partes y herramientas, mejorar el ambiente de trabajo con mejores equipos y estudios ergonómicos.
5. Mejor planeación y programación del trabajo.

- Técnicas de Estudio de Métodos.

La investigación para un estudio de métodos consiste en las siguientes etapas:

1. Seleccionar el trabajo por estudiar, lo cual quiere decir identificar proyectos adecuados donde sea probable que existan beneficios significativos, estableciendo objetivos y términos de referencia y diseñando sus programas.
2. Registrar todos los factores relevantes: el trabajo llevado a cabo y la secuencia de actividades o pasos de actividades o pasos de un proceso.

3. Examinar el trabajo, planteándose las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace? ¿Por qué se hace?
- ¿Cómo se hace? ¿Por qué hacerlo de esa forma?
- ¿Dónde se hace? ¿Por qué hacerlo ahí?
- ¿Cuándo se hace? ¿Por qué hacerlo en ese momento?
- ¿Quién lo hace? ¿Por qué esa persona?

4. Desarrollar el nuevo método, ahondando cuidadosamente en los costos y en los beneficios, y evaluar las alternativas.

5. Implantar el método como una práctica estándar.

6. Mantener la práctica estándar.

- Tiempos y Movimientos

En el año de 1898, el ingeniero Frederick W. Taylor emprendió en la Bethlehem Steel Company, una investigación en la que analizaba el tipo de palas que utilizaban los obreros y el tiempo que invertían en realizar su trabajo.

El propósito de Taylor era obtener la cooperación del obrero para elevar la productividad de la organización, prestando especial atención a la selección y preparación del mismo. Su trabajo se enfocó al diseño de instrumentos y sistemas de incentivos. El resultado de sus investigaciones ahorró alrededor de 78 mil

dólares anuales a la empresa y los sueldos aumentaron en un 60%.

A Taylor lo sucedieron el ingeniero Frank B. Gilbreth y su esposa Lillian, psicóloga de profesión, quienes se dedicaron a estudiar cómo los obreros ejecutaban sus labores con el fin de eliminar movimientos superfluos.

Su trabajo comenzó cuando a la edad de 17 años, siendo aprendiz de albañil, Frank Gilbreth en su primer día de trabajo observó que sus compañeros perdían mucho tiempo al realizar sus actividades, de tal manera que rediseñó el trabajo y convenció a sus compañeros de ensayar sus métodos: todos terminaban más rápido y sin sentir cansancio.

El trabajo realizado por Taylor y los esposos Gilbreth captó la atención de ingenieros especializados en todo el mundo, pues en aquella época los estudios de tiempos y movimientos, que actualmente hacen hincapié en la determinación del tiempo estándar que se requiere para realizar una tarea, y analizan los métodos, las acciones y los movimientos de los trabajadores respectivamente, se realizaban por separado. Hoy en día ambos estudios se combinan pues se ha comprobado que están relacionados íntimamente y que constituyen un valioso instrumento para incrementar la productividad.

Estudio de tiempos. Esta actividad implica la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido de trabajo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables.

Existe una estrecha asociación entre las funciones del analista de tiempos y las del ingeniero de métodos. Aunque difieren los objetivos de los dos, un buen analista de estudio de tiempos es un buen ingeniero de métodos, puesto que su preparación tiene a la ingeniería de métodos como componente básico.

Debe observarse que el establecer valores de tiempos es un paso en el procedimiento sistemático de desarrollar nuevos centros de trabajo y mejorar los métodos existentes en centros de trabajo actuales, pero no siempre es bien aceptado por los trabajadores, por lo que más adelante se hablará de cómo tratar la resistencia que se presenta cuando se quiere implementar un cambio.

3.2 ELEMENTOS QUE INCREMENTAN LA PRODUCTIVIDAD

3.2.1 Motivación

Cuando una máquina funciona mal, las personas se

dan cuenta de que necesita algo, tal vez no oyle una pieza metálica a un nivel adecuado. En tal caso, quizás requiera aceite. O quizás haya una tuerca suelta. Primero, el operador trata de descubrir cuál es el problema. Después, se comunica con el supervisor para que le ayude. Finalmente, el supervisor llama a un mecánico de mantenimiento o a un ingeniero, y así sucesivamente, hasta que se determina la causa del problema y se repara la máquina para que funcione normalmente.

Todas las personas que trataron de encontrar las causas de la falla, lo hicieron (o debieron hacerlo) de manera analítica con base en su conocimiento de las operaciones y necesidades de la máquina. No sería provechoso apretar tuercas y aceitar engranes indiscriminadamente con la esperanza de que se resuelva el problema. Estas acciones podrían agravarlo aún más.

Por otra parte, si el operador de la máquina se dirigiera a su supervisor en forma inadecuada, es decir, sin reconocer que el supervisor es su superior, éste podría desear reordenarlo sin analizar la razón de su comportamiento. Esta actitud por parte del supervisor, tendría el mismo resultado que la reparación arbitraria de la máquina. Como ésta, el operador que falla lo hace debido a causas que pudieran estar relacionadas con sus necesidades. A fin de lograr una mejoría, el operador

requiere un cuidado profesional y capacitado como sucede con la máquina. Si se pudiera tratar (dar mantenimiento) a las personas de la misma manera en que se hace con las máquinas costosas, se tendrían trabajadores más satisfechos y productivos.

La tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcancen niveles más altos de productividad. Con un conocimiento de la motivación humana, se conocen las condiciones que causan que las personas actúen. Este conocimiento capacita a los directivos de las empresas para crear un clima propicio para inducir a las personas a actuar.

3.2.2 Trabajo en Equipo

Un grupo está formado por dos o más personas que además de compartir un interés común coinciden en sus valores y creencias, y cada individuo debe acatar ciertas normas para formar parte del grupo.

Un equipo es un grupo humano, pero es una realidad que no todos los grupos pueden calificarse como equipos, pues algunos individuos utilizan un grupo de trabajo para lograr sus propósitos o para protegerse. Un equipo está formado por un grupo de personas que se han comprometido a lograr objetivos comunes, que trabajan bien juntas y que producen resultados de alta calidad. Este trabajo puede llevarse a cabo entre un empleado y

su jefe o supervisor, entre un grupo de trabajadores, entre un grupo de secretarías, un grupo de ejecutivos, etc.

Las razones para formar un equipo son dos principalmente:

Primero, porque dos cabezas piensan más que una, es decir, las ideas pueden enriquecerse con otras opiniones y/o sugerencias; y por otro lado, muchos individuos no saben trabajar en equipo y, este tipo de trabajo desarrolla la capacidad de saber escuchar y saber convencer.

- Características del Equipo de Trabajo

El equipo debe tener cohesión, debe autoayudarse y saber a dónde va. Sus características principales deben ser:

1. La tarea del grupo es bien entendida y aceptada por los miembros del mismo. De tiempo en tiempo estos participarán en la discusión de la tarea, de tal manera que los capacite para comprometerse con su logro.
2. Claras responsabilidades de grupo son asignadas y aceptadas.
3. Hay suficiente debate en el que todos participan, sin salirse de lo pertinente a la tarea del grupo.

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

4. Los miembros se escuchan unos a otros. La gente se siente libre de expresar sus opiniones. Toda idea es escuchada.
5. Hay desacuerdo, pero éste se resuelve abiertamente, con base en discusión, y no por imposición.
6. La crítica es franca y se refiere al trabajo que se está haciendo: no es personal.
7. La atmósfera tiende a ser informal.
8. El líder del grupo no ejerce un dominio excesivo ni el grupo difiere indebidamente de él.

- Formación de Equipos

Para formar equipos efectivos se debe:

1. Saber a dónde quiere que vaya.
2. Saber cómo va a llegar ahí.
3. Saber qué se espera que cada miembro del equipo logre.
4. Saber qué está haciendo quien lo está formando.
5. Estimular la participación en el acuerdo de objetivos y metas.
6. Agrupar tareas relacionadas, de manera que los miembros del grupo sepan que pueden desempeñar su trabajo más fácilmente cooperando con los demás.
7. Rotar los trabajos dentro de los grupos, de modo que los miembros de equipo se identifiquen con el equipo más que su propio trabajo.
8. Asegurar que las comunicaciones fluyan libremente

dentro y entre los grupos.

- Integración de un Equipo

El proceso de crear un equipo deliberadamente se conoce como la integración del equipo. Dicha integración consta de cuatro etapas.

a) Las pruebas.

La formación de un equipo debe ser de la manera más heterogénea posible, para evitar posturas semejantes y enriquecer el resultado del trabajo. Las personas reaccionan en forma muy diferente al desafío de conocer nuevos colegas. Algunos están temerosos, les sudan las manos y se les seca la boca. Otros se encuentran molestos o evasivos, pero conforme el equipo se va integrando, hay un aumento gradual de intercambio personal, pues cada persona trata de descubrir detalles de la personalidad de sus compañeros. Y con las diferentes actitudes, estilos, etc., es precisamente como se enriquece el resultado de un trabajo hecho en equipo.

b) La lucha interna.

Conociendo determinados detalles de la personalidad de los integrantes del equipo y conforme avanza el trabajo, se hace necesario definir puestos en el equipo: quién lo conduce, quién es más entusiasta, quién investiga, etc. Quizás la posición más difícil de definir sea la de la persona que dirija al grupo, ya que

por naturaleza al ser humano no le gusta que lo manden. Para definir tal puesto existen tres preguntas que los integrantes del equipo deben responder, si es que en realidad desean avanzar:

1. ¿Quién controla al equipo?
2. ¿Cómo se ejerce el control?
3. ¿Qué les sucede a los que infringen?

Si estas preguntas no se aclaran y además no se definen las actividades que cada quién realizará (entendiéndose que cada integrante además de realizar sus propias tareas debe participar en las de los demás), el equipo como tal no funcionará.

c) El proceso de organización.

Después de una solución exitosa de los aspectos que giran alrededor del control, el equipo comienza a atacar su trabajo con energía. Esta es una etapa importante porque el equipo necesita el apoyo e interés de todos sus miembros. Sin esto, las preocupaciones individuales empiezan a predominar, y el equipo mismo fracasa en su intento de fortalecerse. El trabajo de equipo debe identificarse con precisión y se debe discutir y medir la contribución. Típicamente lo que sucede es que la calidad de lo que se escucha mejora y las personas comienzan a respetar más la contribución de los otros. Los miembros del equipo empiezan a preocuparse por economizar esfuerzos y hacer las tareas más efectivas.

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

Se desarrollan formas de lenguaje abreviadas y se dedica un tiempo considerable a revisar el desempeño e identificar nuevas opciones.

En esta etapa el equipo tiene que aumentar su capacidad para manejar problemas con creatividad, flexibilidad y efectividad. Porque sin esta evolución en los métodos de trabajo, el equipo continuará utilizando modos de operación, que apenas resultan efectivos y no buscará la excelencia.

El organizarse inevitablemente toma tiempo. Hay que desarrollar una profunda comprensión entre las personas y se deben compartir los enfoques para la solución de problemas en forma tal, que se establezcan disciplinas y objetivos claros.

d) Proximidad madura.

Los miembros de un equipo totalmente establecido desarrollan una proximidad. A veces ésta es tan fuerte que se forman lazos de camaradería. Los miembros del equipo están preparados para esforzarse por sus colegas y a disfrutar con ellos, que en un equipo ya integrado es algo típico.

- Beneficios de la Integración de Equipos

El equipo puede apoyar una estrategia empresarial positiva en las siguientes formas:

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

1. Manejo de complejidad. La gama de recursos disponibles para el equipo permite un manejo creativo de las situaciones complejas.
2. Respuesta rápida. Los equipos bien desarrollados son capaces de responder rápida y enérgicamente.
3. Alta motivación. El equipo responde a la necesidad que cada individuo experimenta de tener una importancia personal. Además los procesos de equipo fomentan la actividad y desarrollo.
4. Decisiones de mucha calidad. Los equipos maduros son capaces de tomar decisiones de mayor calidad, que el individuo más brillante, por sí solo. Por ello, el uso del enfoque de equipo mejora la calidad de las decisiones en general. Tal vez lo más importante es que el nivel de compromiso hacia las decisiones del equipo es mucho más elevado.
5. Fuerza colectiva. Con frecuencia, los individuos piensan que es difícil influenciar a las organizaciones y tener un impacto fuera de su área inmediata. El equipo cambia esto conforme sus miembros exponen sus puntos de vista y ven que juntos pueden lograr mucho.

3.2.3 Liderazgo

Si no existiera un sistema regulador de las acciones del hombre, no habría armonía en sus relaciones, la convivencia humana no sería posible y el hecho social siempre se manifestaría como un derivado de la

violencia. Pero existe un conjunto de normas que rigen la conducta externa del individuo, le señalan los cauces que debe seguir en los tratos con los demás y establece los principios en que deben fundarse sus formas de comportamiento dentro del grupo social al que pertenece. La aplicación de estas normas sólo será posible mediante el ejercicio del liderazgo, requisito sin el cual no puede pensarse en la creación del ambiente adecuado para el desarrollo de las instituciones.

- Conceptos de Liderazgo y Líder

Liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir. El liderazgo trata de estimular e incitar a los individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

El liderazgo es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino.

La palabra líder suele implicar la idea de alguien con autoridad, es decir, el jefe de un grupo con el objetivo de cumplir ciertas metas.

- Características y Objetivos de un Líder

Existe un proverbio muy conocido con respecto al

liderazgo: "Los líderes nacen, no se hacen." Como sucede con todos los dichos, éste tiene algo de verdad, aunque no debe tomarse literalmente. Hay muchos líderes de éxito que demostraron sus capacidades a una edad temprana y desde entonces nunca han vuelto atrás. Tienen talentos naturales y, aunque es posible que realmente no hayan nacido con ellos, esos talentos pueden haberlos fomentado su crianza y sus experiencias en la escuela. Su carisma, su capacidad de inspirar a los demás y su forma de manejar a la gente se combinan para producir una persona de la que todos dicen: "Es un líder natural".

Los líderes efectivos comienzan con algunos talentos naturales y luego se forjan aprovechando esos talentos. Son buenos para observar cómo hacer las cosas y cómo no hacerlas. Aprenden de la experiencia y siempre están aprendiendo. Los buenos líderes se toman el trabajo de analizar sus éxitos y fracasos y aprenden de ellos.

Dadas ciertas capacidades de liderazgo, éstas se pueden mejorar con la práctica y, mediante el análisis y la observación de uno mismo y de los demás.

Los líderes extrovertidos, menos conservadores tienen una mejor comprensión de las personas. Es interesante observar que estas características a veces están latentes y sólo emergen cuando se coloca a la

persona en cargos de liderazgo. Algunos nacen grandes, algunos logran grandeza y a algunos la grandeza se les impone.

Indiscutiblemente una de las características que todo líder debe poseer es la capacidad de interrelación personal. El líder deberá disponer, además de una capacidad para convertirse en catalizador y coordinador del grupo. Esta capacidad consiste esencialmente en su capacidad para entablar, con los demás, relaciones interpersonales auténticas. Si es capaz de ser auténtico con los demás y consigo mismo, podrá lograr que las relaciones de trabajo evolucionen y tiendan a hacerse espontáneas y creativas.

Por otro lado, si la planeación del trabajo ha sido mal encaminada, un buen líder puede hacer que su grupo se mueva, pero simplemente no logra movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos organizacionales.

Ahora bien, una persona puede ser un líder débil y de todas maneras ser un gerente relativamente eficaz, particularmente si se administra a personas que entiendan claramente sus empleos y tengan un fuerte impulso para trabajar. La presencia de estas circunstancias es poco probable, por lo que se puede esperar que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo elevada.

Por lo que respecta a la finalidad de un líder, ésta es realizar la misión del cumplimiento de metas con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos principales:

1. Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo.
2. Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
3. Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El propósito del líder es conseguir que la gente haga lo que él quiere, ganándose la cooperación voluntaria y no una sumisión de mala gana. El tiene que elevar la moral de su grupo, la cual será alta cuando el grupo sea productivo y sus integrantes trabajen bien unidos. El grupo no necesita sentirse cómodo de hecho, a menudo estará presionado para hacer más de lo que haría si se le dejara a sus anchas; pero sí necesita sentir que entre todos están logrando algo que vale la pena y los satisface.

- Liderazgo y Motivación

El líder de un grupo de trabajo debe propiciar el progreso hacia la ejecución de la tarea y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros, es decir, necesidades de solidaridad, afecto y control. Es una tarea constante, a la que nunca debe

restársele aprecio o daría por terminada. En caso de plasmar esto, las motivaciones del grupo pueden alcanzar un alto nivel. En este momento de la vida del grupo puede ser que todos deseen sobresalir en grupo y realizar la tarea de una forma perfecta. Los miembros están más interesados por el prestigio y la reoutación del grupo; los miembros aspiran a realizar tareas de alta calidad y en esta medida ser más creativos.

- Liderazgo y Productividad

De entre los muchos estudios que se han realizado sobre liderazgo y productividad, el estudio realizado por Katz y Kahn entre trabajadores ferroviarios, de ingeniería y de seguros, revela que existen tres aspectos de la conducta de liderazgo que están directamente relacionados con la productividad:

1. Asunción del papel de liderazgo: de acuerdo con los estudios, los gerentes que asumen directamente las funciones de liderazgo consiguen mejores resultados que los que desempeñan más o menos las mismas funciones que los miembros del grupo. El líder tiene que distanciarse un poco del equipo. El no puede ser uno de los muchachos.

2. Cercanía de la supervisión: la investigación revela que los supervisores de alta productividad supervisan menos de cerca que los de baja productividad. Estos

Incremento de la Productividad
a través del Elemento Humano

últimos en diversas formas tienden a limitar la libertad de los trabajadores para hacer lo suyo a su manera. Los que gozan de cierta autonomía en el trabajo son más productivos.

3. Orientación hacia los empleados: otro resultado consistente es que donde hay alta productividad los supervisores orientan su acción más hacia los empleados y menos hacia la producción, que los supervisores donde hay baja productividad. Pero la orientación hacia los empleados puede llegar a ser excesiva. Los mejores supervisores se interesan por sus trabajadores en la medida en que sean productores efectivos: no los miman ni se esfuerzan por agradecerles. Ponen en claro quién es el jefe y discriminan nítidamente entre los trabajadores competentes y los trabajadores incompetentes, estimulando y preocupándose por los primeros y dándoles amplia libertad de acción, y aplicando sanciones y restringiendo la autonomía de los segundos.

- Liderazgo Negociador y Liderazgo Transformador

La capacidad de liderazgo es un atributo que sintetiza las características personales y de relación de quien emprende una actividad y la institucionaliza en una empresa, mediante la organización de un número de personas que trabajan en ella. En este sentido, se

podría decir que existen dos tipos de líderes: los negociadores y los transformadores.

El líder negociador da algo a cambio de algo, su contacto con los subordinados es una transacción. El líder transformador, por su parte, cambia y es cambiado cuando entra en contacto con sus subordinados: existe una mutua satisfacción de necesidades y como resultado de esa interacción ambas partes salen beneficiadas.

El liderazgo transformador significa tanto crecimiento personal para las partes actuantes como desarrollo en la organización. El liderazgo transformador abre la posibilidad de que los subordinados de un líder se conviertan a su vez en líderes y el líder transformador ejerza un liderazgo moral: es decir, un líder transformador no solamente es un líder con autoridad delegada y reconocida en la organización, sino que cuenta con una autoridad moral entre su equipo de trabajo.

En este sentido, el liderazgo transformador sintetiza e implica las características personales (con iniciativa, tenacidad y resistencia a la frustración) y las de relación (visionario, comunicador, planeador, valuator, racional, crítico) del nuevo empresario.

El grupo humano es un subsistema de una organización, por lo que su formación y todos los

procesos por los que atraviesa en el transcurso de su existencia no son independientes; existe una acción recíproca entre el grupo y el medio en el cual se desarrolla.

Todo grupo tiene razones por las cuales existe, metas y objetivos que intenta alcanzar, como la realización de alguna tarea o la satisfacción de las necesidades de sus miembros, lo cual exige de parte de ellos, esfuerzos dirigidos a mantener y desarrollar al grupo hacia el logro de sus objetivos.

Esto se llevará a cabo trabajando para lograr un clima de confianza, autenticidad y solidaridad entre todos los miembros del grupo. En el intercambio personal, no se debe perder la individualidad de cada persona; es más, puede darse el caso de que la acción de ciertos grupos esté basada en la individualidad y la creatividad de sus miembros.

La acción del ingeniero industrial dentro de un grupo de trabajo, deberá estar enfocada al logro simultáneo de las metas y objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de los miembros que la forman.

3.2.4 Comunicación

La comunicación se puede definir como un proceso

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado.

- La Comunicación en la Empresa

Es indudable que el mayor obstáculo que puede presentarse para la comunicación personal consiste en la falta de desarrollo de la aptitud para escuchar. La importancia de saber escuchar es indiscutible y escuchar constituye no solamente una necesidad práctica, sino que es, además, una costumbre agradable que puede redituar beneficios sólidos a todo aquel que sepa hacerlo.

Esta observación tiene validez en todos los aspectos de la vida de relación, pero tiene, además, una importancia singular cuando se aplica a las actividades específicas de la empresa, la cual no podrá desempeñar eficazmente su función si no cuenta con un buen sistema de comunicación que haga posible el contacto permanente, directo, entre los dirigentes y sus subordinados.

Si se considera el caso de un gerente que desea motivar a sus subalternos con la finalidad de conseguir una reducción en los costos de funcionamiento de los

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

distintos departamentos de la empresa y no sabe escuchar, la comunicación con ellos será defectuosa. No importa que con frecuencia se le hayan dado conferencias sobre el significado de la reducción de gastos. Si no los escucha no podrá conocer sus puntos de vista al respecto y, naturalmente, las medidas que tome no serán acertadas. Su error habrá consistido en pasar por alto el parecer de ellos, por no tomarse el tiempo necesario para escucharlos en forma inteligente.

No son pocos los ejecutivos que le restan importancia al arte de saber escuchar y creen poder substituirlo estableciendo otras formas de comunicación, como el sistema de sugerencias mediante el cual consideran poder interpretar debidamente las inquietudes del personal. Claro está que este sistema, entre otros, puede representar un papel muy importante en la comunicación, pues permite a los empleados dar salida a sus situaciones específicas. Pero de ninguna manera debe considerarse como un sustituto de la conversación, que siempre se entabla cara a cara, en forma directa, durante la cual el empleado puede sentir que está hablando con un ser humano y no con una organización impersonal.

La causa por la cual estos ejecutivos le conceden poca importancia al arte de saber escuchar radica en que no se dan cuenta de sus pocas aptitudes para practicarlo. Siempre procuran controlar la

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

conversación. hablan la mayor parte del tiempo y formulan preguntas que, más que favorecer un diálogo, cierran las puertas a esta posibilidad. Si un gerente ha escogido esta forma de comunicación con sus subalternos, no debe extrañarse de que éstos se sientan incómodos en su presencia. pues no hay manera de que piensen que su superior se encuentra verdaderamente interesado por los problemas de sus departamentos. Un gerente con sensibilidad normal hacia sus subalternos. en cambio, si trata de descubrir los verdaderos sentimientos de ellos, sabe que tendrá que dejarlos hablar todo el tiempo que sea necesario y, luego, les hará preguntas abiertas para animarlos al diálogo. Si utiliza con inteligencia esta técnica, indudablemente que se ganará la confianza de todos y, como es natural, podrá enterarse de muchas cosas que utilizará después en forma directa.

En síntesis, si un directivo verdaderamente desea escuchar a sus subalternos, tendrá que aplicar los principios en que se funda este arte, considerando que no consiste simplemente en tener abiertos los oídos, y deberá observar, escrupulosamente, las siguientes reglas:

a) Prestar toda su atención al subalterno cuando esté hablando, pues si éste se da cuenta de que no es escuchado con interés, no se molestará en expresar sus verdaderas ideas y pensamientos. El directivo mantendrá

su mente abierta sólo a lo que se le está diciendo, sin divagar, pudiendo intercalar breves afirmaciones, de vez en cuando, para demostrar que está escuchando atentamente lo que se le dice.

b) Formular preguntas de final abierto, y de ninguna manera preguntas que puedan contestarse con un simple sí o no.

c) Reflexionar mientras escucha, pues esto ayuda no sólo a tratar de comprender lo que se le dice, sino que, además, anima al subalterno a continuar. Hay que tener presente que el escuchar en forma reflexiva consiste en repetir, en un lenguaje ligeramente diferente, lo que acaba de decir la otra persona.

- La Comunicación y los Trabajadores

Una de las exigencias primordiales de todos los trabajadores de todos los países del mundo es el derecho de hablar y de ser escuchados, de comunicarse con sus empresarios y directivos.

De muy diferente manera se manifiesta el anhelo de comunciación por parte de los trabajadores. Desde el deseo de que el jefe lo salude cortésmente y lo llame por su nombre, hasta la palmadita de aprecio cuando se ha hecho merecedor a un elogio por su dedicación al trabajo, o haber alcanzado cualquier éxito personal.

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

Los trabajadores esperan y desean que sus jefes encuentren la manera de poderles atender y escuchar cuando desean comunicarse con ellos, bien sea para asuntos de carácter estrictamente personal que atañen a sus vidas privadas, o problemas propios del trabajo de la planta industrial donde operan.

No puede haber mayor ofensa al trabajador que negarle la oportunidad de expresarse o, simplemente, que no se le escuche, que se le vuelva la espalda cuando intenta comunicarse o cuando necesita tener algo más. Al resentir la sensibilidad del trabajador, se provoca gran insatisfacción que se refleja inequívocamente en una radical disminución del rendimiento en el trabajo.

Por el contrario, en una organización inteligente, las oportunidades de comunicación entre supervisores y trabajadores, permite a estos últimos satisfacer de manera efectiva las exigencias a comunicarse, a hablar y a que se les escuche. Promover toda índole de comunicación de doble vía entre trabajador y supervisor, además de incrementar la satisfacción del trabajador y, por ende, su productividad, implica hacer uso de uno de los recursos más valiosos de una empresa: el caudal de inteligencia y experiencia de los hombres que allí laboran. Por estar en continuo contacto con los problemas de la producción, en sus más diferentes facetas, son los empleados y trabajadores los que están en aptitud de dar en el clavo en el intento de

solucionar los problemas que se presentan diariamente y tratar de encontrar mejores métodos y sistemas de producción.

3.2.5 Participación

La participación del personal puede definirse como la implicación de los empleados en los procesos de la organización. Esta implicación es mental y emocional, y estimula al empleado para que contribuya en el cumplimiento de las metas organizacionales y comparta la responsabilidad de su cumplimiento.

- Implicación Mental y Emocional

En la mayor parte de las organizaciones, el empleado se involucra en los aspectos físicos del trabajo. Aunque es cierto que una persona que trabaja en una línea de montaje puede ser el estereotipo de una situación laboral que limita al empleado a su trabajo y nada más. en la mayor parte de las situaciones de trabajo, si bien con distintos grados, una situación limitante similar es la que prevalece. En una situación de trabajo que se caracteriza por la participación del personal, la persona está implicada integralmente, no nada más su capacidad para desempeñar determinadas labores. Esta implicación total en la situación laboral es un producto de la mente, las emociones y las capacidades. En vez de restringirlo a

una implicación física o de trabajo, el empleado que participa también se compromete psicológicamente y egoístamente. Algunos ejecutivos sostienen reuniones con sus empleados en las que someten a su consideración cuestiones relacionadas con el trabajo, pero con su actitud y acciones comunican a dichos subordinados que, en realidad, no están interesados en las ideas o sugerencias que puedan generar. Esta no puede considerarse como participación, puesto que los empleados no logran sentirse auténticamente comprometidos.

- Contribución para el Logro de las Metas

Este estilo de participación estimula al personal para que contribuyan en el cumplimiento de las metas organizacionales, recurre a sus recursos mentales y emocionales, igual que sus capacidades físicas. Se brinda al personal la oportunidad de poner en práctica sus aptitudes de iniciativa y de creatividad en pos del cumplimiento de las metas de la organización. Erróneamente algunos ejecutivos creen estar practicando un estilo participativo porque presentan sus propios planes e ideas a los subordinados para que éstos les den su visto bueno. Los empleados que dan el visto bueno no realizan ninguna contribución: simplemente dan su aprobación. La participación es un proceso de dos sentidos. No consiste en imponer las ideas de arriba. Su valor radica en que hace acopio del potencial

creativo de los empleados, de esas personas que tienen la idea más clara de cual es su propia situación laboral y saben lo que se va a requerir para lograr las metas de la organización.

- Incremento de la Responsabilidad

La participación anima a los empleados a aceptar la responsabilidad de las actividades asignadas a su grupo de trabajo. A medida que aumenta su implicación en la situación laboral, los empleados se muestran más dispuestos a aceptar la responsabilidad y más interesados en cumplir con las metas organizacionales. Cuando la situación laboral se caracteriza por la participación, los empleados ven desde un punto de vista mucho más positivo la cooperación y el trabajo de equipo. Estos empleados se sienten responsables o tienen interés por lograr los resultados y se dan cuenta de que el mejorar la cooperación y el trabajo en equipo tiene gran importancia en ese sentido.

Transformar el potencial de productividad de la organización en realidad depende, en gran parte, de sacar el máximo provecho de la contribución del personal. Cuanto mayor sea la oportunidad que se brinde al personal para que participen en los procesos de la organización, mayor será la contribución que aporte en el cumplimiento de las metas de la organización. La efectividad de la participación del personal depende, a

su vez, de las características de la situación de trabajo. Una participación efectiva depende de una comunicación abierta entre el grupo de trabajo y de un alto grado de confianza interpersonal.

La importancia de la participación no reside en los programas o en los procedimientos sino en la filosofía. Los programas y los procedimientos tienen efectos positivos en la participación, pero sólo cuando se emplean en el momento oportuno y en el ámbito correcto logran resultados provechosos. La participación es la implicación mental y emocional de una persona que la estimula a contribuir en pro de las metas organizacionales y de su cumplimiento.

3.2.6 Incentivos

- Oportunidad

La democracia industrial estriba en la igualdad de oportunidades. El talento, la inteligencia, la personalidad, la capacidad de estudio y el coraje personal, no son privilegio de ninguna casta, clase, partido o ideología. El trabajador espera y demanda que se le dé oportunidad de demostrar su valor personal, en la vida como en su labor. La empresa debe tener un sistema de calificación de méritos, que le permita registrar regularmente las capacidades en función de los rendimientos de cada cual, para alentar el impulso de

los seres humanos hacia metas de mayor rendimiento. Cuando una empresa no da esta igualdad de oportunidad, bien por no preocuparse por establecer una progresión de ascensos o, lo que es peor, porque exalta caprichosamente a quien es más amigo o más sumiso, en vez de a quien verdaderamente lo merece, entonces realmente desaparece la posibilidad de dar la efectiva igualdad de oportunidad que todos reclaman, y se origina la tensión social en forma de resentimiento, odio, rivalidad de individuos y grupos, rompiéndose la paz social.

La compensación adecuada es un objetivo del esfuerzo del trabajador. Suena hueco y falso testimoniar preocupación por los aspectos humanos de la producción industrial cuando se descuidan o ignoran los sueldos y salarios de los trabajadores. El monto y la forma como se determina las compensaciones son reveladoras de la actitud real que tienen los directivos de una empresa frente al personal de la misma.

La compensación adecuada es aquella que permite satisfacer las necesidades básicas del trabajador y su familia:

1. Alimentación
2. Vestido
3. Habitación
4. Salud

5. Educación

6. Espárcimiento

El trabajador debe obtener de su esfuerzo de trabajo, una compensación cuyo monto le permita alimentarse él y su familia de manera adecuada. No se trata de propiciar lujos, sino de garantizar una comida sana y agradable.

Asimismo, el trabajador y su familia requieren poder vestir dignamente. El vestido es y ha sido siempre origen, bien sea de sentimiento de satisfacción, o de vergüenza e inferioridad. El trabajador debe poder paqar un vestido decoroso que le evite sentirse inferior de acuerdo a los niveles de su medio.

La vivienda es la estructura material de la familia. También es origen, bien sea de satisfacción cuando es adecuada y decorosa, o de insatisfacción y resentimiento cuando es inapropiada a las necesidades del trabajador y su familia. Los hábitos de higiene y cultura familiar dependen de las condiciones materiales de la casa en que se vive. Cuando el trabajador no tiene casa adecuada, le es más difícil desarrollar una vida familiar plena.

Con problemas de salud y educación no resueltos, el trabajador no puede tener verdadera tranquilidad ni, por ende, auténtico espíritu de trabajo. Es justo que su

salario alcance a satisfacer el derecho de sus hijos de recibir educación y a crecer saludables, y lo mismo se refiere a su cónyuge. La gerencia debe cerciorarse que estas necesidades de sus trabajadores son efectivamente resueltas.

El esparcimiento es necesario para que el trabajador se recupere del desgaste rutinario y adopte actitudes constructivas y alegres. El esparcimiento que se le proporcione debe tener alto valor educativo.

- Pago de Incentivos

En general los planes de pago de incentivos se dividen en tres:

1. Planes económicos directos
2. Planes económicos indirectos
3. Planes no económicos

1. Planes económicos directos.

Son aquellos en los que el incentivo proporcionado al trabajador va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupos. En el tipo de plan individual, la retribución a cada trabajador está basada en su actuación productiva durante el período de que se trate. Los planes de grupos se aplican a dos o más

personas que trabajen en equipo, y en operaciones que de alguna manera dependen unas de otras.

Generalmente se prefieren los planes de incentivos individuales pues evitan conflictos personales debidos a la falta de conformidad de la producción y a la uniformidad de las percepciones salariales y, también evitan dificultades en justificar diferencias en salarios básicos para las diversas oportunidades dentro del grupo.

Por otra parte, el método de grupos tiene más aplicación donde es difícil medir la productividad personal, y donde el trabajo de cada trabajador es variable y suele ser ejecutado frecuentemente en cooperación con otros.

2. Planes económicos indirectos.

En estos planes quedan aquellas políticas de compañía que tienden a estimular el ánimo o la moral de los trabajadores y a aumentar su productividad, pero que sin embargo, no han sido planeadas para que haya una relación directa entre el volumen de producción y el monto de la remuneración. En estos planes se incluyen salarios base justos y relativamente altos, sistemas equitativos de promociones y de sugerencias premiadas, ingreso anual garantizado y prestaciones relativamente cuantiosas.

Este tipo de planes presenta la inconveniencia de que después de cierto tiempo el trabajador tiende a considerar todos los beneficios que se le proporcionan como obligación única de la empresa, y a olvidarse de que para que tales beneficios continúen no debe aminorarse la productividad.

3. Planes no económicos.

Estos planes se caracterizan por levantar la moral del trabajador recibiendo recompensas que no tienen relación con los salarios. En estos planes se incluyen las conferencias periódicas con relación al trabajo que se desempeña, conversaciones frecuentes entre el supervisor y el operario, ubicación apropiada del trabajador, innovaciones y mejoras a las técnicas de trabajo, premiación de sugerencias en forma no económica, mantenimiento de condiciones de higiene y seguridad adecuadas, publicación de registros de actuación individual en la producción, etc.

Los sistemas de pagos de incentivos bien administrados brindan importantes ventajas tanto para los trabajadores como para la misma empresa. El beneficio principal para los empleados es que estos planes hacen posible que acrecenten sus percepciones totales en el momento de recibir cada pago. La empresa obtiene mayor producción y alcanzará mayores volúmenes de utilidades.

**- Condiciones de Trabajo.
Seguridad e Higiene.**

El bien máspreciado del hombre es su salud. Sólo cuando se siente bien, cuando ninguna enfermedad le agobia, es capaz de desarrollar el máximo de su esfuerzo individual.

El proceso de desadaptación se produce de manera inconsciente. Determinados factores del medio ambiente en que se trabaja, el excesivo calor o la falta de ventilación. originan reacciones colectivas de desasosiego y violencia. La experiencia ha demostrado que condiciones no saludables son directamente causas de insatisfacción, tendencias violentas e ineficiencia en el trabajo.

Hacer confortables las condiciones de trabajo no es extravagancia, sino sensata decisión de los ejecutivos. La reducción del esfuerzo físico no va en contra de la eficiencia, sino, por el contrario, la incrementa al utilizar más inteligentemente el esfuerzo del trabajador.

Condiciones de trabajo peligrosas provocan accidentes que ponen en peligro la vida y la salud de los trabajadores. Eliminar las causas provocadoras de estos accidentes es obligación de la gerencia, por el doble motivo de que así incrementa el nivel de eficiencia y rendimiento del personal y porque su

obligación es proteger el grupo humano de la empresa. Es francamente desmoralizador tener conocimiento de la existencia de un hombre mutilado o inutilizado por falta de previsión de quienes deben cuidar, no solamente de la buena conservación de las máquinas, sino de la salud y vida de los hombres que las trabajan.

Tan sólo un poco de previsión inteligente es suficiente para eliminar las causas de accidentes y lo mismo de enfermedades profesionales.

3.3 MOTIVACION

Si se observa a un grupo de personas que están desempeñando el mismo trabajo, se notará que algunas lo hacen mejor que otras. Esto es cierto ya sea que el grupo conste de secretarias, empleados, ensambladores, vendedores o administradores. Aún más, si se cuenta con cierta medida cuantitativa de su contribución a la organización, se encontrará que la mejor persona de cada grupo está contribuyendo dos, cinco o tal vez diez veces más de lo que aporta la peor de ellas. Estas observaciones hacen que surja la pregunta ¿cuáles son las causas de estas diferencias en el desempeño? Una respuesta sería que estas diferencias reflejan ciertas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores.

Existe otra suposición respecto al origen de las

diferencias de capacidad entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo: tal suposición conduce a implantar ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el trabajo. Esta suposición se basa en las diferencias en la motivación.

La mayoría de los conceptos del proceso de la motivación parten con la suposición de que el comportamiento está dirigido, por lo menos en parte, hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades o motivos.

Una de las formas más obvias en que las organizaciones de trabajo atraen y retienen a sus miembros es mediante la comprensión de que los factores económicos no son el único incentivo para trabajar. De acuerdo con las necesidades sociales de autoestima y autorrealización estudiadas por Maslow, los factores como asociarse con otros, autoestima ganada por medio del trabajo y el alto valor del trabajo pueden servir en forma efectiva para inducir a la gente a trabajar.

Existen tres tipos generales de motivación a disposición de los directivos, y con los que pueden transformar en acciones las necesidades e impulsos de sus empleados.

- Motivación por el Miedo

No cabe duda de que este tipo de motivación se remonta a tiempos prehistóricos y se basa en la fuerza y en la capacidad para castigar a un individuo o a un grupo o privarlos de algo que necesitan. Durante siglos lo normal era que los obreros trabajaran durante horas para poder percibir un salario que apenas les alcanzaba para sobrevivir. En ese medio, la motivación por el miedo era de lo más efectivo. En nuestros días, y debido al efecto de las leyes federales y estatales, la efectividad de la motivación por el miedo ha perdido bastante fuerza. El ejecutivo está más consciente de los problemas que significa para la organización la hostilidad para con los empleados.

Aunque es necesaria y muy eficaz cuando se le utiliza como debe ser, la motivación por el miedo tiende a emplearse erróneamente muchas veces. Un directivo que considere que sus subordinados no tienen ni interés ni voluntad por trabajar puede recurrir a la motivación por el miedo, en determinada medida que el directivo va dando más importancia a los errores del grupo que a los aciertos. Para algunos ejecutivos, el poder castigar se convierte en la única garantía con que logran sentir que ellos son los que mandan. Otros directivos castigan a sus subordinados y a veces hasta sus propios colegas de manera inconsciente, por medio de observaciones críticas, de tratos humillantes o de exigencias desmedidas. Las amenazas expresas o implícitas, pierden

todo sentido si nunca se llevan a cabo.

Si en una organización no se cuenta con objetivos o estándares de desempeño claros y bien comunicados o con medidas objetivas y uniformes, cuando se llega a aplicar un castigo siempre surgen las dudas acerca de si fue justo o no, y se genera una corriente de simpatía a favor de la persona que ha recibido el castigo y otra de hostilidad contra la organización.

- Motivación Basada en Incentivos

Las necesidades o deseos de cada persona dependen, en gran medida de lo que esa persona ya posee. En cuanto un deseo se satisface deja de ser deseo y cesa de motivar el comportamiento. Lo que sirve para motivar a un empleado puede funcionar un mes, pero no por fuerza tiene que seguir motivándolo los meses siguientes. Las organizaciones que sólo han tratado de motivar a los empleados por medio de incentivos y de recompensas se han visto derrotadas. Aunque no tiene nada de malo ofrecer premios tangibles a los esfuerzos sobresalientes de los individuos o de los grupos, estos premios van perdiendo efectividad poco a poco, cuando de ellos se espera que carguen con la responsabilidad esencial de mantener productivos a los empleados. La tendencia es que se pague cada vez más a cambio de cada vez menos.

Muchos son los dirigentes que se han dado cuenta de

que la motivación basadas en incentivos, que empezó teniendo mucha aceptación y que en un principio, prometía un sistema motivacional muy efectivo, a la larga se ha convertido en un sistema poco eficaz. Así como las recompensas tangibles pueden perder efectividad a largo plazo debido a que no cambian la actitud de los empleados frente a sus puestos, las recompensas intangibles pueden modificar las actitudes básicas y mejorar el desempeño a largo plazo.

Ya se ha establecido que tanto la motivación por el miedo como la motivación basadas en incentivos, pueden resultar eficaces temporalmente, pero las dos son inherentemente débiles porque ninguna de las dos toca el punto clave: el cumplimiento por su propio bien.

- Motivación por el Cumplimiento

La motivación por el cumplimiento se basa en el cumplimiento por sí mismo. Los empleados que están motivados por el cumplimiento trabajan debido a un sentido del desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten. La filosofía de la motivación por el cumplimiento se basa en un auténtico entendimiento de la naturaleza humana. El directivo que se compromete a este sistema de motivación rechaza la teoría generalizada de que la gente básicamente es perezosa, huye de las responsabilidades y es indiferente ante las metas organizacionales. Al creer en las

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

personas y en su potencial de mejoramiento, el directivo fomenta en los empleados que acepten sus responsabilidades. Este directivo fomenta la creatividad; cumple con las metas organizacionales al ayudar a sus subordinados a lograr sus metas personales, y administra por objetivos, con lo cual incrementa la efectividad organizacional de todos con los que tiene algún contacto.

Sin duda, la motivación por el cumplimiento de las metas es la fuerza más poderosa y duradera que puede emplear un directivo. Cuando se orientan las actitudes del personal hacia la organización, el trabajo, la familia, los amigos y, sobre todo, hacia él mismo, que es lo más importante, se mejora la estructura básica tanto de la personalidad humana como de la organización.

Todo individuo es la suma total de las experiencias y actitudes, modos de pensar que ha adquirido en el transcurso de la vida. Aun cuando ya no esté en condiciones de modificar las influencias ambientales iniciales de los compañeros de trabajo, el directivo puede influir en el medio ambiente laboral y en la concepción que éstos tengan de tal medio. Si lo hace en forma constructiva y con un propósito elevado, el directivo no sólo podrá cambiar en forma positiva el punto de vista de sus compañeros sobre sus trabajos y actitudes, sino que logrará mejorar el desempeño de la organización.

Debido a que esta forma de motivación es la única que reconoce que cada persona es única en su género, logra crear oportunidades, reconocer el desempeño, fomentar el crecimiento y dar apoyo a la expresión individual. La motivación por el cumplimiento por sí sola puede fomentar el tipo de comportamiento dirigido a las metas que se requieren para edificar una organización altamente productiva.

3.3.1 Necesidades Organizacionales

Una organización está constituida por un grupo de personas ligadas entre sí por una relación formal y cuyo propósito consiste en cumplir las metas organizacionales. Igual que los individuos, las organizaciones también tienen sus propias necesidades. Pero en tanto las necesidades individuales forman el marco limitativo del comportamiento, las necesidades organizacionales forman el marco de trabajo dentro del cual se combinan y se canalizan los recursos para convertirlos en resultados.

De acuerdo con la teoría clásica, la estructura organizacional se crea por la división funcional y escalar del trabajo. Esta estructura se comunica a los miembros mediante la delegación de actividades o funciones, de responsabilidades y de autoridad, en proporción relativamente igual. La estructura se preocupa más por el puesto y no por la persona que lo

ocupa o desempeña.

Al examinar las necesidades de la organización, en vez de su estructura, también se pueden desarrollar las bases para un eficaz programa de mejoramiento de la productividad.

Las necesidades organizacionales también se combinan en una forma jerárquica, o escala ascendente de prioridades. A medida que las necesidades más esenciales se satisfacen, la dirección de la organización fija su atención en las necesidades de los niveles superiores. Mientras las necesidades más esenciales de la organización no se hayan satisfecho, la satisfacción de las necesidades de un nivel superior deben posponerse.

Las necesidades organizacionales son cinco:

1. Demanda
2. Recursos
3. Dirección
4. Cumplimiento
5. Logro

- Necesidad de Demanda

De entre todas las necesidades de la organización, es fundamental la necesidad por una demanda de sus

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

productos y servicios. Las organizaciones se forman para satisfacer una demanda que se prevé o una demanda que ya existe.

Independientemente de que la organización se haya formado para proporcionar un servicio o un producto, la más esencial de sus necesidades consiste en una demanda por ese producto o ese servicio. Esa demanda puede existir o preverse. En los casos en que se forma una organización para satisfacer una demanda que se prevé y ésta no es materializada, la sobrevivencia de la organización se ve amenazada; en igual forma puede verse amenazada una organización que compite en pro de una demanda existente, pero que no puede conseguirla. A la organización no le preocupa que exista mucha o poca demanda de sus productos o servicios, pero si que parte de esa demanda se dirija a sus productos o servicios.

- Necesidad de Recursos

Así como es muy poco probable encontrar organizaciones cuyos productos no tengan una demanda, también es muy poco probable encontrar organizaciones que no requieran recursos para satisfacer la demanda. La organización existe con un propósito determinado. El cumplimiento de ese propósito depende de la disponibilidad de ciertos recursos.

Por lo general cuanto más grande es una

organización, más complicada se vuelve su misión y más complejas se vuelven las necesidades de recursos.

- Necesidad de Dirección

Cuando el liderazgo de la organización no es capaz de dar a sus miembros un preciso sentido de la dirección, la organización se convierte en un sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre él.

Todas las organizaciones tienen, una razón de ser. Además de su declaración general de propósitos, toda organización debe contar con una dirección más específica y, por naturaleza, esa dirección debe ser dinámica. Ante todo deben establecerse metas específicas que estén relacionadas con el propósito de la organización. Una vez definidas esas metas, todos los recursos de que se disponga podrán encauzarse al cumplimiento de esas metas. Desoués los cambios en las condiciones de la propia organización o fuera de ésta podrán obligar a que se ajuste o modifique esta dirección para que pueda garantizarse el cumplimiento de las metas. Sin dirección la organización no puede cumplir su propósito.

- Necesidad de Cumplimiento

Todas las organizaciones tienen la necesidad de

ser, de cumplir con sus resultados. Esos resultados los logran los directivos que reúnen y combinan cierta cantidad de recursos y después utilizan esos recursos para obtener los resultados deseados.

Quienes hayan participado en el inicio de alguna operación de cualquier tipo recordarán la secuencia de empezar de cero, adquiriendo primero cierta velocidad, después tratando de alcanzar los resultados y, por último, centrando la atención en el cumplimiento de esos resultados de una manera más eficiente.

El hecho de aprender la manera de lograr esos resultados tiene un costo. Los elementos específicos de ese "costo de aprendizaje" son tiempo, práctica o repetición, y el posible desperdicio de otros recursos como materiales. Con el tiempo los errores que se cometen al ir aprendiendo, se reducen y hasta se eliminan, y los métodos y procedimientos se simplifican: la mayoría adquiere un conocimiento de lo que debe hacer y, entonces, la atención puede trasladarse hacia el éxito.

- Necesidad de Logro

La necesidad primordial de cualquier organización es el éxito. Sólo después de haber satisfecho la mayor parte de las necesidades anteriores, una organización puede dedicar esfuerzos a satisfacer sus necesidades de

éxito. Esta no está relacionada con los resultados sino con lo bien que se llega a ellos. Si el cumplimiento tiene que ver con la generación de resultados, el logro, por su parte, se enfoca a minimizar los costos relacionados con la producción de esos resultados.

Ninguna organización puede desarrollar todo su potencial, a menos que sus miembros acepten la necesidad de altos estándares de desempeño y se esfuercen por cumplir con esos estándares dentro de los límites de su capacidad y habilidad. Y todo esto depende de la capacidad de los directivos para cumplir con la satisfacción de las necesidades individuales dentro del lugar de trabajo.

3.3.2 Compatibilidad entre las Necesidades de los Individuos y las de la Organización

Hasta cierto punto, todos los miembros de cualquier organización buscan satisfacer sus necesidades de éxito dentro del trabajo. Para satisfacer ésta y otras de las necesidades individuales, la organización debe estructurarse de manera que brinde la oportunidad de alcanzar el éxito personal. Las organizaciones cuyos directivos sepan reconocer las necesidades individuales y las posibilidades de compatibilidad entre éstas y las necesidades de la organización estarán en una posición muy favorable para satisfacer, también, esas otras necesidades.

**Incremento de la Productividad
a través del Elemento Humano**

Realización: Cumplimiento	5	Éxito: Logro
Estimación: Reconocimiento	4	Resultados: Cumplimiento
Sociales: Pertenencia	3	Metas: Dirección
Seguridad: Seguridad	2	Inversión: Recursos
Físicas: Supervivencia	1	Deseos: Demanda

**NECESIDADES
INDIVIDUALES**

**NECESIDADES
ORGANIZACIONALES**

Fig. 5. Necesidades Individuales y Organizacionales.

- Necesidades Físicas y de Deseos

La supervivencia de la organización depende de la demanda de sus productos o servicios. En efecto, los deseos insatisfechos son los que permiten no sólo la supervivencia de la organización, sino el que ésta proporcione trabajo a sus empleados. Los miembros de las organizaciones normalmente están conscientes de su dependencia de la demanda de los clientes habituales o esporádicos.

La organización satisface tanto las necesidades de sus miembros como las propias, manteniendo o aumentando la demanda por sus productos o servicios. Los directivos tienen la responsabilidad de revisar, en forma constante, los productos y servicios que ofrecen para que sean compatibles, lo mejor posible, con la demanda actual y con la que se pronostica. Sólo

mediante el cumplimiento de esta responsabilidad podrá asegurarse la continuidad de la organización, y de su capacidad para brindar empleos a sus miembros.

- Necesidades de Seguridad y de Inversión

Cada empleado necesita estar seguro de que su seguridad, tanto física como económica, no está en peligro. La segunda necesidad básica de las organizaciones es la de los recursos que ha de emplear para satisfacer la demanda por sus servicios o productos. Una organización bien provista de recursos, está, por lógica, en mejores condiciones de satisfacer las necesidades de seguridad de sus miembros.

- Necesidades Sociales y Metas

Cuando el individuo ha satisfecho gran parte de sus necesidades físicas y de seguridad, su atención se enfoca hacia la satisfacción de las necesidades sociales, es decir, la inclusión de la persona en las actividades de los demás, a la membresía de grupo, y a la retroalimentación por parte de los miembros del grupo que confirmen el propio sentido de pertenencia e importancia.

Después de satisfacer las necesidades de demanda y de recursos, la organización busca la dirección que determine cómo combinar y utilizar los recursos

disoosnibles. La mejor forma de lograr esto consiste en fijar metas esoeeficicas para la organización y para sus miembros. Deben fijarse metas, tanto individuales como de grupo. Cuando el proceso de fijación de las metas incluye a todos los miembros de la organización, se cuenta con el adecuado escenario, tanto para brindar dirección a la organización, como para satisfacer las necesidades de pertenencia de los individuos.

Si se toma en cuenta el tiempo que se pasa en el trabajo, será trágico si los directivos no tratan a los subordinados con cortesía y respeto, de tal manera no lograrán inculcarles ese sentimiento de pertenencia el cual indica que su contribución es imoortante para la organización.

- Necesidades de Estimación y de Resultados

El siguiente nivel de necesidades del individuo está formado por las necesidades del ego o de autoestima: la necesidad de saber que se es importante, de que se ha hecho una contribución en favor del cumplimiento de metas que valen la pena. El correspondiente nivel de necesidades de la organización es el de lograr resultados.

Para obtener resultados, la organización depende del trabajo individual o combinado de sus miembros. Sin el esfuerzo individual no se llegaría a los resultados.

Una combinación y una coordinación adecuada de los esfuerzos individuales tiene un efecto importante sobre la calidad y cantidad de los resultados logrados.

- Necesidades de Realización y de Éxito

La necesidad de autorrealización ocupa el nivel más alto entre todas las necesidades individuales y, el nivel correspondiente para las organizaciones está constituido por las necesidades de logro.

La diferencia entre una buena organización y una gran organización casi siempre está en la capacidad de los dirigentes para satisfacer las necesidades de realización de sus miembros. En este sentido es muy importante la capacidad de los directivos para dar rienda suelta a las aptitudes creativas de los miembros de la organización. Un clima participativo hace que todos estén al tanto de las metas organizacionales y de lo que se espera de cada uno de ellos; además, es fuente dinámica de información comparativa entre el desempeño real y las metas o expectativas; y por último alimenta a cada uno con las ideas de todos los demás para que reflexionen al respecto. Esto genera entusiasmo entre el grupo por encontrar nuevas y mejores formas de realizar las cosas. Cuando las ideas resultantes se implantan, la satisfacción de las necesidades individuales y de éxito organizacional alcanzan su punto más elevado.

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

La satisfacción de las necesidades depende en gran medida del puesto que se desempeñe. Todas las necesidades, físicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización, se encuentran ligadas al ámbito laboral, y esto tiene la misma validez para todos los que trabajan en la organización. Por el hecho de que la mayoría tiene que trabajar y dado que el trabajo consume la mayor parte del tiempo de que se dispone, no existe mejor lugar que el trabajo para satisfacer las necesidades personales.

Cuando los directivos entienden lo anterior y lo aceptan, tanto intelectual como emocionalmente, pueden emplearlo para edificar una organización altamente productiva.

Cada miembro considera a la organización, a los compañeros de trabajo y a los directivos de acuerdo con la relación que tengan con ellos. Si según su punto de vista se pone a la organización y al trabajo por encima de ellas y de la satisfacción de sus necesidades, se les está desmotivando. Por otra parte, si se les muestra la forma como la empresa y su trabajo pueden servirles para dar salida a sus energías, y representan una fuente de satisfacción para sus necesidades, los individuos se transformarán en seres altamente productivos.

3.4 CAPACITACION

A los seres humanos les gusta pensar que lo que cada uno hace es lo mejor. Y ¿cómo se puede lograr que lo que se haga sea lo mejor? La respuesta es sencilla: se puede mejorar lo que se hace si se tiene un conocimiento más amplio y actualizado de la actividad que se desarrolla.

La manera más sencilla de obtener ese conocimiento es a través de un proceso de aprendizaje, y una de las formas de aprendizaje es la capacitación.

Comunicar implica la existencia de un emisor, un mensaje y un receptor: capacitar significa un proceso de enseñanza-aprendizaje, pero en términos no sólo de capacitación y asimilación de la información que se recibe, sino como la posibilidad misma de utilizarla y más aún de modificarla y transmitirla.

Una práctica muy frecuente en México, es la capacitación en ciertas áreas a través de la transmisión de conocimientos de padres a hijos, de maestros a ayudantes, etcétera, lo que es fundamental si se piensa en las características de un país como este, con tradición, costumbres, cultura en general, mismo que debe ser rescatado y legado a las generaciones futuras.

Sin embargo, en los últimos años lo anterior se ha ido alternando, y las condiciones en las que los

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

mexicanos se encuentran como individuos y como integrantes del país, demandan que tal capacitación esté dotada de gran responsabilidad como transmisora y generadora de conocimiento, especialmente si de la industria se trata.

Es muy común, sobre todo en las industrias de menor tamaño, que el personal de nuevo ingreso sea puesto a disposición de quien funge como maestro, a fin de recibir capacitación. Sin embargo en muchos casos el antecedente fue el mismo, de tal forma que el aprendizaje se efectúa sobre la marcha, con escasa o sin instrucción de tipo formal, de tal manera que en el proceso se involucran una serie de vicios, errores o conocimientos deficientes o insuficientes sobre la materia en cuestión, lo que en la mayoría de los casos, se traduce en un producto no competitivo.

Para que el país trabaje a la par de los países desarrollados, debe pensarse en términos de elevar la productividad y la calidad en la industria mexicana, lo que alude a aquéllas que producen para el mercado interno tanto como a las que lo hacen para el internacional, y para lograrlo no se puede soslayar el renglón de la capacitación.

Debe modificarse el sistema de capacitación. Hoy en día se tiende a trabajar con la filosofía de que el aprendizaje se fomenta bajo una actitud más

participativa de las capacidades individuales: existe la figura del guía del aprendizaje, cuyo papel es orientar y auxiliar en el proceso, pero sin ser la figura central.

Un elemento fundamental de la capacitación lo constituye el material-guía, que puede ser impreso, audiovisual, programas de cómputo, etc., el cual se puede combinar dependiendo de los resultados que se deseen obtener. Asimismo, debe considerarse la forma de transmisión del mensaje, referida en este caso, a la educación a distancia, en donde las telecomunicaciones juegan un papel fundamental, como sería el caso de la comunicación por correspondencia, por radio, por televisión, vía satélite, entre otras.

Considerar estas alternativas permite la elaboración de programas de capacitación con contenido específico y adecuado, basándose no sólo en la parte teórica, sino vinculando la técnica con la práctica.

3.4.1 Capacitación Continua

La capacitación es esencial y necesita de una atención especial sin importar el tamaño de la empresa.

La mayoría de las micro y pequeñas industrias son empresas de tipo familiar, cuyos integrantes se auto-capacitan tanto en el renglón productivo como en el

administrativo. Además de que este tipo de adiestramiento no siempre es suficiente o, más aún, resulta inadecuado, generalmente carecen de recursos para el pago de servicios especializados para solucionar sus problemas contables, fiscales, legales, de crédito, etc. En términos generales, toda empresa necesita financiamiento para adquirir materia prima, maquinaria, etc., y considera el renglón de la capacitación como secundario, puesto que primero se deben atender los puntos correspondientes a la producción.

Ahora bien la capacitación no es un renglón que se aplique únicamente a los niveles operativos, también los empresarios deben capacitarse. El nuevo empresario mexicano necesita conocer a fondo su producto, su mercado, la competencia, la nueva tecnología. Debe saber comercializar, o los principios de comercialización para supervisar a quien lo haga; debe conocer los principios de producción o manufactura de su producto; debe, indiscutiblemente, conocer principios básicos de contabilidad, de costos; debe conocer todo lo relativo a legislación laboral y también las técnicas de motivación y control de personal.

El camino no es fácil y además, parece no terminar nunca. Siempre hay nuevas tecnologías que conocer, nuevos competidores, nuevas oportunidades. El empresario mexicano que desea tener éxito y lo logra, es aquel que se está actualizando constantemente, que no se

cansa de prepararse, y sobre todo de aprender. Esto último significa que siempre está recibiendo información, analizándola y adaptando la parte de ella que puede servir a sus necesidades.

Aun cuando la empresa carezca de recursos, si el éxito es la meta del empresario, se deberá buscar la fórmula adecuada para lograr la productividad requerida.

3.4.2 Entrenamiento y Desarrollo

Hoy en día es de vital importancia que las organizaciones se aseguren de contar con el personal que reúne las capacidades y los conocimientos que necesitan con el fin de alcanzar sus objetivos. Para lograr esto es necesario que toda empresa cuente con planes de entrenamiento y desarrollo de su personal, los cuales están dirigidos a los nuevos empleados, para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y económica, y a desarrollar habilidades del personal existente, de tal manera que se mejore su desempeño en los cargos actuales y se prepare para asumir responsabilidades mayores en el futuro, respectivamente.

Los planes de entrenamiento y desarrollo son planes educacionales, entendiéndose por educación la adquisición intelectual, por parte del un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos

técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Estos planes dependen de la información que se obtenga de la descripción de oúestos en cuanto a capacidades y experiencia requeridas, y se componen de dos elementos: entrenamiento y desarrollo.

En términos generales el entrenamiento marca la diferencia entre lo que una persona está capacitada para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Esta diferencia está dada por el adiestramiento y la capacitación, aspectos que constituyen el entrenamiento.

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz; y la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

En resumen, el adiestramiento se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas y está orientado a trabajadores y personal de planta en general.

El desarrollo es la educación que tiene por objetivo, ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y

Incremento de la Productividad a través del Elemento Humano

productividad en el cargo. El propósito particular del desarrollo es que los implicados realicen mejor las actividades actuales y tengan una preparación para asumir responsabilidades mayores en el futuro. Está orientado al personal que ocupa puestos de jefatura y ejecutivos.

Cuando una persona ocupa un puesto de jefatura o gerencial y no sabe hablar, vestir, caminar y/o mandar, primero, no tendrá éxito como jefe, pues sus subordinados no lo aceptarán como tal; segundo, habrá problemas en cuanto al desempeño del departamento por falta de autoridad del encargado; y tercero, se presentará la frustración por ocupar un puesto en el cual no se desempeña adecuadamente el individuo. Si la persona en cuestión cuenta con las características para ocupar el puesto, simplemente habrá que desarrollarias.

- Objetivos

A través del entrenamiento y desarrollo de personal se persigue:

a) Proporcionar a la empresa el personal con las capacidades y habilidades necesarias para lograr sus objetivos.

b) Acortar el tiempo de aprendizaje de los nuevos elementos, de tal manera que se desempeñen como aquéllos

que ya tienen experiencia de manera rápida y eficaz.

c) Mejorar la eficiencia de los empleados ya existentes.

d) Proporcionar a la empresa personal capacitado y eficiente para nuevos puestos desde dentro de la misma.

- Planeación de Cursos de Entrenamiento

Frecuentemente uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la gente es cómo poner en práctica en el sitio de trabajo lo que se aprendió en un curso.

Para realizar un buen curso de entrenamiento se debe empezar por conocer la descripción del puesto. Deben establecerse las características de los trabajadores para que éstos puedan realizar adecuadamente sus tareas. Dichas características fueron descritas en el apartado correspondiente a especificación de puestos en el capítulo dos.

Por otro lado, debe determinarse si los resultados que se obtienen con los cursos de entrenamiento para empleados son los esperados, esto se determina mediante la valuación de desempeño, de la cual ya se habló.

En todo curso de entrenamiento debe informarse a

quienes van a participar en él lo que se espera de ellos al finalizar el curso, en otras palabras, debe plantearse el objetivo del curso. Una vez establecido el objetivo, se deben decidir los siguientes puntos:

a) El contenido: basado en la información de descripción de puestos y valuación de desempeño.

b) Técnicas de entrenamiento: descritas más adelante.

c) Ubicación:

- Fuera del trabajo: La mayoría de los programas de entrenamiento, cuando se hacen fuera del trabajo, no están directamente relacionados con él. Generalmente se complementa el entrenamiento con el trabajo. En estos casos el entrenado presta toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando está involucrado en las tareas de producción en su sitio de trabajo. Este tipo de entrenamiento se puede dar tanto para cargos elementales, como para desarrollo de ejecutivos, ambos con períodos largos de duración.

- Sobre la marcha de trabajo: Se da tanto a empleados como a supervisores. Quizás represente la forma más común de transmisión de enseñanzas a los empleados en las industrias y la que tenga más acogida, pues no requiere de

instalaciones ni equipos especiales y en muchos casos, la empresa pequeña y mediana difícilmente puede invertir en entrenamiento fuera del local de trabajo. Este procedimiento presenta además la ventaja de que se pone en práctica lo que se aprendió en donde se aprendió.

- d) Responsable: Quien proporcione el entrenamiento debe ser una persona capacitada para enseñar y con conocimientos y experiencia en el contenido del trabajo.

3.4.3 Técnicas de Entrenamiento

Las técnicas de entrenamiento son variadas y se debe utilizar aquella que se adecúe a lo que se va a enseñar.

- Instrucción para un Puesto

Este es uno de los dos métodos más utilizados de entrenamiento, el cual consiste en escuchar al instructor, observar cómo desarrolla una tarea y ponerla en práctica. Este sistema se aplica para trabajos manuales como hacer una pieza en un torno, desarmar o armar una máquina, etc.

- Conferencias

Este es el segundo método más conocido para proporcionar instrucción. Este método llevado a cabo adecuadamente presenta muchas ventajas. Primeramente debe aclararse que para que una conferencia sea interesante el conferencista debe:

- a) Contar con una preparación y experiencia adecuadas para hablar en público.
- b) Utilizar adecuadamente apoyos visuales que enriquezcan la información proporcionada verbalmente.
- c) Preparar conferencias cortas de cuarenta a cincuenta y cinco minutos. En caso de que la información sea mucha, dar un descanso de algunos minutos para continuar.
- d) Preparar notas que le auxilien a recordar los puntos a tratar. Las notas son una ayuda, jamás deberá leer la conferencia pues, en tal caso perderá la atención de los entrenados.

- Tutoría

Esta se realiza durante la marcha de trabajo. Cada vez que se le pida al subordinado hacer algo y la forma de hacerlo o, preferiblemente, que éste proponga la forma de hacerlo, se está en una situación de tutoría. Lo mismo sucede cuando se discute el resultado de una tarea y se le pide al subordinado que opine al respecto. En ambos casos se tiene la oportunidad de brindar

instrucción sobre la forma de llevar a cabo una nueva tarea o de mejorar las ya existentes.

Peter Watson, fundador de IBM, dijo a sus directores en alguna ocasión: "cualquier cosa puede fallar, pero si se equivocan con su gente, están perdidos".

La magnitud de la frase anterior es enorme. Es definitivo que el elemento humano es de vital importancia en el desarrollo de una empresa, y saber tratarlo es un arte. Nunca podrá un supervisor, jefe o directivo decir que conoce completamente bien a su personal. El ser humano es muy complejo, pero si existen algunos caminos generalizados que se pueden seguir para tratarlo como tal y lograr que exista el vínculo empresa-empleado.

Si el líder se dedica a estimular las conductas y sobre todo a recompensar permanentemente el trabajo hecho, esta labor se hará repetitiva y el camino a la productividad se habrá iniciado. Esto se logrará con el manejo adecuado de los conceptos de participación y comunicación, los cuales fomentarán el trabajo en equipo.

Efectuar una adecuada motivación consiste, en esencia, en recompensar las actitudes positivas, es

decir, cuando se hagan bien las cosas, y las recompensas deben ser tanto de orden económico como psicológico, pues ambas son parte de las necesidades básicas del ser humano.

El ingeniero industrial se preocupa mucho por reducir costos de mano de obra y/o materiales, que sin duda, pueden ser significativos para el desarrollo de una empresa, pero la motivación es definitiva para su éxito, ya que tanto los materiales como las herramientas son operadas por el hombre.

La importancia de los programas de capacitación de la mano de obra, constituyen en la actualidad un reto muy importante, pues se requiere la cooperación de la parte ejecutiva, que debe estar convencida de que el empleado podrá y querrá aprender más, en la medida que se percate de los beneficios que obtendrá.

En general, tanto motivación como capacitación tienen un objetivo: cambiar la actitud hacia el trabajo, lo cual, en lugar de representar una carga debe significar un reto diario y un deseo continuo de hacer bien las cosas.

CAPITULO CUATRO

EL CAMBIO PARA LA PRODUCTIVIDAD

En la actualidad el ser humano se encuentra, casi a diario, con iniciativas de cambio en todo tipo de contextos, como son el político, social, tecnológico o personal. Acerca de cómo llevar a cabo los cambios, cómo lograr su éxito y analizar por qué el éxito en muchas ocasiones no es alcanzado, trata el siguiente capítulo.

Antes de entrar en materia, cabe aclarar que durante la lectura podría pensarse que lo que se propone es únicamente para aspectos palpables en las empresas, como el mejoramiento de una línea de producción por la introducción de cierta tecnología, pero los cambios suponen algo más allá a lo tangible. También es posible modificar actitudes, estados de ánimo, disposición, etc., que pueden aumentar el rendimiento y la satisfacción humana tomando como base los elementos que afectan la productividad, citados en el capítulo anterior.

Conjuntando tales elementos y aplicando los conocimientos de todo lo que un cambio involucra, modificar la actitud de la fuerza de trabajo para lograr los objetivos personales y organizacionales, será más sencillo.

4.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

Para que las metas puedan lograrse de manera adecuada, la empresa requerirá de todas las reorganizaciones que sean necesarias y tendrán que ser tanto más frecuentes cuanto más variados sean sus trabajos. Todo cambio tiene su justificación, pues resulta obligado por determinadas circunstancias y, debido a éstas, puede ser explicado como necesario, pero siempre encontrará resistencia de parte de los afectados y resulta más violenta cuanto más rápidamente es introducido.

El cambio debe entenderse como toda modificación observada en la cultura o en la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable.

De acuerdo con la definición anterior, cabe hacer notar que el cambio debe ser observado por los afectados, es decir, que éstos perciban que su conducta o hábitos son modificados.

Todo cambio significativo dentro de un sistema social implica una transición, al menos provisional, desde un estado de equilibrio hacia un estado de desequilibrio, con la esperanza de encontrar un nuevo estado de equilibrio más satisfactorio. De esta manera, la resistencia al cambio puede considerarse como una

reacción legítima de un sistema que procura mantener un relativo estado de equilibrio: en otras palabras, la resistencia al cambio significa la expresión de reacciones negativas ante la idea del cambio.

4.1.1 Razones para la Resistencia al Cambio

Cada persona tiene necesidades económicas, psicológicas o sociales. Estas mismas categorías sirven para resumir las razones que tienen los empleados para oponerse al cambio:

a) Razones económicas.

Temor al desempleo.

Temor a una reducción de las horas de trabajo.

Temor al despido y a la disminución de los sueldos.

Temor a un aumento del trabajo recibiendo menos incentivos.

b) Razones psicológicas.

Disgusto porque otros vienen a trastornar "su" área de trabajo.

Resentimiento por las críticas implícitas.

Desagrado por tener que volver a pasar por un proceso de aprendizaje.

Temor a que las habilidades personales tengan menor valor.

Temor a lo desconocido.

c) Razones sociales.

Desagrado por tener que llevar a cabo nuevos ajustes sociales.

Resentimiento por la falta de participación para llevar a cabo el cambio.

Impresión de que el cambio beneficia a la empresa a expensas de los empleados.

Desagrado por la participación de personas ajenas al grupo.

4.1.2 Manifestación de la Resistencia

Las razones anteriores explican las mil maneras en que la resistencia al cambio se manifiesta. Aquella persona encargada de implantar el cambio deberá estar alerta para captar estas manifestaciones, pues contrariamente a lo que se pueda pensar en cuanto a que la resistencia se manifiesta de forma explícita, a través de actitudes hostiles o negativas, a menudo se hace por vías indirectas, tales como las siguientes:

- Cuestionar en una forma molesta hasta los más ínfimos detalles del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de diferentes

- autoridades. con el propósito de entorpecer el proyecto.
- Fingir indiferencia con el propósito de que el proyecto se olvide.
 - Presentar una actitud que indique que el proyecto se estudiará más a fondo cuando se disponga de más tiempo para ello.
 - Evocar los méritos de un pasado no muy remoto. cuando todo parecía funcionar tan bien.
 - Presentar esmero en demostrar hasta que punto el cambio no será realizable en la práctica.
 - Hacer recuento de las consecuencias conflictivas que con toda seguridad acarreará el cambio.
 - Abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación.
 - Entorpecer el ritmo de trabajo.
 - Desacreditar a los iniciadores del cambio.
 - Aprovechar todas las oportunidades de suscitar discusiones en torno al cambio en cuestión.
 - Sacar a relucir todas las dificultades encontradas en el proceso de implantación.
 - Sugerir con regularidad que se reconsideren los plazos de implantación.

Todas estas ilustraciones constituyen maneras de expresar resistencia al cambio. pudiéndose citar muchos otros ejemplos. Algunas de estas manifestaciones son dirigidas directamente al objeto del cambio. otras lo

hacen en una forma más indirecta. Sin embargo, todas tienen la misma finalidad: poner en entredicho las probabilidades de éxito del cambio que se desea implantar.

4.1.3 Superación de la Resistencia al Cambio

En general, el rechazo se manifiesta mediante el "tortugismo" o mediante una confrontación. Es utópico pensar que todos los empleados aceptarán de buen grado un cambio, por lo que los siguientes comportamientos de parte de aquéllos encargados de la implantación del cambio, aumentarán las posibilidades de recibir el apoyo de los empleados:

a) Eliminar las sorpresas.

A nadie le gusta que alguien "de fuera" venga a darle órdenes y a efectuar cambios en áreas que considera "suyas". Esto sucede hasta en el caso de los cambios más insignificantes. Por tanto, ningún cambio debe llevarse a cabo antes de dar aviso a todas las personas de lo que se va a realizar.

b) Restringir los cambios a lo necesario y útil.

Cambiar por cambiar es tan perjudicial como inútil. Si no es posible dictaminar los beneficios específicos que habrán de derivarse de un cambio, no se debe llevar a cabo ese cambio. Por otra parte, es indispensable

comunicar los beneficios que se esperan de los cambios útiles y necesarios a todos los responsables, antes de implantar dichos cambios. Lo que para los directivos puede parecer obvio, para el personal puede no serlo.

c) Dejar que el personal desempeñe un papel activo.

Debe solicitarse a los empleados que aporten ideas y sugerencias en relación con los cambios necesarios que habría que hacer. Debe permitírseles tomar las decisiones relacionadas con los cambios en sus propias áreas de competencia y de responsabilidad siempre que sea posible.

d) Efectuar un cambio a la vez.

Dentro de una misma área de operación no debe efectuarse un cambio hasta que el primero haya sido totalmente asimilado, pues de otra manera los resultados serán funestos.

e) Tener conciencia de cómo serán afectados los empleados.

Un cambio dentro de la organización no debe afectar las relaciones sociales del grupo de trabajo, puesto que éste es el mismo que manifiesta la oposición al cambio. Cada empleado debe sentir que no va a sufrir en absoluto como consecuencia del cambio y, de ser posible que hasta podría salir beneficiado.

f) Seguimiento.

Es muy importante vigilar de cerca cualquier cambio para asegurar su silenciosa y exitosa implantación. A menudo la diferencia entre el éxito y el fracaso radica en la falta de vigilancia por parte de los encargados del cambio. Cuando logran detectarse los problemas en las primeras etapas de la implantación, éstos pueden corregirse más fácilmente. Si no se detectan ni se corrigen, las consecuencias pueden llegar a ser más graves que las del fracaso de un cambio. Es la destrucción de la confianza y del respaldo lo que más afecta las actitudes y hace más difíciles los cambios futuros.

Un progreso continuo implica la necesidad de cambiar. El que ese cambio reciba el rechazo o el respaldo de los empleados es punto esencial para lograr exitosamente las metas de la empresa.

4.2 ADAPTACION AL CAMBIO

En cualquier actividad, el éxito se obtiene planeando el camino. Obtener el éxito con los empleados de una organización cuando se ha decidido implantar cambios, es una tarea que se tiene que planear con más cuidado.

El Cambio para la Productividad

Al planear un cambio se debe considerar que los afectados siempre perciben el problema, el cual puede ser de producción, de relaciones entre compañeros y/o experiencias, etc.

El primer paso a seguir es delimitar correctamente el problema, y a continuación, analizar las posibles soluciones. La solución debe contemplar quién y cómo se va a encarar del problema, pues si se trata de dar orientación o incitar a la participación para que la gente comunique sus quejas y/o sugerencias, y la persona asignada a esta tarea es una persona que no tiene habilidad y experiencia para tratar empleados, el resultado será desastroso. Aquella persona elegida, debe transmitir a los afectados y hacerlos sentir que está convencida de que todos y cada uno de ellos poseen la capacidad para lograr diferentes objetivos.

Cuando se logra lo anterior se puede decir que las ventajas del cambio han sido valoradas, y es función del encargado durante todo el proceso, proveer seguridad a los trabajadores, lo cual les hará sentir que la labor que cada uno de ellos realiza es valiosa.

Cuánto más se logran reunir las condiciones anteriores para implantar un cambio, más sencillo es obtener el éxito del mismo. Pero si algunas o todas están ausentes, es menester del encargado hacerlas

surgir, pues de no ser así, su tarea resultaría difícil y probablemente un fracaso.

Una vez que el cambio se ha concretado, se debe cuidar su seguimiento. Si el cambio consiste en capacitar, pero jamás se refuerzan esos conocimientos, pueden suceder dos cosas: que se apliquen mal los conocimientos adquiridos, o que se dejen de practicar.

Todo esto supone un control y valuación desde el momento en que se ha decidido implantar el cambio. El objetivo es verificar el seguimiento y los resultados de éste en cada paso, así como observar qué y cómo puede modificarse para que el cambio se logre eficazmente. De tal manera se podrán corregir errores de trayectoria durante la implantación, en vez de lamentarlos cuando ya sea muy tarde.

Las actividades de valuación permitirán averiguar hasta que punto los objetivos van camino a su realización. Se puede utilizar cualquier metodología de valuación, lo importante es contar con los instrumentos que informen el éxito conseguido en cada paso.

Con esto, es posible percatarse de que la implantación de un cambio debe ser flexible, para que en caso necesario pueda modificarse y adaptarse mejor a las diferentes circunstancias que se presenten, sobre todo

El Cambio para la Productividad

considerando que nada garantiza que no se hayan descuidado ciertos detalles en el momento de la planificación o que la situación tome un rumbo imprevisto.

Debe vigilarse que las modificaciones en el curso de la implantación no afecten la disposición de las personas que participan en el cambio, pues esto podría ser pretexto para el rechazo.

Debe tenerse en cuenta que un cambio no se da haciendo caso omiso de todo lo que antes existía. En la mayoría de las ocasiones el cambio es implantado en forma gradual y conforme va tomando fuerza desaparecen los viejos comportamientos.

Asimismo, es sabido que los cambios generan tensión, inseguridad, momentos de entusiasmo y de desilusión. Todos estos sentimientos deberán ser analizados y cuidados para evitar que no intervengan de manera negativa en la implantación del cambio.

Como se ha visto, implantar un cambio supone muchas consideraciones y cuidados, y éstos deben ser mayores en materia de cambios que se relacionen con el personal.

La participación, la comunicación, el trabajo en

equipo y la motivación advierten cambios en la estructura de la organización, y aun cuando estén perfectamente planeadas las actividades para lograr estos cambios, debe recordarse que las personas en la mayoría de los casos, no están disueltas a cambiar y será más difícil tratándose de aspectos tan intangibles, pues podrán pensar que el objetivo es únicamente beneficiar a la organización.

Aquella persona que sea líder deberá trabajar arduamente con sus compañeros de grupo para que esta actitud sea sustituida por una que los favorezca a ellos primero, y casi al mismo tiempo, a la empresa.

CONCLUSIONS

Los grandes cambios tecnológicos de la Revolución Industrial dieron oje a los increíbles adelantos de los que actualmente goza el hombre para su beneficio. pero ahora las empresas además de buscar el beneficio del ser humano. buscan lugares privilegiados que sus niveles de productividad les puedan otorgar.

Para poder ocupar esos lugares, el compromiso que deben asumir las organizaciones, es lograr un vínculo con todos sus colaboradores y conducirlos a que logren los sueños que ellos mismos tienen para la empresa en la que laboran, pero no lo lograrán si no cambian en un principio las actitudes y creencias de sus integrantes.

Lo anterior es lo más difícil en cuanto al trato de personal se refiere. Cada individuo tiene de acuerdo a su educación y necesidades. su propio concepto acerca de lo que significa el trabajo y tiene su convicción muy personal de lo que con él persigue. Es parte de los directivos de las empresas. de los jefes y supervisores conocer estas ideas y compartir con los empleados las propias y las experiencias que los conduzcan a una concepción positiva de lo que el trabajo en esa empresa significa. Esto se percibirá desde el trato que reciban los trabajadores, puesto que si se dan cuenta de que sus superiores únicamente los ven como fuerza de trabajo y que su rendimiento se determina en números. sin que se considere su naturaleza humana, es decir, que se tome en cuenta que ellos también tienen necesidades como comer. descansar, sentir apoyo y que también tienen

preocupaciones como alimentar a una familia o sostener a algún enfermo, definitivamente su inconformidad se manifestará en los resultados de su trabajo.

Hacer que la gente se sienta bien y que con base en ello trabaje adecuadamente, no es sencillo si no se tiene algún conocimiento de qué necesita para sentirse bien. Las teorías de motivación que se presentaron, proporcionan una idea de cuáles son las necesidades en orden de importancia que el ser humano tiene. Tener conocimiento de ellas, proporciona una guía apropiada para poder dirigirse al personal. La idea no es que los ejecutivos de la empresa aprendan a satisfacer las necesidades del empleado sin que éste ponga nada de su parte, sino ayudarlo a que en conjunto con sus compañeros de trabajo, con sus superiores y consigo mismo logre sus metas personales y, que en el transcurso de este trabajo se sienta importante para la empresa, y que perciba que sus actitudes y habilidades son apreciadas.

Asimismo, es de suma importancia que los jefes y los supervisores estén verdaderamente convencidos de lo anterior, pues hay que recordar que también ellos son empleados y para poder realizar su trabajo adecuadamente, deben al igual que ellos, sentirse motivados. El nivel de motivación que se alcance, será decisivo en cuanto al éxito logrado en cualquier actividad que se desarrolle.

Ahora bien. en diferentes ocasiones se mencionó que para hacer frente a los actuales y constantes cambios tecnológicos es necesario capacitar al personal. El hecho de que un individuo tenga los conocimientos adecuados para realizar su trabajo es un factor que también le hace sentirse bien consigo mismo. y los beneficios de tal capacitación se verán reflejados en la preferencia de los consumidores por el producto o los servicios prestados.

El ingeniero industrial tiene como objetivo analizar métodos de trabajo y proponer mejoras para ellos. todo dirigido hacia el beneficio del cliente. Sin embargo, debe tener en cuenta dos puntos muy importantes: primero. que las mejoras que proponga, posteriormente. en el caso de ser aceptadas. serán cambios que habrá que implantar; y segundo. que los cambios deberán llevarse a cabo con cuidado. para evitar que una actitud negativa de parte de los afectados. los convierta en problemas.

Definitivamente el ser humano es necesario en cualquier empresa, y todo lo que él pueda lograr dependerá de lo satisfecho que realice su trabajo. Si está satisfecho. el mismo ambiente que le haga sentir tal satisfacción. le facilitará el camino para participar en cualquier actividad laboral que surja. será capaz de comunicar anomalías de tipo laboral, y también, porque no. inconformidades en cuanto al trato que reciba y el que reciban sus compañeros de parte de

sus superiores, esto propiciará que el trabajo en equipo se realice con armonía; también podrá proponer sugerencias, estando seguro de que serán escuchadas y de que recibirá una respuesta a las mismas. aún cuando éstas no se lleven a cabo. Asimismo, podrá emitir sus opiniones en cuanto a cursos de capacitación y nuevos métodos para realizar el trabajo. pues debe recordarse que nadie conoce mejor una actividad que la persona que la realiza cotidianamente.

Todo lo anterior es básico para alcanzar un nivel de productividad del cual la empresa se sienta satisfecha. Si ésta es capaz de proporcionar a sus empleados los recursos materiales adecuados para realizar sus labores, el entrenamiento necesario para que se desenvuelvan sin dificultad y, el trato que les haga sentirse apreciados sin que se presenten problemas por modificaciones necesarias en el seguimiento de determinada actividad, el camino hacia el logro de las metas será sencillo.

Es entonces deber del ingeniero industrial tener conciencia de que su trabajo se desarrollará de alguna u otra forma con personas y que éstas, al igual que él, deben estar bien consigo mismas para poder dar lo mejor de ellas en la empresa en que laboran, y tener en cuenta que en el momento en que la cantidad de resultados obtenidos de los recursos humanos se incrementa, sin tener que incrementar otro tipo de recursos. se habrá alcanzado la productividad.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Antonio. Las relaciones humanas. JUS. México. 1992.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. Trillas. México. 1982.
- ARMSTRONG, Michael. Gerencia de recursos humanos: Integrando al personal y la empresa. Legis. Fondo Editorial. Bogotá. 1990.
- BAIN, David. Productividad: La solución a los problemas de la empresa. McGraw-Hill. México. 1992.
- BARAHONA, Abel, y BARAHONA, Francisco. Metodología de trabajos científicos. IPLER. Bogotá. 1984.
- BLUM, Milton. Psicología industrial. Trillas. México. 1977.
- CABRERA, Susana. Capacitación: Base del incremento de la productividad. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1989.
- CARRILLO, Sergio. GARCIA, Sergio. MENDEZ, Manuel. MILLAN, Román. y VELASCO, Juan. Naoleón. Comportamiento humano en las organizaciones. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1988.
- CAZARES, Laura. CHRISTEN, María. JARAMILLO, Enrique. VILLASENOR, Leticia y ZAMUDIO, Luz Elena. Técnicas actuales de investigación documental. Trillas. México. 1983.
- COLLERETTE, Pierre y DEHSLE, Gilles. La planificación del cambio. Trillas. México. 1988.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. El comportamiento humano en el trabajo. LIMUSA. México. 1971.

- DUNNETTE, Marvin. Psicología industrial. Trillas. México. 1987.
- FAVERGE, Jean Marie. El examen de personal y el empleo de tests. Herder. Barcelona, 1983.
- LUTHANS, Fred y KREITNER, Robert. Modificación de la conducta organizacional. Trillas. México. 1989.
- MARTINEZ Gerardo. Integración de un equipo de trabajo. IDH. México. 1989.
- MARTINEZ DE VELASCO, Alberto y NOSNICK, Abraham. Comunicación organizacional práctica. Trillas. México. 1988.
- NIEBEL, Benjamin W. Ingeniería industrial. Alfaomega. México. 1990.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Introducción al estudio del trabajo. LIMUSA. México. 1986.
- PIGORS, Paul y MYERS, Charles. Administración de personal. Un punto de vista y un método. Compañía Editorial Continental. México. 1982.
- PINILLA, Antonio. Principios de las relaciones sociales y administrativas. Editores Técnicos Asociados. Barcelona. 1972.
- PINILLA, Antonio. Relaciones humanas y laborales en la empresa. Editores Técnicos Asociados. Barcelona. 1972.
- REYES PONCE, Antonio. Administración de personal. Primera parte. LIMUSA. México. 1985.
- REYES PONCE, Antonio. Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte. LIMUSA. México. 1986.
- ROMERO, Samuel. La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. Compañía Editorial Continental. México. 1982.
- SCHULTZ, David. Psicología industrial. Interamericana. México. 1985.

TELLO, Verónica. La palabra escrita. Concepto.
México, 1984.

COLEGIO DE GRADUADOS DE ALTA DIRECCION. Excellentia.
México, Octubre 1992.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. U.N.A.M.
Emprendedores. México, Septiembre-October, 1992.

ZUMA. Alto nivel. México, Enero 1993.