

La motivación del personal operativo de las plantas industriales y su influencia en la productividad

Juan Enrique González Páez

Resumen

En el presente trabajo se analiza la motivación como uno de los principales medios para lograr una alta productividad en las plantas industriales.

Actualmente en las organizaciones existe la tendencia a reconocer el factor humano como parte activa del proceso productivo. Una empresa se califica dependiendo de su personal y los equipos de trabajo que posee; por ello la motivación, el reconocimiento y el trabajo en equipo forman parte esencial para lograr la eficiencia y eficacia operativa.

Este artículo presenta una posición ingenieril sobre la importancia de la motivación en el factor humano para el alcance de la productividad industrial. Por lo tanto, se exponen posiciones personales que fomentan el manejo de la motivación en una planta industrial, a través de la participación en la toma de decisiones que permitan obtener un mejoramiento continuo en los procesos de trabajo.

Palabras Clave

Productividad, comunicación, motivación, liderazgo, reconocimiento, integración, solidaridad.

Abstract

This work is sought to analyze and to outline the motivation like one of the main means to achieve a high productivity in the industrial plants.

At the present time it exists the tendency in the organizations to recognize the human factor as an active part of the productive process, it is said that a company is qualified depending on its personnel and the work teams that it possesses; and the motivation, the recognition and the teamwork conform essential parts to achieve the efficiency and operative effectiveness.

This article presents an engineering position about the importance of the motivation in the human factor for the reach of the industrial productivity. Therefore, personal positions are presented that improve the handling of the motivation in an industrial plant through their participation in the taking of decisions that allow getting a continue improvement in the work processes.

Keywords

Productivity, communication, motivation, leadership, recognition, integration, solidarity.

**^a Bachiller en Ingeniería Industrial, candidato a Licenciado en Ingeniería Industrial,
correo electrónico juanx.e.gonzalez.paez@intel.com**

Introducción

Con el surgimiento de la era post revolución industrial y la situación mundial de crisis alrededor de la década de los años setentas, los países industrializados comienzan a retomar distintos planteamientos, teorías y posiciones sobre la responsabilidad de las organizaciones en materia de recurso humano, con el propósito de producir dividendos tangibles y generar puestos de trabajo.

De esta forma surge la iniciativa en las organizaciones industriales de manejar estos procesos con cautela y de estructurar actividades o teorías que permitan mejorar su desarrollo interno para alcanzar una mayor productividad en sus acciones, generando condiciones de trabajo idóneas para su personal de planta.

Las empresas de alto nivel competitivo conocen que es igualmente importante contar con recursos tecnológicos avanzados, así como con un recurso humano preparado y motivado. Anteriormente esto era conceptualizado como un gasto y no como una inversión la cual generaba ventajas competitivas.

En la actualidad, las organizaciones hacen esfuerzos por mejorar: la producción, calidad, eficiencia, así como por capacitar a su personal con conocimientos técnicos, creando ambientes laborales donde se reconozca y motive al personal para su auto desarrollo y sentido de pertenencia a la entidad donde laboran.

El presente artículo desarrolla una posición sobre la importancia de la motivación del recurso humano y su influencia directa en los niveles de productividad. Esta es reforzada con algunas teorías sobre motivación que hacen énfasis en las condiciones laborales, participación, reconocimiento del trabajador como tal, excluyendo el concepto de apreciar al trabajador como únicamente la parte operativa del proceso.

Se considera la relación entre motivación y productividad como crucial para el desarrollo de las organizaciones; su influencia directa con el desempeño, la satisfacción laboral y el mejoramiento continuo son tópicos esenciales para el desarrollo organizacional.

Se plantea una posición que permite influir sobre la conducta de los trabajadores, sus relaciones interpersonales, el desarrollo de sus potenciales y su autonomía con el objetivo de fomentar su participación directa en decisiones organizacionales.

LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA

La motivación se puede relacionar directamente con los parámetros de productividad de una industria ya que ambas conducen a cumplir las metas de la organización. El crecimiento industrial obedece en consecuencia a los niveles de eficiencia, los cuales se alcanzan con altos estándares de productividad, maximización de activos y prácticas de mejoramiento continuo las cuales permiten producir más a menor costo, asegurando un posicionamiento en el mercado.

Se debe redimensionar el papel del personal en el proceso productivo, el cual se encuentra expuesto a situaciones de riesgo físico y psicológico que repercuten de forma negativa en la motivación y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al plantear el concepto, es importante considerar la siguiente interrogante ¿Es posible obligar a alguien a hacer algo, pero no obligarlo a querer hacerlo? Este deseo surge del interior de la persona y la motivación “es la fuerza motriz interna que hace que resulte placentero el trabajo que se realiza” Hagemann (2002 recalca: “el que una compañía sea capaz de resolver los retos actuales depende de su actitud para movilizar el potencial humano... una alta productividad no solamente depende de la tecnología moderna, sino también de nuestras actitudes”

La premisa anterior plantea que la motivación es trascendental para lograr los niveles de productividad deseados, estos responden no solamente a aspectos materiales, equipos y tecnológicos sino también a las actitudes del personal, sin su aporte y empeño no sería posible obtenerlos.

1. ¿QUE ES LA MOTIVACIÓN?

Según Robbins y Coulter (2000) la motivación se define como “la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”

La motivación se debe mantener como uno de los principales propósitos de la organización. El satisfacer las necesidades de su personal en aspectos de realización laboral y reconocimiento a sus aportes, motiva al individuo y lo hace sentir parte importante del proceso productivo y no solo lo aprecia como un operador sujeto a directrices, el cual no genera aportes que les permita alcanzar un rendimiento óptimo.

Dentro de la teoría de motivación XY, en su parte Y, Mc Gregor establece que todos los miembros de una organización deben tener un comportamiento altamente participativo, donde se ofrezcan espacios para el desarrollo y participación de los trabajadores permitiendo el desarrollo de sus potenciales y creando a la vez un sentido de pertenencia

con el desarrollo organizacional.

El generar sentido de pertenencia al personal conlleva a beneficios de forma conjunta y logra integrar al colaborador a decisiones operativas al desarrollar su motivación personal y laboral, a la vez que hace sentir su trabajo reconocido y apreciado.

En relación con la motivación también es importante mencionar la teoría de Abraham Maslow la cual plantea las clasificaciones y factores relacionados con la satisfacción laboral, basada en un ordenamiento orientado hacia las necesidades de pertenencia y estabilidad elementales, hasta las más elevadas y son las que se relacionan de forma directa con el crecimiento personal y la satisfacción en distintos ámbitos. Estas se describen a continuación:

Necesidades Fisiológicas: básicas para la sobre vivencia y el balance personal, entre ellas se mencionan el consumo de agua, alimentación, aire, reposo, entre otros.

Necesidades de Seguridad: incluye la protección interpretada como seguridad tanto física, psicológica, así como, la protección de su cuerpo.

Necesidad de Pertenencia y de Amor: la atención y actividad social son unas de las principales necesidades dentro de esta categoría, ya que el individuo requiere relaciones afectuosas con las personas en general y anhela contar con un sitio respetable en su grupo.

Necesidad de Estimación: en esta clasificación se da el auto respeto, alcance de logros y metas personales, sabiduría, competencia, confianza en sus doctrinas y credos. El respeto, la estimación y el reconocimiento de otras personas son relevantes por considerar.

Necesidad de Autorrealización: referida al deseo del ser humano por alcanzar metas personales. Está basada en la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que puede lograr por medio de su potencial. Esta tendencia también puede ser considerada y relacionada con el deseo de crecer cada día lo cual es de notoria singularidad.

Por otra parte la teoría bifactorial señala el doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Debido a que cada necesidad es interpretada de forma distinta en el ámbito laboral, se requiere establecer diferenciaciones entre los trabajadores para incentivarlos de forma oportuna.

Para Herzberg son dos tipos de factores los que intervienen en la motivación laboral, y ambos actúan de forma conjunta.

Factores higiénicos o preventivos: aquellos que evitan la insatisfacción o son

considerados importantes; sin embargo, éstos no generan motivación laboral, entre ellos se menciona el salario, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, entre otros.

Factores motivacionales: producen satisfacción de forma parcial, a condición que los factores higiénicos funcionen de forma apropiada. Se mencionan reconocimiento, sentimiento de logro, ascensos, responsabilidad, entre otros.

Para su funcionamiento se requiere que ambas se ejecuten de forma continua, si no se encuentran funcionando de forma adecuada el trabajador se encontrará completamente insatisfecho. Ambas se consideran importantes por lo que las entidades deben centralizar sus esfuerzos para lograr su cumplimiento.

Esos esfuerzos se deben centralizar con el objetivo de crear condiciones que les permita desarrollarse de forma global, establecer ambientes laborales cordiales con reconocimiento del trabajo en equipo como enlace entre los compañeros, lo cual permite establecer vínculos de apoyo donde se pretenda alcanzar las metas de forma conjunta.

“Motivar al personal es lograr proveerle estímulos para que alcance un rendimiento deseado, consolidando condiciones para que aflore un comportamiento específico en las personas, la importancia radica en que les permita canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador” (Arana, 2004)

Las plantas industriales, hoy en día requieren personal con características vinculadas con la motivación laboral, donde se puedan sentir satisfechos en su trabajo, en un entorno de confianza y preparación para ejecutar sus tareas de forma idónea, generando y expresando seguridad al realizar sus labores.

De ahí la importancia de que existan altos niveles de motivación que puedan desarrollarse para obtener como resultado el alcance de rendimientos óptimos en las actividades operativas; si se cuenta con trabajadores con estas características se estará más cerca de obtener una alta productividad.

Dichas labores se originan a partir de las operaciones involucradas en el proceso productivo requeridas por la empresa para lograr sus objetivos. Se debe trazar lineamientos de acción en los cuales se garantice una buena motivación laboral junto con recursos de maquinaria y equipo eficientes que puedan compenetrarse y obtener resultados deseados.

Desde un enfoque industrial la relación entre productividad y motivación resulta compleja y

dinámica, convergen factores tales como estado de ánimo, situaciones, resultados y ambiente laboral, cuyos elementos pueden resultar difíciles de medir y controlarse al representar factores psico-sociales en los cuales se considera importante destinar mayores recursos para su atención.

Estos factores se relacionan directamente con la productividad por lo que se debe hacer un análisis previo para determinar cuáles aspectos son una debilidad en la organización y cómo se pueden enfrentar.

Con esto se debe establecer un conocimiento sobre los factores que son importantes para el recurso humano de cada industria específica, cuáles le motivan y de qué forma. Se considera que para establecer una motivación efectiva es necesario el conocimiento y análisis del personal, el cual está sujeto a la influencia de muchas variables.

No obstante, se puede caer en una falacia si se generaliza la población ya que cada miembro posee características individuales, junto a comportamientos en el aprendizaje y rendimiento.

“Las diferentes técnicas de motivación no son aplicables a todas las realidades y a todas las latitudes, esto dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y los modos de pensar de los trabajadores” (Arana, 2004)

Algunas variables del recurso humano que se pueden considerar al estudiar la motivación son las siguientes:

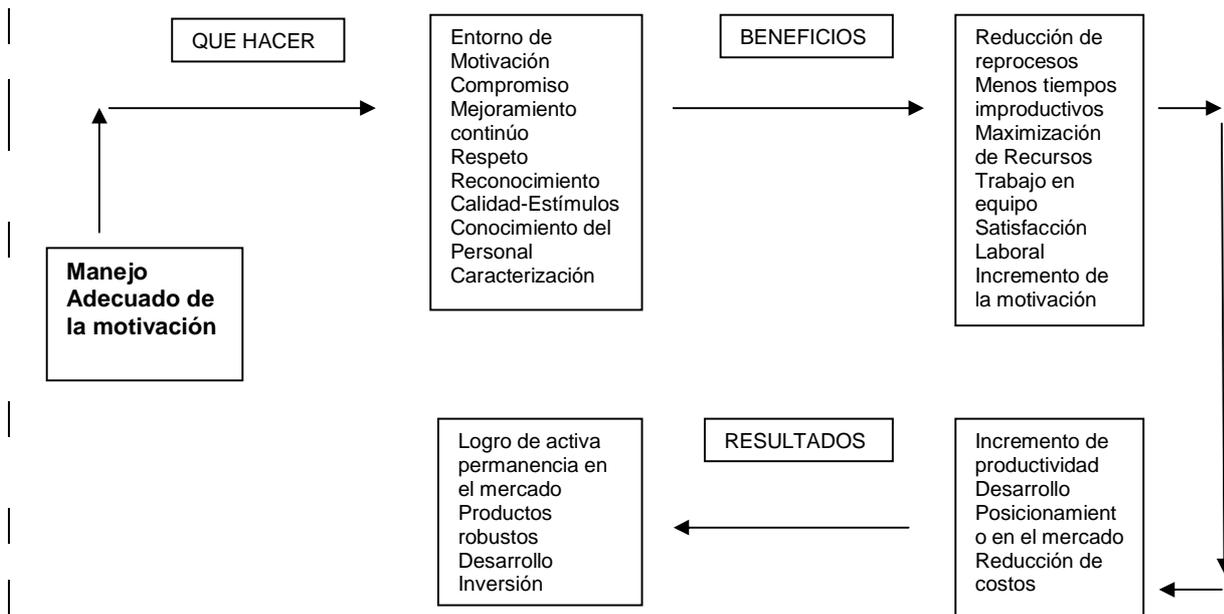
- 1 Edad
- 2 Género
- 3 Estado civil
- 4 Residencia geográfica
- 5 Condición económica
- 6 Estabilidad laboral
- 7 Satisfacción laboral
- 8 Compromiso
- 9 Responsabilidad
- 10 Actitud al cambio
- 11 Poli-funcionalidad de labores

Lo anterior contribuye a comprender el comportamiento de la motivación del personal en las industrias, partiendo de las posibles causas: sean estas colectivas o individuales; o bien las debilidades en torno al tema, existentes en la organización para el replanteamiento de acciones u oportunidades de acciones correctivas.

Por lo tanto, se debe manejar estas características a nivel local y empresarial para seguidamente generar acciones correctivas y de caracterización, este proceso debe analizarse a mediano plazo con objetivos de acción claramente definidos.

Para ello, se deben establecer planes de acción iniciales los cuales conlleven a la búsqueda de beneficios comunes que permitan desarrollar un mejoramiento en la productividad operativa, esto se logra estableciendo un ambiente laboral donde cada parte se compenetra con un solo objetivo desarrollando robustos sistemas de motivación hacia la búsqueda de la compenetración del recurso humano.

Las acciones anteriores se pueden describir de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia

2. EFECTOS DE LA DESMOTIVACIÓN LABORAL

La desmotivación laboral es consecuencia directa de diversos factores, entre ellos la carencia de capacidad propia para ejecutar una labor, clima laboral adverso, falta de compromiso y respeto de los compañeros de trabajo, además de una remuneración inadecuada e injusta como la causa de mayor frecuencia pero no necesariamente la más importante para el trabajador ya que esto resulta subjetivo, según las necesidades del individuo.

Es frecuente que se presenten condiciones laborales que puedan influir en el estado de ánimo del personal generando comportamientos de desmotivación; por ejemplo, el plantearse metas u objetivos muy altos donde alcanzarlos resulta casi imposible. Según Cartaña (2004) “la desmotivación se relaciona al cumplimiento de los objetivos particulares, si estos no son acordes a la realidad o son planteados erróneamente se cae en desmotivación”

Otros factores relacionados con la desmotivación son la falta de reconocimiento del desempeño, la influencia directa de los conflictos laborales, la carencia de apoyo y el ambiente laboral tenso.

Como consecuencia de las situaciones anteriores es probable que se presente personal que no aprecie su labor ni la considere importante, solamente ejecuta su trabajo como un compromiso sin generar valor agregado ni esforzarse por establecer condiciones de automejoramiento; este se constituye en un recurso humano que no genera aportes, es frecuente que manifiesten agotamiento emocional ya que realizan actividades donde no se les reconoce de forma apropiada.

Estas condiciones son frecuentes en industrias donde las exigencias son constantes y los esfuerzos se invierten en recursos materiales y de equipo sin apreciar el recurso humano y su condición de ente más importante como propiciador de forma consecuente de la productividad.

La motivación se maneja de forma aislada, o bien se presenta de forma periódica cuando las cargas de producción así lo requieren, no es constante ni busca el desarrollo de trabajadores comprometidos con la entidad donde liberen su potencial y su participación.

Para Castaña (2004) estas acciones generan el síndrome de “burn out” ya que el trabajador poco a poco presenta desgaste psicológico en el trabajo, desmotivación, deshumanización lo cual provoca una baja realización en el trabajo conduciendo a la pérdida de interés del mismo”.

Al considerar la desmotivación del personal como una amenaza latente, se identifican variables como ausentismo laboral, pérdida de interés, falta de compromiso, entre otras, lo cual resulta desfavorable para la organización y consecuentemente el desempeño es deficiente lo que pone en riesgo su funcionabilidad.

La presencia de estas actitudes genera desmotivación en el resto del personal e incide de forma negativa en el ambiente laboral y la consecución de las metas establecidas; por ello se debe considerar la manera de minimizar el aumento y propagación de la desmotivación en todo el clima organizacional.

El trabajo se torna una parte importante de la vida de los trabajadores. Cuando se encuentran factores adversos, éstos inciden de forma directa en su estado de ánimo, lo cual provoca de forma consecuente menor índice de productividad y baja autoestima.

Para combatir el fenómeno de la desmotivación es necesario propiciar ambientes laborales donde se fortalezcan los puestos de trabajo y la participación del personal en la planificación, ejecución y mejoramiento de la empresa, la cual a su vez debe reconocer el esfuerzo de estos por mejorar su desempeño.

En el momento en que se considere al trabajador y se le haga saber que constituye parte esencial del desarrollo de la organización, se iniciará un proceso de cambio con mentalidades abiertas a la innovación, al trabajo en equipo y el deseo por alcanzar e interiorizar los objetivos organizacionales.

3. ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO

3.1 Importancia de motivación

La motivación se adapta a factores de impulsos externos e internos capaces de provocar, dirigir y mantener conductas hacia objetivos específicos (Arana, 2004) Como se ha mencionado, no todas las personas se motivan de igual manera, existen diferentes factores desde el tener dinero para cubrir sus necesidades básicas, hasta aquellas aspiraciones de realización profesional o de sentido de pertenencia.

Es por ello que una correcta implementación de un plan de incentivos, su clasificación y adecuación proporciona una mayor posibilidad de desarrollo y un posible acercamiento a crear ambientes de trabajos productivos que garanticen la seguridad y la satisfacción del

factor humano.

Para implementar un sistema o método de reconocimiento al personal, según Maslow, es importante que estén presentes los siguientes tipos de incentivos, los cuales se califican como imprescindibles para lograr un ambiente de trabajo altamente productivo, tomando en cuenta las múltiples necesidades del factor humano que no se podrían cubrir dentro de su contexto.

Dinero

El dinero es un incentivo complejo que no significa lo mismo para cada individuo. Para la persona que posee una desventaja económica trasluce como una necesidad de proveerse de alimento, abrigo, ropa, entre otros. Para el que posee condiciones estables significa una fuente aliada al poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden otorgar al dinero no puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado mayor productividad e integración laboral.

En la mayoría de las culturas organizacionales este reconocimiento se considera el más importante y significativo ya que la mayoría del personal no posee altas escolaridades y por consiguiente sus salarios no son elevados.

Notoriamente resulta muy beneficioso pero debe tenerse cuidado ya que el reconocer monetariamente el esfuerzo puede interpretarse como normal. En la medida en que la organización lo apruebe este debe darse a comportamientos, trayectorias o antigüedades reconocidas, ya que como se mencionó el recurso humano puede interpretar que el patrono tiene la obligación de otorgarlo sin percibir que esto se cubre con el salario normal.

Seguridad

El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad física, psicológica y económica es palpable en todas las organizaciones. Puede significar un importante incentivo que induce a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño.

También, la seguridad puede proporcionarle al individuo un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Resulta esencial adquirir estabilidad laboral de forma más “segura”, dejando de lado el riesgo latente de perder el empleo; sin embargo, si el personal no cumple con las funciones específicas no garantiza su permanencia.

Este comportamiento puede en ocasiones ser contraproducente ya que no en todos los casos el personal que adquiere este beneficio presenta un mismo nivel de desempeño debido a que se presentan consideraciones especiales o preferencias que les generan mayor estabilidad.

Por otra parte, la seguridad física contempla el crear ambientes laborales seguros hacia la adopción y practica de la salud ocupacional, a la vez que suministra equipos ergonómicos que garanticen salvaguardar la condición física del personal.

Afiliación

Es considerada la necesidad de unirse con los otros integrantes en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Si el clima de la organización provee para el establecimiento y mantenimiento de las relaciones satisfactorias y de apoyo entre sus miembros nuevos y antiguos, es probable que haya mayor satisfacción entre aquellos que constituyen el personal de la organización.

En relación con lo anterior, toda jefatura debe tener presente que de alguna u otra manera las personas impactan la vida de los demás positiva o negativamente; y que la convivencia con otras personas es agradable pero a la vez difícil; por lo tanto, sentirse parte de un grupo y generar un sentido de pertenencia contribuye a que en equipo se logren los resultados al existir apoyo recíproco entre sus miembros.

El personal se conduce hacia la búsqueda de algo más que una retribución monetaria, desea ser parte de una organización en la cual sus opiniones se tomen en cuenta y lleguen a ponerse en práctica, en un ambiente de productividad respeto y mutua confianza.

Estima

Consiste en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia dentro de la organización y de la sociedad. La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder.

Esto ayuda a que el personal se vea obligado a realizar un mejoramiento continuo y se considere capaz de efectuar cualquier actividad, lo cual proporciona un sentimiento de realización profesional y personal, y lo que resulta más importante, el reconocimiento y aceptación social dentro de su ámbito laboral.

Cuando el personal percibe que es realmente valorado, que las decisiones se toman dentro de la organización les son comunicadas a tiempo, tendrán mayor apertura y disposición a los cambios que se produzca dentro de la organización, aunque estas les generen reestructurar sus perfiles de trabajo.

Autorrealización

Los incentivos para lograr satisfacer las necesidades en esta categoría incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logros. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad del desempeño y el conocimiento por parte del individuo de su capacidad de realizar las tareas de forma correcta.

En este aspecto la participación laboral representa un medio de subsistencia, estabilidad y superación lo cual permite satisfacer necesidades personales y profesionales, ante esto el recurso humano se empeña por destacar en sus labores incrementando su participación en las organizaciones.

Este contexto se aplica cuando se logra interiorizar o al menos entender las necesidades del personal e instarlos a funcionar como un equipo donde cada parte es trascendental para el logro de los resultados.

Se debe conocer el comportamiento funcional del personal, sus destrezas y sobre todo sus puntos de mejora; si se tiene un aspecto comparativo se puede hacer como un engrane donde cada componente forma parte de un todo el cual debe ejecutar funciones de forma simultánea e independiente ya que desde su inicio cada operación incide directamente en su rendimiento.

A manera general se debe considerar que los continuos cambios, el desarrollo y el dinamismo en los procesos productivos se deben ajustar al trabajo en planta para crecer en aspectos de grupo e individuales, reconocer el esfuerzo, destacar a aquellas partes que estén comprometidas con la organización, entre otras, ya que de esta forma se puede crear un ambiente más humano preparado para los constantes cambios que se suscitan con frecuencia.

En la actualidad las industrias deben modificarse de forma constante para sobrevivir en mercados altamente competitivos, la globalización demanda dotarse de procesos ampliamente flexibles con recursos humanos, materiales y tecnológicos adaptables al cambio, de esta forma puede propiciarse valores de sobrevivencia empresarial ante el constante bombardeo de economías desarrolladas con productos de alta calidad y confianza.

Para crear o establecer comportamientos empresariales de este tipo primeramente se debe generar una introspección desde las propias bases funcionales, analizar los diferentes recursos y la capacidad instalada, partiendo de las fortalezas para empezar a trabajar con las debilidades. Es preciso prepararse y establecer un plan de acción para las amenazas.

Se debe contar con personal altamente motivado y flexible que asuma los retos organizacionales como suyos, que perciba que su lugar y su trabajo es altamente valorado, sin esto los esfuerzos resultarían inútiles y poco productivos ya que por más que se mejore los recursos y maquinarias, sin trabajadores no se pueden operar las industrias.

4. CONSIDERACIONES PARA EL MANEJO DE LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA

Para el desarrollo de la motivación en la mayoría de las organizaciones las personas suelen presentar necesidades distintas tanto individuales como colectivas y realizan esfuerzos en la búsqueda y afán por satisfacerlas. Cuando estos procesos no obtienen los resultados deseados se empiezan a crear ambientes de tensión y frustración.

No se debe inducir la creación de expectativas irreales o difíciles de alcanzar, es importante crear metas claras y enfocarse para alcanzarlas. Se deben estimular los conocimientos del trabajador generando un análisis y reconociendo los esfuerzos de superación personal y laboral, primero se trabajan comportamientos para poder modificar los paradigmas. Para ello, se debe enfocar tendencias y planes concretos de ejecución.

Estas acciones se encuentran ligadas de forma directa con los impulsos y la motivación por superarse, es decir, la disposición del personal para realizar esfuerzos constantes por ser más productivos. Ante ello para toda organización es importante que en las actividades relacionadas con el recurso humano, se consideren sus necesidades e impulsos, con el fin de canalizar su comportamiento hacia el desempeño idóneo del trabajo y la participación directa del mismo.

De estas acciones se deriva el aprovechamiento de la capacidad y potencial del trabajador, resulta transcendental conocer al personal, motivarlo y hacerlo sentir seguro y orgulloso de su trabajo, con el propósito de mejorar su rendimiento ligado de forma directa con la satisfacción laboral.

Al crear ambientes de trabajo idóneos se fomenta la comodidad del personal generando estima hacia su puesto de trabajo, lo cual le permite de forma directa obtener un sentido de pertenencia altamente beneficioso para el logro de los objetivos de la organización. El garantizar que el recurso humano se encuentra motivado, comprometido con los valores e interiorizado en ellos, es acercarse a propiciar el cumplimiento de los niveles de productividad deseados.

Para Ramírez (2003) la consecuencia de una mayor productividad es producto de una mayor conciencia, esta a su vez requiere de mayor motivación. En el contexto de la teoría justo a tiempo se considera el autocontrol como mecanismo de medición de resultados y de retroalimentación personal.

El propósito es que cada persona pueda ser responsable de todo un proceso y vele por su control, de esta forma existirá una ejecución inminente por desarrollar y mejorar las labores que se genera directamente del trabajador.

Es preciso incentivar el desarrollo y el autocontrol, de esta forma el trabajador debe controlar las exigencias, creando aspectos de convicción donde se les permita esforzarse por mejorar su desempeño. Las empresas son exitosas cuando se puede eliminar o reducir los mandos de supervisión minuciosa, los trabajadores de planta se vuelven sumamente valiosos, se logra alcanzar productividad en el momento en que la motivación se encamine a propiciarla y más aún que los trabajadores tengan la convicción de alcanzarla.

5. ALGUNAS IMPLICACIONES RELACIONADAS CON LA MOTIVACION

5.1 ¿Cómo generar motivación en la industria?

En la actualidad diversas industrias ejecutan programas de motivación al personal, algunos se traducen meramente como beneficios materiales y económicos, los cuales se deben ajustar a los parámetros y recursos de las empresas; estas acciones son apreciadas por los trabajadores. Sin embargo, no todas las necesidades son iguales. Para Arana (2004) acercarse a la comprensión de la motivación es considerar el entorno sociocultural donde se desenvuelve el trabajador, y por lo tanto a su individualidad.

Lo que una persona considera como reconocimiento, otra podría considerarlo algo inútil. Las personas difieren en sus comportamientos y necesidades unas de otras y de la forma de alcanzar oportunidades, realizaciones o bien éxito en su trabajo.

En la mayoría de las ocasiones resulta motivante el reconocer al personal por sus acciones destacadas a nivel de grupo o en carácter particular, esto se torna más gratificante si se realiza en reuniones de área o a nivel empresarial, estas actividades conducen e intentan no meramente premiar el esfuerzo sino trabajar con la satisfacción y autoestima. En el momento en que se formen y capaciten trabajadores seguros de sí mismos se alcanzará la productividad ya que esta se logra mediante un sistema objetivo y por el deseo de realización de la gente.

Es común que los trabajadores traten de obtener mejores beneficios de las empresas y que a la vez éstas intenten presionar y exigir cada vez más a su personal, ante esto las industrias deben acatar comportamientos y posiciones básicas para la administración de personal y el desarrollo de las relaciones laborales.

Entre estas acciones se puede mencionar que,

- 1 Un individuo realizará una acción si esta es importante por sí misma y si logra aumentar sus niveles de satisfacción.
- 2 Una persona hará algo más si considera que resulta importante para quienes considera valiosos para él.

- 3 Una persona realizará algo más si considera y alcanza satisfacción y si cree que progresa al ejecutarlo.

Si se desea alcanzar niveles de productividad y funcionamientos aceptables se debe influir sobre el personal, satisfacer sus necesidades laborales ya que con estas acciones se acercarán aún más a la solidaridad y satisfacción en las labores que se realizan en el día a día. La motivación es infinita solamente se debe tener precisión en cuando y cómo generarla.

Se debe enfocar las acciones hacia un grupo o debilidad determinada y ejecutar planes de acción consistentes, ejecutar análisis y mediciones de forma frecuente para poder determinar si se están obteniendo los resultados que se esperan.

También son importantes los diagnósticos de comportamiento con el fin de evaluar e identificar situaciones o ámbitos de mejora y deben realizarse de forma continua. Este es un proceso de crecimiento constante, si se desea lograr productividad se deben hacer todos los esfuerzos por alcanzarla.

La productividad no depende solamente de la maquinaria y del equipo que se utilice, sino del personal que está detrás, de su aptitud y de su actitud por alcanzar los resultados deseados, se necesitan esfuerzos de forma constante para realizar sus tareas de forma más eficiente.

Por otra parte la capacitación constante no es sinónimo de productividad, no siempre el conocimiento conduce a la productividad; esta se alcanza trazando líneas de comunicación, trabajo y sobre todo integración del personal. Esto conduce a considerar que el concepto integrado de productividad se compone de aspectos de mercado, factor humano, calidad y resultados. Ante esto resulta importante compactar los conceptos y aplicarlos de forma real y objetiva.

La productividad se alcanza en el momento en que cada parte de la organización trabaje con los mismos objetivos y realmente exista esfuerzo y convicción por alcanzarlos, se debe identificar el personal con la empresa luchar y realizar todos los esfuerzos por la superación.

Según Ramírez (2003) la integración del factor humano se condiciona por el conocimiento de la tarea, su enriquecimiento y sobre todo la motivación para alcanzar una mayor eficacia operativa. Entre sus requerimientos destaca la responsabilidad, el nivel intelectual, el equipo, el medio ambiente y el desarrollo de la organización; lo que lleva a reflexionar sobre la importancia de las características del personal y de la empresa.

La potencialidad operativa de la organización se conforma por el recurso humano, su manejo efectivo y su motivación para lograr los objetivos; se debe aprovechar todas las cualidades tanto humanas como laborales. Una vez que esto se logre se alcanzará la flexibilidad que toda organización desea, en donde la estructura sea transparente al presentar los niveles de productividad requeridos y en donde todo el recurso humano integre sus cualidades y potencial hacia el desarrollo y alcance de los objetivos.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis del trabajo se puede concluir lo siguiente:

- Se considera que en la actualidad las empresas deben enfocar los métodos de trabajo en relación con el logro de objetivos organizacionales. Esto se logra con una integración del personal hacia metas comunes donde se establecen prioridades y cada uno de sus miembros las interioriza y realiza esfuerzos por alcanzarlas.
- Se presenta en las industrias mayor conciencia respecto al papel activo del recurso humano en la producción, trascendiendo más allá del concepto inicial como agregado a la maquinaria, o parte del proceso, para conceptualizarlo como sujeto participante o bien recurso trascendental en el proceso productivo.
- Se debe considerar que la motivación puede ser variable lo cual se debe prever y estructurar por parte de las organizaciones ya que deben mantener al personal altamente motivado para alcanzar los resultados deseados, con eficiencia, eficacia, calidad e innovación. De esta práctica se deriva el saber motivar y la forma en que se logra obtener un rendimiento idóneo o productivo. También se considera valioso el diagnosticar el momento y las causas que inciden sobre la motivación del recurso humano.

Consecuentemente esto resulta un reto, debido a que cada estímulo tiene un significado relevante y diferente para determinada persona o grupo, al mismo tiempo que puede que no lo sea para otros individuos, aunque estos formen parte de un mismo departamento u organización.

Para ello se deben conocer las características y comportamientos del personal, con el propósito de lograr incentivarlo cubriendo las necesidades que pueden integrar a los trabajadores.

- Dentro de los beneficios de la motivación se encuentran la búsqueda, la promoción y estimular el rendimiento, permanencia del personal más valioso y atracción a nivel externo del personal calificado.
- Se considera como prioridad el poder determinar y clasificar la personalidad del colaborador, sus condiciones físicas y mentales, el conocimiento del puesto y su experiencia en la ejecución del trabajo, a la vez que su condición humana y el grado de adaptabilidad al equipo.

- La realidad del personal de plantas industriales responde y se rige por múltiples causas principalmente de aspectos sociales. Existe una relación directa entre la motivación e integración al equipo de trabajo en comparación con su productividad, estos y otros aspectos se encuentran en constante interacción e intercambio e influyen directamente en los miembros de la organización.
- En toda entidad de carácter empresarial es importante que exista una organización consistente con las actividades relacionadas con el recurso humano; se debe tener en cuenta las necesidades del personal, sus tendencias y su participación en las decisiones internas, lo anterior con el objetivo de canalizar y conducir su comportamiento hacia el buen desempeño laboral.
- Ante esto hoy en día, los altos y mandos medios no pueden solamente vender y planificar la producción si primeramente no se realiza un profundo análisis y consideración sobre la capacidad instalada de cumplimiento de la planta y principalmente la cantidad de personal y sus las características particulares.
- Desde un enfoque de Ingeniería Industrial se debe interpretar a la organización como un sistema social cuyo principal componente es el ser humano, por lo cual la motivación, el liderazgo, la comunicación y la organización informal cobran una importancia significativa para el logro de los objetivos.
- Se debe conocer desde un inicio las necesidades individuales y colectivas, realizando dinámicas de integración de grupo donde se genere un ambiente de confianza y solidaridad, elevar un alto grado participativo en la toma de decisiones y planes de mejora; asignar responsabilidades y compromisos que despierten otras necesidades al personal, buscando su desarrollo y su constante esfuerzo.
- Se debe capacitar al personal para alcanzar niveles de productividad óptimos, es decir la motivación es directamente proporcional a los niveles de productividad y el desarrollo del trabajador está entrelazado con su realización personal y su sentido de pertenencia.
- Resulta posible aplicar estas acciones y a la vez contribuir a no volver a una organización dependiente de supervisores y jefaturas, estableciendo grados de participación y superación colectiva, y sobre todo de compromiso y responsabilidad pilares fundamentales para su desarrollo. De no permitirse u obtenerse estas acciones es posible crear un ambiente de tensión y desconocimiento el cual se traduce en un grupo que debe estar en control permanente con objetivos y metas indefinidas.

Algunas acciones que se pueden fortalecer o implementar en una organización para promover la motivación en el recurso humano son las siguientes:

- Actividades que promuevan y resguarden la salud integral para el personal y su familia.
- Promover la apertura de actividades deportivas y de recreación.
- Ejecutar acciones de reconocimiento al personal relacionadas con la participación, enfoque y compromiso hacia los resultados y el mejoramiento continuo.
- Fortalecimiento de la carrera profesional dentro de la industria, la cual permita la permanencia del personal calificado.
- Diseñar un sistema de incentivos organizacionales; almuerzos, tiempos compensatorios, días libres, dinero, capacitaciones externas, paseos, reconocimientos, ascensos, entre otros.
- Enfocar e involucrar al recurso humano, identificarlo con la organización para hacerlo sentir parte importante de ella, crear un cambio de paradigmas sobre el significado del trabajo.
- Implementar un sistema enfocado hacia la integridad física y salud ocupacional en el cual el recurso humano genere recomendaciones para una retroalimentación.
- Prestación de otros servicios complementarios como alimentación y transporte en los cuales tanto patrono como personal asuman responsabilidades compartidas.
- Como acciones por realizar se considera beneficioso el gestionar porcentajes de descuento o afiliaciones a entidades de esparcimiento lo cual incentive el aprovechamiento del tiempo fuera del trabajo, también resulta considerable como incentivo el conseguir aranceles preferenciales para adquisición de artículos de primera necesidad. Estas acciones fomentan la integración del personal hacia los enfoques de la organización.

Toda industria que ejecute planes de motivación a su personal presentará menos indicios de estancamiento debido a su importancia para su estabilidad.

Referencias bibliográficas

Arana Mayorca, Walter. Motivación y productividad, 2004
www.psicologiacientifica.com

Cartaña, Olga. Desmotivación en el trabajo: baja de rendimiento, 2004
www.infobae.com/contenidos/desmotivacion

Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 1996

Hagemann, Gisela. Motivación: Manual de implementación. Editorial Limosa, Primera Edición, México. 2002

Pereira Estela. S.f. El reconocimiento un estímulo necesario para el personal, 2001,
www.mujeresdeempresa.com

Ramírez, Cesar. Ergonomía y Productividad. Limusa Editores, México. 2003

Robbins Stephen y Coutler Mary. Administración. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, México, 2000.

Thomas, K. Motivación y plenitud 8 horas al día. Editorial Grijalbo. México, 2001