
ANALISIS DE SISTEMAS DE PARTICIPACION Y MOTIVACION DE EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA*

JOSE MANUEL GUTIERREZ BOTERO
MARIA ADELAIDA NAVARRO RESTREPO

INTRODUCCION

Durante las dos últimas décadas, para los empresarios colombianos el tema de la calidad total y la excelencia se ha convertido en una de las mejores herramientas para sacar adelante sus empresas, temas éstos que nos llevan a relacionarlos con la optimización del servicio o de los productos, según el caso. Términos como participar, involucrar, dar poder y sentido de pertenencia, nos llevan a pensar que no sólo mejorando procesos o servicios es como se llega a la calidad total; es necesario tener en cuenta a las personas como parte fundamental del movimiento de una empresa; éstas dejarán de ser un recurso, y se convertirán en principio y fin de la organización.

Este artículo pretende mostrar a grandes rasgos cómo se encuentran las empresas del Area Metropolitana del Valle de Aburrá en relación con el tema de la participación y la motivación, considera las ventajas y desventajas que trae su implementación, y presenta una serie de pautas o recomendaciones para aquellas entidades que se interesen en este tema.

1. INFLUENCIA DE LA CULTURA

La participación y la motivación de los trabajadores adoptan una forma muy diferente según

se trate de países altamente industrializados, con niveles avanzados de educación, fuerza de trabajo numerosa y capacitada, nivel de empleo y tecnología en constante progreso o de países en vía de desarrollo con pobreza, desempleo, altas cifras de analfabetismo y fuerza de trabajo relativamente modesta. Este hecho se encuentra resumido en el tipo de cultura que posee el país.

La cultura de un país está compuesta por un entorno global y dentro de éste existen una serie de subculturas o culturas internas. La cultura de una organización, por ejemplo, no se puede entender sin hacer referencia a la cultura de la sociedad donde ella está inmersa. Las fortalezas y debilidades de los comportamientos internos están estrechamente relacionadas con lo que generalmente se observa en un rasgo cultural global. Para poder tratar el tema de la participación y la motivación se debe tener en cuenta la cultura como factor que permite la adecuación de ellas a un medio.

JOSE MANUEL GUTIERREZ BOTERO, MARIA ADELAIDA NAVARRO RESTREPO. Ingenieros de Producción. Universidad EAFIT.

* Resumen Proyecto de Grado Ingeniería de Producción. Universidad Eafit. 1994.

La cultura global depende de muchos elementos, pero principalmente está conformada por fragmentos de culturas antiguas que hicieron parte de la historia del país; rasgos que con el transcurrir del tiempo se han ido adaptando a unas condiciones de vida y han ido cambiando, pero nadie sabe exactamente cómo lo hacen; además de un estilo de vida propio de cada región al que llamamos invariante y que no es más que lo que distingue a un pueblo y lo hace diferente de los demás, es algo así como "lo que somos" y "nos distingue de los otros". Esta permanece inalterada tras la transformación.

En síntesis, entre las características comunes del antioqueño se encuentran: de personalidad idealista, hospitalario, con una auténtica vocación democrática, preparación empírica, audacia, individualismo, desconfianza, falta de apertura, autoritarismo, paternalismo y visión intuitiva.

Estas características hacen que la participación y la motivación no sean propias de nuestra cultura y que, para poder comenzar a pensar en ellas, hay que empezar por realizar una serie de cambios radicales entre los que se encuentran la educación y la forma de pensar de nuestro pueblo pero -principalmente- de nuestros dirigentes.

2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PARTICIPACION

Por participación de los trabajadores se entiende una mayor acceso de estos en el proceso decisorio y en las utilidades, para lograr que se sienta comprometido con la empresa, que sienta que ésta le pertenece y que realiza sus labores gustosamente. Sus características claves son:

1. Cuando se habla de trabajadores, se refiere a la totalidad de los empleados de la organización, desde los obreros hasta las directivas.
2. La participación del trabajador se da de muchas formas:
 - Ser informado oportunamente de algún acontecimiento.
 - Ser consultado sobre ciertas decisiones.
 - Ser encargado de tomar decisiones.
3. Las decisiones se toman en los diferentes niveles organizacionales, desde la planta hasta la gerencia.

4. La participación tiene que ver con los diversos contenidos de decisiones administrativas y los asuntos de decisión pueden incluir diferentes temas.
5. La participación puede ser de naturaleza inmediata o distante:
6. La participación en los beneficios es un concepto económico y sus objetivos o finalidades son de tipo social, buscan una mayor integración del trabajador en la comunidad empresarial, para lograr un mayor grado de bienestar en el trabajo y para alcanzar una identificación de los intereses particulares del trabajador con los intereses generales de la empresa.

La cultura de una organización, no se puede entender sin hacer referencia a la cultura de la sociedad donde ella está inmersa

3. MARCO HISTORICO DE LA PARTICIPACION

Entorno mundial. La idea de que los trabajadores deben participar en la empresa fue muy cultivada en el campo teórico por la doctrina social del siglo XIX; sin embargo, sólo al final de la primera guerra mundial aparecen los primeros intentos prácticos, como: las comisiones mixtas en las Empresas Municipales de Inglaterra, los consejos de empresas en Austria y Checoslovaquia. Esta iniciación no tuvo mayor continuidad pues la mayor preocupación social fue obtener el reconocimiento pleno de los sindicatos. Durante la segunda guerra mundial y en los años subsiguientes, el tema volvió a ocupar un lugar de primer plano en las relaciones de trabajo, más por consideraciones de estrategia internacional, que como política laboral propiamente dicha. El organismo que se encargó de sacar este tema adelante fue la OIT (Organización Internacional del Trabajo), durante el Coloquio de Oslo celebrado en agosto de 1974.

Entorno colombiano. La agudización del conflicto obrero - patronal ha inducido a los países a introducir diversos esquemas de participación de los trabajadores como mecanismo de integración social. Colombia no se ha quedado atrás en este tema y

ha intentado avanzar un poco; durante el primer gobierno del presidente Alfonso López Pumarejo, se hizo efectiva una mayor participación de los trabajadores en la administración y en la vida política, mediante el fortalecimiento del sindicalismo y la negociación colectiva en un amplio sector laboral, marcando así el inicio del apoyo de los gobernantes del país ante el preocupante tema de la participación.

Después del Doctor López Pumarejo, sólo el Presidente Virgilio Barco volvió sobre el tema, cuando se refirió de la siguiente manera sobre la participación: "Hay que darles a los trabajadores participación en las propiedades, la administración o las utilidades de algunas empresas. Las relaciones entre patronos y empleados deben ser de cooperación, no de conflicto". La propuesta de reforma fue presentada en el artículo 18 del "Proyecto Gubernamental de Reforma Constitucional".

Este proyecto no se llevó a cabo debido a que el país atravesaba por una crisis a la que se llamó "pobreza absoluta", con una mezcla de problemas como la guerrilla, la violencia, el narcotráfico, el desempleo y la creciente inflación, lo cual llevó a los gobernantes a fijar su atención en los aspectos anteriores y descuidar en forma total el tema de la participación siendo esto lo que ocurre actualmente.

4. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA MOTIVACION

La motivación se basa en aquellos factores que hacen que un individuo o grupo tenga un rendimiento más alto que el necesario para realizar su trabajo. Lo que motiva a una persona a hacer un mayor esfuerzo puede no ejercer ningún efecto, o muy poco en otra. La motivación puede venir de la persona misma, de sus colegas, de sus superiores, o de alguien o algo externo a la empresa. Para todo programa de motivación es esencial comprender que las necesidades de cada persona son diferentes, así como los factores que puedan motivarla. Dichas necesidades se pueden clasificar, según Maslow, en los siguientes niveles:

Nivel 1: necesidades fisiológicas, entre las cuales se encuentran comida, agua, vestido, sueño y satisfacción sexual.

Nivel 2: necesidades de seguridad, como pueden ser seguridad económica y protección contra el daño, la enfermedad y la violencia.

Durante el primer gobierno del presidente Alfonso López Pumarejo, se hizo efectiva una mayor participación de los trabajadores en la administración y en la vida política, mediante el fortalecimiento del sindicalismo y la negociación colectiva en un amplio sector laboral

Nivel 3: necesidades sociales, algunas de las cuales son amor, sentido de pertenencia, solidaridad y pertenencia a un grupo.

Nivel 4: necesidades de estima, como son prestigio, poder, reputación, respeto hacia los demás y reconocimiento.

Nivel 5: actualización personal, varía de un individuo a otro, pero generalmente se relaciona con la competencia, los logros, la confianza y la autoestima.

Las personas buscan satisfacer sus necesidades empezando por los niveles bajos hasta llegar al nivel cinco.

Puntos esenciales para la motivación. Para lograr un alto grado de motivación de los empleados dentro de la empresa, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Clarificación de la finalidad verdadera del trabajo, buscando un trabajo: limpio, justo, honorable y sin tacha.
- Educación, entrenamiento y estímulo de los trabajadores.
- Retroalimentación pronta y apropiada en los resultados.
- Trabajo en equipo.

Si los puntos anteriores se dan, aquellos ligados con el trabajo simpatizarán con su finalidad y encontrarán satisfacción en lograrla aún si el trabajo es duro.

5. MARCO HISTORICO DE LA MOTIVACION

Las teorías de motivación se han desarrollado a la par con la industria y ha proliferado en este siglo la información acerca de la motivación.

La obra de Frederick Taylor, el "padre de la administración científica", fue la primera teoría ampliamente divulgada sobre motivación en la sociedad industrial. Según la teoría de Taylor, el dinero y el temor son los primeros factores de la motivación y la promesa de un aumento en la remuneración se traduce en una mayor productividad. Esto fue cierto tal vez para el trabajador de principios del siglo XX, que luchaba por su existencia. Los estudios de Hawthorn, según los cuales la productividad está directamente ligada con factores más abstractos (como el logro, la participación y el sentido de pertenencia), marcan el comienzo del movimiento de las relaciones humanas. La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor, que son básicamente reafirmaciones y formulaciones de las teorías anteriores se ha aceptado como normas.

La teoría X se basa en la premisa de que los seres humanos son perezosos por naturaleza y que hay que forzarlos a trabajar. Esta teoría lleva a las personas a hacer exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones y objetivos personales; son considerados como recursos o medio de producción.

La teoría Y, por el contrario, parte de la base de que los trabajadores tienen la necesidad psicológica de trabajar, de asumir responsabilidades y de obtener logros. Esta teoría se desarrolla bajo un estilo de administración muy abierto, dinámico, democrático basado en los valores humanos y sociales.

Después de las dos teorías anteriores fue creada otra, conocida como teoría Z, la cual se basa en mantener el interés por la producción, el interés por el hombre y, a través de la motivación del trabajador, llegar a un interés por la propia empresa. En esta teoría se considera la empresa como un sólo cuerpo en el cual intervienen: la dirección, los mandos medios, los empleados, los accionistas, los clientes y los proveedores. La teoría Z busca conseguir una completa unidad de objetivos entre todos los componentes de la empresa, en cuya consecución deberá encontrarse una motivación tal, que los haga sentirse realizados o felices en su propio trabajo.

Hace relativamente poco que la motivación se ha comensado a ver como un problema mundial. A principios de los años 70, el ausentismo en las empresas europeas y norteamericanas empezó a crecer rápidamente y, aunque la crisis petrolera y las recesiones económicas han tenido cierto efecto

en ello, no se ha visto gran cambio en la tendencia global desde entonces. Cada uno de los países desarrollados tiene sus propias circunstancias, pero todos enfrentan un problema similar. En contraste, Japón está libre de problemas por motivación, debido a los esfuerzos realizados por la gerencia y el distinto ambiente social y cultural del país.

6. ANALISIS DE LA SITUACION DE LAS EMPRESAS METROPOLITANAS DEL VALLE DE ABURRA

Después de realizar una serie de encuestas a empresas del área metropolitana del Valle de Aburrá, tanto de servicios como de manufactura, se llegó a obtener una serie de conclusiones, de las cuales extractamos las más importantes y que a continuación presentamos:

1. De las empresas de la muestra, sólo el 17% se han preocupado realmente por el tema y lo están aplicando.
 2. Una de las características de los grupos de trabajo de las empresas antioqueñas es que se encuentran conformadas en su mayoría por directivos y mandos medios; los empleados y operarios son tenidos en cuenta muy poco. En aquellos casos donde son tenidos en cuenta, se notó un ambiente laboral mucho más agradable.
-
- Japón está libre de problemas por motivación, debido a los esfuerzos realizados por la gerencia y el distinto ambiente social y cultural del país.**
-
3. En general, los grupos de trabajo no tienen una función muy definida; por el contrario sus funciones son de tipo genérico.
 4. En las empresas antioqueñas se observa que el dinero es el mecanismo más utilizado para motivar al empleado, pero se admite que es el menos cercano a lo óptimo, ya que aquel pasa a convertirse rápidamente en salario y, además, sólo llega a satisfacer el segundo de los cinco niveles de las necesidades de la persona.
 5. Se observó que en las empresas donde no era tenido en cuenta o no se tomaba como se debía el tema de la motivación y la participación, los

empleados recurrían a los sindicatos para reclamar sus derechos para ser tenidos en cuenta y entorpecer así las relaciones entre empleados y directivos.

7. RECOMENDACIONES

7.1 Características generales

Con la implementación de aspectos relacionados con la participación y motivación del empleado se puede lograr que la persona adquiera sentido de pertenencia hacia la empresa y que realice con responsabilidad cada una de sus labores, lo cual facilitará la implementación de programas que lleven a obtener un mejoramiento en diferentes áreas de la compañía. A continuación planteamos algunas recomendaciones generales para que pueda ser llevada a cabo con éxito el proceso de cambio hacia una cultura de participación y motivación del empleado en la empresa antioqueña.

- Debe ser un proceso continuo, gradual y del cual deben esperarse resultados a largo plazo.
- Antes de iniciarse se deben fijar unas metas y objetivos, que deben ser evaluados continuamente durante todo el proceso.
- Se debe contar con un buen grupo de personas encargadas de liderar el cambio y de involucrar a todos los integrantes de la compañía en el proceso.
- Este es un proceso que requiere del compromiso y apoyo de todas las personas involucradas en él, principalmente de las directivas (para así asegurar su continuidad y progreso); por lo tanto; debe empezar con un gran cambio en la cultura corporativa, cambio éste que debe ser apoyado en casos reales de otras empresas en donde este proceso se haya aplicado antes con éxito, para mostrar sus beneficios.
- Se debe buscar asesoría de personas especializadas en la materia, para no improvisar con este tema

7.2 Educación del empleado

Para infundir esta cultura de participación o cultura del cambio, se debe empezar desde lo más elemental pero, a su vez, lo más importante como lo es la educación (formal e informal). El sistema

educativo, como ente principal de toda sociedad moderna, debe presentar como resultado final una formación para lo social, una educación para la participación y el liderazgo.

Luego de obtener un cambio en nuestro sistema educativo, debemos proponer un giro en nuestra administración, llevándola de un enfoque netamente industrial, financiero y moderno, a una transformación de la cultura, dirigida a responder a los valores, esperanzas y aspiraciones de nuestras gentes. Los mejores resultantes en el empleo, los ingresos, la reducción de la marginalidad y la formación de líderes buscarán un verdadero liderazgo social, que nos llevará desde una esfera global a introducirnos a un nivel más pequeño, como lo es el sector empresarial, y permitir un mayor acople de las diferentes teorías que requieren de la participación y motivación en dicho sector.

Los líderes. El líder no nace, se hace, es decir, ser líder no es simplemente tener unas cualidades y esperar que éstas salgan a flote en algún momento de nuestra vida. Se debe educar al empleado hacia una cultura de liderazgo y formarlo para que se den en él cualidades y características como las que se mencionan a continuación:

- Ser decidido, apoyándose en la confianza en sí mismo, en sus ganas de salir adelante y en sus experiencias. Esto se le transmite a los miembros del equipo y le da seguridad al mismo.
- Ser buen escucha, porque de esta manera genera respeto y evita muchos conflictos en su equipo de trabajo.

Para infundir esta cultura de participación o cultura del cambio, se debe empezar desde lo más elemental pero, a su vez, lo más importante como lo es la educación.

- Saber controlar los puntos claves de la evolución del equipo y manifestarles a sus miembros los progresos o retrocesos que se dan. Lo anterior lleva a generar un compromiso entre los miembros del grupo de trabajo.
- Buscar la integridad personal mediante la sinceridad y el respeto a las personas. Esto logra

una actitud de confianza de los miembros del equipo hacia el líder.

- Practicar y desarrollar la creatividad mediante la imaginación, la curiosidad y el análisis a fondo de las ideas, lo cual despierta en el equipo una actitud innovadora.
- Practicar la persuasión, mediante el conocimiento y la satisfacción de las necesidades de los miembros del equipo. Esto une al grupo alrededor del líder.
- En conjunto, un líder debe llevar a que se genere un buen ambiente de trabajo en los grupos para que en ellos se dé una adecuada participación de las personas.

7.3 Elementos motivacionales

Existen elementos motivacionales que son de gran importancia para lograr una cultura de la participación y la motivación en las empresas antioqueñas. Aunque en estos elementos se viene trabajando desde hace tiempo en las empresas, sus resultados no son los esperados a causa de su mala implementación o su poca revisión. A continuación planteamos algunas recomendaciones para que dichos elementos sean tratados como se debe y vuelvan a tomar fuerza dentro del proceso participativo en las empresas:

- La motivación donde el incentivo es el dinero en ningún caso es recomendada, ya que este termina por convertirse en parte del salario de las personas y en realidad no llega a satisfacer al hombre sino hasta un nivel muy bajo en la escala de valores de Maslow.
- Un buen mecanismo motivacional es el de los ascensos, tomado desde el punto de vista de ascender a las personas por la habilidad que posean, más que por los resultados obtenidos en el puesto anterior.
- Cuando se tiene un mecanismo motivacional establecido con anterioridad se le debe hacer una revisión periódica, para evitar que éste se vuelva rutina y llegue un momento que ya no represente nada para las personas.
- Un muy buen elemento motivacional es la comunicación. Hacer sentir al operario que no tiene barreras para comunicarse con sus

superiores y que existen canales por medio de los cuales él puede enterarse de todo lo que sucede en la empresa, canales como carteleras, boletines, circulares, etc. Y, por lo observado en diferentes empresas antioqueñas, se recomienda que las carteleras sean ubicadas en puntos estratégicos de reunión de los empleados, como restaurantes, pasillos de continuo tránsito, salones de reuniones, etc. Es necesario que estas carteleras se estén cambiando con bastante frecuencia, que sean diseñadas con un estilo que sea llamativo y, si es posible, que esta labor sea realizada por alguien especialista, todo lo anterior con el fin de evitar monotonía y crear en el empleado un hábito de lectura de éstas. Para el caso de los boletines y circulares, es indispensable la participación de los operarios, permitir que ellos expresen sus ideas libremente y buscar un compromiso de éstos hacia los diferentes medios de comunicación que se presentan dentro de la compañía.

Los grupos de trabajo. Dentro de los diferentes mecanismos de participación y motivación se encuentran los grupos de trabajo, los cuales cumplen una función muy importante como es la de hacer sentir partícipes a las personas y generar un sentido de pertenencia hacia la empresa, para llevarlos a que se sientan motivados; según esto, se debe garantizar la existencia de estos grupos en la compañía para comenzar con un cambio en la cultura corporativa.

La motivación donde el incentivo es el dinero en ningún caso es recomendada. Un muy buen elemento motivacional es la comunicación.

Para que un grupo de trabajo pueda salir adelante y cumplir con sus funciones, debe poseer:

- Un misión clara, la cual debe ser elaborada con la colaboración de todos los integrantes y para la cual se establecen pasos para lograrla.
- Una periodicidad definida y no mayor a una semana, para que los temas allí tratados sean de actualidad.
- Un plan, con el cual se busca que no se vuelva a caer en errores que ya sucedieron y de los cuales se aprendió.

- Unas funciones bien definidas, dentro de las cuales debe haber tanto funciones individuales como funciones compartidas, pero en las cuales se tenga en cuenta a todos los miembros del equipo, ya que sobre estas funciones recae buena parte del funcionamiento del grupo.
- Canales y criterios de comunicación bien establecidos.
- Métodos para la toma de decisiones generalmente con el método del acuerdo y con base en hechos y datos.
- Equilibrar la participación, con mecanismos como la técnica de grupo nominal, con la cual se genera un compromiso de todos los integrantes.
- Controles para el proceso del grupo, con instrumentos definidos para medir el progreso o el estancamiento del grupo.
- Un buen uso de herramientas que ayuden a presentar ideas, como los gráficos, las tabulaciones, entre otros.
- Un líder que cumpla con unas funciones específicas.

8. CONCLUSION

Nos encontramos en un medio donde buscar la calidad es fundamental para poder subsistir, pero ¿cómo lograrla?. Se habla de distintas teorías que se tratan de aplicar, pero únicamente enfocándolas a procesos y productos; se olvidan de la gente como parte fundamental de ese cambio, no le permiten su desarrollo humano, su bienestar familiar y personal y es, en este momento, donde el proceso se viene abajo y ocurre el fracaso. Para poder llegar a obtener una buena calidad en la compañía, se debe empezar por tomar una metodología como punta de lanza, la cual requiere la conformación de grupos de trabajo, donde las personas se sientan partícipes y por consiguiente motivadas, para lograr así el bienestar de los empleados y generar un compromiso que lleva al éxito.

Para que la administración sea efectiva que ser preventiva, dirigida a fortalecer al hombre y dignificarlo; no somos administradores de cosas, somos administradores de personas. Para que haya éxito en la empresa es necesaria la realización personal de cada uno de los individuos que hacen posible su

éxito individual; la acumulación de estos logros nos llevará al éxito empresarial. La consigna entonces debe ser: pensar en el ser humano, regresar hacia el hombre y trabajar con y para él.

No se debe esperar que la aplicación de metodologías que requieren la participación y la motivación produzcan resultados fabulosos de inmediato. Es en este punto donde nos enfrentamos a la actitud de cambio, donde sólo con modificar la forma de pensar y de sentir, se cambia la forma de actuar. La acumulación de pequeños cambios produce las grandes transformaciones, que ocurrirán gradualmente y pueden ser difíciles de detectar, pero, a largo plazo, estas metodologías-aplicadas de una manera adecuada- pueden contribuir a crear un grupo de empleados bien organizado, que coopere y que tenga un buen rendimiento profesional y productivo. Cuando un gerente crea en el potencial de la participación y la motivación e invierte el esfuerzo necesario, los beneficios serán muy superiores al esfuerzo invertido. Para asumir esta actitud de cambio, lo primero es eliminar la pereza mental que va en contra del progreso. Todo lo que se necesita es voluntad de triunfar y valor para empezar.

BIBLIOGRAFIA

- Blake, R. Robert; Mouton, Jane Srygley y Allen, L. Robert. "Como trabajar en equipo". Bogotá: Editorial Norma, 1992.
- Cabrejos, Belisario G. Investigación de mercadeo. Medellín: Universidad EAFIT, 1989. p. 480.
- Flippo, Edwin. Principios de administración de personal. México: Mc Graw-hill, 1978.
- Molano Camacho, Mauricio. ¿Es la participación un rasgo de nuestra cultura?. En: Administración de Personal. Medellín, Vol. 009, No. 33, 1989.
- López de Mesa, Luis. Cómo se ha formado la nación colombiana. Bogotá: Librería Colombia, 1934. p. 228
- Salazar, Luis. Hacia una cultura ideal y participativa. En: Oficina eficiente. Bogotá. No. 54, Julio-Agosto 1989.
- Toro Alvarez, Fernando; Cabrera Gómez, Hernán. Motivación para el trabajo. Medellín: Ediciones Gráficas Ltda. 1995.