



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN  
NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“ LA MOTIVACIÓN ” CAUSA ELEMENTAL EN  
EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

**TESÍS**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**JESSICA ELIZABETH ZARATE ASCENCIO**

**ASESOR**

**M.A. NINA ELSA GARCÍA ARTEAGA  
MORELIA, MICH. NOVIEMBRE 2006**

**INDICE :**

|   |                                                                                   |          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| - | <b>INTRODUCCION.....</b>                                                          | <b>1</b> |
| - | <b>CAPITULO I. “ LA MOTIVACION”</b>                                               |          |
|   | 1.1. Concepto e importancia .....                                                 | 15       |
|   | 1.2. Necesidad de prestigio .....                                                 | 15       |
|   | 1.3. Necesidad de status .....                                                    | 16       |
|   | 1.4. Necesidad de seguridad .....                                                 | 16       |
|   | 1.5. Necesidad de aceptación .....                                                | 17       |
|   | 1.6. Necesidad de aprobación .....                                                | 18       |
|   | 1.7. Necesidad de preferencia .....                                               | 18       |
| - | <b>CAPITULO II. “TEORIAS DE LA MOTIVACION “</b>                                   |          |
|   | 2.1 Las teorías de Maslow Abraham .....                                           | 19       |
|   | 2.2. La teoría de la motivación e higiene de Herzberg .....                       | 21       |
|   | 2.3 Las teorías de Mc Gregor (X, Y, Z) .....                                      | 21       |
|   | 2.4. Teoría de Argirys .....                                                      | 25       |
| - | <b>CAPITULO III “ DIFERENTES TIPOS DE COMPENSACION Y PROTECCION AL PERSONAL “</b> |          |
|   | 3.1. Sueldos y salarios .....                                                     | 26       |
|   | 3.2 Objetivos de la administración de la compensación .....                       | 27       |
|   | 3.3. Análisis y evaluación de puestos .....                                       | 28       |
|   | 3.4 Estudios y encuestas de sueldos y salarios .....                              | 31       |
|   | 3.5. Determinación de niveles de compensación .....                               | 31       |
|   | 3.6. Desafíos que afectan la compensación .....                                   | 32       |
| - | <b>CAPITULO IV “INCENTIVOS Y PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES”</b>                 |          |
|   | 4.1 Sistemas de Incentivos .....                                                  | 34       |
|   | 4.2 Sistema de participación de utilidades .....                                  | 38       |
| - | <b>CAPITULO V “PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL”</b>                          |          |
|   | 5.1 Función de la compensación indirecta .....                                    | 41       |
|   | 5.2 Beneficios del aseguramiento del personal .....                               | 41       |
|   | 5.3 Prestaciones fuera del horario de trabajo .....                               | 44       |
|   | 5.4 Prestaciones dentro del horario de trabajo .....                              | 46       |
|   | 5.5 Servicios a los empleados .....                                               | 47       |
|   | 5.6 Administración de prestaciones y servicios.....                               | 48       |
| - | <b>CAPITULO VI “ RETRIBUCION POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS ECONOMICOS “</b>          |          |
|   | 6.1 El dinero y la motivación .....                                               | 54       |
|   | 6.2 Planes de retribución variables para toda la organización.....                | 54       |
| - | <b>CAPITULO VII “TRABAJO DE EQUIPO”</b>                                           |          |
|   | 7.1. Objetivos del equipo .....                                                   | 67       |
|   | 7.2 La conformación del equipo de trabajo .....                                   | 67       |
|   | 7.3 Elementos que deben existir en un equipo de trabajo .....                     | 69       |
|   | 7.4 Elementos que permiten la cohesión de un grupo de trabajo .....               | 71       |
|   | 7.5 Dinámica de los grupos .....                                                  | 71       |
|   | 7.6 Fases que se viven en un equipo de trabajo .....                              | 72       |

|   |                                                                                         |    |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| - | <b>CAPITULO VIII “RELACION ENTRE GRUPO Y PRODUCTIVIDAD”</b>                             |    |
|   | <b>8.1</b> Elementos que permiten medir la productividad de un grupo .....              | 73 |
|   | <b>8.2</b> Necesidades adicionales que se satisfacen en un buen equipo de trabajo ..... | 75 |
|   | <b>8.3</b> Motivos de desajuste entre individuo y grupo .....                           | 77 |
| - | <b>CONCLUSION Y SUGERENCIAS</b> .....                                                   | 80 |
| - | <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....                                                               | 86 |

## INTRODUCCION:

### MOTIVACION

**Motivar:** significa ser motivo o causa de algo, poder introducirse en la mente de los colaboradores y lograr que quieran hacer lo que debe hacerse.

**Motivación:** es el acto de mover, jalar, influenciar o inspirar a los colaboradores.

Con frecuencia se habla de personas que son grandes motivadoras dentro del campo empresarial y directivo, sin embargo, para que brote la llama de la motivación en los colaboradores y otras personas relacionadas con la empresa y quieran dirigir toda su energía en la dirección adecuada, les corresponde a los directivos crear el ambiente propicio para que esto suceda y poder **TRASCENDER** en el campo empresarial.

Los directivos deben estar conscientes de que la intensidad de los esfuerzos que los colaboradores realicen dependerá directamente con su grado de motivación.

Muchas veces los empresarios invierten mucho en **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO** logrando que sepan y que puedan y descuidan la motivación de sus colaboradores en el aspecto **ACTITUD**, esto es, que quieran, lo cual los lleva al fracaso empresarial o directivo.

Los lineamientos manejados adecuadamente por un empresario que a la vez es directivo, darán como resultado la cumbre para los colaboradores y empresarios.

Dichos lineamientos son:

- Otorgarles una **renumeración justa** donde se refleje los buenos resultados económicos de la empresa o del departamento del que forman parte ,ya que ,no es raro encontrar colaboradores que no realizan su mejor esfuerzo cuando consideran que no existe una justa proporción entre lo que **HACEN** y lo que **RECIBEN**.
- Otorgar permanentemente importantes **reconocimientos verbales** como galardones, es una saludable remuneración psicológica y fortalece la autoestima de los colaboradores.
- Como empresarios o directivos **ser ejemplo de disciplina, voluntad y entusiasmo** que contagie a los colaboradores hasta quedar impregnados de ese virus.  
El ejemplo es un poderoso agente en el campo de la motivación.
- Tener la **humildad de hacer equipo** con los colaboradores.
- Apegarse a la monumental frase de Goethe “Trata a la gente como si fuera lo que debiera ser y le ayudarás a serlo” esto nos invita a **propiciar el crecimiento de nuestros colaboradores** teniendo fe en ellos y tratándolos no como son, sino como pueden llegar a ser.
- Los **elogios** mueven a las personas hacia adelante y producen un enorme entusiasmo, lo cual es importante elogiar los progresos de los colaboradores.
- **Sorprenderlos acertando**, haciendo las cosas bien, lo cual propiciara un clima de confianza y un trabajo relajado y fortalecerá el compromiso.
- Basarnos en la cita de Ronald Reagan “Tú puedes lograr lo que quieras en la vida, si ayudas a la gente a lograr lo que quiera en la vida “. **Hacer gala de inteligencia para escuchar, preguntar, observar y percibir cuales son sus expectativas.** Descubrir lo que nuestra gente quiere y ayudarla a lograrlo es un poderoso agente motivacional y que a la vez fortalece la autoridad como directivos.
- **Mientras mas apoyo demos ,mas apoyo recibiremos** sobre lo anterior Lair Riveiro dice “ Para obtener algo de los demás ,ayúdelos a obtener algo de usted “
- Desde que se les contrata **ofrecerles un programa para su desarrollo integral** a través del cual puedan edificar un futuro digno. La gente se motiva cuando sienten que forman parte de un gran proyecto empresarial ,en el que pueden brillar con luz ,cuando sienten que son valiosos para ese proyecto, cuándo consideran que son piezas determinantes para el logro de una elevada misión.

- **Vigilar de cerca su desempeño con miras a evaluarlos permanentemente e ir anotando en su expediente sus aspectos positivos y negativos**, para estar en posibilidades de poder manejar con base en su comportamiento las promociones a puestos de mayor responsabilidad a que tengan derecho.
- **Otorgar el debido crédito por los buenos resultados obtenidos**, cuidando de hacerlo preferentemente en forma publica.
- Contribuir a que el trabajo sea interesante para ellos creando un **ambiente adecuado** para que materialmente se enamoren de el."El amor al trabajo enriquece la tarea "y es uno de los mayores ingredientes motivacionales ".
- **Procurar siempre enfocar la crítica a la actividad**, no a la persona, así como llevar en la misma un mensaje de ayuda y no de represalia. Como dice "Mary Kay Ash "envuelve toda critica en dos capas de elogios "; acostumbra "elogiar en público y criticar en privado".
- Al encomendar tareas a los colaboradores debemos **solicitar información y opinión de ellos sobre los posibles trabajos que se les van a encargar**, esto nos permitirá asignar la tarea adecuada, en el tiempo adecuado y nos dará la seguridad de que la hemos puesto en manos de la persona adecuada.
- Asegurarse que en las mentes de los colaboradores están **claras las metas empresariales** y que se encuentren **plenamente comprometidos con ellas**.
- Ayudarles a **identificar sus metas en el campo laboral** desde el primer día y encontrar los mejores caminos para alcanzarlas.
- **Recurrir frecuentemente a ellos en busca de ideas o sugerencias que ayuden a planear los trabajos que se habrán de ejecutar**. Esto los hará sentirse importantes al involucrarse y los compromete a una entrega total, al percatarse que son importantes para convertir en realidad el proyecto empresarial.
- **Ordenarles con tacto, claridad y cortesía**, para poder despertar en ellos un natural espíritu de colaboración.

Son interminables los lineamientos que podrían citarse sobre este tema, los que manejados adecuadamente por un empresario que a la vez es directivo, darán como recompensa la cumbre para los colaboradores y la cumbre para el empresario.

**Charles Jones** afirma "La principal diferencia entre **QUIEN DESEA** y **QUIEN HACE** radica en la **motivación**" por esta razón es importante que un directivo cuente con gente poseedora de una moral muy alta con poderosas razones para cumplir con una elevada misión.

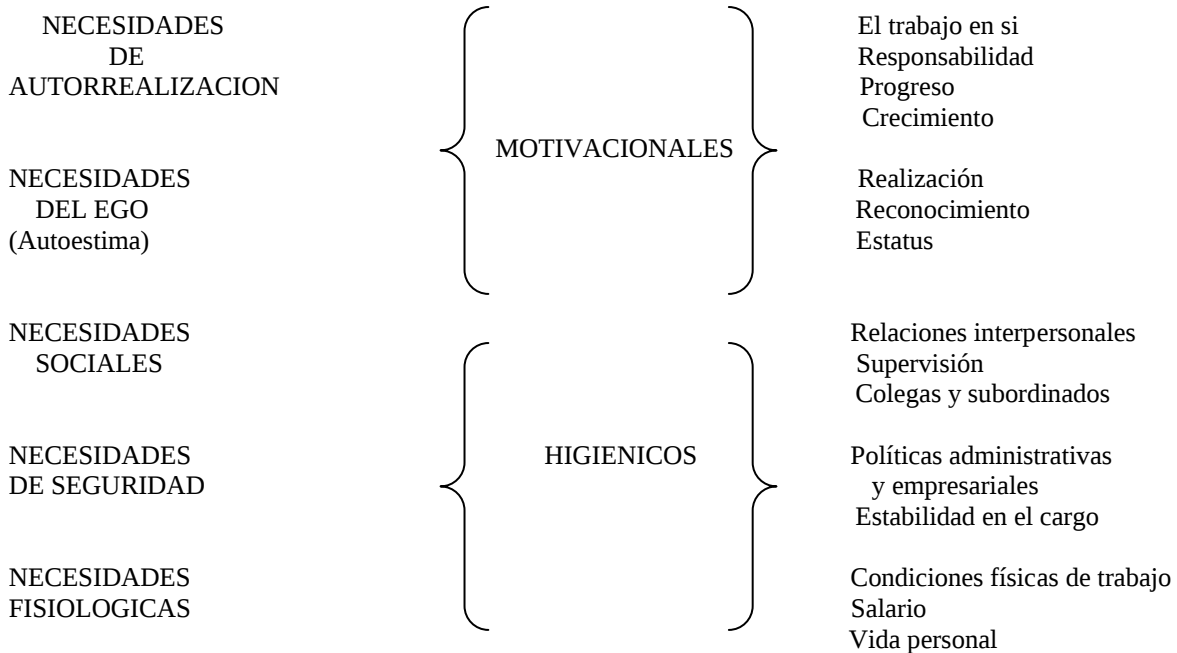
La motivación debe encontrarse siempre en sus niveles más altos tanto colaboradores como directivos ya que esto será su energético que los hará incansables ,el ingrediente que los hará campeones ,será un resorte capaz de proyectar a una persona hacia alturas insospechadas.

## TEORIAS DE LA MOTIVACION

### Comparación de los modelos de motivación de MASLOW Y HERZBERG

#### TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

#### TEORIA DE LA MOTIVACION E HIGIENE DE HERZBERG



| Teoría X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Teoría Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Teoría Z                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.</li> <li>El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.</li> <li>las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.</li> <li>Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.</li> <li>La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.</li> <li>El potencial intelectual del ser humano normal esta lejos de ser utilizado en su totalidad.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.</li> <li>Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.</li> <li>El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.</li> <li>El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.</li> <li>El hombre común es. Relativamente, poco ambicioso.</li> <li>Las personas se preocupan, sobre todo por su propia seguridad y bienestar.</li> </ol> | <p>Muestra q la productividad es una cuestión de administración de personas, que de tecnología de gestión humana, sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas. que de enfoques tradicionales basados en la organización.</p> |

## **DIFERENTES TIPOS DE COMPENSACION Y PROTECCION AL PERSONAL**

El término **COMPENSACION** se utiliza abarcando con el mismo las diferentes modalidades como son:

- salario
- beneficios
- premios
- incentivos

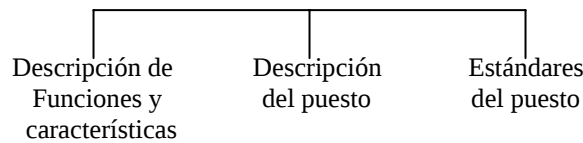
Mediante las cuales las personas son retribuidas por aportar su trabajo a las empresas.

### **FASES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE LAS COMPENSACIONES**

#### **FASE I**

Identificación y estudio de puestos

#### **ANALISIS DE PUESTOS**



#### **FASE II**

Igualdad interna

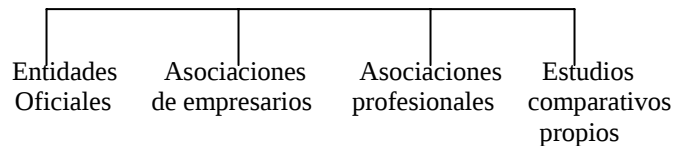
#### **EVALUACION DEL PUESTO**



#### **FASE III**

Igualdad externa

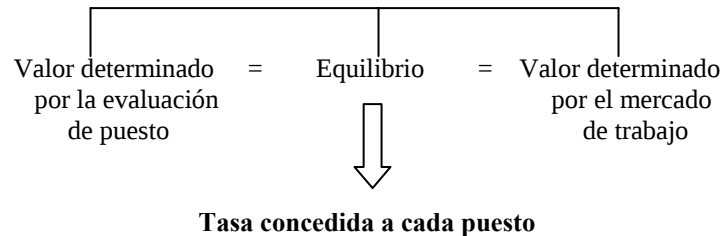
#### **ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS**



#### **FASE IV**

Equilibrio de valor interno y externo

#### **DETERMINACION DE COMPENSACION**



## **INCENTIVOS Y PARTICIPACION DE UTILIDADES**

**Los incentivos y la participación en las utilidades:**

Constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos.

**La participación en las utilidades:** Un grupo o todos los empleados establecen una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores.

En años recientes cientos de organizaciones han creado y adoptado nuevos sistemas de compensación con el objetivo de:

- vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- reducir los costos de la compensación.
- mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- incrementar el trabajo de equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran en ella.

Establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

El especialista en recursos humanos debe comprender el propósito, la extensión y la cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación. Estos temas se consideran y sintetizan en el siguiente esquema:

**ASPECTOS ESENCIALES PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y PARTICIPACION DE UTILIDADES.-**

| Aspectos                     | Preguntas claves                                                                                                                                  |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos de la compensación | ¿Por qué están considerándose sistemas no tradicionales de compensación?<br>¿Cuáles son los objetivos básicos de estos sistemas no tradicionales? |
| Participantes                | ¿Quiénes participaran en el programa?                                                                                                             |
| Cobertura                    | ¿Dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa?                                                                                                    |
| Parámetros                   | ¿Cuándo se pagarán los incentivos?                                                                                                                |
| Administración               | ¿Quién va a administrar el programa? ¿La gerencia, el personal, ambos?                                                                            |

Cuando devengan salarios fijos, los trabajadores experimentan escasos incentivos para cooperar con la dirección de la empresa o para tomar la iniciativa de sugerir nuevas ideas para el incremento de la productividad en el nivel del trabajador individual, la mayor productividad no aporta beneficios, los ingresos son iguales.

▪ **Objetivos de la compensación no tradicional.**

- Pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado
- Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, mejorar el desempeño, determinando que aspectos del desempeño se desea mejorar, establecerlos con claridad permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

▪ **elegibilidad y cobertura**

Las personas comprendidas en el plan pueden variar de acuerdo con su función en la empresa y el plan específico de compensación

Afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general que se tiene en la empresa respecto a la justeza del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria.

Los incentivos de grupo y la participación de utilidades son eficaces cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas

Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito solo a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

▪ **parámetros de compensación**

Debe determinarse el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se entregaran.

En los incentivos individuales o de grupo siempre es preferible especificar la política en una o dos frases muy claras.

Con base en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pague siempre y cuando la unidad producida cubra los niveles de calidad estipulados por el departamento correspondiente.

En el programa de participación de utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en unidades.

▪ **administración**

Es necesario:

- establecer parámetros y determinar objetivos y maneras de medirlos.
- como determinar la forma de obtener la información acerca de resultados.
- quien debe efectuar el cómputo definitivo de resultados.
- como se realizara el pago y quien tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

### **PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL**

**Prestaciones:**

Aportaciones financieras por dicha organización con la finalidad de incrementar indirectamente el monto total del salario percibido por el trabajador y se dan en dinero o especie y son un ingreso adicional y/o ahorro de un gasto que en otro proceder el lo hubiese absorbido.

Representan cosas o facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores en adición al salario estipulado.

**SOBRE SU FILOSOFIA.-**

Las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga.

Desde el punto de vista de la obligación moral y social se adaptan y proporcionan de acuerdo con la capacidad económica de la organización y las necesidades de los trabajadores de cada lugar y de cada tiempo. Y el pago de salario justo es una obligación igual para todos.

El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que reportan dependen de los siguientes principios:

- Respetar, reforzar y destacar la dignidad del trabajador.
- Las prestaciones deben proporcionarse despojadas de paternalismo.
- Otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajador ya que esto repercutirá en su trabajo en la organización y en la sociedad.
- Todo beneficio para serlo verdaderamente supone su aceptación libre por quien lo recibe.

**Servicios:**

Actividades pagadas por la organización para brindar un apoyo de índole material o social a los trabajadores

Cabe pensar que un servicio se da por obligación moral más que por compromiso jurídico.

La tendencia de la administración moderna ha sido la expansión de las prestaciones y los servicios que durante los últimos 20 años han crecido más en términos proporcionales que los sueldos y salarios.

**CARACTERISTICAS:**

- las prestaciones y los servicios son beneficios adicionales al salario nominal
- conforman una ventaja y un valor básico para el trabajador y para el empleador ya que de esta manera contrata mejores empleados.
- Constituyen complementos a los salarios nominales por pertenecer a una organización
- El empleador lleva sobre si la mayor parte de los gastos.

Este tipo de prestaciones y servicios resultaría muy difícil de contratar para el trabajador si no los recibiera por parte de la organización

**ELEMENTOS** de los servicios para el bienestar de los trabajadores:

- Están constituidos por bienes, instalaciones, facilidades o acciones.
- Son proporcionadas por una empresa:
  - privada
  - descentralizada
  - que integran una rama industrial determinada
  - industrias que forman un sector determinado
- Se dan a favor de los trabajadores de la empresa.  
Se derivan esencialmente de la relación de trabajo y se comprende que también se otorgaran a favor de sus familiares, verbigracia: en servicios médicos
- Se proporcionan además de lo estrictamente debido por el trabajo.

Con relación a la idea de justicia, de derecho perfectamente configurado, como contraprestación directa y proporcional al servicio que el trabajador presta.

Quedan exceptuados los salarios y sus complementos directos y todas las prestaciones establecidas por la ley en beneficio de los trabajadores.

- Buscan como finalidad básica el mejoramiento :
  - del trabajador
  - de su trabajo
  - de su remuneración
  - de la relación empleado-empleador
  - del medio social en que el trabajador vive y actúa

Tienen un carácter intermedio ya que no son en beneficio exclusivo del trabajador, si no también del empresario y de la empresa.

Las prestaciones constituyen el 44% del total de las compensaciones.

Además de las prestaciones de ley los **servicios** que se proporcionan con mayor frecuencia incluyen:

- los seguros de vida contratados en grupo
- seguros contra accidentes
- seguros médicos paralelos al seguro social
- servicios dentales
- planes para la adquisición de acciones
- planes de impulso a las actividades deportivas
- prestaciones especiales para los períodos de vacaciones
- servicios de alimentación en un establecimiento de la empresa
- ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos
- guarderías para los niños pequeños de los empleados

**Prestaciones por:**

- nacimiento de un hijo
- matrimonio
- muerte de un pariente próximo
- otros acontecimientos sociales

Las prestaciones y los servicios se conceden solo por el hecho de pertenecer a la organización, lo cual significa una diferencia de importancia radical.

El profesional de la administración de recursos humanos verificara en forma continua que la empresa este cumpliendo con todo lo dispuesto por la ley en materia de prestaciones al personal.

### **RETRIBUCION POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS ECONOMICOS**

Taylor dice que la cantidad justa de trabajo debe depender de un proceso de inspección y observación científico, formal y minucioso.

La competencia intensa y el alto riesgo de los negocios al parecer es suelo fértil para que florezcan los planes de retribución por desempeño.

- **PLANES DE RETRIBUCION VARIABLES PARA TODA LA ORGANIZACIÓN**
- **TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS**
  - Programas de incentivos individuales
    - Bonos instantáneos:
    - Los programas incentivos de grupo.
    - Los planes de participación en las utilidades
    - Los programas de participación en las actividades
  - **INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS DE OPERACIONES**
  - **LOS PLANES DE TRABAJO A DESTAJO**
    - Plan estándar por horas
    - Plan de incentivos con retribución variable para equipos o grupos
    - Incentivos para los administradores y ejecutivos
  - **INCENTIVOS A CORTO PLAZO: EL BONO ANUAL**
    - La elección
    - El tamaño del fondo
    - Los premios individuales
- **PROGRAMAS PARA LA ACUMULACION DE CAPITAL O INCENTIVOS A LARGO PLAZO:**

- 1) Opciones de compra de acciones.-
- 2) planes generalizados a largo plazo:
  - Derecho sobre la plusvalía de las acciones:
  - plan de logros del desempeño:
  - Planes restringidos de compra de acciones.
  - Planes de acciones fantasmas
- 3) planes de desempeño
- 4) Metálico frente a opciones de compra de acciones
- 5) para los ejecutivos en el extranjero

- **INCENTIVOS PARA VENDEDORES**
  - EL PLAN SALARIAL
  - EL PLAN DE COMISIONES
  - EL PLAN COMBINADO
- **INCENTIVOS PARA OTROS PROFESIONALES Y EMPLEADOS.**
- **INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS PROFESIONALES**
- **PLANES DE RETRIBUCION VARIABLES PARA TODA LA ORGANIZACIÓN**
- **PLANES DE REPARTO DE UTILIDADES**
- **PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS (PPAE)**
- **LOS PLANES PARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES.**
  - el plan scanlon
  - el plan rucker
  - el plan imposable

### **TRABAJO DE EQUIPO**

Es el conjunto de personas en un número reducido con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables y cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Existen diferentes tipos de equipo la función de algunos de ellos es:

- hacer propuestas
- otros disponen de autoridad para tomar decisiones
- otros se encargan de la **dirección de las operaciones**

La razón de la existencia de ciertos equipos es la solución de problemas mientras que otros participan en actividades interfuncionales de áreas como:

- diseño
- comercialización
- finanzas
- manufactura
- personal
- etc.

Estos equipos pueden ser útiles para el desarrollo de un nuevo producto o la elevación de la calidad de un producto o servicio

En el trabajo de equipo los empleados podrán afianzar sus características personales en un marco de solidaridad, respeto y apoyo que les permitirá aportar todas sus capacidades.

Deben conformarse en cada uno de los departamentos que se instituyen en una empresa compuestos de un jefe de departamento y un cierto número de empleados que persiguen un mismo objetivo.

El número ideal de personas que conforman un equipo de trabajo no deberá de exceder de 20 elementos y en su caso dividirlos en subgrupos

El trabajo en equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado

LA GERENCIA busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en los insumos.

### **RELACION ENTRE GRUPO Y PRODUCTIVIDAD**

#### **Grupo de trabajo:**

Conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto. Su desempeño es la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo, no hay una sinergia positiva que pudiera crear un nivel total de desempeño mayor que la suma de las contribuciones.

**Una alta productividad** (altos resultados con el mínimo de recursos y esfuerzo empleado) esta será una forma de medir la integración de un grupo ya que esta directamente relacionada con la cohesión interna del grupo.

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas, se necesita motivación y en parte el responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo es el departamento de recursos humanos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización.

El departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores, es por eso que se someten a auditorias periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales ,la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar lo que favorece a la organización y disminuye la rotación de personal al aplicar entre los recién contratados un programa de orientación o de inducción que sirve para familiarizarlos con sus funciones políticas y otros empleados.

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Más y más organizaciones están poniendo en practica programas de mejoramiento de la vida laboral como forma de elevar su productividad mediante niveles mas altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor tensión y menor resistencia al cambio.

### RELACION ENTRE GRUPO Y PRODUCTIVIDAD

| GRUPOS DE TRABAJO              | EQUIPOS DE TRABAJO |                     |
|--------------------------------|--------------------|---------------------|
| Compartir información          | meta               | desempeño colectivo |
| Neutral<br>( a veces negativo) | sinergia           | positivo            |
| Individual                     | responsabilidad    | individual y mutuo  |
| Aleatorio y variable           | habilidades        | complementario      |

Una alta productividad (altos resultados con el mínimo de recursos y esfuerzo empleado) esta será una forma de medir la integración de un grupo ya que esta directamente relacionada con la cohesión interna del grupo.

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas, se necesita motivación y en parte responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo es el departamento de recursos humanos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción ,se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización.

El departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores, es por eso que se someten a auditorias periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales ,la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar lo que favorece a la organización y disminuye la rotación de personal al aplicar entre los recién contratados un programa de orientación o de inducción que sirve para familiarizarlos con sus funciones políticas y otros empleados.

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral, constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Más y más organizaciones están poniendo en practica programas de mejoramiento de la vida laboral como forma de elevar su productividad mediante niveles mas altos de motivación y satisfacción de los empleados , menor tensión y menor resistencia al cambio.

### FUNCIONES Y VENTAJAS DE LOS GRUPOS

#### Funciones:

- Son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes y valores y disciplinamiento de sus miembros.
- Ejercen presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas.
- Son útiles en la toma de decisiones y la negociación.
- Diferentes estructuras grupales influyen en los patrones de comunicación, así la comunicación diferirá cuando se le canalice a través de un miembro clave o fluya libremente entre todos los miembros.
- Cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación.
- El liderazgo debe concebirse en el contexto de procesos grupales, la posesión de conocimientos sobre los grupos es importante para el ejercicio de todas las funciones administrativas y en particular de la dirección.
- Los grupos son una realidad tanto de los ámbitos organizados como de los no organizados – es importante saber como funcionan y hacer un uso eficaz y eficiente de ellos en situaciones que favorecen la acción grupal.

**Ventajas.-**

- Brindan satisfacción social, de pertenencia y apoyo a las necesidades de sus miembros
- Promueven la comunicación del tipo “toma y daca” en una reunión formal o de redes naturales que es la comunicación informal donde los miembros están al tanto de lo “que realmente ocurre en la empresa”
- dan seguridad, en ocasiones se forman sindicatos por esta razón.
- ofrecen oportunidades de acrecentamiento de la autoestima por medio del reconocimiento y aceptación de los iguales.

## **CAPITULO I** **“LA MOTIVACION”**

### **1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA**

Es la fuerza o estímulo que existe dentro del propio sujeto y que lo impulsa a adoptar una conducta determinada. Es el acto de influenciar o inspirar a los colaboradores, poder introducirse en sus mentes, lograr que quieran hacer lo que debe hacerse, lograr que quieran dirigir todo su potencial en una dirección determinada.

Actúa como disparador de los motivos que son de dos tipos:

- Fisiológicos
- Sociales

Los motivos fisiológicos incluyen los fenómenos orgánicos de autorregulación y las necesidades impuestas por la biología.

Los motivos sociales son adquiridos y varían con cada cultura.

La motivación es algo meramente personal a los directivos solo les corresponde crear el ambiente propicio para que brote en ellos la llama de la motivación.

### **IMPORTANCIA.-**

El conocimiento de la existencia de procesos psicológicos nos permite no utilizar explicaciones simplistas cuando tratamos de encontrar las causas de la conducta de quienes nos rodean.

Al motivar se busca:

- conocer las motivaciones básicas de la persona o grupo
- determinar cual o cuales se relacionan con la conducta que se requiere modificar o establecer.
- Apelar a ella para lograr el comportamiento deseado

### **1.2. NECESIDAD DE PRESTIGIO**

Proceso mediante el cual un individuo o una empresa alcanzan una buena reputación y después utiliza los medios para que el público la conozca

Deseo de sobresalir, afán de ser importante, necesidad de llamar la atención

Por prestigio el hombre es capaz de grandes esfuerzos y sacrificios.

Es el grupo el único que la satisface, cuándo un individuo no lo logra se sentirá insatisfecho y tenderá a aislarse

Los miembros de los grupos con buenas relaciones humanas, son personas que no se sienten amenazadas en su integridad o disminuida su importancia, si otra persona trata por caminos adecuados de lograr prestigio.

Las empresas tienen la necesidad básica de crear y sostener una imagen de aceptabilidad dentro de un público, ya que de este depende volumen de ventas mayor, mejor aceptación, la simpatía creciente hacia la compañía.

Las actividades o atributos “dispensadores de prestigio” a nivel general son:

- el éxito
- la salud
- la sociabilidad
- la posesión de bienes
- la capacidad de compra
- la cultura
- la belleza física
- etc.

### **1.3. NECESIDAD DE STATUS**

Forma en que una persona o grupo social se interrelaciona de acuerdo con las funciones que realiza y que constituyen el eslabón que relaciona a los integrantes del grupo social con la cultura, particularmente en sus aspectos institucionales

Todos los miembros de una sociedad ocupan un nivel o posición.

Cada uno procura que el propio status sea lo mas elevado posible y busca signos que le permitan convencerse y convencer a los demás de que su status es alto.

Una persona tiene satisfecha esta necesidad, cuando el grupo con el que convive o al que pertenece, realmente le satisface, se siente bien, tiene posibilidades de comunicaciones, comprende y es comprendido.

El status puede ser en función del sueldo que percibe, el lugar donde se habita ,el automóvil que posee ,los clubes que frecuenta, la ropa que usa, el número de personas que depende de uno y el grado de cultura que se posee.

Antes el status se heredaba de los progenitores, ahora los individuos pueden alcanzar un status más elevado en función de su capacidad y tenacidad.

La conducta de las personas esta estrechamente vinculada con la posición particular que ocupan y con las expectativas de papeles que ellas supongan.

### **1.4. NECESIDAD DE SEGURIDAD**

El vocablo seguridad proviene del latín SECURUS que significa “tranquilo” “sin peligro” “sin cuidado”.

Un hombre se siente seguro cuando nada lo amenaza, ni en la satisfacción de sus necesidades biológicas ni en las psicológicas.

Los cambios en el entorno como la industrialización, las guerras tecnificadas, la inflación, las depresiones, los cambios que afectan las relaciones hombre-mujer y la familia, los procesos de migración que han ocurrido en casi todos los países del orbe, las crisis económicas provocadas por los procesos globalizadores, provocan inseguridad al ser humano.

La seguridad se manifiesta en los hechos de contar con un empleo, disponer de una casa para vivir, alcanzar un nivel social, tener y conservar determinadas costumbres, y de profesar una religión.

La sensación de inseguridad, contraria a la de seguridad, afecta en gran medida los diversos campos de la conducta humana:

- afectivo
- físico
- económico
- intelectual-social
- cultural
- educativo
- sexual
- etc.

### 1.5. NECESIDAD DE ACEPTACION.-

El vocablo aceptación proviene del latín *acceptare* y este a su vez de *appere* “tomar” “coger”.

La necesidad de aceptación supone que el hombre sea aceptado por el grupo en el que vive, lo cual conlleva el respeto a la libertad individual.

Cuando el grupo acepta a un individuo lo hace sin menoscabo de tener que compartir los mismos gustos, pudiendo incluso estar en desacuerdo con el.

Esta motivación influye en las relaciones humanas en dos aspectos:

- **EL PASIVO:** que implica la necesidad de ser aceptado
- **EL ACTIVO:** se refiere a la capacidad de aceptar.

El hombre para sobrevivir, ha buscado ser aceptado por el grupo en que vive.

Las personas que se consideran no aceptadas, tienen dificultades para aceptar a sus semejantes.

Aceptar a una persona significa, aceptar que es diferente a uno, que se puede no estar en desacuerdo con ella, que no intentaremos cambiarla, que puede rechazarnos, que puede disgustarle lo que nos gusta o gustarle lo que nos disgusta, tiene derecho a ser como es.

En muchos casos la persona adopta actitudes y rasgos de personalidad que no son suyos.

La única manera positiva de satisfacer esta necesidad es la de aplicar el triángulo de la aceptación, cuyos vértices son:

- **ACEPTACION PERSONAL:**

El individuo debe hacer un proceso de introspección continuo que lo lleve a conocerse a sí mismo.

Podrá concientizarse de:

- sus capacidades
- valores y principios en los que basa su vida
- de las metas que ya ha logrado alcanzar a base de constancia y esfuerzo y de las que proyecte en la actualidad a mediano y corto plazo.

Sabrán:

- de sus defectos y limitaciones
- de sus miedos y frustraciones
- de los rasgos de carácter que deberá superar si quiere ser feliz.

Irá adquiriendo seguridad y confianza en sí mismo, y aumentará la certidumbre de que es un individuo valioso, aprenderá a quererse y a pensar que merece el respeto de sus semejantes.

- **ACEPTACION DE LOS DEMAS.-**

Conocer:

- los rasgos de carácter, actitudes, cualidades y capacidades que conforman la personalidad de los que nos rodean.
- las luchas de cada quien por alcanzar las metas que considere satisfactorias,
- las causas que están por debajo de los actos que se cometen y que consideramos negativos.

Desarrollar la capacidad de tolerancia, aprender a no establecer juicios condenatorios uno aprende a aceptar a los demás tal y como son y no como quisiéramos que fueran.

- **SER ACEPTADOS**

Si yo me acepto a mi mismo y a los demás, automáticamente voy a ser aceptado siendo como soy.

### 1.6. NECESIDAD DE APROBACION

El vocablo aprobación proviene del latín *approbare*, el cual deriva a su vez de *probus* “bueno” “virtuoso”. Se refiere al impulso de buscar aprobación, el cual obedece el anhelo de ser considerado valioso por los demás integrantes del grupo.

Casi siempre cuando un individuo no logra ser aprobado en determinado grupo social, procura ser reprobado para llamar la atención y que desaparezca la indiferencia de los demás.

El hombre anhela ser considerado valioso por los demás miembros del grupo.

Esta necesidad solo puede satisfacerse conviviendo con grupos que tengan parámetros de comportamiento similares a los nuestros, lo que hará las relaciones interpersonales más satisfactorias.

Las personas que no son aprobadas o creen no serlo tienen mucha dificultad para aprobar a sus semejantes.

Los aspectos más relevantes en los que un individuo busca la aprobación son:

- **EL FISICO:** implica ser alto o bajo, apuesto o poco atractivo, rubio o moreno, etc.
- **LAS IDEAS:** se refiere al hecho de ser conservador o liberal, culto o inculto, etc.
- **LA CONDUCTA:** puede consistir en ser centrado, tranquilo, audaz, pacífico, peleonero, etc.

Las relaciones humanas adecuadas dependen de la realización de la individualidad.

### 1.7. NECESIDAD DE PERTENENCIA

El vocablo pertenecer proviene del latín *pretinere* y este a su vez de *tenere* “tener” “ocupado”.

Es una motivación psicológica que parte del instinto gregario del ser humano y que implica la existencia del vínculo entre dos cosas o el hecho de ser parte integrante de un grupo.

La motivación de pertenecer es ambivalente; puede unir como separar.

Solo el valor real y objetivo de pertenecer pone a disposición una satisfacción constante y eficaz del impulso.

El impulso a formar parte de una sociedad, ha permitido al hombre no solo sobrevivir, sino acelerar su evolución.

Nadie puede vivir aislado y si lo hace no podrá desarrollar jamás sus potencialidades humanas.

La integración a un grupo dependerá si consideramos que es valioso para nosotros mismos.

Al satisfacer la necesidad de pertenencia al agruparnos con otros en la búsqueda de objetivos comunes lograremos darle un sentido a nuestra vida.

Cuando el ser humano alcanza PRESTIGIO, obtiene SEGURIDAD, se siente ACEPTADO y sabe que es APROBADO por el grupo del que forma parte, cierra el ciclo al satisfacer la necesidad de PERTENECER.

## **CAPITULO II.** **TEORIAS DE LA MOTIVACION**

### **2.1 LAS TEORIAS DE ABRAHAM MASLOW**

Las personas responden a cinco tipos distintos de necesidades y están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas.



- **BASICAS.**

#### **NECESIDADES FISIOLÓGICAS.-**

(Alimentación, sueño, reposo, sed, abrigo, deseo sexual.)

Son las necesidades innatas llamadas también necesidades biológicas o básicas que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, mantener nuestra vida, nuestra subsistencia, nuestra salud. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual.

Esta necesidad aparecería cuando el trabajador no gana lo suficiente para dar de comer a su familia o cuando las tareas se desarrollan en un ambiente que afecta su salud (excesivo polvo, calor, frío, etc.)

Predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen, domina la dirección del comportamiento de la persona.

#### **NECESIDADES DE SEGURIDAD.-**

(Protección, abrigo, ausencia de peligro, estabilidad en el empleo.)

Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Tienen gran importancia ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Estas necesidades son generadoras de tensión en el trabajador y en el ambiente laboral, por que su satisfacción no genera necesariamente un mejor desempeño.

#### **NECESIDADES SOCIALES.-**

(Amistad, amor, pertenencia al grupo, actividades sociales)

##### **- DE AFECTO.-**

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, según la percepción particular de cada sujeto, aparece la de ser aceptados por los demás.

La camaradería entre compañeros de trabajo refuerza y satisface esta necesidad.

Resulta ideal lograr que cada grupo formal (aquellos que la organización ha formado) tenga tan reforzado su compañerismo como para constituir simultáneamente un grupo informal (aquellos que se constituyen por amistad entre sus miembros, por comunidad de intereses o hobbies.).

- **DE ESTIMA.-**

Una vez reconocidos por el grupo aparece en nosotros la necesidad de estima.

En las organizaciones el reconocimiento de una tarea bien hecha satisface también esta necesidad.

El proceso de socialización en los individuos consiste en ir aprendiendo las conductas con respuestas positivas de otras personas y distinguirlas de las demás.

El grupo de trabajo nos da las pautas para lograr la pertenencia.

- **DE AUTORREALIZACION.-**

Plenitud humana.

Este tipo de necesidad no aparece como posible, en principio, de ser satisfecha en una organización, sobre todo si el tipo de tareas a realizar resulta condicionado por la organización misma.

**NECESIDADES DE AUTOESTIMA:**

Manera como se ve (autoestima) y se evalúa la persona (autoevaluación)

La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de:

- confianza en si mismo
- seguridad en si mismo
- valor
- fuerza,
- capacidad
- utilidad.

Y la realización de sus necesidades de:

- aprobación y reconocimiento social
- status
- prestigio
- poder
- reputación
- consideración

**NECESIDADES DE AUTOREALIZACION:**

- Crecimiento
- desarrollo personal
- éxito profesional
- Autonomía
- Independencia
- Autocontrol
- Competencia
- Plena realización del potencial de cada persona
- Los talentos individuales

Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como criaturas humanas durante toda la vida.

Esta solo puede satisfacerse mediante recompensas intrínsecas (exclusivas) que las personas se dan a si mismas y que no son controlables ni observables por los demás.

Las necesidades de autoestima son complementarias de las necesidades sociales, las de autorrealización complementan las de autoestima.

No todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de autoestima, pues estas son conquistas individuales

Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

## **2.2. LA TEORIA DE LA MOTIVACION E HIGIENE DE HERZBERG**

(Logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento.)

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo

Las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

Herzberg denomina motivadores a las fuerzas de satisfacción,

La satisfacción, es afectada por los motivadores, pues son necesarios para mejorar notablemente el desempeño en el trabajo y la insatisfacción, por los factores de higiene.

La motivación de las personas depende de estos dos factores:

### **- FACTORES HIGIENICOS:**

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y de afecto.

Son fuentes de insatisfacción, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo, y preservarlos en buenas condiciones parecía necesario para evitar inconformidades que podrían colocar el desempeño por debajo del nivel de un día ordinario.

Son la perspectiva ambiental y factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

### **- FACTORES MOTIVACIONALES:**

Los motivadores contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización.

Cuando son óptimos elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia

- delegación de la responsabilidad
- libertad de decidir como realizar el trabajo
- ascensos
- utilización plena de las habilidades personales
- formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- simplificación del cargo
- ampliación o enriquecimiento del cargo

Para una mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, o sea, aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

## **2.3. LAS TEORIAS DE MC GREGOR (X, Y, y Z)**

McGregor nombro a la teoría de Taylor teoría “X” y a la de Mayo teoría “Y”.

**TAYLOR** y sus colaboradores se centraron en el trabajo y adoptaron una visión pesimista, afirmando que el ejecutivo solo necesita manipular las condiciones de trabajo y hacer uso eficaz de las recompensas y castigos para alentar la productividad individual.

**MAYO** y sus colaboradores con su enfoque psicosocial en el trabajador, son por mucho más optimistas sobre la naturaleza de la persona.

Una de las ideas principales desarrolladas por el fue la de que la función básica del gerente es cumplir con los objetivos de la organización y que para ello debe aprovechar en la forma más efectiva y eficiente todos los recursos de que dispone, entre ellos, el más importante, el recurso humano.

**TEORIA “X”.- La perspectiva tradicional de la administración**  
(Autocrática, impositiva y autoritaria)

“Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humanas. Sugiere que los gerentes deben coaccionar, controlar o amenazar a los empleados para motivarlos

El hombre es un animal insatisfecho, pero en cuanto satisface una de sus necesidades, tendrá otra y la primera dejara de constituir un motivo.

Clasifica las motivaciones en las siguientes categorías principales:

- necesidades orgánicas
- necesidades de seguridad
- necesidades sociales
- necesidades del “yo”

Solo dedicara al trabajo dentro de esta lo estrictamente necesario para satisfacer sus necesidades de carácter orgánico y a lo más, las de seguridad.

Quienes adoptan la postura de esta teoría aceptan estos principios básicos:

- A los seres humanos no les gusta el trabajo son naturalmente perezoso, prefiere no hacer nada y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.
- Debido a que no les gusta trabajar y como toda organización tiene objetivos, el logro de estos requiere que a las personas se les obligue, se les controle y hasta se les amenace con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.
- El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir, procura evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada, su seguridad
- El hombre común es ,relativamente, poco ambicioso
- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar, trabaja principalmente por dinero y posición
- La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida o despedida.
- La gente permanece inmadura (niños grandes).es naturalmente dependiente de los líderes.
- La gente espera y depende de la dirección de arriba, no desea pensar por si misma.
- Es necesario decirle las cosas, debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar., necesita instrucciones específicas de que hacer y como hacerlo. asuntos de política general no son de su interés.
- La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.
- La gente tiene poco interés, a excepción de sus intereses materiales inmediatos.
- La gente

### **TEORIA “Y”**

(Democrática, impositiva y autoritaria)

La filosofía alternativa de la naturaleza humana es la teoría “Y” que considera que la gente es capaz de ser responsable. No necesitan ser forzados o controlados por el gerente para que se desempeñen bien. “Se funda en el principio de integración

Propuso que los gerentes destacaran el lado psicológico del trabajador y del trabajo y señala la necesidad de una mayor reorientación filosófica de la administración respecto a como consideran a los empleados y la de realizar un diseño del trabajo.

La base de esta teoría es la “creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de si mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización, en el grado que se vea comprometido en el logro de dichos objetivos.

El éxito de una empresa dependerá de saber crear condiciones tales que los miembros de la organización sientan que la mejor manera de servir sus propios intereses personales, es hacer que espontáneamente, y por convencimiento e interés propio, polaricen sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Esta propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos.

- **DESCENTRALIZACION Y DELEGACIÓN.-**

Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias, y satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.

- **AMPLIACION DEL CARGO Y MAYOR SIGNIFICACION DEL TRABAJO.-**

La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.

- **PARTICIPACION Y ADMINISTRACION CONSULTIVA**

La participación en las decisiones que afectan en las personas y la consulta que busca obtener sus opiniones tienen la facilidad de estimularlas a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización.

- **AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Se ha experimentado con éxito en algunas empresas que Las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúen periódicamente su desempeño frente a esos objetivos.

El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que se dedica más a orienta y estimular el desempeño futuro que ha de inspeccionar y juzgar el desempeño anterior.

El individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Esta teoría señala algunos supuestos, los principales son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
- El ser humano ordinario, si esta colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no solo a aceptar, si no aun a buscar nuevas responsabilidades.

- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característica de grandes sectores, no solo de pequeños grupos.
- En la vida industrial actual, las potencialidades del ser humano solo se utilizan en muy pequeña parte.
- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
- Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
- Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
- El potencial intelectual del ser humano normal esta lejos de ser utilizado en su totalidad.
- La gente es naturalmente activa, se señala metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.
- La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo: dignidad y sentido de la labor realizada; interés en el desarrollo de un proceso; sentido de contribución; placer en la asociación; estímulos de varias índoles.
- La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
- La gente normalmente adquiere el estado de madurez .aspira a la independencia, a la autorrealización, a la responsabilidad.
- La gente que esta próxima a la situación siente y ve lo que es necesario hacer y es capaz de autodirección.
- La gente que entiende y le importa lo que esta haciendo puede crear y mejorar los métodos de desempeñar el trabajo.
- La gente debe sentir que se le respeta como capaz de asumir responsabilidades y autodirección.
- La gente busca dar significado a su vida identificándose con naciones, religiones, partidos políticos, causas, empresas, sindicatos.
- La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que esta desempeñando o con las cuales esta relacionada.

#### **TEORIA Z: LAS TECNICAS DE LA ADMINISTRACION JAPONESA.**

William G. Ouchi llamo al enfoque japonés de administración teoría “Z”.

Esta es una extensión obvia de la caracterización de McGregor de los primeros métodos sobre la teoría de la administración teoría X y Y.

El enfoque de esta teoría es una adaptación pragmática del estilo de administración que surgió en Japón después de la segunda guerra mundial y se distinguió como el “milagro económico japonés”

Destaca el consenso y logro del grupo y consiste en técnicas administrativas que han sido adoptadas en el entorno industrial estadounidense: calidad de vida laboral, círculos de calidad

#### **TECNICAS BASICAS:**

Es un conjunto de técnicas prácticas de administración que han sido agrupadas en torno al enfoque central del grupo de trabajo.

Este enfoque sostiene que la toma de decisiones más eficaz es la que logra el grupo más que el directivo (toma de decisiones por consenso).

También concibe el ideal del empleo para toda la vida a fin de crear lealtad y asegurar que la fuerza laboral este comprometida con la organización y el cumplimiento de las metas de esta .Sin embargo las dificultades y limitaciones económicas han llevado a muchas empresas japonesas a restringir o incluso terminar con la practica de empleo para toda la vida.

**Las facetas de la CV:** son el facultamiento porque involucran al empleado en el proceso de toma de decisiones de la administración. Requiere del apoyo necesario de la administración.

**Círculos de calidad.**-son pequeños grupos de trabajadores y administración que de manera regular durante un día laboral normal, intentan mejorar la calidad y ayudan a reducir los costos.

**El proceso de “poder desde abajo”:** es lo que hace insistir que aun el nivel mas bajo de personal de la organización participe en el esfuerzo de la administración.

Destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

La productividad es mas una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, de enfoques tradicionales basados en la organización.

Estas técnicas a menudo se describen como administración participativa.

#### **EVALUACION DE LA TEORIA Z/CVL como método de administración**

Se ha reconocido a los círculos de calidad porque donde los han introducido hay un incremento inicial en la productividad, no se han documentado sus beneficios a largo plazo. Pueden ser costosos respecto al compromiso de tiempo con el trabajador dan por sentado altos niveles de capacidad de comunicación, formulación de metas y priorización y técnicas de relación interpersonal. Si se carece de cualquiera de estas actividades los círculos de calidad no cumplirán sus metas y requiere del apoyo de las autoridades superiores para la calidad total.

#### **2.4 TEORIA DE ARGYRIS**

La dirección del personal es sumamente estrecha y detallada, dejándoles muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias, para seleccionar posibilidades, exigiéndoles que “durante cuarenta horas a la semana, supriman su capacidad de pensar, con objeto de mantener un sistema que no esta nada cercano a la eficiencia que puede aparentar”

La poca confianza que se tiene en la capacidad de los trabajadores en general, y aun en la supervisión intermedia. Se cree que las ideas que pueden presentar todos aquellos que no estén en la alta gerencia, habrán de ser necesariamente las características de personas inmaduras.

Las diferencias que existen entre el individuo maduro y el inmaduro.

- El niño subordina fácilmente a cualquiera, el adulto puede desempeñar, tanto el papel de subordinado como el de jefe.
- El niño y el hombre inmaduro son pasivos, un adulto es básicamente activo, lo que necesita es solo que se le indique con precisión que es lo que se requiere de el, y por que, a el le complace hacerse cargo del resto.
- El niño y el inmaduro son dependientes, el hombre maduro esta en la posibilidad de desarrollar sus propios intereses y los ajenos que se le encomienden.
- El adulto maduro esta en mejores condiciones que el inmaduro para aprovechar las experiencias del pasado.
- El niño y el inmaduro solo pueden responder a una situación concreta en un número limitado de formas, el adulto prefiere variar sus métodos.

La distinción entre lo que es una persona madura y la que no lo es ,tiene la ventaja de que señala precisamente aquellos capítulos en los que es necesario poner más énfasis ,para impulsar y desarrollar precisamente la madurez de los trabajadores y sobre todo la de los jefes intermedios.

Esta madurez, responsabilidad y preparación de los jefes intermedios y aun de los trabajadores, no se lograra jamás mientras las empresas persistan en señalarles en detalle lo que han de hacer y la forma en que han de realizarlo, desarrollar la responsabilidad, no es problema solamente de teoría y conocimientos, sino de practica y delegación gradual prudente intensificada.

**CAPITULO III.**  
**DIFERENTES TIPOS DE COMPENSACION Y PROTECCION AL PERSONAL**

**3.1 SUELDOS Y SALARIOS**

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación pero este termino abarca mucho más que lo pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

La compensación, es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada, incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa, conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

La falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral y el escaso interés que despierta una función compensada de manera deficiente o insuficiente puede llevar a ausentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución.

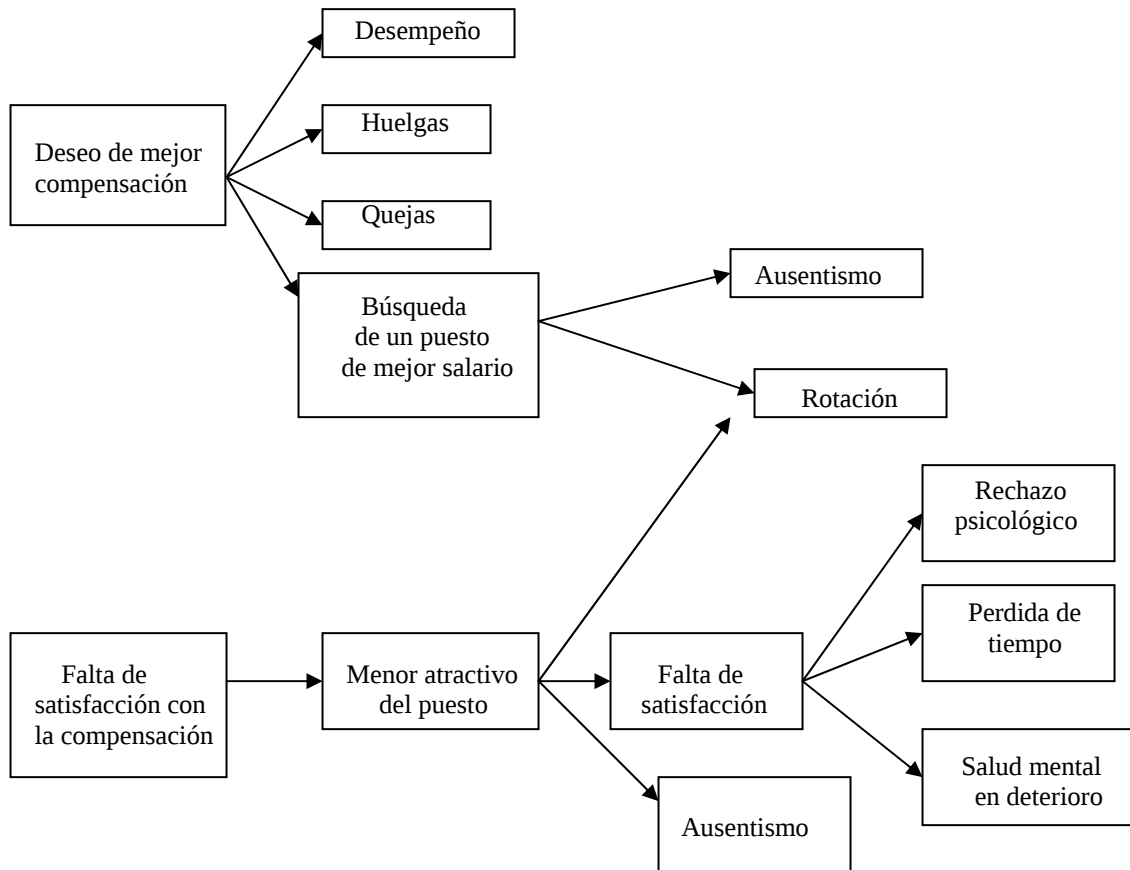
**COMPENSACION DIRECTA:**

- sueldos
- salarios
- incentivos
- participación en las utilidades

**COMPENSACION INDIRECTA:**

- prestaciones al personal

### MODELO DE LAS CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCION POR LA COMPENSACION



### 3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACION

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos, que en ocasiones crean conflictos y es necesario hallarles solución.

Estos objetivos pueden resultar opuestos y el gerente de personal deberá mediar para encontrar una solución.

El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

Para lograr estos objetivos, los especialistas en compensaciones evalúan cada puesto

#### OBJETIVOS:

Uno de los objetivos primordiales es:

- Cumplir con las disposiciones legales vigentes. En la actualidad hay determinados niveles esenciales de compensación llamados “salarios mínimos” que deben considerarse de acuerdo al país y su zona económica y deben considerarse al establecer niveles salariales.
- Promover criterios de igualdad interna y externa entre las distintas personas.

**IGUALDAD INTERNA:** “Igual retribución a igual función”

**IGUALDAD EXTERNA:** que se cubra a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

- Cubrir cantidades similares por labores similares para retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia. Es posible hacer una oferta alta a fin de atraer a una persona en especial.
- Alentar el desempeño sobresaliente.
- Control de los costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.

### **3.3 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS**

**Análisis de puestos:** proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos.

**Las evaluaciones de puestos:** son procedimientos sistemáticos para determina el valor relativo de cada puesto.

El objetivo es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno.

El comité (grupo de gerentes o especialistas en compensaciones) o el analista (personal con capacitación especial) dan principio a sus labores verificando la información obtenida del análisis de puestos para conocer las responsabilidades, las tareas y condiciones en que estas se realizan mediante la selección de un método para la evaluación de puestos.

- **JERARQUIZACION DE PUESTOS**

Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos y cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Se puede considerar el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función.

Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos, por su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

Uno a uno de estos factores se compara respecto al mismo factor en otros puestos.

- **GRADUACION DE PUESTOS**

Consiste en asignar a cada puesto un grado y garantiza que los empleados más importantes reciban una compensación más alta .Es mas completo que el de jerarquización pero también no es muy preciso y puede conducir a distorsiones en los niveles de compensación.

Para determinar la graduación apropiada del puesto, comparar la descripción del puesto con la descripción estandarizada que más se le aproxime.

Ejemplo: descripciones estandarizadas de puestos en un taller de fresado

| Graduación del puesto | Descripción estandarizada                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I                     | <b>Empleado de limpieza, verificador de piezas de repuesto</b><br>El trabajo es sencillo y repetitivo, se efectúa bajo la supervisión muy cercana requiere capacitación mínima muy poca responsabilidad o iniciativa                                                  |
| II                    | <b>Aseador y mantenedor de equipos livianos</b><br>Trabajo sencillo y repetitivo, supervisión cercana, cierta capacitación, poca iniciativa debe mostrar ,responsabilidad baja.                                                                                       |
| III                   | <b>Aceitador, verificador de equipos livianos</b><br>Trabajo sencillo y con variantes, supervisión general, requiere capacitación, tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas limitadas.                                                                      |
| IV                    | <b>Operador de maquinas I, asesor de herramientas</b><br>Trabajo moderadamente complejo, varia en medida considerable, supervisión general, nivel alto de capacitación, empleado responsable del equipo y normas de seguridad ,debe poseer iniciativa.                |
| V                     | <b>operador de maquinas II, expertos en herramienta</b><br>El trabajo es complejo y variado, supervisión general ,capacitación especializada, el empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad ,debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad |

• **COMPARACION DE FACTORES**

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales (grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo físico, mental y condiciones laborales) de cada puesto.

| FACTORES ESENCIALES          | PUESTOS ESENCIALES |                |             |            |
|------------------------------|--------------------|----------------|-------------|------------|
|                              | MECANICO           | OPERADOR       | EMPLEADO DE | MECANICO B |
|                              |                    | DE MONTACARGAS | LIMPIEZA    |            |
| Responsabilidad              |                    |                |             |            |
| Habilidad                    |                    |                |             |            |
| Esfuerzo mental              |                    |                |             |            |
| Esfuerzo físico              |                    |                |             |            |
| Condiciones de trabajo       |                    |                |             |            |
| Total                        |                    |                |             |            |
| Tasa mensual de compensación |                    |                |             |            |

**PASOS:**

**1. DETERMINACION DE LOS FACTORES ESENCIALES**

Los analistas deben decidir que factores son significativos y comunes para una gama amplia de puestos.

**2. DETERMINACION DE LOS PUESTOS ESENCIALES**

Son los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo de esta ultima obtiene sus recursos humanos y estos se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos.

**3. ASIGNACION DE SALARIOS A PUESTOS ESENCIALES**

La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

**4. UBICACIÓN DE PUESTOS ESENCIALES EN UNA GRAFICA DE COMPARACION DE FACTORES**

Una vez que se asignan tasas salariales para los factores esenciales de cada puesto básico, la información se transfiere a una tabla de comprobación de factores.

| Tasa | Responsabilidad | Habilidad | Esfuerzo Mental | Esfuerzo físico | Condiciones de trabaj |
|------|-----------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------------|
|      |                 |           |                 |                 |                       |

## 5. EVALUACION DE OTROS PUESTOS

Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales se procede a la evaluación de otros puestos sirviéndose de los puestos típicos como indicadores. Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y se procede a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

### • SISTEMA DE PUNTUACION

Este es el más empleado para la evaluación de puestos. Las corporaciones usan puntuaciones especializadas. Aunque su diseño sea más difícil sus resultados son más precisos porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales

#### **PASOS:**

#### 1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES:

Este sistema profundiza más en el análisis porque descompone estos elementos en subfactores.

#### 2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE LOS FACTORES.

El nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, este sistema crea varios niveles asociados con cada factor

#### 3. ADJUDICACIÓN DE PUNTOS A LOS SUBFACTORES

Con los factores esenciales y los diferentes niveles se obtiene un sistema matricial de puntuación. Esta adjudicación de puntos permite que el comité otorgue puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

#### 4. ADJUDICACIÓN DE PUNTUACIONES A LOS NIVELES.

Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto en el nivel IV los analistas o el comité confieren puntos a cada nivel diferente para resaltar la importancia de cada uno.

#### 5. REALIZACIÓN DEL MANUAL DE PUNTUACIÓN.

El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto y define que se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor.

#### 6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PUNTUACIÓN

Cuando están listos el manual y la matriz de puntuación puede determinarse el valor relativo de cada puesto. el punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto y cada uno de estos se suman para identificar el número total de puntos del puesto y estos deben ser verificados por los gerentes de departamento para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales son adecuados.

### • SISTEMA MATRICIAL DE PUNTOS

| FACTORES<br>ESENCIALES      | NIVELES     |            |                 |            |
|-----------------------------|-------------|------------|-----------------|------------|
|                             | MINIMO<br>I | BAJO<br>II | MODERADO<br>III | ALTO<br>IV |
| 1. Responsabilidad          |             |            |                 |            |
| a) seguridad                |             |            |                 |            |
| b) equipo y materiales      |             |            |                 |            |
| c) ayuda a otros            |             |            |                 |            |
| d) calidad de productos     |             |            |                 |            |
| 2. Habilidad                |             |            |                 |            |
| a) experiencia              |             |            |                 |            |
| b) educación y capacitación |             |            |                 |            |
| 3. Esfuerzo                 |             |            |                 |            |
| a) físico                   |             |            |                 |            |
| b) mental                   |             |            |                 |            |
| 4. Condiciones de trabajo   |             |            |                 |            |
| a) desagradables            |             |            |                 |            |
| b) riesgosas                |             |            |                 |            |
|                             |             |            |                 |            |
| <b>Total de puntos</b>      |             |            |                 |            |

### 3.4 ESTUDIOS Y ENCUESTAS DE SUELDOS Y SALARIOS

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos con base en su valor relativo, esto garantiza la igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación y es necesario conocer las condiciones del mercado (local, nacional e internacional) para evitar grandes disparidades en los niveles de compensación y asegura la estabilidad del personal

Los estudios comparativos de sueldos y salarios permiten conocer la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, lo que conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de **COMPENSACION**.

◆ **FUENTES DE DATOS SOBRE COMPENSACIONES.-**

Los indicadores para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado son: los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios y estos son realizados en:

\* **Entidades oficiales**, que se concentran en aspectos macroeconómicos, pueden llegar a tener limitantes como: ser generales, con escasa preparación y especificidad y no son recomendables para las necesidades a corto plazo por su retraso.

\* **Entidades privadas** que son más específicos y actualizados pero a un alto costo por ello solo los contratan organizaciones de grandes dimensiones y no se difunden al público en general.

\* **Las diversas asociaciones** (cámaras de comercio especializadas en determinadas actividades, asociaciones industriales y comerciantes, etc.) a que pudiera adherirse la empresa con la que convienen en intercambiar información acerca de los salarios en diferentes niveles.

◆ **PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LAS ENCUESTAS**

Por el excesivo costo que podría tener el estudio de todo un mercado, las organizaciones medianas o grandes pueden decidirse a emprender estudios comparativos propios y es común limitarse a unos cuantos puestos clave.

- Las comparaciones se efectúan entre puestos de contenido y descripciones iguales.
- Ya establecidos los parámetros de los puestos que se desea comparar se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto y solicitar la información deseada a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.
- Los puestos se jerarquizan con base en su valor relativo como resultado del proceso de evaluación de puestos.

### 3.5 DETERMINACION DE NIVELES DE COMPENSACION

Este proceso incluye dos actividades:

- El establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto
- El agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que pueda administrarse de modo eficaz.

◆ **NIVELES DE PAGO.-**

El nivel de pago adecuado refleja:

- \* **EL VALOR RELATIVO:** que se determina por el nivel jerárquico que ocupa con la evaluación de puestos.
- \* **EL VALOR ABSOLUTO:** valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Al combinar las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos se reflejara el nivel de pago adecuado y resulta muy útil para comparar hacer una grafica donde el eje vertical sean las tasas de pago y el eje horizontal los puntos y diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Y al establecer tantos puntos de intersección de renumeración de puestos tipo, se traza una línea de la tendencia salarial, y esta ayudara a determinar los niveles de compensación para los demás puestos que se hará en dos pasos:

1. El valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal
2. Se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial (será la tasa salarial adecuada para el puesto) y otra horizontal a la escala de valores monetarios.

♦ **ESTRUCTURA DE LA COMPENSACION.-**

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos.

Cuando se utilizan otros métodos los grupos se establecen por puntos o por clasificaciones ya existentes en la empresa.

El sistema de puntuación 100 a 150 ,151 a 200 etc., hace que la línea de la tendencia salarial se vea remplazada por una serie de niveles ascendentes, así todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo nuevas evaluaciones de puestos que servirán de base para ubicar el nuevo puesto en la categoría adecuada.

### **3.6 DESAFIOS QUE AFECTAN LA COMPENSACION**

Con frecuencia los analistas de sueldos y salarios deben hacer ajustes en sus resultados para enfrentar retos que se presentan incluso en los métodos más racionales para determinar los niveles de pago.

♦ **OBJETIVOS ESTRATEGICOS.-**

Ser un instrumento de la estrategia corporativa capaz de determinar las normas básicas en el campo una vez cubiertos los aspectos legales y no solo considerar los aspectos de coherencia y equidad interna y externa.

♦ **TASAS PREDOMINANTES DE SALARIOS.-**

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo debido a fuerzas del mercado (situaciones que crea la nueva tecnología)

**- Progresión ascendente**

Campo de la computación y administración financiera.

La demanda aventaja con mucho a la oferta, las fuerzas del mercado provocan un rápido encarecimiento de los servicios de los expertos en estos campos.

**- Progresión descendiente**

En campos profesionales, incluso el campo secretarial

Los sistemas tradicionales de archivo están desapareciendo con rapidez y cada vez son más las compañías que optan por sistemas computarizados.

♦ **SINDICATOS.-**

La capacidad de negociación de estas entidades se emplea cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada dentro de estos para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que estos aportan mediante su productividad, cuando este nivel empieza a exceder, la compañía no tiene mas remedio que diseñar los puestos en forma mas eficaz, capacitar a nuevos trabajadores para aumentar la oferta de trabajo, automatizarse y procurar por todos los medios el establecimiento de un clima de confianza y cooperación, por lo que depende de sus utilidades que obtiene para su sobre vivencia y éxito, para atraer inversionistas y capital necesario para continuar siendo competitivos

♦ **PAGO COMPARABLE POR LABOR COMPARABLE.-**

Por las condiciones inflacionarias de la región, el deseo de competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles la mayor parte de las organizaciones latinoamericanas ha puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios.

♦ **POLITICAS:**

- Conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que los que si son.
- Conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado para impedir la rotación de personal y atraer recursos humanos selectos.
- Han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación esta practica los economistas llaman indexación.

♦ **DETERMINACIONES LEGALES.-**

La tendencia general de la región es hacia la protección de los derechos de los trabajadores, por lo que casi todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial y varias practicas mas.

A pesar de las sombrías predicciones de algunos profetas del desastre las legislaciones progresistas no provocaron parálisis de la inmensa mayoría de las organizaciones por el contrario reforzaron las energías creativas de muchos hombre de empresa que encontraron nuevas soluciones para viejos problemas.

Cuando las medidas legislativas son adecuadas y corresponden a un planteamiento genuinamente social, el gobierno vela, sencillamente, por los derechos de los ciudadanos y a la organización corresponde responder de manera responsable, legal y efectiva.

## **CAPITULO IV. “INCENTIVOS Y PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES”**

### **4.1 SISTEMAS DE INCENTIVOS**

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios y existen tanto en la labor manual como profesional.

Son un elemento destinado a lograr y/o mantener una determinada conducta. Es una recompensa que se fija para motivar a un tercero, o varios, a actuar de una manera deseada.

Son estrategias para la baja de costos fijos por la variabilidad de los mercados y el abandono del paradigma del continuo crecimiento, destinado a lograr y/o mantener una determinada conducta.

#### **♦ COMPLICACIONES:**

- Establecer si los incentivos recompensaran esfuerzos o resultados.
- Ya no manda producción, hoy ventas ordena el flujo de ventas, la opción de Taylor por incentivar resultados no aparece tan claramente recomendable.
- El carácter colectivo de la producción, visualizar la empresa como una cadena de clientes y proveedores internos y externos nos presenta claramente el problema de la medición de los resultados individuales. Cada puesto tiene mayor incidencia sobre sus proveedores externos que sobre los internos.
- La dimensión social y afectiva del ser humano, más marcada en unas culturas que otras, si la política empresarial esta orientada hacia el fortalecimiento de los grupos de trabajo en que medida es conveniente el diseño de sofisticados sistemas de medición de la contribución individual a los resultados que permitan incentivar a los individuos.
- La división vertical del trabajo a partir de la consideración de la función gerencial
- La originada en la existencia del marco legal. Al cambiar la situación puede pasar que un resultado antes conveniente ya no lo sea.

Los premios o incentivos clásicos están diseñados para lograr aumentos en la productividad del personal:

- ❖ Presentismo y puntualidad
- ❖ Producción
- ❖ Scanlon
- ❖ Bonus o gratificación

#### **- PRESENTISMO Y PUNTUALIDAD.-**

Este premio busca bajar los niveles de ausentismo de la empresa, en tal sentido contribuyen a la baja de los costos de producción y a la optimización de uso de los equipos, suelen representar un 10 y 30 % de la renumeración, el trabajador se transforman en parte sustancial del ingreso y hacen que los trabajadores no hagan uso de los regimenes de licencias legalmente estatuidos.

#### **- PRODUCCION**

La empresa fija para cada sección objetivos de producción, alcanzados o superados estos, el personal se hace merecedor del premio.

Tuvieron amplia difusión después de los años 50 y hasta los 80.

#### **- SCANLON**

Consiste en fijar que una parte de la facturación de la empresa se destinara a los empleados como premio, y este hace que los trabajadores se preocupen por el nivel de ventas de la empresa y que esta a su vez visualice que el crecimiento de los ingresos de sus empleados no sale de sus bolsillos.

#### **- BONUS O GRATIFICACIONES.-**

Las empresas con cierta periodicidad otorgan a ciertas franjas de su personal una suma de dinero a la que se le llama bonus o gratificación, esta cantidad de dinero suele reflejar directamente o indirectamente el concepto que la empresa tiene acerca del desempeño del premiado en el periodo establecido, esta modalidad abarca por lo general

los niveles gerenciales y de profesionales calificados de la empresa puestos cuyos resultados son de difícil medición pero que hacen en gran medida a los resultados globales.

♦ **REQUISITOS DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS.-**

La situación de las empresas en mercados de alta competitividad y velocidad de los cambios exige pensar detenidamente en la evolución de los indicadores de cualquier tipo que se adopten para medir productividad.

Para el diseño de un sistema ideal de incentivos se debe tener en cuenta:

- **OBJETIVIDAD.-**

Establecer con claridad y a priori bajo que condiciones se percibirá deberán estar por escrito y conocidas por la población incluida.

- **CONTROLABLE :**

Los participantes deben disponer de la información necesaria para ir monitoreando la evolución de las condiciones requeridas.

- **FLEXIBILIDAD:**

Que se puedan adecuar a las variaciones del mercado, del producto y del negocio.

- **EFFECTIVIDAD:**

Que se abone cuando se logra el resultado buscado.

- **PERMANENCIA**

Proyectado en el tiempo, debe seguir siendo aplicable.

- **CONVENIENTE**

Que tanto las personas como la empresa evalúen como conveniente.

♦ **LOS TIPOS DE INCENTIVOS MÁS COMUNES SON:**

- **COMPENSACION BASADA EN UNIDADES**

Compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento y también reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado

Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor.

En el nivel de obreros y técnicos estos sistemas deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas junto con todas las prestaciones de ley.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

En la economía moderna son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difíciles de medir en términos de unidades de producción

- **BONOS DE PRODUCCION**

Son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción.

Recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo producida, puede percibir en algunos casos una percepción mas alta una vez que alcanza determinado numero de unidades.

- **COMISIONES**

Una comisión: es un pago basado en un porcentaje de las ventas en unidades o en dinero.

La comisión que se paga por lo general es un porcentaje del precio del artículo.

En una variación del sistema de bono de producción se paga al vendedor un salario bajo y una comisión o bono cuando supera la meta prevista de ventas.

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar.

Bienes raíces o los seguros la percepción mensual fija puede reducirse mucho a favor de un porcentaje alto de comisiones.

La venta de alimentos y artículos de primera necesidad la compensación mensual suele crecer y el porcentaje de comisiones disminuir.

- **CURVA DE MADUREZ.**

Constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos, los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados tanto no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

**Curvas de madurez para profesionales con diferentes niveles de desempeño.**

|                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| Salario mensual  | Desempeño sobresaliente |
|                  | Bueno                   |
|                  | Promedio                |
|                  | Insuficiente            |
|                  | Inaceptable             |
| Años de servicio |                         |

- **INCREMENTOS POR MERITOS**

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño y estos los decide el supervisor inmediato del empleado junto con los otros superiores.

Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento, cuando se limitan en forma severa algunos administradores pueden tender a conceder aumentos proporcionalmente iguales a todo su personal al margen del merito relativo de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo.

- **COMPENSACION POR EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS**

Los sistemas de compensación por conocimiento especializado constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de empresa.

Se basa en lo que puede hacer el empleado., evalúa la importancia de un empleado para la organización.

La calidad de los productos de la empresa se acrecienta al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto, al tiempo que reduce la necesidad de contratar más personal

- **INCENTIVOS NO MONETARIOS**

Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de meritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir:

- placas conmemorativas
- objetos deportivos o decorativos
- certificados
- incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Son comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares ya que sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo.

Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño.

Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales como los programas para cubrir gastos de estudios a nivel de preparatoria o de universidad para los empleados mismos o para los hijos de estos en edad escolar

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos que conduzcan a un mejor desempeño son:

- rotación de puestos
- la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto
- el incremento del nivel de responsabilidad
- la autonomía
- varias mejoras mas en la calidad de la vida laboral del empleado

- **INCENTIVOS A EJECUTIVOS**

Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos.

- Los ejecutivos jóvenes prefieren incentivos en metálico
- los ejecutivos de mayor edad tienden a pensar en términos de su inminente retiro y posponen más los incentivos en efectivo.
- En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización a un precio determinado

Existen otras formas de incentivos, incluso las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. No obstante el elemento común de casi todos los paquetes de compensación al personal ejecutivo es su relación con el desempeño de la organización.

Los nuevos sistemas de compensación están cimentándose en evaluaciones del desempeño que incentivan de manera permanente a los ejecutivos para que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

Dadas las grandes variaciones del mercado de valores en la actualidad es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan con mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos puedan controlar

- Los incentivos comprobables contra el desempeño de la organización alientan el desempeño de los ejecutivos con base en los indicadores (márgenes de ganancia, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, etc.) de varias áreas esenciales de la organización
- Los sistemas de incentivos basados en opción diferida a posibilidades de participaciones conceden a los ejecutivos papeles de propiedad sobre acciones de la empresa de una manera gradual.

- **INCENTIVOS INTERNACIONALES**

Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional en años recientes han optado por cubrir un porcentaje importantes de los gastos de su personal en el exterior es mas ventajoso pagar directamente los costos de alojamiento.

## **4.2 SISTEMAS DE PARTICIPACION DE UTILIDADES**

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados.

Planes que incluyan a gerentes y empleados en su cobertura crea una mística de equipo, por lo que el 80 % de las compañías se deciden por estos y al adoptar estos planes tienden a compartir información financiera con sus empleados a lo que lleva a un mayor desarrollo del sistema.

Aunque los sistemas de participación de utilidades deben acoplarse a las diversas características de grupos y organizaciones de carácter específico la mayor parte cae dentro de las siguientes categorías:

- **PROPIEDAD DE LOS EMPLEADOS**
  - **PLANES DE OPCION DE COMPRA DE ACCIONES**

Permiten a los empleados por lo general mediante deducciones directas de la nomina adquirir fracciones de acciones de la empresa y comparten las ventajas financieras de su progreso.

- **PLAN DE LOS EMPLEADOS PARA ADQUIRIR ACCIONES ( PEPA)**

Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados y estos pueden pagarlas aceptándolas en vez de recibir incrementos salariales o a cambio de una porción de sus salarios comunes.

Los P.E.P.A. pueden emplearse de diversas maneras pero todas son formas de “financiamiento creativo”

- Adquirir las acciones mediante capital prestado con la garantía de las acciones mismas y del compromiso del empleado
- Adquirir las acciones mediante contribuciones efectuadas por la empresa que dentro de determinadas legislaciones pueden resultar exentas de gravámenes fiscales
- Crear un nuevo plan de asistencia financiera al personal mediante la emisión de nuevas acciones destinadas al plan
- Hacer las acciones de carácter privado al tiempo que se retira capital de ciertas subsidiarias o se actúa para invertir fondos en empresas que están en aprietos financieros

Con frecuencia las ventas de acciones son solo parciales lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas .Estos sistemas pueden constituir una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.

Aun así la transferencia de la propiedad de la empresa a manos de los empleados puede tener resultados positivos.

- **PLANES DE PARTICIPACION EN LA PRODUCCION**

Permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos cuando exceden determinado nivel de producción.

Suelen ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas.

- **PLANES DE PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES**

Permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores.

Una circunstancia económica difícil puede tener un efecto desfavorable.

Algunas compañías disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación de utilidades a los fondos de jubilación

Sin embargo cuando estos planes se aplican bien pueden ejercer un notable efecto en la manera en que opera la compañía.

- **PLANES DE COMPENSACION POR REDUCCION DE COSTOS**

Cuando las utilidades se reducen por causas independientes al personal como cuando ocurre en los periodos de inflación muy alta el personal puede experimentar efectos adversos , un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados por factores que si pueden controlar :los costos.

Estos planes buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costo y permiten a los trabajadores participar de manera mas integral en las operaciones diarias de la empresa por lo general a través de pequeños comités y de reuniones periódicas

#### **Planes para lograr la reducción de costos**

- **plan scanlon.-**

Basa los bonos o incentivos en los costos comparados en perspectiva histórica, los empleados encuentran maneras de reducir costos y participan de los ahorros logrados de esta manera la diferencia se comparte con los empleados en forma de un bono o incentivo.

El bono se calcula y paga en forma mensual.

- **plan rucker.-**

Su propósito es reducir los costos de las nomina en su relación con las ventas de la empresa, con ajustes de cambios en los inventarios e incorpora los ahorros logrados en equipo y materiales.

El bono se calcula y paga en forma mensual.

- **plan improshare**

Se centra menos en las razones financieras y mas en el desempeño que se mide en la forma de una reducción en las horas de labor.

El bono se calcula y paga en forma semanal.

Estos planes tienen la característica común que están relacionados con factores sobre los cuales el empleado tiene control (costos) y no en factores en los que el empleado solo puede incidir de manera muy indirecta (como los márgenes de utilidad).

Estos se concentran en la reducción de costos y promueven la participación activa de los empleados a través de varios enfoques.

Cuando se someten a votación de los empleados para su aceptación es común que se ponga a prueba durante un año y si los resultados son favorables se pueden adoptar como forma permanente de compensación

Son mas frecuentes en empresas de manufacturas aunque pueden ser muy efectivos en las compañías destinadas a proporcionar servicios.

El **plan scanlon** cubre áreas de producción y a los empleados que laboran en ellas y los planes **improshare** y **rucker** suelen extenderse a toda la compañía, con excepción de la gerencia general.

Los planes scanlon y rucker destacan las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados y así esa participación ayuda a incentivar la participación y el interés de los empleados.

El plan improshare incentiva y recompensa los avances en el desempeño a pesar de que la participación de los empleados se da en menor grado

La clave de estos planes estriba en la aceptación por la administración de la posibilidad de que los empleados influyan de manera directa en su ambiente de trabajo.

Las economistas Sara A. Levitan y Diane Wernke han observado que el problema real para establecer una participación significativa del trabajador que conduzca a mejoras en la productividad consiste en que estos programas demandan una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo. La postura tradicional de la administración ha sido la de retener el control y la autoridad para tomar decisiones finales con objeto de obtener un máximo de utilidades.

**COMPARACION DE LOS PLANES SCANLON,RUCKER E IMPROSHARE DE REDUCCION DE COSTOS**

|                                                     | <b>SCALON</b>                                                                                                                                                                   | <b>RUCKER</b>                                                                                                               | <b>IMPROSHARE</b>                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>                                     | Disminuir costos laborales, mejorar la calidad                                                                                                                                  | Disminuir costos laborales, reducir costos materiales                                                                       | Reducción de las horas de trabajo                                                                                                    |
| <b>INICIO</b>                                       | Por voto de los empleados                                                                                                                                                       | Por la gerencia general o por voto de los empleados                                                                         | Por la gerencia general                                                                                                              |
| <b>GIRO DE LA EMPRESA</b>                           | Generalmente empresas de manufactura                                                                                                                                            | Casi siempre empresas de manufactura                                                                                        | Generalmente empresas de manufactura                                                                                                 |
| <b>COBERTURA</b>                                    | Áreas de producción                                                                                                                                                             | Toda la empresa o grupos determinados                                                                                       | Casi siempre toda la empresa                                                                                                         |
| <b>ELEGIBILIDAD</b>                                 | Trabajadores de las áreas de producción                                                                                                                                         | Todo el personal excepto la alta gerencia                                                                                   | Todo el personal excepto la alta gerencia                                                                                            |
| <b>PARAMETRO PARA DETERMINAR EL INCENTIVO</b>       | Reducciones en los costos histórico, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios                                                                             | Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso de las ventas ajustado a inventarios, materiales y equipo | Reducciones en horas laboradas por unidad de producción.                                                                             |
| <b>PERIODICIDAD DEL INCENTIVO</b>                   | Bonos mensuales expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a final del año                                                                            | Bonos mensuales expresados como porcentajes del salario con reservas para un bono a final del año                           | Semanal o quincenal coincidiendo con los periodos de pago                                                                            |
| <b>PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO</b> | Extensiva, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental que se reúne cada semana y un comité mensual de verificación de sugerencias | Extensiva, mediante un sistema de sugerencias y comités mixtos para mejorar la comunicación de sugerencias y problemas      | Limitado básicamente a los empleados que contribuyen a la reduccion del numero de horas necesario para producir determinado producto |

## **CAPITULO V.- PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL**

### **5.1 FUNCION DE LA COMPENSACION INDIRECTA**

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a los siguientes objetivos:

- **objetivos sociales**

las naciones latinoamericanas enfrentan desafíos de gran importancia en el aspecto social.

Las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Debido a que se ven imposibilitados para atacar y solucionar de manera definitiva los gigantescos problemas de salud que aquejan a la región los incentivos fiscales y las exenciones tributarias para las empresas que prestan servicios en campos como la salud, la jubilación el ahorro y la educación son muy comunes en gran cantidad de casos.

- **Objetivos de la organización.-**

Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de prestaciones es la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa.

La existencia de estos paquetes también incide sobre la tasa de rotación pues muchos empleados se sentirán pocos dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes.

Objetivos importantes de la organización que se cumplen mediante las compensaciones indirectas

- reducción de las tasas de rotación
- desaliento a los movimientos tendientes al conflicto
- ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.

- **objetivos del empleado**

Los empleados suelen esforzarse por obtener las prestaciones y servicios que proporciona la empresa por varias razones entre las que se cuentan los costos menores de diferentes servicios y su mayor nivel de accesibilidad cuando la empresa los otorga

Permanecer dentro de una categoría fiscal mas baja es otro objetivo de los empleados, el nivel de los impuestos que un contribuyente debe cubrir asciende proporcionalmente a sus ingresos en metálico pero no en relación con las prestaciones que recibe.

Un objetivo mas que logra el empleado que recibe un paquete de compensación integrado por distintos servicios es el de indexarse a la inflación que es congelar la inflación.

### **5.2 BENEFICIOS DEL ASEGURAMIENTO**

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar entre otros objetivos los de carácter eminentemente social.

- **SEGUROS DE SALUD**

No solo benefician de modo directo a los integrantes de la organización

Los seguros de salud pueden descomponerse en pólizas que cubren:

- gastos médicos mayores
- gastos médicos menores

- atención dental
- atención óptica
- pólizas de preservación
- garantía de la salud mental

Las que reconocen determinadas compensaciones al empleado en caso de:

- enfermedad (originadas en el trabajo o producidas por otra causas)
- accidentes
- pérdidas de miembros u órganos
- fallecimiento

Estas se relacionan directamente con las pólizas del campo de la salud

➤ **seguros de gastos médicos.-**

Los costos que se deben a:

- enfermedad
- accidentes y hospitalización

Se establece un valor limite máximo se determina con la mayor precisión posible que enfermedades, accidente, etc., cubre la póliza que se obtiene, también se debe considerar el deducible establecido y este consiste en una suma fija que el usuario conviene encubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador y casi siempre a el le corresponde cubrirlo.

Cuando se contrata una póliza de seguro medico, es muy conveniente estudiar las diferentes posibilidades y los antecedentes del asegurador, identificar los mejores proveedores de servicio y optar por las coberturas mas amplias con los márgenes de costo mas bajos posibles. Especificar a los empleados tanto de las pólizas de atención medica como de las demás, que aspectos no están previstos en una póliza especifica

➤ **seguros de la vista.**

Con una modesta cantidad deducible del total, muchas compañías proporcionan anteojos y lentes de contacto o lentillas a los empleados que las necesitan. Se calcula que casi dos terceras partes de la población total requieren lentes de algún tipo.

➤ **Seguros dentales**

Con frecuencia las pólizas de servicios dentales excluyen determinados procedimientos o estipulan el pago de primas considerables. Los costos promedios de las pólizas de servicios dentales significan para la empresa un valor inferior a 0.5% del total del costo de la nomina.

➤ **Seguros psiquiátricos.**

Se cubren los gastos de proporcionar asistencia psiquiátrica así como de accesoria psicológica a los empleados. Un desafortunado efecto lateral del incremento en la drogadicción y el alcoholismo es el incremento creciente de problemas psiquiátricos entre la población en general y estos problemas afectan tanto al consumidor como a las personas que lo rodean y por consiguiente derivar estas en una severa depresión que puede impedirle al trabajador su labor diaria.

La discreción y el tacto del departamento de personal en esta área son de mayor importancia, las decisiones que se tomen deben considerar los diagnósticos y recomendaciones del personal técnico.

• **SEGUROS DE VIDA**

Su uso es casi universal entre las empresas en muchos ramos.

El monto total del beneficio que cubre una póliza en caso de muerte del asegurado corresponde a un múltiplo del sueldo o salario del asegurado; el seguro de vida casi siempre excluye a los familiares de los empleados a menos que opte por cubrir una póliza que ampare a cada uno de sus parientes.

- **SEGUROS POR INCAPACIDAD.**

Muchas empresas pierden valiosos integrantes de su personal a causa de accidentes y circunstancias en que el trabajador se ve imposibilitado temporal o permanente para continuar trabajando.

Es de vital importancia determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento; o si se origina por descuido o por negligencia del empleado.

Las clasificaciones de muchas pólizas son debatibles en alto grado y es poco probable que puedan establecerse parámetros uniformes para toda la población económicamente activa, es decir, un caso de artritis no afectaría tanto a un financiero y si poner fin a su carrera a un pianista, todo dependerá si la lesión le impide al trabajador realizar su actividad.

Una empresa de dimensiones medianas o mayores puede negociar cláusulas especiales de acuerdo con el giro de su actividad.

- **OTRAS ÁREAS DEL ASEGURAMIENTO**

En la actualidad el clima económico los empleados que temen la pérdida parcial o total de sus ingresos incluso en los casos en que su desempeño sea aceptable, debido a estas circunstancias la empresa o una compañía de seguros a través de la empresa pueden garantizar al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado.

### **BENEFICIOS DEL ASEGURAMIENTO DEL PERSONAL**

- **SEGURIDAD DE DESEMPLEO.**

Las primas de retiro o separación son pagos adicionales a los que dispone la ley y que se efectúan cuando el empleado decide separarse de la organización o la empresa decide prescindir de sus servicios.

Estos pagos suelen negociarse con el empleado dentro de ciertos parámetros generales y tácitamente se acepta el principio de que existe buena voluntad entre ambas partes para llegar a un acuerdo conveniente. En el caso del personal del nivel ejecutivo es posible que la empresa negocie una o varias cláusulas en las que se disponga que si la persona dejara de prestar sus servicios por motivos no imputables a una falla grave y claramente demostrable la organización le cubrirá determinada suma.

- **JUBILACIÓN**

El establecimiento de los planes de jubilación tenía la intención original de compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. Puesto que la movilidad del personal se ha incrementado mucho en los últimos años y con frecuencia los programas instituidos por las autoridades oficiales latinoamericanas no logran cubrir la totalidad de las necesidades y los gastos que enfrenta la persona que se jubila, es por esto que las empresas cuentan con programas de ayuda que posibilitan a los empleados de más de 55 años, disfrutar de un panorama económico relativamente estable.

➤ **desarrollo de un plan de jubilación**

el diseño de un plan de jubilación que suplemente los planes oficiales determinados por la legislación oficial siempre tiene que dar respuesta a diversas interrogantes como son:

- ¿Como se va a pagar el plan?

En un plan financiado solo por el empleado la empresa no hace aportaciones pero la práctica común es que tanto la organización como el empleado efectúen contribuciones a determinado fondo de inversiones.

- ¿Como se definen los derechos a los que se hace acreedor el empleado?

El plan debe señalar con exactitud si puede empezar a disfrutar de sus beneficios, si debe esperar a llegar a la edad fijada por la ley, si puede disfrutar el total de los beneficios o solo de un porcentaje, etc.

Determinar el impacto financiero que el programa tendrá en el paquete de compensaciones de la empresa a nivel global.

- ¿Se añade una suma a la compensación original del empleado?

- ¿Se difiere su compensación?

- ¿Esta adecuadamente protegido el programa contra la inflación y las devaluaciones?

➤ **jubilación antes de tiempo**

Muchas empresas pueden inclinarse por conceder la jubilación total o parcial al empleado quien logra así su objetivo de retirarse antes de la edad legal y en la mayoría de los casos la compensación que se le hará al empleado es solo parcial hasta que cumpla los 65 años.

La empresa tal vez también se beneficiara porque podrá cubrir la vacante con una persona a considerable distancia de la edad de jubilación.

➤ **asesoría sobre jubilación**

Los principales puntos a considerar en la asesoría respecto a la jubilación incluyen:

- asesoría financiera
- asesoría al cónyuge
- asesoría a los posibles beneficiarios de los pagos por la jubilación.

Las decisiones difíciles sobre inversiones que conllevan complicadas operaciones matemáticas y conocimientos especializados escapan del ámbito de las personas que no se especializan en el área y que pueden beneficiarse mucho de las opiniones de un experto en la materia. La asesoría a la esposa o al esposo, garantiza un nivel mínimo de protección y continuidad en caso de que el jubilado no pueda continuar ejerciendo sus funciones normales o fallezca.

### **5.3 PRESTACIONES FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO**

#### **PRESTACIONES FINANCIERAS INDIRECTAS**

Proporcionadas al trabajador ya sea financiándolas totalmente o solo en parte en ningún caso el trabajador recibe dinero en efectivo ni son conmutables por su equivalente en unidades monetarias:

- tiendas con descuentos
- despensas
- disfrute de vacaciones en casos especiales
- ajuste de días de trabajo (puentes)
- servicio de comedor
- concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad, etc.
- descuento en compra de artículos de la empresa
- ayuda para deportes
- servicio de transporte
- conserjería personal
- actividades culturales diversas: conciertos, visitas a museos etc.
- actividades sociales diversas: encuentros deportivos cine clubes, posadas, fiestas infantiles, etc.
- Facilidades de horario para estudio
- Compra de bienes por medio de la empresa
- Obtención de acciones de la compañía
- Pago completo de las cuotas de seguridad social
- Permisos con goce de sueldo : por boda por nacimiento de un hijo por defunción familiar etc
- Seguro de automóvil
- Disponibilidad de vehículo de la organización

Los periodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales pueden asumir varias formas y exceder por mucho los requerimientos de ley, los gastos que pueden generarse por estos conceptos son cuantiosos y merecen un análisis minucioso.

- **PAUSAS Y DESCANSOS DURANTE LA JORNADA**

Las pausas para tomar una taza de café u alimento, para asearse antes y después de la jornada, un pequeño descanso puede incrementar el nivel de energía del empleado y su productividad.

La dificultad de esta práctica casi universal es que los empleados tienden a alargar estos periodos.

- **DÍAS DE ENFERMEDAD Y COMPENSACIÓN POR SALUD**

En la labor cotidiana surge toda una serie de problemas menores de salud que por lo común no ameritan una consulta al medico, pero que impide una asistencia al trabajo. Varias organizaciones establecen políticas que estipulan el pago de una prima o bono semestral por asistencias ininterrumpidas junto con la práctica de determinar que el empleado pueda ausentarse del trabajo además de sus vacaciones dos días al año, llamados días discrecionales Siempre y cuando lo notifique a su superior.

- **ACTIVIDADES DEPORTIVAS**

Son muchas las organizaciones que impulsan las practicas deportivas de su personal durante sus horas libres sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, arritos, trofeos, transporte etc. Las virtudes del deporte son:

- la creación de un espíritu de grupo.
- La identificación con la empresa
- El aliento de practicas sanas

- **DÍAS DE FIESTA Y DE VACACIONES**

Todo país celebra una serie de acontecimientos notables que en ocasiones se combinan con las tradicionales festividades religiosas o se añaden a ellas.

El personal puede ejercer cierta presión para disfrutar de un descanso que tienda a extenderse de manera indebida salvo autorización expresa al día posterior o incluso a los dos días posteriores en honor a la tradición de “los puentes”

Los periodos adicionales de vacaciones se basan en la antigüedad del empleado, las variantes son notables y en todos los casos deben tener en cuenta las estipulaciones legales del país.

Salvo por las empresas muy pequeñas que pueden suspender por completo sus actividades ya son muy pocas organizaciones medianas o grandes que optan por conceder vacaciones generalizadas a todo el personal.

Es necesario mantener siempre dentro de las disposiciones legales mantener cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad en este campo.

Existe un grupo de individuos irremplazables que independientemente de las circunstancias externas nunca abandonan la empresa y nunca toman vacaciones obligados por las circunstancias. un problema que los irremplazables suelen poner en evidencia es la falta de capacitación y desarrollo entre quienes reportan a la persona que nunca se ausenta.

Los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado no solo para disfrutar de un merecido descanso sino para enriquecerse a nivel humano mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares.

La situación de un empleado que eternamente se encuentra demasiado ocupado para tomar sus vacaciones constituye una indicación para el departamento de personal de que existen uno o varios problemas latentes en ese departamento.

- **AUSENCIAS AUTORIZADAS.-**

Gran número de organizaciones incluyen entre sus políticas conceder varios días de descanso con goce de sueldo a quienes:

- contraen matrimonio
- sufren la muerte de un familiar
- se gradúan en la universidad
- la llegada de un hijo nuevo

Se presentaran siempre casos no contemplados en los que solo una actitud flexible y humana comprensiva pero justa podrá dictaminar la norma a seguir.

#### **5.4 PRESTACIONES DENTRO DEL HORARIO DE TRABAJO**

##### **PRESTACIONES OTORGADAS POR LAS ORGANIZACIONES**

Estas se sujetan a las normas y políticas de cada organización las mas comunes son:

- prestamos personales
- anticipos de sueldos
- anticipos de gratificación anual
- caja de ahorro
- ayuda para transporte
- compensación por salario insuficiente
- pago de becas
- pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados
- días de vacaciones pagadas adicionales a los indicados por la legislación
- liquidaciones por retiro voluntario
- pagos por razones diversas: concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- dote matrimonial
- ayuda por nacimiento de un hijo
- gratificación anual adicional a la indicada por las ley
- pensiones
- seguro de vida
- seguro de hospitalización y gastos médicos
- pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional
- compensación de salario por cambio de localidad

Se experimenta una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos y las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales

- **HORARIOS FLEXIBLES.-**

Esta bien documentado que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus periodos de vigilia.

En la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan no existe ningún motivo racional para obligar todos los empleados a ajustarse al mismo horario.

- **FLEXTIME**

Este sistema elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores; los empleados pueden presentarse al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa y según la hora en que cada uno inicie sus labores puede retirarse por la tarde. La empresa a su vez puede exigir que todo el personal labore un mínimo de determinadas horas a la semana (casi siempre 38 horas) y que todo el personal este presente en determinado horario.

➤ **PARTICIPACIÓN EN LA LABOR**

Consiste en permitir que la labor la lleven a cabo dos personas en vez de una y combina las labores de las dos personas a distintas horas durante distintos días o durante diferentes semanas

**5.5 SERVICIOS A LOS EMPLEADOS**

Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización.-

• **SERVICIO DE CAFETERIA O RESTAURANTE**

Casi todos los países del área experimentan problemas de desnutrición y estos no solo afectan solo a los económicamente desprotegidos también son muy graves en personas con ingresos regulares y con malos hábitos de alimentación. Un restaurante que proporcione alimentos baratos y balanceados significa una prestación de gran valor para los empleados., el hecho de contar con un restaurante o una cafetería internos disminuye mucho la tendencia a prolongar el periodo concedido para la comida permite además una posibilidad de convivencia social.

Si el nivel de los servicios no es adecuado puede constituir un foco de insatisfacción además de los altos costos y las complicaciones administrativas.

Muchas empresas optan por contratar los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales que por una cuota determinada por cada comida (generalmente cubierta una proporción del 60% empresa y 40% empleado)

Se encarga de cuanto se refiere al restaurante interno.

Un funcionario del departamento de personal puede tener a su cargo:

- la verificación diaria del menú
- la higiene observada
- Las cantidades y calidad de los alimentos
- La eficiencia del servicio en general

• **AYUDA EDUCATIVA**

Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estipular 100% de cobertura cuando se estudian temas relacionados de manera directa con el trabajo del empleado y reducirse en proporción directa con la relación del curso con las labores del puesto.

Ninguna circunstancia puede considerarse atenuante o justificante para mantener grupos de personas marginadas de los beneficios de la cultura incluyendo principalmente el acceso a la palabra escrita.

Se ha probado en muchas ocasiones que el rendimiento y la productividad de un grupo de trabajo guardan relación directa con el grado de educación que tenga.

• **SERVICIOS FINANCIEROS**

Los más comunes que suelen concederse a empleados con cierta antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente son:

- Los prestamos con bajo interés
- El financiamiento de vivienda
- Los programas de apoyo para la compra de vehículos personales

Son muchas empresas que establecen generosas tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que fabrica o vende la compañía.

La formación de asociaciones con ánimo de promover el ahorro o las inversiones a largo plazo es una practica común que en forma casi invariable registra buenos resultados. Esta práctica ejerce el efecto directo de proteger la economía del empleado e impedir de modo indirecto las solicitudes inoportunas de préstamos a cualquier plazo.

- **SERVICIOS SOCIALES**

- **Guarderías infantiles**

En la actualidad la proporción de mujeres jóvenes que se reintegran a la oficina o taller unos seis meses después de tener un hijo ha crecido mucho y su reacción fundamental cuando se le brinda la oportunidad de continuar obteniendo un ingreso es de especial lealtad hacia la organización.

- **Cuidados a personas de la tercera edad**

Muchos empleados encuentran que su habilidad de trabajar se ve limitada por la responsabilidad de cuidar a uno o dos ancianos en su familia inmediata.

Como respuesta a esta circunstancia varias organizaciones han creado centros familiares en los que se brinda atención y protección a las personas que dependen del empleado durante la jornada laboral.

- **Programas de reubicación**

Con frecuencia las compañías transfieren a sus empleados a diferentes ciudades del país o incluso del exterior. A fin de alentar al candidato a aceptar una nueva ubicación y el desplazamiento a otra ciudad las empresas suelen absorber los gastos que provoca la transferencia.

Cada vez mas son las familias de nivel profesional en las que ambos cónyuges se encuentran empleados y recibiendo ingresos en estos casos el administrador de recursos humanos tiene el desafío de identificar alicientes o alternativas que permitan a la pareja del empleado ocuparse en un campo interesante o creativo o que le proporcione una buena fuente de ingresos adicional.

- **Programas de asistencia durante ausencias por causas sociales**

Las prestaciones de suplemento de los servicios de la comunidad pueden considerarse muy afines a las de integración y prevención de fenómenos sociales indeseables. Una compañía con alto número de madres jóvenes puede optar por establecer un servicio de guardería infantil, en tanto que otra con población edad mas avanzada puede establecer un programa de ayuda para la educación universitaria.

## **5.6 ADMINISTRACION DE PRESTACIONES Y SERVICIOS**

### **CLASIFICACION DE PRESTACIONES**

- en dinero
- en especie
- en facilidades, actividades o servicios.

Resulta muy común considerar como préstamo los beneficios establecidos por las leyes en forma adicional al salario nominal por lo anterior puede establecerse la siguiente clasificación:

- prestaciones que otorgan las leyes
- prestaciones que otorgan las organizaciones: - financieras directas  
- financieras indirectas

Las leyes que se establecen para las prestaciones no siempre van a ser iguales en todos lados para:

- el trabajador o asegurado
- para su esposa o concubina
- para sus descendientes y ascendientes.

▪ **clasificación por su fin inmediato**

a) tendientes a mejorar su ambiente de trabajo

- medios de transporte a la fabrica
- guardarropas, armarios, etc.
- agua potable y refrigerada
- comodidades sanitarias
- salones de descanso

b) tendientes a complementar el salario (excluidos salarios incentivos)

- sistemas voluntarios de participación de utilidades
- gratificaciones anuales no contratadas previamente
- cajas de ahorro subsidiadas
- préstamos sin interés o con uno inferior al corriente
- locaciones familiares para compensar la carga de familia numerosa
- absorción por la empresa de parte del precio de compra de artículos en tiendas
- descuentos o venta al costo de artículos fabricados por la empresa
- absorción por la empresa de pagos que corresponden al trabajador:
  - cuota obrera al seguro social
  - impuesto sobre la renta
  - cuotas sindicales, etc
- cooperativas de consumo organizadas por la empresa

c) tendientes a mejorar la salud del trabajador y su familia

- atención medica
- medicina, hospitalización, atención quirúrgica, aparatos de prótesis y ortopedia
- atención obstetricia de la trabajadora o la esposa del trabajador
- primeros auxilios y puestos sanitarios de fabrica

d) tendientes a mejorar la alimentación del trabajador y su familia

- comedores en la empresa, gratuitos o al menos subsidiados
- sitios especialmente adaptados para que el trabajador caliente y tome su comida si prefiere llevarla
- reparto de buffet ,bocadillos, café y refrescos
- cafeterías, aparatos automáticos de refrescos, cigarrillos, etc.
- Venta de alimentos con absorción por la empresa de un porciento de su costo o al menos de gastos administrativos.
- Ayuda para la alimentación de lactantes e infantes

e) tendientes a dar al trabajador seguridad en sus ingresos

- Seguros de grupo, pagados por la empresa total o parcialmente
- Mutualidades organizadas y subsidiadas por la empresa
- Subsidios para el caso de cesantía
- Ampliación o complemento de las pensiones y subsidios del seguro social:
  - salario en días no subsidiados
  - complemento de subsidios incompletos
  - ampliación de subsidios a mas días-enfermo
  - ampliación o complemento de pensiones, etc.
- Pagos de retiro del trabajador además de los legales
- Sistemas de jubilaciones

f) tendientes a ayudar al trabajador en sus problemas familiares

- Escuelas para los hijos de los trabajadores
- Pagos en caso de muerte de familiares del trabajador
- Dotes para el matrimonio del trabajador
- Canastillas y pagos en caso de nacimiento de hijos del trabajador

- Casas-cuna
  - Guarderías infantiles
  - Ayudas diversas para el pago de renta de casa-habitación
  - Construcción de casa-habitación y facilidades para adquirirlas.
  - Alojamientos proporcionados a los trabajadores sobre todo solteros.
  - Orientación y consejo en materias psicológicas, jurídicas, etc.
  - Auxilio y orientación de trabajadoras sociales
- g) tendientes a ayudar al trabajador en la ampliación de su cultura.
- becas diversas
    - cursos dados o pagados por la empresa sobre idiomas, técnicas, etc.
    - escuelas o academias para familiares del trabajador
    - bibliotecas y hemerotecas
    - concursos fotográficos, de pintura, dibujo, ajedrez, etc.
- h) tendientes al descanso y recreación del trabajador
- vacaciones supraleales
  - subsidios especiales para las vacaciones : en dinero o en organización de facilidades en transportes y hoteles
  - clubes y parques para el recreo y descanso del trabajador y sus familiares con juegos de salón, albercas, etc.
  - campos deportivos y subsidios al deporte
  - reuniones sociales, cenas de navidad, bailes, etc. organizados o subsidiados por la empresa
  - cines, teatros, conciertos, organizados o subsidiados por la empresa.
  - Clubes de exploradores y montañistas ,organizados o subsidiados por la empresa
  - Días de descanso obligatorio supraleales con el fin de permitir al trabajador celebrar fiestas nacionales, religiosas, etc.
  - Permisos con goce de sueldo en días onomásticos, aniversario, etc.
- i) tendientes a estimular y premiar acciones a favor de la empresa.
- Premios a sugerencias que el trabajador presente
  - Premios por asistencia y puntualidad
  - Premios por antigüedad
  - Premios en concursos de seguridad industrial
  - Premios por excepcional eficiencia ,cooperación o comportamiento
- j) servicios misceláneos
1. por su naturaleza intrínseca dale poder diferencia dos especies:
    - prestaciones: contribuciones financieras mas tangibles para los empleados
    - servicios: acciones emprendidas para la ayuda de los empleados
  - 2.-por su contenido económico
    - financieras
    - sociales
    - mixtas
  - 3.- por su influencia en el salario
    - prestaciones económicas supra-legales
- Aquellas que constituyendo una obligación que la ley impone son complementadas ampliadas o perfeccionadas por la empresa
- prestaciones de beneficio general y directo
- Aquellas que por su propia naturaleza son benéficas para todos y las obtiene una mayoría de los trabajadores
- prestaciones de beneficio indirecto o no general
- Aquellas que solo se reciben por quienes se encuentran en determinadas circunstancias y no corresponden al menos a la mayoría de los trabajadores.
- 4.- por la fuente de la que derivan
    - legales
    - contractuales
    - voluntarias

## **PRINCIPALES PROBLEMAS FINANCIEROS**

- Tienden a ser indefinidos los servicios otorgados por lo que es importante cuidar la posibilidad de mantener sin alteración algunos servicios ya que los costos de la Mano de obra tiende a aumentar en periodos de dificultades económicas
- El costo de estos se da dependiendo del numero de personal por lo que es importante tenerse en cuenta las posibles ampliaciones que pudiera tener la empresa antes de establecerlos.
- Debido a que los salarios han crecido indefinidamente desde 1939 en los países latinoamericanos se debe tomar en cuenta esto con los servicios y prestaciones que están ligados con el monto de los salarios antes de decidir implementarlos.
- Las exenciones o cargas fiscales no siempre se van a aplicar a algunas prestaciones y esto se debe tomar en cuenta antes de una adopción o ampliación de los sistemas de servicios. Muchos servicios implican la adquisición de bienes y el precio es variable principalmente en las prestaciones de tipo alimenticio y tener presente esta variabilidad al fijar el costo.
- La fluctuación en el poder adquisitivo de su moneda en algunos países se deben tener en cuenta principalmente en las prestaciones que no son monetarias y es indispensable el asesoramiento de un perito en materias financieras para determinar el costo de cada uno de estos servicios.

Con frecuencia es uno de los puntos débiles de muchos departamentos de personal y se debe a la forma poco metódica en que se expanden las prestaciones y servicios de varias organizaciones y se otorgan por una variedad de razones desde tendencias sociales de muy amplia difusión hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato.

### **• PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS**

El problema central en la administración de prestaciones y servicios esta representado por la falta de participación del personal.

Los empleados pueden encontrarse con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales.

En fecha reciente distinguidos investigadores determinaron que el empleado promedio solo recordaba el 15% de las numerosas prestaciones que brindaban dos grandes empresas.

Esa falta de conocimientos así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones.

El establecimiento de prestaciones obedece a una filosofía gerencial de tipo paternalista la cual no contribuye de manera positiva a la educación y autodesarrollo del trabajador.

### **• SOLUCIONES TRADICIONALES**

Ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa y se pone en práctica mediante

- sesiones informativas
- publicaciones internas
- periódicos murales
- medios similares

Es un método que permite atacar los síntomas y no la raíz del problema que en el fondo es el desinterés y la insatisfacción de los empleados y solo consigue aumentar los costos de administración así como su complejidad.

Consideran algunos expertos en virtud del grado económico y social de los países latinoamericanos resultaría mas saludable concentrar los esfuerzos en resolver problemas básicos y sustanciales que permitan el aumento de productividad el financiamiento de una política de altos salarios nominales el aumento y diversificación de mercados con una reducción de precios etc. En vez de erogar fuertes cantidades en complementos o adiciones que por desgracia en un gran numero de casos no guardan relación entre los costos que significan y los que proporcionan, es una realidad la amplitud y diversidad de las prestaciones existentes por el numero de las organizaciones que las otorgan la amplitud con que cada una las establece y las solicitudes presentadas en las revisiones de contrato colectivo.

• **MENÚ DE PRESTACIONES : SOLUCION PREACTIVA**

Un menú de prestaciones o un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a sus necesidades.

Se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho y se permite que proceda a la elección que mas le convenga.

Aunque Este enfoque genera costos administrativos adicionales y la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan selecciones más acordes a sus intereses la principal ventaja es la participación del empleado directa y activa mediante la cual los empleados comprenden con exactitud que beneficios les ofrece la compañía

Procedimientos paternalistas no toman en cuenta la opinión del personal y se otorgan por decisión de los directivos pretendiendo determinar lo que resulta mas conveniente para los trabajadores o presionándolos para que las utilicen.; la solución de esto es satisfacer verdaderas necesidades y contribuir a elevar el nivel económico, social y cultural del capital humano con el que cuenta la organización.

**POLITICA SOBRE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES**

- Debe equilibrar las ventajas obtenidas por el empleador y los trabajadores contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos
- Ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés y los incentivos para el logro y la mejora personal
- El otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse como un paternalismo objetable. La mejor política seria otorgar aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes puedan recibirlas
- A ampliar las prestaciones, considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas.
- Tener en consideración los efectos en la colectividades en las cuales están inmersas las organizaciones
- Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica con el fin de ver si esta cumpliendo con su cometido.
- los servicios deben ser absolutamente libres para éste.
- La libertad del trabajador para aprovechar la prestación o el servicio o bien para dejarla debe ser absoluta social y psicológicamente
- los trabajadores deben intervenir de algún modo en la selección y administración de los servicios que para su bienestar se establezcan
- Manejo de los servicios por la empresa y con intervención de los trabajadores mediante la opinión, sugerión, queja, etc., hasta la posibilidad de vetar los actos de la administración de los servicios.
- manejo paritario de los servicios por comités obrero-patronales
- manejo de los servicios por los trabajadores con intervención de algún representante de la empresa con el fin de vigilar la adecuada aplicación de los fondos que ella proporciona y su coordinación con las actividades y programas de personal
- Los servicios deben darse integrados al programa de personal de la empresa y deben ser resultado de una cuidadosa planeación y cuidarse de que los servicios cubran áreas en donde sea mayor la necesidad y se coordinen formando un programa que para el trabajador realice mejor las finalidades
- Los programas de servicios deben revisarse periódicamente.

- Eliminar los servicios que se hayan convertido en menos útiles y cambiarlos por aquellos otros que puedan producir en ese momento mayores beneficios
- .
- Los servicios parecen justificarse mas como medida transitoria en los países en desarrollo por el escaso nivel de vida y de capacidad adquisitiva de estas naciones así como la dificultad y limitación de las empresas para pagar altos salarios
- Las prestaciones sociales deben ser un motivo de acercamiento obrero-patronal, jamás un motivo de lucha de clases.

En la práctica debe cuidarse de suprimir o cambiar los servicios que estad distanciando y contraponiendo a los trabajadores hacia su empresa y los directivos de ella.

El establecimiento de prestaciones obedece a una filosofía gerencial de tipo paternalista la cual no contribuye de manera positiva a la educación y auto desarrollo del trabajador.

#### **SOBRE SU EXISTENCIA MISMA**

Consideran algunos expertos en virtud del grado económico y social de los países latinoamericanos resultaría mas saludable concentrar los esfuerzos en resolver problemas básicos y sustanciales que permitan el aumento de productividad, el financiamiento de una política de altos salarios nominales, el aumento y diversificación de mercados con una reducción de precios, etc. En vez de erogar fuertes cantidades en complementos o adiciones que por desgracia en un gran numero de casos no guardan relación entre los costos que significan y los que proporcionan, es una realidad la amplitud y diversidad de las prestaciones existentes por el numero de las organizaciones que las otorgan la amplitud con que cada una las establece y las solicitudes presentadas en las revisiones de contrato colectivo.

## **CAPITULO VI.- RETRIBUCION POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS ECONOMICOS**

### **6.1.- EL DINERO Y LA MOTIVACION**

Frederick Taylor a finales del siglo XIX fue el primero en popularizar el uso de los incentivos económicos ya que estaba preocupado por la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más lento posible para producir al nivel mínimo aceptable.

Los empleadores recortaban los salarios de manera evidente y los trabajadores sabían que si sus percepciones alcanzaban grados excesivos, la cantidad que se les pagaba sería menor. En su opinión la cantidad justa de trabajo no debía depender de los cálculos vagos de los supervisores sino de un proceso de inspección y observación científico, formal y minucioso.

Esta necesidad de evaluar cada puesto en forma científica fue lo que llevo al movimiento de la administración científica que es el estudio científico y detallado del puesto con el propósito de aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

### **EL DESEMPEÑO Y LA RETRIBUCION**

Hoy en día la importancia que se concede al valor para los accionistas esta dando lugar al renacimiento de los planes de incentivos económicos o de retribución por desempeño.

La competencia intensa y el alto riesgo de los negocios al parecer es suelo fértil para que florezcan los planes de retribución por desempeño.

Las organizaciones que registraban mayor turbulencia (recorte en la fuerza laboral, la venta de partidas del activo o de operaciones, las adquisiciones a terceros apalancadas, la adquisición por otras compañías, las fusiones las empresas con riesgo compartido y el intento de adquisición) trasladaban el riesgo financiero a sus administradores pagando en forma proporcional altos niveles de retribuciones variables.

La instrumentación del plan de incentivos para los asociados de ventas “permite que el establecimiento capte mas clientes de la competencia cuando existe una rivalidad mas intensa.”

Al pagar a los asociados de venta en parte con su desempeño de sus obligaciones en el servicio a los clientes, la cadena minorista pudo dirigir la conducta de los asociados mas hacia que hicieran todo lo necesario para satisfacer al cliente, es decir, su propio compromiso y control personal aseguran el apoyo para la nueva estrategia de servicio de la compañía

### **6.2.- PLANES DE RETRIBUCION VARIABLES PARA TODA LA ORGANIZACIÓN**

#### **TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS.-**

- **Programas de incentivos individuales:**  
Ofrecen ingresos por arriba del suelo base a los individuos que cumplen con una norma específica del desempeño individual.
- **Bonos instantáneos:**  
Se otorgan a las personas por logros que no se pueden medir con facilidad en una norma.
- **Los programas incentivos de grupo.**  
Cuando el grupo o el equipo cumple en forma colectiva, con una norma determinada del desempeño, la productividad u otra conducta relacionada con el trabajo.
- **Los planes de participación en las utilidades**  
Son programas de incentivos para toda la organización que entregan a los empleados una parte de las utilidades que han obtenido la organización en un periodo determinado.
- **Los programas de participación en las actividades,**  
Planes de pagos para toda organización diseñados para premiar a los empleados por mejorar la productividad de organización

Los mencionados planes por lo general incluyen sistemas de sugerencias de los empleados y se concentran en reducir los costos laborales por medio de sugerencias y participación de los empleados.

## **RETRIBUCION VARIABLE**

Cualquier plan que liga a la retribución a la productividad o la rentabilidad por lo general en forma de pagos únicos, esta se diferencia porque siempre relaciona la compensación con los resultados del negocio y los pagos en metálico se basan en medidas de desempeño de grupo establecidas con anterioridad. La familia de los planes de retribución variable no incluye planes como el trabajo a destajo que tan solo premian los esfuerzos individuales, ya que un auténtico plan de retribución variable debe estar orientado a un grupo a un equipo o a la compañía. Los planes de participación en las utilidades y los planes de reparto de utilidades son planes de retribución variable.

Tanto los planes individuales como el trabajo a destajo como los planes variables se consideran planes de pago según el desempeño, algunos expertos incluyen los planes de desempeño individual en el terreno de la retribución variable.

### ◆ **INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS DE OPERACIONES.**

#### • **Los planes de trabajo a destajo.**

Este es el plan de incentivo más antiguo y sigue siendo el que se usa con más frecuencia, la persona percibe una cuota por pieza aplicada a cada una de las unidades que produce, para elaborar un plan viable de trabajo a destajo se requiere de una evaluación del puesto y por lo general de ingeniería industrial. La evaluación del puesto le permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión.

- Plan de destajo directo.

Con este sistema de retribución el trabajador recibe un pago por cada unidad que produce o procesa en la fábrica o negocio.

- Plan de trabajo a destajo garantizado.

El salario mínimo por hora más un incentivo por cada unidad producida por encima de un número de unidades por hora.

El trabajo a destajo suele implicar el destajo directo, es decir una proporcional estricta entre los resultados y los premios sin considerar el nivel de producción. Por otra parte algunos planes de trabajo a destajo establecen compartir las ganancias de la productividad, entre el trabajador y el empleador, de modo que el trabajador solo recibe crédito por parte de la producción superior a la normal.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

- Son fáciles de calcular y los empleados los entienden muy bien,
- parecen equitativos en principio y su valor como incentivos puede ser poderoso porque los premios están relacionados de manera directa con el desempeño.
- una reputación desagradable entre algunos empleados, debido al historial de algunos empleadores que suben las normas de producción cuando los ingresos de sus trabajadores resultan excesivos
- otra es dado que la cantidad por unidad se establece con base en cada pieza en la mente de los trabajadores las normas de producción quedan vinculadas en forma inseparable con el monto de dinero que ganan

Los planes de trabajo a destajo suelen estar hechos a la medida para puestos relativamente especializados en los cuales los empleados repiten en esencia las mismas tareas estrechas una y otra vez muchas veces al día, los empleados se preocupan por producir la cantidad de unidades que necesitan, están menos dispuestos a preocuparse por cumplir con las normas de calidad o cambiar de un trabajo a otro.

**Plan estándar por horas**

Plan mediante el cual el trabajador percibe un salario básico por hora pero recibe el pago de un porcentaje extra de su retribución básica por la producción excedida de la norma por hora o por día. Parecido a la retribución del trabajo a destajo pero basado en el porcentaje de una prima.

Este incentivo tiene casi todas las ventajas del plan de trabajo a destajo y es bastante fácil de calcular y de entender y se expresa en unidades de tiempo por lo que los trabajadores no relacionan la norma de su producción con su salario.

**Plan de incentivos con retribución variable para equipos o grupos.**

Plan mediante el cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajadores y sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción.

**ENFOQUES:**

- establecer una norma de producción de acuerdo con la producción final del grupo completo y se puede basar en la cantidad por unidad o en un plan normal por horas
- elegir una definición medible para el desempeño o la productividad del grupo que pueda controlar.
- Vincular el desempeño del equipo con las metas estratégicas de la compañía
- Establecer los estándares de trabajo para cada uno de los miembros del grupo y llevar la cuenta de producción de cada uno de los miembros

Se basa en una de estas tres formulas:

- ❖ todos los miembros reciben la cantidad ganada por el que haya producido mas
- ❖ todos los miembros reciben la cantidad ganada por el que haya producido menos
- ❖ todos los miembros reciben una cantidad equivalente a la cantidad promedio ganada por el grupo

Hoy cada vez es más frecuente que los puestos estén relacionados entre sí, el desempeño de un trabajador no solo refleja su esfuerzo personal si no también el de sus compañeros de modo que los incentivos para el equipo tienen incentivo.

Los planes para equipo:

- también refuerzan la planificación y la solución del problema en grupo y contribuyen a conseguir su colaboración.
- Los empleados son premiados como grupo con lo que disminuyen los celos que provocan que los miembros del grupo se dejen algo entre sí y se propicia un sentimiento de cooperación, suelen pelearse menos con relación a quien tiene parámetros estrictos de producción y quien los tiene más relajados,
- también facilitan la capacitación en la práctica, pues cada uno de los miembros del grupo tiene interés en que los miembros nuevos aprendan lo más rápido posible

La principal desventaja es:

Que los premios de cada trabajador ya no se deben en forma exclusiva a su esfuerzo personal. Expertos recomiendan que todos los miembros del equipo se comprometan con una serie de valores compartidos mediante una declaración escrita que haga hincapié en colocar las metas del equipo antes que sus intereses personales y también basando parte de la retribución de cada miembro del equipo en alguna medida de desempeño individual.

### **Incentivos para los administradores y ejecutivos**

Dada la función que desempeñan los administradores en la determinación en la rentabilidad de las divisiones y la empresa, los empleadores otorgan planes de incentivos a corto plazo que el 96% en forma de pagos en metálico y los planes incentivos a largo plazo 48% ofrecen opciones de compra de acciones con el propósito de motivar y premiar a los administradores por el crecimiento a largo plazo la prosperidad y el valor para los accionistas de la empresa. En las compañías maduras el sueldo base, los incentivos a corto plazo a largo plazo y las prestaciones podrían representar 60, 15, 15 y 10% y en las compañías que están creciendo las cifras correspondientes serían 40, 45, 25, y 10%.

#### **- INCENTIVOS A CORTO PLAZO: EL BONO ANUAL**

Planes diseñados para motivar el desempeño de los administradores a corto plazo y que están ligados a la rentabilidad de la compañía.

Se deben de tomar en cuenta al otorgar el bono:

- **la elección:**

Abarca a ejecutivos de niveles altos y bajos y se decide de alguna de dos maneras.

En una encuesta realizada en 1997 se determino que:

- el 25% de las compañías deciden con base en el nivel del puesto o la denominación del puesto quien será candidato
- el 54% de los empleadores decide la candidatura con base en una combinación de factores :
  - el nivel o denominación del puesto
  - el nivel de sueldo básico
  - otras consideraciones a discreción
- el 3% de las compañías se basa con el nivel del sueldo básico para establecer un plan

- **el tamaño del fondo**

En la práctica no hay reglas claras ni fijas algunas alternativas son:

- reservar una cantidad mínima de las utilidades para salvaguardar las inversiones de los accionistas y establecer un fondo para bonos por una cantidad equivalente a las utilidades de operación de la empresa antes de impuesto que excedan de este monto básico
- 10% de los ingresos netos después de descontar 5% del capital promedio invertido en el negocio
- 12.5% del monto en que los ingresos netos excedan del 6% de la participación de los accionistas
- . 12% de los ingresos netos después de descontar 6% del capital neto.

- **los premios individuales**

PASOS para determinarlos:

1. se establece una meta para el bono que se pagara a cada uno de los puestos que puedan ser candidatos.
2. se aplican ajustes para un desempeño superior o inferior al de la meta
3. se obtienen calificaciones del desempeño de cada administrador y se hacen los cálculos preeliminares para los bonos

Así se obtendrían estimaciones del monto total de dinero que se gastaría y se compararía con el fondo que se tiene disponible para los bonos y se harían ajustes si se requiriera en las estimaciones individuales.

- las personas que tienen un desempeño destacado jamás deben percibir una cantidad inferior a su premio normal sea cual fuere el desempeño de la organización.
- las personas que tienen un desempeño marginal o por abajo del promedio jamás deben recibir premios normales ni promedio
- las personas que tienen un desempeño malo no deben recibir nada y el dinero que se ahorre de estas personas se podrá entregar a las que tienen un desempeño por arriba del promedio

### **INCENTIVOS A LARGO PLAZO**

Los incentivos a largo plazo o programas para la acumulación de capital, casi siempre estén reservados para los ejecutivos de áreas funcionales o generales de niveles altos.

- buscan motivar y premiar a los administradores por el crecimiento y la prosperidad de la empresa e inyectar una perspectiva en las decisiones de los ejecutivos a largo plazo
- Buscan propiciar que los ejecutivos se queden en la compañía brindándoles la posibilidad de acumular capital, acciones de la compañía que podrán cobrar en efectivo dentro de algunos años.

### **PROGRAMAS PARA LA ACUMULACION DE CAPITAL O INCENTIVOS A LARGO PLAZO:**

#### **1) Opciones de compra de acciones.-**

Que es el derecho a adquirir un número determinado en la participación de acciones de la compañía al precio presente en algún momento futuro.

El precio de las acciones se vera afectado por la rentabilidad y el crecimiento de la empresa

Las opciones de compra de acciones no calificadas son a un precio declarado por lo general el valor de mercado justo en el momento que son concedidas son las mas populares.

En años recientes el incremento del precio de las acciones ha provocado que para los administradores y ejecutivos se vuelvan atractivas.

Estas compras sirven a las compañías para cumplir con una regla fiscal concreta relativa a la aprobación que deben dar los accionistas para los planes de retribución por desempeño.

La tendencia hacia los planes de base que es que la compra de acciones ya no solo para los administradores y ejecutivos de niveles altos busca apoyar las estrategias competitivas que muchas compañías están siguiendo en la actualidad.

Para los empleados clave como los ejecutivos de alto nivel el valor de las acciones contemplan un alza bastante significativa mientras que para los empleados que no sean clave la posible apreciación es relativamente modesta.

#### **2) planes generalizados a largo plazo:**

##### **♦ Derecho sobre la plusvalía de las acciones:**

Permiten que el beneficiario ejerza la función o tome el aumento de valor de las acciones en forma de metálico, acciones o una combinación de las dos.

##### **♦ plan de logros del desempeño:**

Otorga acciones por alcanzar metas financieras establecidas como son utilidades o aumento en ganancias por acción.

##### **♦ Planes restringidos de compra de acciones.**

Conceden acciones al ejecutivo sin costo alguno y este podrá venderlas en un determinado plazo de años.

##### **♦ Planes de acciones fantasmas**

Los ejecutivos reciben unidades que son similares a las acciones y en el futuro reciben un valor generalmente en metálico por una cantidad equivalente a la plusvalía de las acciones fantasmas que posee.

La meta principal de estos planes es tener un mejor balance entre los motivos personales y los incentivos económicos de los ejecutivos

#### **3) planes de desempeño**

Planes cuyo pago o valor depende del desempeño financiero medido contra los objetivos establecidos al inicio de un plazo de varios años, el período en que se mide es más de un año.

#### **4) Metálico frente a opciones de compra de acciones.**

Un estudio de McKinsey and Compañía Inc. , dio como resultados que el rendimiento para los accionistas de compañías con incentivos de metálico para el desempeño a largo plazo no difiere mucho de las compañías que sólo tienen planes de incentivos basados en acciones como opciones de compra de acciones. El problema más serio para premiar con bonos en metálico estaba en identificar las medidas correctas del desempeño.

El estudio llegó a la conclusión de que los buenos planes de incentivos a largo plazo deben:

- 1) Usar medidas del desempeño que guarden relación con la creación de valor para los accionistas y no con el crecimiento de ganancias por acción.
- 2) Establecer niveles válidos para las metas y comunicarlos con claridad a los participantes.
- 3) Considerar ajustes a las metas sujetos a ciertas circunstancias bien definidas, o sea los estándares del desempeño, se modificarán si las condiciones del mercado lo ameritan.

#### **5) para los ejecutivos en el extranjero**

Algunos problemas engañosos con relación a los impuestos se dan en este tipo de incentivos. Extender un plan de opciones de compra de acciones para los nacionales de Estados Unidos en las operaciones de una empresa en el extranjero podría sujetarles a un impuesto inmediato sobre las acciones a pesar de que no las podrían vender debido a los requisitos incluidos en el plan de la compañía.

Ignorar el gravable fiscal del otro país, casi elimina el valor de las acciones como incentivo, desde el punto de vista del ejecutivo o eleva en gran medida el costo de las acciones para la compañía.

Las empresas no pueden asumir que simplemente pueden exportar los programas de incentivos de sus ejecutivos, deben tomar en cuenta distintos factores entre ellos:

- el trato fiscal
- el contexto regulador
- los controles de cambios extranjeros.

#### **COMO RELACIONAR LA ESTRATEGIA CON LAS COMPENSACIONES DE LOS EJECUTIVOS.**

Pocas estrategias como son expandir las ventas por medio de empresas con participación en el extranjero, consolidar las operaciones y contraer la fuerza laboral no se cumplen en solo uno o dos años por lo que las señales de largo plazo que envíe a sus ejecutivos de resultados y actividades que serán premiadas tienen mucha importancia en el éxito o fracaso de la instrumentación de la estrategia de la empresa.

Los expertos en compensaciones sugieren que se defina el contexto estratégico para ejecutar el plan de compensaciones para ejecutivos antes de crear el paquete mismo de las compensaciones así:

- 1) Definir el contexto estratégico para el programa de compensaciones para ejecutivos incluyendo las cuestiones internas y externas que afronta la compañía, así como los objetivos de sus negocios: aumentar ventas en el extranjero, contratación, etc.
- 2) Con base a las metas estratégicas configurar cada uno de los componentes de las compensaciones para ejecutivos como son el sueldo base, incentivos a corto plazo, a largo plazo, beneficios y gratificaciones y agrupar los componentes en un conjunto balanceado.
- 3) Crear un plan de opciones de compra de acciones que imprima en el paquete de compensaciones para los ejecutivos el carácter especial que requiere para cumplir con las necesidades únicas de los ejecutivos y la compañía.
- 4) Revisar si el plan de compensaciones para ejecutivos cumple con todos los requisitos de leyes, reglamentos y sus aspectos fiscales.
- 5) Instituir un proceso para revisar y evaluar el plan de compensaciones para ejecutivos siempre que haya un cambio importante en el negocio.

Se deben tomar en cuenta para armar un plan de compensaciones para ejecutivos los elementos de contexto estratégico siguientes:

- ¿Cuáles son las metas a largo plazo de la organización y como las podría apoyar la estructura de las compensaciones?
- ¿Qué define la cultura laboral de la organización, sus valores básicos relativos a lo que las personas deben y no deben hacer y como moldeará dicha cultura el programa de compensaciones?
- ¿Cuáles son los objetivos empresariales específicos de la compañía y como puede servir el programa de compensación para impulsar a la compañía en esa dirección?
- ¿Cómo encajará el programa de compensaciones para ejecutivos dentro de la estrategia general de los sueldos y salarios de organización?

Cuando está armado el marco de trabajo estratégico será mas fácil configurar cada uno de los componentes de los ejecutivos como son sueldo, incentivos a corto plazo, a largo plazo, prestaciones y gratificaciones.

En muchas compañías el análisis minucioso de las finanzas históricas arroja que más del 90% del cambio del valor económico, esta impulsado por unos cuantos elementos simples como precios, descuentos, costo de las materias primas y ventas netas que son fáciles de distinguir y son el tipo de elementos específicos a los que se vincularían los incentivos económicos de los ejecutivos.

### **INCENTIVOS PARA VENDEDORES.-**

Los planes de retribución para vendedores por lo normal han dependido mucho de los incentivos de comisiones de ventas pero el enfoque mas generalizado consiste en usar una combinación de sueldos y comisiones para pagar a los vendedores.

El uso de estos incentivos se debe a tres enfoques:

- la tradición
- la ausencia de supervisión para casi todo el trabajo de ventas
- el supuesto que los incentivos son necesarios para motivar a los vendedores

### **♦ EL PLAN SALARIAL.-**

Los vendedores perciben un sueldo fijo, a pesar de que pueden tener incentivos ocasionales en forma de bonos, premios por programas de competencia de vendedores y demás.

Este funciona bien cuando su objetivo principal es prospectar (encontrar clientes nuevos) o cuando el vendedor se dedica en esencia a prestar servicio a cuentas, como desarrollar y ejecutar programas de capacitación en los productos para la fuerza de ventas de un distribuidor o participar en ferias comerciales, locales o nacionales.

### **VENTAJAS:**

- los vendedores saben de antemano cuanto percibirán y el empleador también tiene gastos fijos, predecibles, para su fuerza de ventas.
- Facilita cambiar territorios o cuotas
- Reasignar a los vendedores
- Despertar mucha lealtad de parte del personal de ventas.

Las comisiones tienden a cambiar el énfasis del vendedor a realizar la venta, en lugar de buscar prospectos y cultivar clientes a largo plazo. La compensación con un sueldo directo fomenta una perspectiva a largo plazo.

### **DESVENTAJA:**

- Los sueldos suelen estar ligados a la antigüedad y no al desempeño y ello podría restar motivación a vendedores con potencial para un gran desempeño que ven que el premio es por la antigüedad y no por el desempeño.

♦ **EL PLAN DE COMISIONES**

A los vendedores se les paga en proporción directa con sus ventas, es decir, pagan por los resultados y solo por los resultados.

**VENTAJAS:**

- Los vendedores tienen el mayor incentivo posible y hay una tendencia a atraer a muy buenos vendedores que ven con claridad que su esfuerzo desembocará en premios.
- Los costos de las ventas guardan proporción con las ventas y nos son fijos y la inversión de la compañía en ventas es menor.
- La base de las comisiones es fácil de entender y calcular.

**DESVENTAJAS:**

- Los vendedores se concentran en hacer la venta en los artículos de grandes volúmenes y dejan de cultivar a los clientes dedicados y a esforzarse por promover artículos en desuso.
- Grandes variaciones en los ingresos de los vendedores y ello puede producir la sensación de que el plan es injusto.
- Los planes podrían alentar a los vendedores a descuidar sus obligaciones ajenas a las ventas, como dar servicio a las cuentas pequeñas.
- La retribución puede ser excesiva en tiempos buenos y muy baja en tiempo de recesión.

Cuando las comisiones representaban 100% de la retribución provocaba con gran diferencia la mayor rotación de vendedores, por otra parte la rotación era mucho menor en una situación en la que, los vendedores percibían una combinación de sueldo base y comisiones. El 100% en comisiones puede elevar las ventas porque los vendedores voluntariosos concentran su atención en aumentar las ventas, pero por otro lado puede socavar el interés de los vendedores por quedarse sin una red de seguridad económica. Los efectos que tenga en el vendedor un plan para el pago de comisiones dependerán mucho de la personalidad del individuo. El ser extrovertido no siempre llevó a ventas más altas, los extrovertidos solo vendían más que los menos extrovertidos cuando sus premios dependían de su desempeño.

♦ **EL PLAN COMBINADO**

Casi todas las compañías pagan a sus vendedores con una combinación de sueldo y comisiones, por lo normal con una parte considerable del 70% para el sueldo base y 30% para incentivos ya que a consideración de un experto en compensaciones y desde el punto de vista del vendedor y de la empresa esto amortigua el riesgo de las caídas al mismo tiempo que limita el riesgo de que los premios se salieran de cauce.

**VENTAJAS:**

- Los vendedores tienen una base de ingresos.
- La compañía puede dirigir las actividades de los vendedores detallando los servicios que paga el componente del sueldo, mientras que el componente de las comisiones proporciona un incentivo interno para un desempeño superior.

**DESVENTAJAS.**

- El componente del sueldo no está ligado al desempeño de modo que el empleador, está canjeando parte del valor del incentivo.
- Suelen ser más complicados y pueden resultar en malos entendidos.

Diferentes tipos de un plan combinado:

- 1) Sueldo más comisiones.
- 2) Comisión más cuenta corriente: el vendedor recibe su paga de manera básica en forma de comisiones pero puede sacar fondo de sus ganancias futuras, para sobrevivir durante períodos de ventas bajas.
- 3) Comisiones más bono: Los vendedores perciben comisiones de manera principal pero también reciben un pequeño bono por actividades dirigidas.

En todos los casos el sueldo base se paga a la quincena, mientras que el porcentaje ganado sobre el beneficio bruto y la facturación se paga en forma mensual.

♦ La fuerza de ventas también puede recibir premios especiales, un ejemplo es en: Oakite Company se premia con la copa de presidente al gerente principal de la división y hay un club VIP para los 105 mejores vendedores considerando el total de ventas en dólares- Airwick Industries entrega televisores de porcelana lenox.

### **INCENTIVOS PARA OTROS PROFESIONALES Y EMPLEADOS.**

El pago por méritos como incentivos:

Es un aumento de sueldo concedido al empleado con base en su desempeño individual, el término se usa más bien con relación a los empleados de oficinas sobre todo a los profesionales oficinistas y secretarios. Desde 1993 a 1999 los aumentos por méritos han representado entre 3.9 y 4.3% al año.

Otorgan a casi todos los empleados más o menos el mismo aumento.

Los planes tradicionales de pagos por méritos tienen dos características básicas.

- 1) Los aumentos por méritos se otorgan a los empleados en un momento determinado del año, en forma de un sueldo base más alto.
- 2) El aumento por réditos suele basarse en forma exclusiva en el desempeño individual, si bien el nivel general de las utilidades de la compañía podría afectar el monto total disponible para los aumentos por méritos.

En la actualidad existen dos adaptaciones de los planes de pagos por méritos:

- 1) Concede los aumentos por méritos mediante una cantidad global una vez al año (bonos a corto plazo para los trabajadores de niveles bajos.
- 2) Vincula los premios tanto al desempeño del individuo como al de la organización.

Los pagos por méritos de cantidad global no son acumulables y sirven para contener los costos de las utilidades toda vez que el nivel de las utilidades muchas veces está vinculado con el sueldo base actual de la persona, pueden ser motivadores más dramáticos que los aumentos de pago por méritos tradicionales.

Otra opción de los pagos por méritos, sería otorgar un pago total por méritos basado tanto en el desempeño individual como en el de la organización .

**EJEMPLO:**

**MATRIZ PARA DETERMINAR EL PREMIO DE CANTIDAD GLOBAL**

| DESEMPEÑO DEL EMPLEADO | DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN PESO =0.50 |           |              |          |             |
|------------------------|-----------------------------------------|-----------|--------------|----------|-------------|
|                        | SOBRESALIENTE                           | EXCELENTE | RECOMENDABLE | MARGINAL | INACEPTABLE |
| PESO = 0.50            | (1.00)                                  | (0.80)    | (0.60)       | (0.40)   | (0)         |
| Sobresaliente 1.00     | 1.00                                    | 0.90      | 0.80         | 0.70     | 0.00        |
| Excelente 8.0          | 0.90                                    | 0.80      | 0.70         | 0.60     | 0.00        |
| Recomendable 0.60      | 0.80                                    | 0.70      | 0.60         | 0.50     | 0.00        |
| Aceptable 0.00         | -----                                   | -----     | -----        | -----    | -----       |
| Inaceptable 0.00       | -----                                   | -----     | -----        | -----    | -----       |

Para determinar el valor en dólares del premio por incentivos de cada empleado:

- 1.- multiplique el sueldo o salario anual, normal, del empleado al 30 de junio por el premio máximo de su incentivo
- 2.- multiplique el producto resultante por la cifra del porcentaje correspondiente en esta tabla.

Ejemplo si un empleado tuviera un sueldo anual de 20 000 dólares al 30 de junio y un premio de incentivo máximo del 7% y si su desempeño y el de la organización fueran excelentes ambos en tal caso el premio del empleado seria 1120 dólares ( $20\,000 \times 0.07 \times 0.80 = 1,120$ )

**INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS PROFESIONALES**

Los profesionales son empleados cuyo trabajo requieren que apliquen los conocimientos que han adquiridos para resolver los problemas del empleador.

Para casi todos los profesionales el dinero ha tenido desde una perspectiva histórica menos importancia como incentivo que la que ha tenido para otros empleados, se debe a que los profesionales suelen recibir buenos sueldos de cualquier manera se encuentran motivados por el deseo de producir trabajo de alto calibre y de merecer el reconocimiento de sus colegas. Sin embargo no quiere decir que los profesionales no quieran incentivos económicos como:

- El de ocupaciones como son bonos e incentivos.
- Compra de acciones
- Reparto de utilidades
- Mejores vacaciones
- Horarios de trabajo más flexibles
- Equipo para los despachos en casa
- Mejores planes para la jubilación.

**PLANES DE RETRIBUCION VARIABLES PARA TODA LA ORGANIZACIÓN**

Muchos empleadores tienen planes de incentivos en los que participan todos o casi todos los empleados, estos incluyen el reparto de utilidades la propiedad de acciones para los empleados y planes scanlon o de participación de utilidades.

**PLANES DE REPARTO DE UTILIDADES**

Plan mediante el cual casi todos los empleados reciben parte de las utilidades de la compañía. Estos planes podrían aumentar el sentido del compromiso participación y compañerismo de cada trabajador, pueden disminuir la rotación de empleados y propiciar que estos ahorren. Un estudio reciente llega a la conclusión de que éste aumenta la productividad, pero su efecto en las utilidades es insignificante cuando se consideran los costos de los montos pagados por el plan.

Hay varios tipos de planes de reparto de utilidades:

-Planes en metálico es un porcentaje de las utilidades entre 15 y 20% y se distribuye a intervalos regulares.

-El sistema de incentivos de Lincoln es mas complejo y fue instituido por primera vez en Lincoln Electric Company de Ohio, los empleados trabajan con base en un destajo garantizado y el total de las utilidades anuales ( menos impuestos 6 % de dividendos para los accionistas y un fondo de reserva para inversiones), se distribuye cada año entre los empleados con base en la calificación de sus méritos, incluye también un sistema de sugerencias que paga a los trabajadores individuales premios por los ahorros que se deriven de sus sugerencias.

-Planes diferidos de reparto de utilidades, una porción de las utilidades previamente establecida es depositada en la cuenta de cada uno de los empleados supervisadas por un fideicomisario. Estos planes tienen una ventaja fiscal, pues los impuestos sobre la renta son diferidos muchas veces hasta que el empleado se jubila y tiene que pagar una tarifa más baja.

### **PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS (PPAE)**

Una empresa aporta acciones de su capital a un fideicomiso y hace aportaciones anuales adicionales, el fideicomiso distribuye las acciones entre los empleados cuando se jubila o se separan de su cargo suponiendo que el empleado ha trabajado tiempo suficiente para poder ser dueño de las acciones.

Los planes de propiedad de acciones para los empleados han adquirido popularidad como opción para las compensaciones y son unas ventajas por trabajar en una empresa. Estas contribuciones suelen hacerse en forma anual en proporción con la compensación total del empleado con un límite del 15% de la compensación.

#### **▪ VENTAJAS**

- La empresa obtiene una deducción fiscal por un monto equivalente al valor justo del mercado de las acciones que son transferidas al fideicomisario.
- Las empresas pueden pedir una deducción del impuesto sobre la renta por dividendos pagados sobre acciones poseídas por un PPAE.
- Los empleados no tienen que pagar impuestos hasta que no reciben el reparto del fideicomiso cuando se jubilan y su tarifa fiscal sea menor.
- Sirven para que los accionistas de sociedades cerradas (Una familia pequeña es dueña de casi todas las acciones) diversifiquen sus activos colocando parte de sus acciones del capital de la compañía en el fideicomiso del PPAE y adquirir opciones de compra de otros valores negociables para ellos en su lugar.

#### **▪ DESVENTAJAS**

No propician que los empleados desarrollen un sentimiento de posesión y compromiso con la empresa. En parte porque ofrecen la posibilidad de incentivos económicos mayores creando un sentimiento de propiedad nuevo y ayudan a crear el trabajo en equipo.

### **EL PLAN SCANLON**

Plan de incentivos elaborado en 1937 por Joseph Scanlón con el propósito de fomentar la cooperación, la participación y la distribución de beneficios. Tiene las siguientes características básicas.

- 1) Filosofía de la cooperación en la que se basan. Esta filosofía supone que los administradores y los trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de “nosotros” y “ellos”, que por lo normal inhiben que los empleados desarrollan un sentimiento de posesión de la compañía y lo sustituye por un clima en el que todo mundo coopera, porque entiende que los premios económicos dependen de una cooperación honrada y esta filosofía debe estar difundida en la empresa para que el plan tenga éxito.
- 2) Identidad para enfocar la participación de los empleados, la misión o el objeto de la compañía deben estar articulados con claridad y que los empleados deben entender los fundamentos de la forma en que opera el negocio, ejemplos: en términos de clientes, precios y costos.

- 3) Competencia el plan supone que los empleados por horas pueden realizar sus trabajos en forma competente, así como identificar y poner en práctica mejoras y que los supervisores tengan habilidades para el liderazgo para una administración participativa que es medular para un plan Scanlon.
- 4) Sistema de participación los empleados presentan sugerencias para mejorar productividad a los comités correspondientes en el nivel de departamento los cuales transmiten las sugerencias valiosas al comité en el nivel de ejecutivos y este decide entonces si instrumentará la sugerencia.
- 5) Fórmula para compartir los beneficios, los empleados deben de obtener una parte directa de las utilidades extraordinarias que resulten de sus sugerencias para abatir costos, si una sugerencia es instrumentada y tiene éxito, todos los empleados suelen compartir 75% del ahorro.

El Plan Scanlon ha tenido mucho éxito para reducir costos y alentar el sentimiento de compañerismo y cooperación entre los empleados, los planes suelen ser más efectivos cuando los participantes son relativamente pocos, por lo general menos de mil, y tienen más éxito donde existen líneas de productos y costos estables, pues es importante que la relación entre costos y ventas permanezca relativamente estable. La buena supervisión y las relaciones laborales sanas son esenciales y es crucial que tanto los trabajadores como la administración tengan un compromiso sólido con el plan sobre todo durante el confuso período de su introducción.

#### **Los planes para la participación en las utilidades.**

Un plan de incentivos que compromete a los empleados en un esfuerzo común por alcanzar los objetivos de la productividad y compartir las ganancias.

Además del Plan Scanlon otros tipos de planes para la participación de las utilidades serían el plan Rucker y el Improshare. La diferencia básica entre estos planes es la fórmula que usan para determinar los bonos de los empleados. La fórmula Scanlon divide los gastos de nómina entre el total de ventas.

La fórmula Rucker usa el valor de las ventas menos materiales y suministros dividido entre los gastos de nómina.

#### **PASOS DE LOS PLANES PARA LA PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES**

- 1) Debe establecer los objetivos generales del plan, podrían incluir o aumentar la productividad o reforzar el trabajo en equipo.
- 2) Defina las medidas específicas el desempeño
- 3) Precisar la fórmula para el financiamiento, ejemplo: mejora de gastos de nómina dividido entre total de ventas.
- 4) Determine el método para dividir y distribuir la parte de las ganancias correspondientes a los empleados entre los propios empleados.
- 5) Haga que el monto del pago sea significativo para captar la atención de los participantes y motivar su conducta (4 o 5 % del sueldo y una posibilidad de 70 a 80% para alcanzar los objetivos de desempeño del plan como una combinación eficaz.
- 6) Elegir la forma de pago en ocasiones en efectivo. Por lo general es en efectivo y en ocasiones son acciones comunes o dinero diferido.
- 7) Decida la frecuencia con la que se pagarán los bonos, dependerá de las medidas de desempeño que use, y las medidas de desempeño financiero tienden a calcularse en forma anual y las medidas de la productividad laboral suelen calcularse al mes o al trimestre.
- 8) Desarrolle el sistema de apoyo o participación. Los comités directivos las juntas de actualización, los sistemas de sugerencia los coordinadores, los equipos para resolver problemas, los comités de departamentos, los programas de capacitación, los boletines, los auditores internos y externos, sistemas que se usan con más frecuencia para fomentar una sensación de participación de los empleados.

La fórmula financiera puede ser muy sencilla, ejemplo: si un proveedor quiere aumentar la calidad, se traduciría en menos devoluciones de los clientes, menos desperdicios y menos trabajos repetidos y por consiguiente utilidades más altas.

**Medidas que contribuyen al éxito del plan para participaciones de utilidades.**

**VARIABLES**

- Productividad
- Cumplimiento en los costos
- Productos dañados
- Quejas de clientes
- Errores de embarque
- Seguridad
- Asistencia

Con estas variantes se establecieron metas concretas para cada una. Los bonos mensuales específicos fueron vinculados con cada una de las metas alcanzadas.

La calidad, el servicio al cliente, la productividad y los costos representan otra familia de medidas conocidas.

La administración debe estar comprometida con la instrumentación y conservación del plan para la participación de las utilidades, pues los administradores tendrán que establecer y conservar metas consistentes para los equipos. Fomentar un ambiente conducente al esfuerzo y la cooperación de los equipos y disminuir las relaciones adversarias entre la administración y los empleados. El componente económico del incentivo debe ser sencillo y debe medir y premiar el desempeño con un conjunto concreto de metas mensurables y una fórmula clara para la asignación. Se requiere la participación de los empleados de modo que estén realizando los trabajos, estén motivados para sugerir ideas para mejorar el desempeño, además el compañerismo entre la administración y los empleados depende el éxito del plan para la participación en las utilidades, requerirá de una comunicación bilateral en lugar de solo establecer metas y directrices de arriba hacia abajo.

## **CAPITULO VII TRABAJO DE EQUIPO**

### **7.1. OBJETIVOS DEL EQUIPO**

El primer elemento de integración que conforma todo grupo humano es que sus miembros tengan un interés común enfocado al objetivo de trabajo que persiga el departamento en cuestión.

Es labor del jefe del departamento, lograr que sus empleados conozcan plenamente el objetivo que se persigue. El conocimiento del objetivo debe plantarse en dos campos concretos:

#### **- CONOCIMIENTO TEORICO.-**

Implica conocer a fondo los alcances del mismo de manera concreta y específica ¿que pretende el departamento alcanzar a corto, mediano y largo plazo?

Esta comprensión implica, que con frecuencia se reúna el jefe del departamento con sus empleados para comentar las metas a lograr, discutiendo asimismo, las dificultades que podrán encontrar y la manera de solucionarlas

Si esto se realiza con cierta frecuencia, los empleados tendrán una visión de conjunto pudiendo por consiguiente percibir que el esfuerzo de todos enfocados a una misma meta, será la única manera de convertirlo en realidad.

#### **- EL CONOCIMIENTO VIVENCIAL.-**

Implica que el empleado sienta y piense que el objetivo es importante, atractivo, valido y merece la pena el que todos se comprometan en su consecución.

Los individuos que no logran comprometerse con el área por considerar que los objetivos no son importantes los compañeros o el jefe son mediocres nunca podrán conformar un buen equipo de trabajo y la causa que origina esto esta en el jefe de departamento que no ha podido transmitir de una manera vivencial la importancia que tiene esa área de trabajo si no existe un compromiso consiente de los empleados, el objetivo jamás se alcanzara.

### **7.2 LA CONFORMACION DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales

Un equipo de trabajo debe conformarse tomando en cuenta los siguientes puntos:

#### **- CONOCIMIENTOS TEORICOS**

Todos los puestos deberán estar lo suficientemente analizados para poder establecer el perfil preciso de los conocimientos que deberán poseer las personas que los ocupen

La falta de conocimientos que se requieren origina inseguridad y aislamiento por lo que es fundamental que el perfil sea llenado de la manera más precisa.

#### **- AFINIDADES PSICOLOGICAS**

El jefe de personal deberá tener bien establecido cuales son los rasgos psicológicos que prevalecen en los miembros del departamento en donde habrá de integrarse el nuevo miembro para que su adaptación e integración no signifiquen un desajuste en el grupo.

Si no se toman en cuenta estos dos factores se puede augurar que esos grupos laborales jamás logran conformar verdaderos equipos de trabajo.

Los miembros de un equipo deben:

- estar convencidos de el valor ,significación y urgencia del propósito del equipo
- ser seleccionados de acuerdo con habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito
- contener la mezcla exacta de habilidades funcionales y técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones y para las relaciones humanas.
- Normarse así mismo con reglas de conducta grupal como :
  1. asistencia regular a las reuniones
  2. confidencialidad
  3. discusiones basadas en hechos y contribución de todos sus miembros
- identificar las metas y tareas requeridas desde la etapa misma de formación del equipo
- alentarse entre si por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

### **TIPOS DE EQUIPO**

Estos equipos pueden ser útiles para el desarrollo de un nuevo producto o la elevación de la calidad de un producto o servicio.

Pueden ser clasificados con base en sus objetivos.

Las formas más comunes de equipo que se encuentran en una organización son :

- **EQUIPOS DE SOLUCION DE PROBLEMAS :**

Grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los PROCESOS y METODOS de trabajo.

Las aplicaciones más ampliamente practicadas de estos equipos durante la década de lo ochenta fue los círculos de calidad y estos son equipos de ocho a diez empleados supervisores que han compartido el área de responsabilidad y se reúnen regularmente para discutir sus problemas de calidad ,investigar las causas de esos problemas, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

- **EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

Están integrados por lo general por personas con las diversas habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea.

- Suelen involucrar directamente al total de la fuerza del trabajo.
- Ejercen autoridad sustancial en muchos casos.
- Son estructuras permanentes
- Pueden pasar flexiblemente de un área a otra y de una tarea a otra dependiendo de donde se les necesite más.
- Toman decisiones conjuntas sobre horarios de trabajo, requerimientos de recursos y designación de tareas.
- Pueden comenzar asumiendo la responsabilidad de cuestiones sencillas y después empezar a administrar su ausentismo establecer horas extras y calendarios vacacionales.
- Seleccionar y evaluar a los miembros del equipo.
- Capacitar a compañeros de trabajo.
- Establecer contacto directo con clientes importantes.
- Cuando adquieren experiencia adicional pueden transcender incluso los asuntos operativos y afinar la declaración de misión, desorganización.
- Ofrecer aportaciones a los planes de expansión.

Equipos de trabajo natural a los que a cambio de otorgárseles sustancial autonomía se les exige controlar su comportamiento y producir resultados significativos. La combinación de la delegación de autoridad y capacitación para:

- ♦ Planear
- ♦ Dirigir
- ♦ Vigilar
- ♦ Controlar sus actividades

Todas estas actividades distinguen a estos equipos de mucho otros al gozar de alta autonomía y libertad junto con la capacidad para actuar como administradores.

Las organizaciones que han hecho uso de equipos autodirigidos tiene las siguientes ventajas:

- ♦ Mayor flexibilidad del personal
- ♦ Operaciones más eficientes gracias a l menor número de clasificaciones de precios
- ♦ Menores índices de ausentismo y rotación
- ♦ Mayores niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral

Desventajas

- ♦ Período de instrumentación de los equipos prolongado
- ♦ La alta inversión en capacitación
- ♦ Iniciales ineficiencias de vida a la rotación de funciones
- ♦ La incapacidad de algunos empleados a adaptarse a la estructura de equipos

- **EQUIPOS INTERFUNCIONALES**

Empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización ( o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas ,solucionar problema ,como coordinar proyectos complejos, en sus etapas iniciales de desarrollo a menudo consumen mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y complejidad ,toma tiempo generar la confianza y trabajo en equipo especialmente en gente con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas.

- **EQUIPOS VIRTUALES**

La administración virtual se define como la capacidad de dirigir un equipo cuyos miembros no están en el mismo lugar, no rinden cuentas al administrador y quizá ni siquiera trabajan para su empresa.

### **7.3 ELEMENTOS QUE DEBEN EXISTIR EN UN EQUIPO DE TRABAJO**

Las características más importantes que deben fomentarse en los equipos de trabajo son las siguientes.

#### **1.- PARTICIPACION EN INTERACCIONES FRECUENTES**

La realización de tareas en las que cada miembro ejecuta una parte del proceso con precisión y eficiencia para lograr el objetivo aumenta la percepción personal de que conforman un verdadero equipo de trabajo.

Las fricciones que surgen en el interior del grupo se presentan debido a los errores de uno o varios de sus miembros el resto del grupo que si trabajo con eficiencia se ve precisado a corregir esta parte del trabajo con la consiguiente molestia y baja productividad de todo el equipo.

#### **2.-DEFINIRSE ENTRE SI COMO INTEGRANTES DE UN TODO COMUN**

Mientras no se logre este punto y los miembros trabajen con conciencia individualista así lo hagan de la mejor manera no se logran los objetivos.

### **3.- COMPARTIR NORMAS COMUNES**

Las políticas que el jefe implante deberán afectar a la totalidad del grupo tanto:

- las de índole motivacional :
  - premios por alta productividad
  - precisaron en el trabajo
  - puntualidad
  - etc.
- las de índole coercitivo o de organización interna
  - conceder permisos para faltar
  - salir temprano
  - etc.

Cuando un jefe aplica con flexibilidad estas normas o basado en cuestiones de criterio casi nunca coincide con el del grupo provocara fricciones innecesarias ya que serán calificadas como favoritismos.

Las normas que implanten los propios miembros del grupo de manera condensada y que juzguen conveniente y que tendrán como fin aumentar la eficiencia y productividad del grupo se deberán de implementar de manera temporal y dejar de operar cuando el objetivo se haya logrado.

### **4.- PERTENECER AL GRUPO ES RECOMPENSANTE**

Tiene que ver con la convicción interna por parte de todos los integrantes del grupo de que trabajan en el mejor departamento no solo en cuanto al logro de objetivos si no además por el ambiente que han logrado construir al interior así como por la conciencia comunitaria que han desarrollado con el apoyo de todos sus propias capacidades, además de que tienen un buen presente y su futuro esta lleno de expectativas.

Esta falta de motivación afecta la productividad y el logro de los objetivos.

### **5.- IDENTIFICACION ENTRE SI COMO RESULTADO DE BUSCAR LOS MISMOS OBJETIVOS**

Cuando se detecte que alguien del equipo decae en su compromiso con los demás se le debe explicar de manera vivencial cual es la lucha que en ese momento están emprendiendo y de que manera afectaría su falta de entrega.

En ocasiones el entusiasmo por el trabajo decae cuando no se entiende el alcance del objetivo.

### **6.- ACTUAR DE MODO UNITARIO RESPECTO AL AMBIENTE**

El ambiente de trabajo constituye el marco vivencial en el que habrá de desenvolver los miembros del grupo en sus largas jornadas y del cual dependerá en innumerables ocasiones sus resultados.

#### **• AMBITO HUMANO**

Cuando el ambiente no es positivo los miembros del grupo trabajan bajo presión y esto provoca que baje su productividad haciendo que cada labor se ejecute con un máximo desgaste.

Si el ambiente es bueno la gente llega de buen humor logrando que las labores se realicen de manera correcta y con un esfuerzo mínimo.

#### **• AMBIENTE FISICO**

Se refiere al espacio material en el que se trabaja el área debe tener buena ventilación e iluminación.

Las personas trabajan en estrecho contacto y si el ambiente esta sofocado tiende a molestar talvez de manera inconsciente el que los otros estén cerca de mí se vive su cercanía como molestia llegando el caso de que con el correr de las horas el mal humor se presente.

- Dependiendo del tipo de labor que se realice debe ser la intensidad de la iluminación
- La decoración que se elija tendrá un efecto directo en el ambiente.
- Lo que será indispensable es que todo el espacio este limpio y el mobiliario en buen estado.

## **7.- COMPARTIR LA MISMA CULTURA O SUBCULTURA (regional, ocupacional u organizacional)**

Es importante tomar en cuenta esto al conformar el equipo y cada vez que un nuevo miembro se vaya a integrar. Es relevante conjuntar elementos que posean una visión similar del mundo, que su manera de vestir, de hablar, de relacionarse sean parecidas pues de esta manera se logrará un ambiente armónico de manera natural.

### **HABILIDADES D ELOS MIEMBROS**

Para desempeñarse eficazmente un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades.

1. gente con la experiencia técnica
2. gente con habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes.
3. gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Ningún equipo puede lograr su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades.

Su mezcla correcta es crucial, demasiado de una a expensas de las demás dará como resultado un desempeño menor en el rendimiento.

## **7.4 ELEMENTOS QUE PERMITEN LA COHESION DE UN GRUPO DE TRABAJO**

Los miembros del equipo deben tener claro la percepción de que trabajando en colaboración con los demás podrán realizar sus actividades de una mejor forma y que permanecerá dentro del grupo mientras opine que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera.

Una persona se interesara en un grupo cuando:

- Exista la base motivacional que son las necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero u otros valores que puede obtener del grupo.
- Sus características como son sus metas, programas, estilo de funcionamiento, prestigio, etc. le proporcionen satisfacción
- Su membresía traiga consecuencias benéficas
- La comparación con otros grupos

Los grupos cohesivos proporcionan una fuente de seguridad a los miembros al motivarlos a una mayor participación, al apegarse con más gusto a sus normas, al hacer aceptables y deseables las metas y su asignación de actividades y tareas

## **7.5 DINAMICA DE LOS GRUPOS**

Los equipos de trabajo viven un continuo proceso de cambio ya que entran en juego numerosas fuerzas psicológicas como son:

- Simpatía /antipatía
- Dominio /sumisión
- Entusiasmo /indiferencia
- Rivalidad /solidaridad
- Amor /temor
- Frustración /agresividad
- etc.

Que inciden en el comportamiento individual de cada uno de sus miembros.

En la actualidad los procesos de cambio que sufre el entorno y que inciden de manera directa son continuos y profundos por lo que se requerirá que el grupo este en un proceso permanente de adaptación y respuesta a los requerimientos.

Debido a las demandas de un mundo globalizado en donde se compite diariamente con empresas y países exige respuestas cada vez mas rápidas y asertivas provocando una tensión constante en los miembros del mismo grupo. Esto incide de manera directa en la solidaridad grupal el otro deja de ser un compañero para convertirse en un competidor.

## **7.6 FASES QUE SE VIVEN EN UN EQUIPO DE TRABAJO**

### **▪ INDIVIDUALISTA**

En base a sus cualidades personales y técnicas el miembro que se incorpora a un grupo intentara lograr su independencia al saber que es lo que quiere pero intuye que habrá de encontrar resistencias, las cuales intentara superar basado a su capacidad para ajustar los hechos a sus necesidades.

### **▪ IDENTIFICACIÓN**

Al ir a conocer a los miembros se identificara con aquellos que compartan los mismos intereses o metas y se intensificara la comunicación y esto dará como resultado subgrupos dentro del equipo y muchos de ellos basados en aspectos de status educación y cultura a demás de cuestiones laborales.

Resulta peligroso que existan varios subgrupos por lo general el resultado será que se vean como competidores y no como colaboradores que buscan un mismo objetivo.

Para que no ocurra esta situación es que continuamente les asigne funciones a miembros de distintos subgrupos para que puedan conocerse y diluir la primera identificación

### **▪ INTEGRACIÓN**

Lograr que todos se identifiquen con base en el conocimiento de sus cualidades y limitaciones. Y cada miembro desarrolle desde su interior sus capacidades debe ponerlas al servicio de los demás y sepa que los demás habrán de darle de la misma manera desinteresada el apoyo que necesita para cubrir sus propias deficiencias personales y técnicas.

Cuando todos se convencen que su fuerza y crecimiento personal se encuentran en estrecha relación con el logro de objetivos comunes cuando de manera objetiva y subjetiva sepan que sus metas personales dependen de sus metas grupales si esto ocurre la integración será una realidad.

### **▪ AFLOJAMIENTO**

La integración como toda acción humana estará en continuo movimiento por factores externos y procesos psicológicos que ocurren en el interior de cada uno de los miembros que lo componen. El líder estara siempre alerta para detectar y poner remedio a todo aquello que atente contra la integración.

## **CAPITULO VIII**

### **RELACION ENTRE GRUPO Y PRODUCTIVIDAD**

#### **8.1 -ELEMENTOS QUE PERMITEN MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE UN GRUPO**

- **ALTA ORIENTACION A LA TAREA COMO RESULTADO DE INTENSA MOTIVACION DE TODOS SUS MIEMBROS**

El líder deberá detectar cuales son los resortes internos que deberá tocar para despertar la motivación de cada uno de sus miembros debido a que cada uno posee distinta personalidad. Tiene distintas personalidades. Cualquier tipo de obstáculo podrá superarse por un grupo motivado.

- **AMPLIA PARTICIPACION: NO SOLO EJECUCION SINO TAMBIEN DELIBERACION**

El líder debe estar especialmente atento a incitar la participación directa de todos al participar de acuerdo con su personalidad, deberán contribuir con pensamientos reflexivos ya que el que participa se compromete.

- **INTENSO INTERCAMBIO DE IDEAS E INFORMACION**

Todos pueden tener una visión propia y al manifestarla enriquecerán y completarán la visión global de un problema.

Del líder dependerá que los miembros seguros aprendan a escuchar y los tímidos se atrevan a expresar sus ideas y esto fortalecerá el grupo ya que creará la convicción interna de que cada uno posee información e ideas que pueden ser valiosas para los demás y las expresarán.

- **TOLERANCIA A LAS DIFERENCIAS DE CARÁCTER Y DESACUERDO**

El trato entre personas que trabajan en estrecho contacto siempre estará sujeta a fricciones, desavenencias e incomprensiones.

Basta que un miembro tenga dificultades personales para que llegue al trabajo con una actitud negativa, que habrá de reflejarse en agresiones abiertas o indirectas. Es conveniente aconsejar al trabajador que deje sus problemas personales a la entrada de la oficina, para que llegue a su escritorio con la mejor disposición, sin embargo, no siempre es posible, por lo que debe existir en los miembros del grupo la conciencia de ir desarrollando la virtud de la tolerancia.

- **APERTURA A LA CRITICA CONSTRUCTIVA**

El desarrollo personal y grupal depende de la capacidad de autocritica y critica externa.

Es aconsejable que los miembros del grupo se reúnan periódicamente para hablar con un espíritu abierto y constructivo. Todo se puede decir en un ámbito de respeto, teniendo cada quien la madurez de aceptar que para la superación se deben tomar en cuenta las opiniones de los demás. Tener madurez psicológica implica saber ver a través de los ojos de los demás, y así superar deficiencias.

- **TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO MAS QUE POR VOTACION E IMPOSICIÓN.**

En un equipo de trabajo el líder siempre será el responsable directo de los resultados del grupo, por lo tanto, su función en la toma de decisiones será de vital importancia, aunque esto no quiere decir que deba tomarlas en la soledad de su oficina y basado únicamente en su personal criterio.

Esta comprobado que existe una directa relación entre la responsabilidad que cada miembro asume, con la participación que haya tenido en la toma de la decisión correspondiente.

Cuando el jefe solo informa a sus subordinados de la decisión que tomo, el grupo no asume un compromiso total; muchas veces discrepa en su interior con la decisión tomada o en otros casos simplemente no le da la importancia que realmente tiene, por lo que su respuesta será limitada.

Por supuesto, habrá casos en que el jefe tenga que asumir por si solo la toma de alguna decisión impopular, y sin embargo, tenga que ser acatada. En todo caso, nunca se deberá imponer; en un autentico equipo o se consulta o se persuade.

- **CLIMA LIBRE, RELAJADO, ESPONTANEO , TODO LO ANTERIOR SIN NEGAR LA DISCIPLINA.**

El buen ambiente se respira de inmediato. Esto se logra cuando las relaciones que se dan entre sus miembros están basadas en un respeto y apoyo incondicional, donde nadie asume la actitud de juez ante los demás, y donde todos saben que cuentan con un apoyo y respaldo total.

El ambiente externo siempre será producto de las actitudes interna. En un ambiente propicio la productividad aumenta, pues toda la carga de energía que cada miembro posee se dirige directamente a la labor que cada quien realiza.

No debe confundirse el desorden y la anarquía con el ambiente espontáneo y libre de presiones.

- **SENSIBILIDAD A LOS VALORES HUMANOS INDIVIDUALES.**

Cada ser humano posee una personalidad propia con rasgos específicos que le dan un propio e insustituible rostro a cada ser.

Si un grupo se concibe como una unidad plural se debe desarrollar la capacidad de la empatia , que consiste en interiorizarnos en cada uno de los compañeros, para ver y vivir desde su punto de vista y no del nuestro sus alegrías y frustraciones. La empatia no es un acto de adivinación, sino de desarrollar la capacidad de conocer y sentir lo que los demás conocen y sienten.

Cuando los miembros de un grupo desarrollan esta capacidad y la hacen vida en todas sus acciones, se construirá el marco adecuado para que el trabajo se convierta en fuente de satisfacción.

- **LIDERAZGO COMPARTIDO.**

Cuando el líder es capaz, ira infundiendo en cada miembro de su grupo la confianza suficiente que les permita ir desarrollando sus propias capacidades, tendrá que ir delegando responsabilidades al ritmo que le marque el desarrollo de sus miembros.

En la toma de decisiones se muestra la libertad del hombre. Y ¿Qué es la libertad, sino la posibilidad de elegir entre varias opciones la que nos parezca más adecuada? En esto se encuentra la clave del problema, lograr desarrollar la capacidad de descubrir ante un problema especifico diversas maneras de resolverlo. Cuando un ser humano solo percibe una sola vía, no elige, simplemente sigue lo único que vio frente a si.

Liderazgo compartido, es aquel donde el líder delega a los diversos miembros de su equipo de acuerdo con su capacidad, la posibilidad de tomar decisiones.

Un jefe que promueve la toma de decisiones en su grupo, esta hablado de que el se siente seguro en su puesto, al saber que tiene los conocimientos y la experiencia suficiente que le permitan seguir siendo la plataforma sólida de apoyo con la que cuenta el departamento que dirige.

- **AUSENCIA DE AGENDAS OCULTAS**

Se entiende por agendas ocultas los intereses particulares que los miembros del grupo, ya sea el líder o los empleados, pretendan alcanzar por medio de los demás.

Es diferente plantear que los intereses individuales que los miembros del grupo tengan, se unifiquen con el interés global del grupo, a que algún miembro del grupo se aproveche del esfuerzo de los demás para lograr sus propios fines.

Las agendas ocultas siempre disminuirán la eficacia y productividad de un equipo de trabajo.

Las organizaciones han descubierto que el rendimiento de los equipos conlleva a mayores niveles de productividad que los que se alcanzarían con muchos individuos trabajando individualmente debido a que los equipos integran habilidades complementarias que pueden corresponder a una de estas tres categorías:

**HABILIDADES TECNICAS O FUNCIONALES.** Los grupos de desarrollo de productos que consisten en expertos en marketing solos o ingenieros solos son menos probables de obtener éxito que aquellos que se complementan las habilidades de ambos.

**HABILIDADES PARA RESOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.** Los equipos deben poseer la habilidad para identificar los problemas que enfrentan sus organizaciones, identificar decisiones factibles y negociables y tomar decisiones necesarias para llegar a resultados óptimos. Sin embargo no siempre se posee las habilidades necesarias para llevar a cabo todas estas tareas de manera eficiente. Un equipo bien seleccionado es posible que tomadas en conjunto las habilidades necesarias estén presentes y puedan ser utilizadas en beneficio de los mejores intereses de la organización.

**HABILIDADES INTERPERSONALES.** Consisten en una comunicación efectiva y un conflicto constructivo depende de la comprensión y el conocimiento común de los problemas que se enfrentan y las decisiones que se necesitan y dependerá de las habilidades interpersonales como:

- Tomar riesgos
- Critica constructiva
- Objetividad
- El escuchar activo
- Otorgar el beneficio de la duda
- Apoyo
- Reconocimiento de los intereses y logros de los otros

Los miembros del equipo se seleccionaran por sus habilidades y habilidades potenciales además de su personalidad. El uso efectivo de habilidades complementarias presentes en los equipos puede producir resultados extraordinarios en las organizaciones.

## **8.2.- NECESIDADES ADICIONALES QUE SE SATISFACEN EN UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO**

Además de las necesidades interpersonales si esta bien constituido un equipo de trabajo puede satisfacer las siguientes **NECESIDADES**:

### **- INCLUSION**

Es la posibilidad de expresarnos como parte importante de un grupo, el poder decir “nosotros somos” “nosotros logramos o vamos a lograr” que alcanza buenos resultados con el aporte de todos los miembros que lo componen será motivo de satisfacción saber que formarnos parte de el.

### **- RECONOCIMIENTO**

El estímulo que se recibe día a día en un equipo de trabajo ante los pequeños logros que se obtienen ya que conocen los esfuerzos que han tenido que desarrollar hasta convertirse en lo que ahora son impulsan para alcanzar metas cada vez mas elevadas

### **- ESTRUCTURA Y CONTROL**

Para que los objetivos puedan ser alcanzados se requiere que se establezcan estructuras sólidas y bien fundamentadas que constituyan la columna vertebral de la empresa.

A través de las estructuras cada área tendrá objetivos particulares y mediante procedimientos y métodos bien sustentados habrán de alcanzarse y así cada trabajador tendrá una plataforma sólida y fundamentada apegada en metodologías operativas y objetivas. Existirá la posibilidad que de acuerdo con su **PREPARACION, CRITERIO E IMAGINACION** cada trabajador la enriquezca

Para verificar que los resultados obtenidos estén dentro de los parámetros anteriormente fijados es conveniente establecer los **SISTEMAS DE CONTROL ADECUADOS**.

#### **- CREATIVIDAD**

Elemento que consolida la personalidad y autoestima ya que quien la desarrolla le proporciona sentimientos de plenitud y felicidad y es clave de la cultura y progreso.

Debe existir un campo bien conformado por hábitos sanos y bien fundamentados y un ambiente donde priven la aceptación y la solidaridad de los miembros del equipo para que pueda desarrollarse.

Es elemento fundamental **DE LAS MENTES FERTILES EN NUEVAS IDEAS** el que exista en su área un **VERDADERO EQUIPO DE TRABAJO**. Debe percibir de parte de sus compañeros una actitud de respaldo y aceptación ya que implica riesgo, dificultad, esfuerzo e imaginación y si no existe todo esto no se atreverán ni siquiera a plantearlo por miedo a las críticas.

#### **- DESAHOGO EMOTIVO**

Todo lo que hacemos se enmarca dentro de una emoción misma que se calificara y determinara la pertinencia y validez de nuestras acciones.

Resulta de vital importancia que el quipo de trabajo se convierta en un verdadero recipiente donde cada miembro pueda sentir el campo propicio donde canalizar y desahogar sus emociones. Ya que puede predominar sentimientos de **VITALIDAD, ENERGÍA CONSTRUCTIVA, IMPULSOS A LA CONSTRUCCION** o sentimientos **DE DESANIMO, FALTA DE MOTIVACION O FUSTRACIONES DE CUALQUIER TIPO QUE NOS RESTAN CLARIDAD DE MENTE** provocando estados de depresión y melancolía .

Cuando este clima de respaldo y comprensión se da la presión disminuye saliendo el sujeto en cuestión con nuevos bríos y la esperanza renovada para enfrentarse a los retos de su trabajo diario.

Los grupos formales e informales se forman por razones como sus necesidades, proximidad, atracción, objetivos y factores económicos. Resulta motivante el satisfacer necesidades como seguridad, socialización, estima y autorrealización al afiliarse a grupos.

##### **▪ Seguridad**

Siendo un miembro de un grupo, el empleado puede verse inmerso en actividades grupales y discutir las demandas administrativas con otros empleados que tengan puntos de vista semejantes.

La interacción y la comunicación entre los miembros del grupo sirven como amortiguador a las demandas administrativas en caso de que un nuevo empleado dependa fuertemente del grupo para solicitar ayuda a la realización correcta de su trabajo o de la protección del grupo como medio para ajustar sus nuevas demandas y superar los sentimientos de inseguridad.

##### **▪ Socialización**

La necesidad de socialización existe tanto fuera como dentro del trabajo, el deseo de ser parte de un grupo intensifica sus necesidades sociales.

▪ **Estima**

Un cierto grupo de un entorno laboral particular puede ser visto por los empleados como teniendo un alto nivel de prestigio ya sea por su competencia técnica, actividades externas, etc., y pertenecer a este grupo proporciona un cierto estatus y los empleados con altas necesidades de estima al pertenecer a estos grupos puede satisfacer plenamente estas necesidades

### **8.3.- MOTIVOS DE DESAJUSTE ENTRE INDIVIDUO Y GRUPO**

Siempre habrá que estar alerta para detectar cualquier elemento que altere su cohesión y funcionamiento ya que existirá en ocasiones en que se note palpablemente la cohesión, las metas se alcanzan, las presiones disminuyen, sin embargo pocos meses después puede empezar a detectarse irritación, bajas en la productividad, signos claros que piden se haga una investigación que permita encontrar el motivo de desajuste ya que el equipo de trabajo esta continuamente sujeto a un proceso de evolución determinado tanto por las condiciones externas en las que este opere como por los factores internos y subjetivos de cada miembro que lo compone.

#### **1.- EL INDIVIDUO SE SIENTE DIVERGIR DE LA MISION ASIGNADA AL GRUPO**

Considere que el objetivo que pretende alcanzar sea lo suficientemente valioso y motivante que le permita aportar todo su esfuerzo y capacidad para alcanzarlo.

El jefe del departamento lo discutirá continuamente no solo en sentido genérico sino en sus concreciones de corto y mediano plazo tratando de objetivarlo lo mejor posible para que todos puedan percibir su alcance y proyección en el presente, donde todos los miembros del equipo participen.

Puede suceder que aun en estos casos haya alguien del grupo que deje de considerarlo valioso por considerarlo limitado o mal planteado o que piense que es ajeno al ámbito de sus verdaderos intereses incluso contrario a lo que piensa y siente es fundamental que el jefe de departamento tenga pláticas privadas con el para conocer sus reticencias o razones específicas de cualquier índole y tendrá que darle todo tipo de explicaciones buscando sus motivaciones para convencerlo de que el logro del objetivo si vale la pena y si esto no se logra será conveniente buscar otra área donde piense la persona que pueda desenvolverse de una mejor manera.

#### **2.-DIVERGE DE LAS TACTICAS O MEDIOS USADOS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS.**

Siempre habrá que buscar que los medios elegidos estén en concordancia con los siguientes factores:

- cualitativamente sean los mejores tanto en precisión, alcance y representen ahorro de tiempo y energía
- de acuerdo a los conocimientos y capacidades de cada elemento del grupo se hará la designación de funciones así se disminuirá el desgaste y se conseguirá mejores resultados.
- De acuerdo con los recursos humanos y materiales que posea en ese momento el departamento deberán ser elegidos.
- Apegarse a los criterios éticos de los miembros del grupo.

#### **3.- DIFIERE DE LOS HABITOS DE VIDA DEL GRUPO.**

Resulta importante que los hábitos de vida del grupo y condiciones culturales, económicas y sociales coincidan lo mejor posible ya que el equipo trabaja en espacios generalmente reducidos en estrecho contacto durante jornadas largas cinco días a la semana y esto facilitaría la INTERACCION DE GRUPO.

Cuando no sea así se recomienda que se fijen la reglas mínimas adecuadas de común acuerdo que regulen la convivencia en bien de la armonía y el buen desempeño del equipo.

#### **4.- SIENTE HOSTILIDAD HACIA UNO O VARIOS MIEMBROS DEL GRUPO**

No basta con que tengan buenas relaciones con los demás sino estar alertas para detectar cualquier elemento de división interna que se presente y tratar de resolverlo de inmediato a esperar que se convierta en un grave elemento de desintegración.

Un solo miembro puede no responder a las directrices generales del grupo ya sea en su parte formal e informal y es factible que al paso de los días o semanas ese miembro haya convencido a otros de su postura logrando en poco tiempo que el equipo se haya dividido en subgrupos convirtiendo el área en un virtual campo de batalla por lo que es importante que se resuelva en ese momento con dialogo abierto y respetuoso

#### **5.- SE SIENTE INFERIOR AL NIVEL MEDIO DEL GRUPO Y ELLO LE OBLIGA A UN SOBRESFUERZO AGOTADOR.**

Es conveniente que los programas de capacitación que se promuevan acudan todos los miembros del grupo para que crezcan en conocimientos TEÓRICOS, OPERATIVOS requeridos en el área, y HUMANÍSTICOS para mejorar actitudes hacia el trabajo.

Si todos viven el mismo tipo de experiencias, sus respuestas, anhelos y metas estarán dirigidos en un mismo sentido, lo que llevara a que sus canales de comunicación sean fielmente interpretados.

Cuando un miembro se siente inferior al nivel promedio del grupo, lo llevara a aislarse por considerar que tiene poco que aportar o también que reaccione con agresividad y desconfianza ante los llamados de atención del grupo, al considerar que sus acciones siempre son juzgadas con severidad o mala intención.

#### **6.- EL GRUPO CONSIDERA NO APTO AL INDIVIDUO Y LO RECHAZA O CENSURA.**

La fuerza en un equipo de trabajo, la tienen los miembros que si se sienten integrados como un bloque unitario. En un buen programa de inducción debe existir la metodología que deberá seguirse, para que cada miembro pueda adaptarse al grupo en el menor tiempo posible y con el mínimo de tensión.

Entre las reglas que se consideran más importantes aplicar, estarían:

- a) presentación de cada miembro del grupo, por parte del jefe, al nuevo elemento.
- b) Explicación por parte del jefe del objetivo del departamento, y de sus alcances a corto y mediano plazo.
- c) Explicación dada por cada miembro del grupo, de la función que cada uno realiza para alcanzar el objetivo.
- d) Instrucciones claras y precisas de la labor que el nuevo miembro deberá desarrollar, fundamentándolas con elementos objetivos que le permitan entender sus alcances.
- e) Explicar con detenimiento las relaciones mas directas y estrechas que tendrá que llevar con algunos miembros del grupo, ya sea que lo vayan a retroalimentar a el, o aquellas en que el sea el elemento proveedor.
- f) Indicarle a quien deberá dirigirse en caso de tener dudas en su labor.
- g) Darle la mejor acogida, haciéndole sentir que se encuentra entre compañeros y amigos.

Cuando esto no se da y el individuo se siente rechazado o censurado por el grupo, bajara su autoestima, trabajara siempre en un estado de alta tensión y tendera a acercarse a aquel miembro que piense lo puede comprender mejor, lo que ocasionara la división del grupo.

#### **7.- EXISTEN SUBGRUPOS RIVALES DENTRO DEL EQUIPO.**

Aquí se da en hechos la lucha por el poder. Las acciones y actitudes polarizan a los individuos, etiquetándolos.

Cada subgrupo se calificara a si mismo como el que tiene la edad, colocando al otro en el error, lo que llevara al grupo a una división en la que se llegara a bloquear el trabajo de los otros.

**8.- EL INDIVIDUO, AISLADO O EN UNIÓN DE OTROS, SIENTE HOSTILIDAD ANTE EL MANDO O AUTORIDAD REPRESENTATIVA DEL GRUPO.**

Mientras los problemas de integración se den solo entre los miembros del grupo, permaneciendo el jefe al margen de la situación, estos pueden no tener un alto costo si se manejan por el jefe de manera inteligente.

No basta que las intenciones del jefe sean buenas, sino también deben ser captadas de esa manera por los demás.

**9.-EL JEFE SE SIEN TE DISTANCIADO Y DESCONFIA DEL GRUPO, TRATANDO DESIGUALMENTE A SUS MIEMBROS.**

El problema más grande que puede enfrentar un equipo de trabajo, es cuando el jefe no confía ni en las capacidades técnicas ni en las cualidades humanas de los miembros de su equipo.

El origen de todo es la falta de seguridad y autoestima del jefe, por lo que la única solución, será de que se capacite tanto en las áreas técnicas de su puesto, como en los elementos de desarrollo humano mínimos necesarios en alguien que ocupa una posición de liderazgo.

**10.- EL GRUPO NO EVOLUCIONA.**

El cambio es la constante que rige la vida de la naturaleza humana. La clave de la vida estriba en incorporar los hechos externos procesándolos a través de la inteligencia y la experiencia para lograr que enriquezcan la vida personal. El grupo, elemento plural de individualidades también evolución, si la acción de todos o la mayor parte de sus miembros es positiva, el grupo ira planteándose cada vez metas mas ambiciosas que generaran un crecimiento sostenido en la empresa, llevándola a mejorías notorias tanto cuantitativas como cualitativas.

El problema se suscita, cuando un hombre a nivel personal tiene metas ambiciosas, pero en su trabajo esta integrado en un grupo mediocre o que se desarrolla lentamente. Esto provocara desajustes que pueden terminar en el rompimiento del miembro apto, al considerar que su permanencia en un grupo inferior a lo que el pretende, podría ir debilitando poco a poco sus ambiciones, hasta convertirlo en un ser humano sin proyecto de desarrollo personal.

Un líder capaz, siempre deberá estar atento para detectar que el nivel de desarrollo individual de sus miembros vaya al mismo ritmo del desarrollo grupal. El ajuste del paso es un elemento valioso en la integración de un grupo humano.

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.-**

Los directivos deben tener la sensibilidad de percibir las expectativas de la gente y la capacidad de ayudarlas a lograrlas y al contribuir a que los colaboradores alcancen lo que mas anhelan dentro de la empresa ellos harán lo mismo por estos esto a su vez traerá beneficios a la empresa.

Es importante que los colaboradores conozcan los beneficios que obtendrá a cambio de lo q que s ele pide y se sientan orgullosos de su trabajo independientemente de su nivel jerárquico se moverá en la dirección correcta.

Un jefe refleja su estado de ánimo en sus colaboradores, por lo que es muy importante que no se llegue a la empresa con desgano, pesimistas o deprimidos.

Cuando se tiene un objetivo en común y sumas sus capacidades para el logro de esos objetivos se fortalecerán la lealtad mutua entre jefes y colaboradores.

La motivación es el combustible que permite a las personas alcanzar las más elevadas cumbres.

Es importante contar con recompensas extraordinarias para el buen desempeño de los colaboradores.

La gente necesita una razón para ponerse en movimiento, si se le da, se entregaran en cuerpo y alma por hacerlo.

Un grupo de colaboradores desmotivados puede implicar un costo letal para una empresa.

El mayor tributo que debe ser poseer un alto directivo dentro de la motivación es la habilidad para conducir a su gente.

En las organizaciones según Maslow satisfacer las cuatro primeras necesidades (fisiológicas , de seguridad, de afecto y de estima ) aparece como demanda evidente de sus trabajadores y aspirar a la quinta ( de autorrealización)en los casos de personas que puedan por si mismas determinar su campo de acción.

Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas la persona se torna recia, antagónica y hostil con las personas que la rodea.

La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

Estas necesidades tienen activación predominante frente a las más altas, requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, si alguna de estas deja de ser satisfecha durante un largo periodo se hace imperativa y neutraliza el efecto de las mas elevadas; y las mas elevadas necesitan uno mucho mas largo.

**LOS INCENTIVOS** llamados también alicientes, recompensas o estímulos: son pagos hechos por la organización a sus trabajadores como son:

- salarios
- premios
- beneficios sociales
- oportunidades de progreso
- estabilidad en el cargo
- supervisión abierta
- elogios
- etc.

**LAS CONTRIBUCIONES:** Pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece como son:

- trabajo
- esfuerzo
- dedicación
- puntualidad
- asiduidad
- esmero
- elogios a la organización
- etc.

A cambio de las contribuciones cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro.

**EI EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL** surge a partir de los conceptos de incentivos y contribuciones que es:

- una organización es un sistema de comportamientos sociales, interrelacionados, de numerosas personas que trabajan en la organización
- Cada trabajador recibe incentivos a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
- Cada trabajador seguirá participando en la organización si los incentivos que se le ofrecen son iguales o mayores (medidos en términos de los valores que representan para el trabajador y de las alternativas que se le presentan) que las contribuciones que se le exigen.
- La organización será solvente y seguirá existiendo solo si los incentivos son útiles a los participantes y estimulen a los trabajadores a realizar las contribuciones y así mismo estas sean útiles a la organización.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en renumerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia.

La esencia del problema es básicamente la siguiente:

Pasos:

1. Individuos y organizaciones se buscan y se seleccionan de manera reciproca; así los individuos hallan las organizaciones mas adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos y las organizaciones encuentran los individuos mas adecuados a sus expectativas.
2. La acomodación y el ajuste reciproco entre individuos y organizaciones; ambos aprenden a acomodarse y ajustarse entre si.
3. Se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones utilizándolas como trampolín profesional y a las organizaciones que desarrollan a los individuos utilizándolos como trampolín para alcanzar sus objetivos organizacionales

Si el primer paso es una elección reciproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua y el tercero es un desarrollo reciproco.

Trabajo en equipo

Un equipo de tareas es un grupo cooperativo en contacto regular que realiza una acción coordinada. Cuando cada uno de los miembros de este equipo conoce sus objetivos, contribuyen responsables y con entusiasmo a las tareas y se apoyan entre si, exhiben trabajo en equipo.

Al menos cuatro factores contribuyen al desarrollo del trabajo en equipo:

- ♦ Un entorno de apoyo
- ♦ Coincidencia entre habilidades y requerimientos de roles
- ♦ Metas supremas
- ♦ Retribuciones a los equipos

#### Ciclo de vida de un equipo

- ◆ Formación
- ◆ Ajuste
- ◆ Normacion
- ◆ Desempeño
- ◆ Desintegración

Las etapas comunes de evolución de un equipo pueden describirse de la siguiente manera:

- ◆ Formación. Los miembros se conocen y comienzan a aceptarse y a compartir información personal, prevalece el ambiente de cortesía y las interacciones son por lo general cautelosas.
- ◆ Ajuste. Competencia entre los miembros por prestigio y puestos de control. Surgen tensiones entre los miembros del equipo y presiones externas aquejan al grupo..
- ◆ Normacion. El grupo opera de manera cooperativa y se alcanza un equilibrio tentativo entre fuerzas en competencia. Surgen normas para guiar al grupo.
- ◆ Desempeño. El grupo logra a manejar retos complejos y madura. Tareas eficientemente cumplidas.
- ◆ Desintegración. Tarde o temprano ocurre. Las relaciones sociales se disuelven .

Todos los grupos son diferentes, por lo tanto no todos ellos experimentaran todas las etapas del ciclo de vida de los equipos.

#### **Ingredientes de los equipos eficaces.**

- Entorno de apoyo

El trabajo en equipo tiende a desarrollarse mejor cuando la dirección genera un entorno de apoyo en su beneficio, alentar a los miembros a pensar como equipo, tiempo suficiente para reuniones y mostrar confianza en la capacidad de la miembros.

Los supervisores deben desarrollar una cultura organizacional que produzca la fomentación de la cooperación, la confianza y la compatibilidad.

- Habilidades y claridad de roles

Los miembros de equipo deben estar razonablemente calificados para desempeñar sus labores y tener el deseo de cooperar. Los miembros podrán trabajar en equipo al conocer los roles de los demás con quienes interactúan y al haber esta comprensión los miembros pueden actuar inmediatamente como equipo con base en los requerimientos de esta situación sin tener que esperar a que alguien dé la orden ya que responderán voluntariamente a las demandas del trabajo y emprenderán las acciones adecuadas para cumplir las metas del equipo.

La calidad del equipo o el servicio al cliente puede demeritarse a causa de los errores cometidos por un solo miembro de un equipo. El trabajo en equipo eficaz requiere de la participación de todos los miembros.

- Metas supremas

Una de las principales responsabilidades de los administradores es mantener orientados a los miembros de equipo hacia su tarea general, sin embargo las políticas, requisitos de registro y sistemas de retribuciones de las organizaciones pueden fragmentar los esfuerzos individuales y desalentar el trabajo en equipo.

- **Meta suprema**

Es la meta superior que integra los esfuerzos de dos o más personas y solo pueden alcanzarse si todas las partes aportan lo que les corresponde. Estas metas sirven para centrar la atención, unificar esfuerzos y estimular equipo más cohesionados.

- **Retribuciones a los equipos**

Estas pueden estimular el trabajo en equipo y pueden ser financieras y otorgarse bajo la forma de reconocimientos. Las retribuciones son más poderosas si son valoradas por los miembros de equipo percibidas como posibles de obtener y concedidas según el desempeño de tareas del equipo.

Entre las innovadoras no financieras retribuciones están la autoridad para seleccionar a nuevos miembros del equipo a ser recomendaciones respecto de un nuevo supervisor o proponer acciones disciplinarias para miembros del equipo.

### **Posibles problemas de equipos**

Equipos eficaces se comprometen con el éxito de la empresa, comparten valores comunes sobre la calidad de los productos, la seguridad, la satisfacción del cliente y comparte la responsabilidad de la conclusión a tiempo de un proyecto y debido a su complejidad y dinamismo es sensible a todos los aspectos del entorno organizacional, el trabajo en equipo es de lento crecimiento pero a veces cae en un instante.

El abandono de las líneas clásicas de autoridad puede resultar difícil para algunos empleados en lo que se refiere a su manejo responsable.

La amplia participación en la toma de decisiones consume mucho tiempo

La experimentación con actividades de equipo puede dar origen a acusaciones de parcialidad e otros empleados.

La combinación de esfuerzos individuales puede no resultar en un mejor empeño general.

La pereza social se da por la percepción de una injusta división del trabajo, la convicción de que los compañeros de trabajo son holgazanes o de la sensación de perderse en la masa y de no hacer hallados en la falta también puede ser producto del hecho de que un empleado crea que los demás escatiman intencionalmente sus esfuerzos y juzguen con frecuencia que es absurdo no hacer lo mismo.

Un administrador eficaz debe de aplicar un marco de contingencias para determinar la conveniencia de utilizar o no el método de equipos. Resulta sensato analizar la naturaleza de las tareas, las cualidades y deseos de los participantes y las restricciones de tiempo y costo.

### **Consolidación de equipos**

Deben trabajar en común a fin de que sean eficaces. Los administradores de alto nivel deben integrar todos estos grupos en un solo grupo de consolidación por lo que recurren a la consolidación de equipos tanto en lo relacionado con cada grupo en individual como con grandes grupos, esta alienta a examinar su trabajo en común, identificar sus deficiencias y desarrollar medios de cooperación más eficaces. Los equipos de alto desempeño llevan a cabo sus tareas, aprenden a resolver problemas y gozan de satisfactorias relaciones interpersonales.

### **Proceso**

- identificación de un problema
- recolección de datos relevantes
- retroalimentación y confrontación de datos
- experiencia, resolución de problemas
- aplicación al trabajo y seguimiento

Proceso altamente participativo donde los miembros de equipos aporten datos que les sirvan después para su autoanálisis. Un capacitado ayuda a diagnosticar y abordar un problema. Se recolectan datos de cada miembro del grupo los que después se hacen del conocimiento de éste para su análisis.

Mediante la vigilancia, examen y ajuste de sus acciones el grupo aprende a evaluar y a elevar su eficacia. El resultado de este proceso permanente puede ser un equipo de alto desempeño con elevados niveles de motivación y cooperación.

#### **Habilidades para consolidación de equipos**

- ◆ Habilidades de consultas ( diagnósticos, pactos, diseño de cambios)
- ◆ Habilidades interpersonales (fortalecimiento de la confianza, entrenamiento y escucha)
- ◆ Habilidades de investigación (planeación y realización de estudios y evaluación de resultados)
- ◆ Habilidades de exposición (oratoria y elaboración de informes)
- ◆ La consultoría de procesos
- ◆ Retroalimentación

Los facilitadores al desarrollo de equipos eficaces deben aplicar esta variedad de habilidades y tanto los líderes de equipo como los miembros de estos deben poseer estas habilidades.

##### **■ Consultoría de procesos**

Es una serie de actividades que ayudan a los demás a poner atención en lo que ocurra a su alrededor. El consultor de procesos coloca, en efecto, un espejo frente a los miembros de equipo y les ayuda a verse en acción.

Su propósito es contribuir a que los miembros de equipo perciban, comprendan y reaccionen constructivamente a los hechos conductuales imperantes.

Los consultores de procesos o facilitadores de equipos instan a los empleados a examinar sus roles reales dentro del equipo en comparación con los ideales, la manera en la que el equipo discute y resuelve problemas, el uso y abuso del poder y la autoridad y los patrones explícitos e implícitos de comunicación. Son agentes auxiliares, observan las reuniones de equipo y registran los patrones de conversación y las conductas no verbales.

Hacen preguntas de sondeo diseñadas para ayudar a los demás a identificar problemas.

Su meta es crear independencia en los miembros de equipos para que puedan pensar y actuar más eficazmente por sí solos.

##### **■ Retroalimentación**

Es necesaria para contar con datos útiles sobre los cuales basar sus decisiones, estimula a comprender como los ven los demás integrantes del equipo y a emprender acciones de autocorrección.

Los consultores de procesos adoptan conductas de facilitación para ayudar a los equipos a funcionar más eficazmente.

#### **CONDUCTAS DE FACILITACIÓN**

- ◆ Aliento a la comunicación abierta
- ◆ Observación de reuniones de equipo
- ◆ Sondeo y cuestionamiento
- ◆ Confrontación de individuos
- ◆ Estimulación de la resolución de problemas
- ◆ Atención a las claves no verbales, aliento a aprendizaje

#### **EFFECTOS DESEADOS EN MIEMBROS DE EQUIPOS**

- ◆ Examen de roles ideales contra reales
- ◆ Identificación de problema
- ◆ Examen de consecuencias de comportamiento
- ◆ Reacción constructiva a hechos conductuales presentes
- ◆ Exploración de nuevas alternativas
- ◆ Pensamiento y acción independientes

Cualquier equipo puede servirse de la consultoría de procesos y la retroalimentación para su autodesarrollo. La necesidad de mejora continua es una de las piedras angulares de los programas de administración de calidad total y la atención a los equipos será uno de los elementos estructurales de muchas organizaciones.

#### **COMPARACIÓN DE LOS ROLES DE SUPERVISIÓN**

|                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| Estructura tradicional    | estructura de equipos autodirigidos |
| Figura de autoridad       | entrenador y asesor                 |
| Experto                   | dirigente y alentador               |
| Maestro                   | asignador de recursos               |
| Solucionador de problemas | administrador de enlace             |
| Coordinador               | facilitador                         |

**BIBLIOGRAFIA:**

- RELACIONES HUMANAS EN EL AMBITO LABORAL. Francisco de la Torre. Edit. TRILLAS Pág. 9-22
- Como mejorar LAS RELACIONES HUMANAS con enfoque al crecimiento personal y empresarial. Ma. Del Carmen González García Grupo. Edit. ISEF Pág. 13-26 ,67-77, 79-97
- ADMINISTRACION DE PERSONAL Relaciones Humanas, Primera parte .Agustín Reyes Ponce, Edit. LIMUSA Pág.53-56,177-190
- ADMINISTRACION DE PERSONAL Sueldo y Salarios, Segunda parte .Agustín Reyes Ponce, Edit. LIMUSA Pág 137-157
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5° Edición, Idalberto Chiavenato, Edit. MC GRAW HILL Pág. 71-78,117-119,137-139
- ADMINISTRACION. Montana/Chainov, Edit. CECSA Pág. 29-30,137-139 358
- RECURSOS HUMANOS. Jorge A. Aquino, Roberto E. Vola, Marcelo J.Arecco, Gustavo J. Aquino Edit. MACCHI 2° Edición actualizada .Pág. 4-10,170-176
- ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Keith Davis, William B. Werther Jr. 5° Edición, Edit. MC GRAW HILL, pag. 329-350 ,383-404
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. John M. Ivancevich, 9° Edicion, Edit. MC GRAW HILL pag. 340-352
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO .L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa. Edit. TRILLAS Pág. 675-683
- ADMINISTRACION DE PERSONAL .Gary Dessler. 8° Edición, Edit.. PRENTICE HALL Pág. 438-460
- ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS como lograr que los colaboradores sepan, puedan y quieran hacer lo que debe hacerse . CP.- Efraín Lechuga Santillán . Edit. ISEF Pág. 77,95 ,159
- ADMINISTRACION una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz Weihrich .12ª edición Edit. Mc Graw Hill Pág. 578
- LAS ORGANIZACIONES Comportamiento, Estructura, Procesos. Gibson, Ivancevich, Donnelly . 10° edición Edit. Mc Graw Hill .Pág.227-243

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres (Hugo y Lulú), ellos me han enseñado que en la vida lo más valioso que uno puede heredar a sus hijos es la educación e inculcar buenos valores , gracias a ellos por sus consejos, apoyos incondicionales, por que siempre que los he necesitado han estado ahí, por sus palabras de sabiduría, por su confianza y fe en mi, por haberme brindado todas las herramientas necesarias para desempeñarme mejor en la vida y poder concluir una etapa más en mi vida y en la cual me siento muy orgullosa y que dedico este triunfo a ellos, ya que sin ellos hubiera sido mas difícil de llegar.

A mis hermanos (Miriam, Paola y Hugo) por su ayuda incondicional sin esperar nada a cambio, por sus palabras de aliento, por dedicarme minutos de su tiempo para poder concluir esta etapa.

A mis familiares y amigos que siempre han estado conmigo apoyándome y creyendo en mi

A mi asesora y quien fuera mi maestra por su tiempo y dedicación para conmigo darme la oportunidad de compartir sus conocimientos para la elaboración de esta tesis.

.