

Condiciones de trabajo y mejora productiva

Ciro Martínez Oropesa

Investigador y consultor del Instituto Superior Tecnológico de La Habana, Cuba

Son propósitos de este trabajo exponer los fundamentos teóricos que contribuyen a lograr una clara comprensión del papel motivador que poseen las condiciones de trabajo en el hombre, así como plantear un análisis preliminar de las distintas formas en que cada una de éstas se manifiestan como satisfactorias, en virtud de sus constantes cambios evolutivos.

This article has the purpose to expound theoretic basis wich help to understand how work conditions influence human beings and introduce a preliminary analysis about the different ways how they work.

No resulta inconsecuente pensar que, dadas las circunstancias que han frenado siempre el desarrollo de nuestras empresas, muchos de sus directivos carezcan del dominio amplio e integral de los términos de desempeño, productividad, competitividad y los factores de orden diverso que suelen ser inhibidores de su sostenido mejoramiento. Si a lo anterior se adicionan erradas presunciones que en este sentido subyacen en la conciencia de no pocos individuos, se puede inferir la necesidad de provocar cambios sólidos y profundos en tal dirección.

Entendemos por productividad la cualidad emergente de los procesos productivos o de prestación de servicios con la filosofía de la mejora continua, como una combinación de la eficiencia, la efectividad y la eficacia, considerando a esta última como el impacto en el cliente.

Existen muchos factores que dinamizan su *status* o posibilitan su sostenido mejoramiento. Entre ellos se encuentran:

1. Los factores determinados por los recursos tecnológicos con que se dispongan (*tener con qué*). Como parte de estos recursos se consideran los equipos (*medios duros*) y los aspectos tecnoorganizacionales (*medios blandos*).
2. Los factores determinados por los recursos humanos consideran en sí mismo dos aspectos de vital importancia. Uno es el nivel de conocimientos y preparación de que éstos dispongan (*el saber*). El otro es el querer provocar los cambios (*motivación*).

En cuanto al estado motivacional del hombre en la labor, éste está determinado por:

- Las políticas gerenciales existentes.
- El clima organizacional (¿relaciones grupales?).
- La naturaleza y el contenido de trabajo.
- Las políticas de estimulación moral y material.
- Las condiciones de trabajo.

Estamos convencidos de que entre los factores que hacen posible el logro de nuevos y mayores saltos cualitativos en el desempeño del hombre, uno de incomparable importancia lo constituye las condiciones laborales.

La valoración de los efectos que las condiciones laborales adversas ocasionan al ser humano, no pocas veces se realiza conforme al restringido concepto de que al aparecer una o más limitaciones fisiológicas y sensoriales al organismo, éstas

afectan la salud y disminuyen su nivel de desempeño. Es obvio que tal tipo de análisis, aunque con una alta dosis de sentido práctico, se mantiene al margen de las transformaciones que estos efectos pueden ocasionar en su proceso motivacional. Esto en virtud de los cambios que se operan en el ser humano cuando percibe lo que le impide satisfacer sus necesidades de seguridad y bienestar o cuando, por el contrario, valora positivamente la existencia de elementos del medio ambiente satisfactorios que determinan un papel activo en su conducta.

Las condiciones de trabajo se definen como el conjunto de múltiples elementos en constante interacción que están sometidos a los cambios dinámicos propios del proceso laboral e influidas y determinadas por factores sociales y económicos, técnicos y organizativos, que influyen en la capacidad del trabajador, su salud, el desarrollo de su personalidad y los resultados de su trabajo.

Atendiendo al extenso número de elementos que determinan las condiciones de trabajo y las relaciones más directas o próximas que existen entre algunos de ellos, y para facilitar su estudio y atención, éstas se clasifican en:

- Las condiciones ergonómicas.
- Las condiciones higiénicas.
- Las condiciones estéticas.
- Las condiciones de seguridad.
- Las condiciones de bienestar.

Las condiciones ergonómicas estudian el sistema integrado por el trabajador, los medios de producción y el ambiente laboral, para que el trabajo sea eficiente y adecuado a las capacidades psicofisiológicas del trabajador, promoviendo su salud y logrando su satisfacción y bienestar. Entre estos componentes se producen diferentes tipos de relaciones. Así tenemos: a) las relaciones informativas y de control, que llevan implícita la transferencia de información entre el hombre, los medios de producción y el entorno. Sin embargo, con respecto a los medios es imprescindible tener presente todas las limitaciones para llevar a efecto las acciones de control y ajustes en virtud de las fuerzas, posturas, movimientos, procesos psicológicos, tiempo de reacción, etc., y b) las relaciones corporales, que se basan en el análisis del dimensionamiento corporal de los trabajadores con la finalidad de ser tomado en cuenta para la estructuración

o concepción dimensional de los medios, implementos o ayudas que ellos utilizan.

Las condiciones higiénicas cumplen como propósito el estudio del hombre en su medio ambiente laboral, el cual pudiera estar influenciado por uno o más factores de producción nocivos, que al desviarse de determinado estado agreden la salud del trabajador. De acuerdo a lo estipulado por la norma cubana 19-01-01 "Factores de producción nocivos y peligrosos, clasificación", existen:

- Factores nocivos físicos: ruido, vibraciones, radiaciones (infrarrojas, ultravioletas, ionizantes), iluminación, microclima laboral (temperatura, humedad, velocidad del aire).
- Factores nocivos químicos: tóxicos, irritantes, sensibilizadores, cancerígenos, mutágenos.
- Factores nocivos biológicos: microorganismos patógenos.
- Factores nocivos psicofisiológicos: carga física (estática, dinámica), carga psíquica.

Las condiciones estéticas están dirigidas al logro de una valoración más profunda en el hombre, con finalidades utilitarias, confortables y actualizadas de las cosas que le rodean, adecuándose al sentimiento del gusto.

Para el trabajador la estética no queda reducida a simples elementos de organización, forma y acabado del espacio interior donde labora, sino que llega incluso a entremezclarse con aspectos muy específicos de los medios de trabajo.

Las condiciones de seguridad están llamadas a brindar satisfacciones como una tendencia natural del hombre hacia el mayor grado de certidumbre posible en la consecución de sus objetivos y en la prevención de los hechos y fenómenos que estiman negativos.

La garantía de condiciones de trabajo técnicas y organizativas seguras en los procesos, es la misma premisa básica para prevenir accidentes, logrando que el trabajador experimente la satisfacción de encontrarse en un ambiente que no ofrece peligros a su integridad física.

Las condiciones de bienestar están conformadas por un extenso número de servicios que se brindan al trabajador en el medio laboral con el propósito de convertirlo en un lugar mucho

más atrayente para las personas que conviven en éste la mayor parte de su tiempo.

Los tipos de servicios son:

- Médicos asistenciales.
- Alimentación.
- Descanso.
- Sanitarios.
- Salud, recreación y superación cultural.

Aunque con anterioridad referimos la necesidad de hacer este tipo de estructuración, estamos convencidos de que como bien expresara J.M. Clerc en su libro *Introducción a las condiciones y al medio ambiente de trabajo*, la salvaguarda de la seguridad, salud, y bienestar de un trabajador es el resultado de una serie de factores, los cuales, desde los más manifiestos o más directamente relacionados con la seguridad, hasta los menos visibles, contribuyen a ella y requieren que tengan en cuenta el conjunto, ya que no existen fronteras que los aisle unos de otros.

La motivación es un tipo de conducta dirigida a conseguir los objetos que se necesitan o desean. Las necesidades son la base de la conducta del hombre y su satisfacción o su carencia tienen directa influencia en el comportamiento.

Existen diversas formas de clasificar las necesidades, pero, en principio, se puede emplear la dictada por Maslow para definir la relación jerárquica entre ellas:



Según el autor, las personas que obtienen los alimentos dirigen sus energías en primera instancia hacia la seguridad y protección contra cualquier factor exterior agresivo para pasar

con posterioridad a la satisfacción de otras. En el medio ambiente laboral la insatisfacción de la *seguridad* podría engendrar la aparición de emociones negativas en el hombre traducidas en miedo, frustraciones, etc. Es teniendo en cuenta este tipo de condiciones, y no en forma aislada, que deben analizarse aquellas otras que, aunque no provocarían las mismas reacciones en el ser humano, son dadas a crear una incomodidad laboral con bases mucho más profundas, menos evidentes.

La seguridad de la integridad física del hombre es una tendencia natural de éste hacia el mayor grado de certidumbre posible en el logro de sus objetivos y en la prevención de hechos o fenómenos que estima negativos para sí.

El hombre y su bienestar son las principales fases de la seguridad. Según Simonov, tanto las necesidades vitales (fisiológicas, seguridad) como las de tipo más ideales (autorrealización) pueden estructurarse en: necesidades de mantenimiento o menester y necesidades de desarrollo.

Las *necesidades de menester* se satisfacen dentro de los límites o las normas. El mecanismo de conservación no requiere emociones positivas, funciona sólo a expensas de las negativas, donde la propia eliminación del estado penoso por medio de la satisfacción de la necesidad correspondiente es la recompensa para el sujeto activo.

Las *necesidades de desarrollo* son capaces de ampliarse en el hombre al ser superadas incontinentemente las normas sociales e históricas predominantes de satisfacción.

En investigaciones hechas por Frederick W. Herzberg sobre la motivación para trabajar, se definieron dos importantes grupos de factores muy afines a la clasificación anterior:

- Factores de higiene.
- Factores motivadores.

La particularidad es que en los primeros ubica a aquellos que se relacionan de forma extrínseca con la tarea y resultan tangibles o susceptibles de ser expresados cuantitativamente, que sólo podía suceder con las necesidades de orden más bajo de Maslow.

Si junto a todas las presunciones anteriores tomamos en cuenta la limitada concepción de Herzberg sobre las condiciones de trabajo al considerarlas determinadas sólo por factores de orden físico, como el microclima, la iluminación, etc., que en efecto son factores tangibles, comprenderemos con clari-

dad el restringido papel que se destinaba a estas condiciones como fuerza motivadora del hombre para trabajar.

Es evidente y decisivo por ende que para modificar tal presunción se hace necesario en primera instancia romper el estrecho margen con que fueron interpretadas o asumidas siempre las condiciones de trabajo, y en un segundo momento, quizás más importante, definir cómo éstas, al condicionar la aparición de nuevas y mayores exigencias por parte del hombre, crean a través de su satisfacción una nueva cualidad motivadora para trabajar, para ser más productivo o competitivo.

Lo expresado nos conduce a afirmar que si se logran definir los límites o normas a elementos no exclusivamente tangibles dentro de las condiciones de trabajo, y estos límites a su vez se van ajustando de forma dinámica a umbrales superiores de bienestar y *confort* del ser humano, se puede obtener entonces una motivación para trabajar, más duradera y útil.

Cuando se abordan aspectos relativos a las condiciones de seguridad y su repercusión en la motivación del hombre, no puede pasar inadvertido el valor que posee el factor humano en el origen de situaciones riesgosas para la salud e integridad física e incluso la consecuencia del propio accidente, por ello resulta obvio que cualquier tipo de acción que se realice para contrarrestarlo no debe estar distante de la incidencia sobre la forma de actuar de éstos y en el nivel de motivación hacia la seguridad.

La participación activa de los trabajadores en la concepción de los objetivos y metas en la seguridad para cada momento, junto con un eficiente proceso de retroalimentación, favorece la aceptación de un cambio de conducta hacia el perfeccionamiento de cualquier propósito. El hecho de que sea el propio trabajador quien defina cuáles son los procedimientos de trabajo más seguros para realizar su labor, propicia que él mismo se sienta responsable fundamental de su vida y en base a ello se establezca una asimilación casi tácita de la nueva situación, lo que finalmente traería consigo la mejora constante de la seguridad y su motivación hacia la labor.

Las condiciones estéticas por sí solas van dictando un desarrollo casi inconsciente y necesario en el ser humano al irse ajustando a nuevos patrones culturales y gustos que se pueden implementar en la industria, acorde con las exigencias de los mismos procesos productivos.

Las condiciones de trabajo además de integrar en sí mismas factores de carácter marcadamente tangibles, como los de tipo físico, abarca todos aquellos de orden ergonómicos, estéticos, de seguridad y de servicios de bienestar; aún así, no debe perderse de vista que los primeros, dada su connotación, requerirán un orden de atención prioritario con respecto a las demás. La calidad con que cualquiera de éstas se garantice permitirá convertirlas en un mecanismo motivador de la conducta del trabajador hacia el logro de nuevas y superiores metas productivas. Para ello será necesario realizar un examen mucho más riguroso y profundo de los umbrales de bienestar del hombre, para definir los límites que establecerán las pautas de arrancada en el sostenido mejoramiento de las condiciones laborales y por consiguiente de la productividad.

En este proceso permanente de cambio y mejora de las condiciones desempeñará un papel insustituible la actividad participativa de los trabajadores, quienes además de ser los verdaderos y únicos afectados pueden llegar a convertirse en importantes gestores de las mejoras de acuerdo a sus intereses, preferencias, gustos y comodidades.

Bibliografía

- Alhama B, Rafael
El hombre y su medio ambiente laboral. Editorial Científico Técnicas, 1980.
- Bloomfield, J.J.
Introducción a la higiene industrial. La Habana: Edición Revolucionaria, 1980.
- Espinoza, Nelson
Dirección de la calidad. La Habana: Editorial ISPJAE.
- Góngora R, Juan C. y Madelaine Torres Aguilera
Tratamiento a los puestos de trabajo con condiciones Laborales Anormales. Holguín: ISTH. 1994.
- Gonzales Rey, F.
Psicología de la personalidad. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1982.
- McCormick, Ernest
Ergonomía factores humanos en ingeniería y diseño. Editorial Gustavo Gill S.A., 1980.
- López Rodríguez, Vicente
Dimensiones esenciales de la motivación. Holguín: Getedi, 1993.
- Orlov, Pedro
Manual de economía del trabajo en Cuba, tomo II. La Habana: CETTS, 1985.
- Simonov, P.
Motivación del cerebro. Moscú: Editorial Mir, 1987.
- Viña Brito, Silvio
Ergonomía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1987.
- Zinchenko, V.
Fundamentos de Ergonomía. Moscú: Editorial Progreso, 1985.