

CAPÍTULO IX

9. MOTIVACIÓN DE OPERARIOS

La motivación es una energía que lógicamente debe emanar de alguna fuente, esta puede ser externa o interna. Uno de los objetivos de la aplicación de las técnicas de Ingeniería para la capacitación de operarios es desarrollar en los aprendices además de las aptitudes; las actitudes y valores fundamentales que practicarán durante y después de la capacitación. Bajo esta óptica el operario ICO debe tener la suficiente capacidad de motivarse intrínsecamente. Será considerado un operario ICO si y solo tiene en claro lo siguiente: El peor error que el operario puede cometer en vida es pensar que trabaja para alguien, Un operario puede recibir un salario semanal o quincenal y tener un jefe pero será la única persona a cargo de su trabajo y de su permanencia en la empresa.

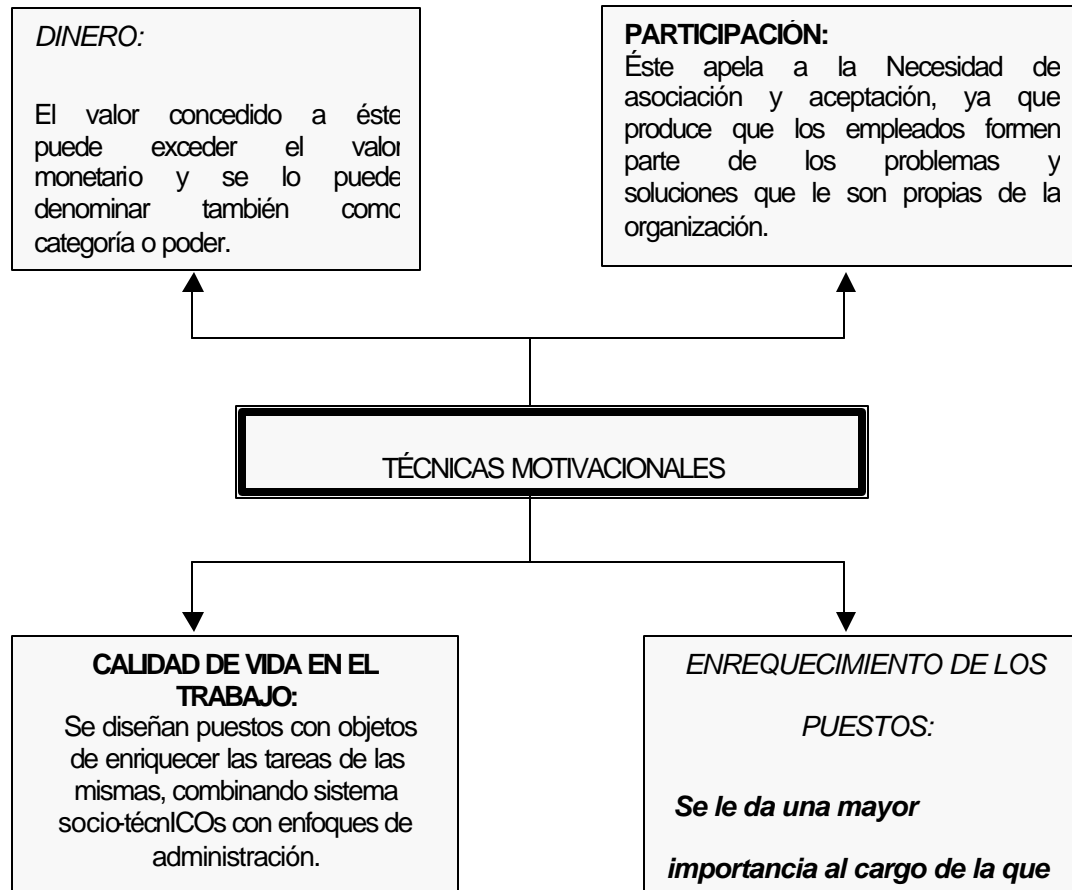
9.1. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.

Una motivación es extrínseca cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (por ejemplo, una situación social, dinero, etc.).

9.2. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.

Una motivación es intrínseca cuando la fuente de la energía que impulsa a la acción proviene de factores internos como lo son: los intereses, valores, actitudes, expectativas, pensamientos entre otros.

9.3. TÉCNICAS MOTIVACIONALES CLASICAS



9.4. MEDIOS PARTA ESTIMULAR, RECOMENDADOS POR ICO

Como se muestra en el esquema anterior las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Ingeniería en la capacitación de operarios sugiere los siguientes medios:

9.4.1. DINÁMICAS DE GRUPO.

Las dinámicas de grupo se realizaran durante la capacitación cada dos semanas de preferencia fuera de las horas de clase.

9.4.2. PROYECCIÓN DE VIDEOS.

“Una imagen vale por mil palabras” esta frase ya muy tradicional parece recobrar su verdadera dimensión en estos tiempos. Es preciso mostrarle al operario o aprendiz la velocidad con que se trabaja en empresas competitivas para que pueda cobrar conciencia de la mejora en su rendimiento, por otro lado se puede proyectar videos de motivación de conocidos conferencistas nacionales o internacionales.

9.4.3. LECTURA DE LIBROS DE AUTOAYUDA.

El habito hacia la lectura ejercitara su mente y aumentará su ambición hacia el progreso, además de cultivar valores y aumentar su auto estima. Para ello se recomienda los siguientes libros:

TITULO	AUTOR
1. Chocolate caliente para el alma.	Jack Canfield
2. Chocolate caliente para el alma de quien trabaja.	Jack Canfield, Mark Victor Hansen
3. El vendedor mas grande del mundo	Og Mandino
4. El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo.	Kim Woo-Choong Sean Covey
5. 7 Hábitos de adolescentes altamente efectivos.	Talane Miedaner
6. Coaching para el éxito.	Jack Canfield,
7. Amor al trabajo.	Jacqueline Miller

9.5. IMPORTANCIA DEL INSTRUCTOR EN LA MOTIVACIÓN:

Existen diversos estímulos que un instructor o en su caso supervisor de producción puede realizar para fomentar la motivación de los aprendices y/o trabajadores, ICO recomienda lo siguiente:

9.5.1. *HACER INTERESANTE EL TRABAJO.*

El instructor debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El instructor o supervisor no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

9.5.2. *RELACIONAR LAS RECOMPENSAS CON EL RENDIMIENTO.*

Este enfoque está siendo bastante utilizado en la industria de confecciones bajo el denominado sistema de incentivos y tal vez sea la técnica de mayor incidencia, para esto se tiene que estipular las cuotas de producción por medio del estudio de tiempos, por ejemplo la cuota de producción para un operario que se dedica a preparar pechera en la confección de polos box es de 40 por hora, si el operario se aproxima a 40 piezas por hora entonces su eficiencia se aproxima a 100%. El incentivo en estos casos es directamente proporcional a su eficiencia a partir de 55% si es igual o menor solamente mantiene su salario base. En el caso de producción modular se calcula la eficiencia promedio del módulo, este porcentaje se aplica a todos sus integrantes.

9.5.3. *PROPORCIONAR RECOMPENSAS QUE SEAN VALORADAS.*

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los supervisores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas

decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al operario a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el supervisor o instructor es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el operario.

9.5.4. TRATAR A LOS APRENDICES U OPERARIOS COMO VERDADEROS SERES HUMANOS.

El deseo más profundo del ser humano es la de sentirse apreciado, por lo tanto la metodología ICO recomienda tratar a los operarios no como simples personas sino como verdaderos seres humanos. Es de suma importancia que los operarios sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los operarios como si fueran cifras en las computadoras.

9.5.5. ALENTAR LA PARTICIPACIÓN Y LA COLABORACIÓN.

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del operario son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, en la actualidad sigue habiendo supervisores o instructores que hacen poco para alentar la participación de los operarios u aprendices respectivamente.

9.5.6. OFRECER RETROALIMENTACIÓN (FEED-BACK) PRECISA Y OPORTUNA.

A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño, de hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar, la falta de

retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

9.6. HIMNO DEL OPERARIO ICO

Como parte de la motivación, ICO introduce un himno de motivación personal que el aprendiz debe memorizarse por que en cualquier momento el instructor puede pedir a un operario que se ubique al frente de sus compañeros y recitar el himno si ve que el grupo o algún modulo empieza a flaquear o no mejora en el avance de la capacitación.

SOY UN GANADOR

...por que pienso como ganador, me preparo como ganador y me desempeño como ganador.

...por que me fijo metas altas pero alcanzables; trabajo con determinación y persistencia en el logro de esas metas, y solo me detengo cuando las cumplo.

...porque soy lo suficientemente fuerte para decir "¡no!" a aquellas cosas que no me hacen dar lo mejor de mi, y para decir "¡sí!" a los retos y las oportunidades que me harán crecer y mejorar mi vida.

...porque el compromiso total es mi compañero constante, y la integridad es mi mentor permanente.

...porque tengo entusiasmo por la vida, disfruto el presente y tengo confianza en el futuro.

9.7. RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO

A los operarios que hayan alcanzado metas, se le reconocerá con un distintivo que se colocara en sus respectivas máquinas. Este distintivo simboliza la imagen de un individuo que a alcanzado alguna meta (color amarillo) en medio de un engranaje (color acero) que simboliza la ingeniería y por lo tanto el ingenio, la creatividad es esencial en el avance de la capacitación así como para solucionar problemas y, por debajo de este unas letras que dice: “soy un ganador”. Los distintivos serán colocados en sus respectivas máquinas, esto creará mayor entusiasmo al aprendiz y motivará a su compañero que aun no lo tiene, por el simple hecho de no querer ser menos que los demás.



Figura 34. Un distintivo como premio al esfuerzo

Fuente: Creación propia

9.8. EVALUACION COMO FACTOR DE MOTIVACION

En algunos casos la evaluación funciona como un ente motivador, para que esto realmente funcione el instructor debe calificar permanentemente el proceso de aprendizaje incluso sin que el operario se de cuenta, las puntuaciones se deben publicar en una vitrina cada fin de semana con una mención especial para el operario con mayor empeño de la semana.

9.8.1. PROCESO DE EVALUACIÓN

- Evaluación de satisfacción: medición del grado de satisfacción del alumno, respecto a la actividad de aprendizaje.
- Evaluación de aprendizaje: medición del grado en que los participantes alcanzaron los objetivos de aprendizaje.
- Evaluación de transferencia: medición del grado en el que ha ocurrido un cambio en la conducta laboral y la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.
- Evaluación de impacto: medición del impacto operacional y los resultados que se obtienen a nivel empresa como consecuencia de la capacitación (Costo-beneficio).