

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**“LA INFLUENCIA DE LOS INCENTIVOS Y LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN MÉXICO”**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:
ILIANA JUÁREZ LÓPEZ**

**ASESOR:
C.P. ALMA ANGELINA PEÑA ZALAPA**

URUAPAN, MICHOACÁN., ENERO DEL 2012

DEDICATORIAS

Gracias...

A mis padres y hermanos por amor incondicional y por la dicha de tenerlos aquí,

A mi asesora por su tiempo y paciencia en este proyecto,

A mis amigos por su gran apoyo y motivación para seguir adelante,

A todas a aquellas personas maravillosas que se han cruzado en mi camino y que me han permitido la dicha de compartir instantes de sus vidas,

Y sobre todo a Dios, por darme la dicha de despertar cada mañana.

IliCna

INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	5
HIPÓTESIS.....	7
OBJETIVOS.....	7
METODOLOGÍA.....	7
VARIABLES.....	8
MARCO CONTEXTUAL.....	9
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO 1 ANTECEDENTES DE LOS INCENTIVOS Y DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN MÉXICO.....	14
CAPITULO 2 EL MOVIMIENTO LABORAL EN MÉXICO.....	24
2.1 Política laboral y salarial en México.....	24
2.2 Organizaciones sindicales y patronales.....	26
2.3 El proceso de negociación colectiva.....	31
CAPITULO 3 LA PRODUCCIÓN Y LAS EMPRESAS.....	37
3.1 Concepto y fundamento legal de empresa.....	37
3.1.1 La empresa pública y privada.....	40
3.2 Definición de producción.....	44
3.2.1 Factores y objetivos de la producción.....	46
3.3 La productividad y los incentivos.....	50
CAPITULO 4 LOS SALARIOS Y LOS INCENTIVOS.....	52
4.1 Concepto y fundamento legal de sueldos y salarios.....	52
4.1.1 Tipos de salarios.....	53
4.2 Concepto e importancia de los incentivos.....	57
4.2.1 Incentivos financieros y no financieros.....	65
4.3. Motivación laboral.....	70
CAPITULO 5 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	75
5.1 Concepto de evaluación y desempeño y sus objetivos.....	75
5.2 Beneficios de la evaluación y su razón para realizarla.....	78

5.3 Métodos de evaluación del desempeño.....	80
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	100
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	105

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México no existe una cultura laboral del reconocimiento para los empleados, recordemos que esta es “la parte más importante de toda organización”. Las empresas no cuentan con programas de incentivos laborales eficientes, por lo que se vislumbra que el talento mejor capacitado y con los mejores niveles de desempeño, busquen otras opciones que le sean más benéficas.

En nuestro País falta modificar la cultura laboral para que los empleados perciban un salario por su productividad y un valor en las empresas. Las empresas están preocupadas por incrementar su productividad o rendimiento laboral que llegan a establecer diferentes tipos de incentivos, sin tener un soporte que los justifique lo que llega a ocasionar el descontento entre el personal de la organización, dando origen a conflictos entre los mismos trabajadores, lo que hace que el clima laboral se torne negativo y la productividad se vea afectada, a grado de que perjudique económicamente a la empresa.

No sólo lo económico motiva y atrae al personal para tener un mejor desempeño en las labores asignadas, existen los incentivos no económicos, como los reconocimientos, la capacitación profesional, y ascensos. En realidad no se le da importancia que se requiere a estos sistemas, la mayoría especula que sólo se refieren a los aspectos numerarios, pero en realidad se centran en ellos porque son más fáciles de observar y usualmente más fáciles de medir y cambiar que los incentivos no monetarios.

JUSTIFICACIÓN

La necesidad de llevar a cabo esta investigación es porque la productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto o servicio que se presta, y como consecuencia estar en condiciones de mejorar los estándares de calidad de la empresa.

Para obtener una mejora de la productividad se debe innovar en: Tecnología; Organización; Recursos humanos; Relaciones laborales; Condiciones de trabajo y Calidad.

Un país es competitivo en los mercados internacionales cuando los productos y servicios que ofrece cubren los estándares de calidad y precio, establecidos. Para lograr esto es necesario contar con una mano de obra calificada dentro de la producción de las empresas que conforman el país.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de incentivos, remuneraciones, compensaciones, bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados. Por lo que necesario fomentar la aplicación de evaluaciones de desempeño de personal. Debido a las evaluaciones se verá directamente reflejada las mejoras en la productividad y en la eficiencia de las empresas.

En virtud de lo anterior es de suma importancia valorar al empleado y lograr mantener esta fuerza laboral eficiente dentro de la entidad, lo cual se puede lograr con un nivel adecuado de sueldos y salarios, incentivos, compensaciones. Lograr el punto entre la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye un factor muy importante en cuanto a la retribución de la labor. Por lo que se requiere que toda organización cuente con un programa de incentivos equitativo. De esta manera, se conseguirá el equilibrio y éxito de la organización en cuantos a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se verán fortalecidos cuando se considera al trabajador como una parte fundamental de la misma.

HIPÓTESIS

En virtud de que la presente investigación es de tipo descriptiva, la hipótesis se formuló a partir de una relación entre variables, en una ecuación del tipo "X" (afecta) a "Y" de determinada manera.

Dentro de las investigaciones descriptivas, se presentan hipótesis más precisas por lo general dan cuenta de diferentes tipos de relaciones, (<http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema6b.html>) y por consiguiente se enunciara la siguiente hipótesis:

La aplicación de incentivos y las evaluaciones del desempeño sirven para incrementar la productividad laboral.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación que existe entre los incentivos y las evaluaciones del desempeño, y su repercusión en la productividad laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir y analizar los tipos de sistemas de incentivos utilizados por las empresas para incrementar la productividad laboral.
2. Describir los beneficios de efectuar evaluaciones del desempeño al personal de las empresas para incrementar la productividad laboral.

VARIABLES

Las variables que intervienen en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

VARIABLES INDEPENDIENTES:

LA PRODUCCION LABORAL

VARIABLES DEPENDIENTES :

LOS INCENTIVOS

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

METODOLOGÍA

Para desarrollar la siguiente investigación utilizaremos el método deductivo, es decir: partir de lo general a lo particular. La recopilación de la información se basará en el empleo de las técnicas de investigación documental, y bibliográfica, así como de algunos textos y leyes.

La revisión de la documentación nos permitirá conocer el estado de nuestra investigación, y nos proporcionará los elementos teóricos que nos ayudarán a comprender mejor el problema planteado.

A su vez se realizará un estudio descriptivo para analizar cómo es y cómo influyen los incentivos en la productividad de las empresas y en los trabajadores. Para adentrarnos en este estudio, se organizará y valorará la información recabada, considerando que es una parte medular de esta investigación, puesto que nos permitirá obtener los elementos principales que darán el soporte al presente trabajo.

La presente investigación se realizará en base al estudio de la información documental, para conocer como repercuten en la productividad laboral los incentivos y la evaluación del desempeño.

Finalmente y en base al análisis de los factores como los incentivos y la evaluación del desempeño se comprobará o refutara la hipótesis planteada.

MARCO CONTEXTUAL

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema creado por Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en la Administración como: *GANTT, EMERSON, HALSEY, ROWAN Y BEDAUX*. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos figuraban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con el de su productividad.

Los resultados de la falta de satisfacción en los trabajadores, pueden afectar la productividad de la organización y provocar un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Definimos como incentivo una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. El resultado tiene que ser medido y evaluado (Caso Neira Alfredo; Sistemas de incentivos a la producción, p. 16).

El establecimiento de los salarios con incentivos resulta indispensable en toda empresa moderna bien organizada, si se quiere obtener el debido rendimiento de su personal. Los Salarios con Incentivos proporcionan una remuneración más o menos atada a la cantidad o calidad del trabajo que efectúe.

El conocer la utilidad y funcionamiento que cumplen los incentivos y su relación con el ámbito laboral sobre la realización de las necesidades y del mejoramiento de las funciones laborales, ya que en el acontecer de la vida productiva que

presentan y reflejan las empresas en México nos permite vislumbrar el rumbo hacia donde se dirige el futuro de la compañía.

En tal sentido, son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, principalmente porque el hombre presenta ciertas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, etc. y para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades; en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales.

Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales. Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional. En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo.

Es por ello que la determinación de los salarios es compleja; son muchos los factores y variables que ejercen efectos diferentes sobre los mismos. En suma, un trabajador recibe de la organización compensaciones financieras y no financieras. Las primeras pueden ser directas o indirectas, siendo las directas el salario que recibe, las indirectas lo constituyen las cláusulas contenidas en los convenios colectivos, planes de beneficios y otros servicios sociales ofrecidos por la institución, las segundas se refieren al reconocimiento, autoestima, seguridad en el trabajo y prestigio.

En este sentido, los programas de incentivos son la unión de los objetivos, políticas y metas establecidas por la organización, y para que esta exista se debe planear previamente a fin de tener una visión clara de lo deseado.

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan

motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

En la actualidad las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por la organización como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro, su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y no suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

INTRODUCCIÓN

Gran parte del desarrollo económico de un País, se mide a través de la capacidad de sus fuerzas productivas, el cual se ve reflejado en el aumento o disminución de la producción dentro de las empresas, cuya base principal se encuentra respaldada por la fuerza de trabajo.

En virtud a lo anterior, el ser humano en base a este esfuerzo percibe un salario (dinero), por lo tanto es necesario mantener esta fuerza laboral eficiente dentro de la entidad, lo que se puede lograr mediante el otorgamiento de incentivos justos y equitativos.

La producción laboral ha sido un tema importante desde hace varias décadas, fue durante el periodo de la Administración científica fundada por Taylor, que se realizaron las primeras investigaciones sobre los problemas que afectaban a la producción, lo que condujo a que durante esa época se desarrollaran planes de incentivos en las empresas.

Son muchos factores que influyen en torno a la aplicación de los sueldos y salarios, como: la política salarial, las organizaciones sindicales, y los contratos laborales; en base a ellos se regulan todas las demás circunstancias correspondientes al trabajo y no pueden apartarse de las costumbres laborales imperantes en el país. Debido a la importancia que representan en el mundo laboral es fundamental conocer las actividades que les competen.

Las empresas a su vez producen bienes y/o prestan servicios, para satisfacer las necesidades de la sociedad, lo cual se logra con la mezcla de los factores de producción: tierra, trabajo y capital, considerando que el recurso humano representa una parte fundamental de la empresa, pues su desempeño afecta de manera directa a la producción de la empresa, por lo tanto es indispensable que se estimule al trabajador.

La retribución económica siempre será un gran aliciente para los individuos que realicen cualquier actividad, ya que a través de ellos satisfacen sus necesidades, el salario representa la base de la relación entre las organizaciones y los empleadores, en correlación a esto los incentivos tanto financieros como no financieros son importantes en la productividad laboral.

Por su parte, los trabajadores consideran cada vez más que la satisfacción obtenida de su trabajo está directamente relacionada con el reconocimiento de su desempeño, además de una remuneración adecuada. Incluso, se considera altamente estimulante el uso de reconocimientos económicos, personales y sociales.

Los métodos de evaluación del desempeño son programas formales que proporcionan una gran cantidad de información, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, que ayudan a las entidades a tomar decisiones respecto a sus empleados, y el funcionamiento de la empresa.

Las empresas estimarán qué sistema de incentivos y qué método de evaluación del desempeño, se adapta más a sus requerimientos, sin que pierdan su uniformidad, ya que su adopción tiene gran influencia en la producción laboral de las organizaciones, es por esto que se pretende dar a conocer los sistemas de incentivos que existen en la actualidad y los beneficios que trae consigo la aplicación de las evaluaciones del desempeño y la importancia de realizarla.

Los trabajadores son la carta de recomendación que la empresa tiene si se encuentran motivados y satisfechos con su trabajo pues estarán, diciendo que sus necesidades se han cumplido.

Por tanto, es vital que las empresas adopten sistemas de incentivos respaldados en la evaluación del desempeño para mejorar la productividad laboral, debido a la importancia y valor que da a las personas al ser considerados como seres pensantes y capaces de desarrollar actividades manuales e intelectuales.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LOS INCENTIVOS Y DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN MÉXICO

ANTECEDENTES DE LOS INCENTIVOS

El origen de los incentivos se da con la administración científica, iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano **FREDERICK WILSON TAYLOR (1856-1915)**, fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban que entonces el jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Ciencia en lugar de empirismo y de improvisación.
2. Selección y entrenamiento de los trabajadores.
3. Articular el trabajo con la ciencia.
4. División del trabajo y de las responsabilidades.

Los principales seguidores de esta escuela y continuadores de los estudios de Taylor, fueron: Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), después de concluir la preparatoria; se dedicó a trabajar en la construcción y se inició como aprendiz de albañil. Fue precisamente en esa actividad donde implantó un método para efectuar el menor número de movimientos en el menor tiempo posible.

Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos.

Lillian Evelyn (Möller) Gilbreth (Oakland, 1878-Phoenix, 1972) fue la primera psicóloga e Ingeniera industrial; la mezcla de estos dos talentos, generaron la ergonomía y la conclusión de que la insatisfacción del trabajo no se debe a la monotonía sino a la falta de interés, por parte de la administración hacia el trabajador.

"La teoría científica de la administración, cuya escuela fue iniciada en el siglo XIX, enfatizaba su investigación y resultados en la producción y la planta, pocos avances se vieron en el ámbito estructural y organizacional, lo importante era sacar el máximo provecho de un trabajador, en base a eliminar tiempos y movimientos innecesarios (cabe notar la importancia de Henry Ford con la creación de la cadena de producción) e incentivado personalmente por medio de incrementos o bonos salariales; a menos de Lillian Gilberth la teoría se movía en el ámbito neto de los ingenieros y la producción en masa (industrialismo), ella introdujo un punto de discusión, al tratar el tema de la psicología del trabajo.

Las constantes críticas de lo deshumanizado de la teoría científica o la mecanización del hombre, trajo conflictos entre los trabajadores y los patrones que se reflejaron en la época de la recesión, algo muy notable en la creación de los primeros sindicatos americanos en Detroit, al continuar el avance de las teorías administrativas, se llegaría a la conclusión de que el incentivo económico no era lo único que incentivaba al trabajador, aunque todavía veamos este estilo de incentivo y teoría práctica, en organizaciones de nuestro país"

Para alcanzar la colaboración del obrero, Taylor y sus seguidores desarrollaron los planes de incentivos salariales y de premios por producción. La idea fundamental que se tenía era que la remuneración basada en el tiempo (por ejemplo, empleados pagados por mes, por día o por hora) no estimulaba a ninguno a trabajar más y debería ser sustituida por la remuneración basada en la producción

de cada obrero (salario por pieza, por ejemplo): el obrero que produjese poco ganaría poco, y el que produjese mucho ganaría en proporción a su producción.

En consecuencia, se hacía necesario un estímulo salarial que hiciese que los obreros trabajasen de acuerdo con el tiempo estándar o, en lo posible, lo superaran. Esto requería un incentivo salarial o premio de producción. El tiempo estándar es decir, el tiempo promedio necesario para que un obrero normal realizara la tarea debidamente racionalizada constituye el nivel de eficiencia equivalente al 100%. La producción individual hasta el nivel del 100% de eficiencia se remuneraba conforme al número de piezas producidas. Por encima del 100% de eficiencia, la remuneración por pieza fue incrementada con un premio por producción o incentivo salarial adicional que aumentaba a medida que se elevaba la eficiencia del obrero.

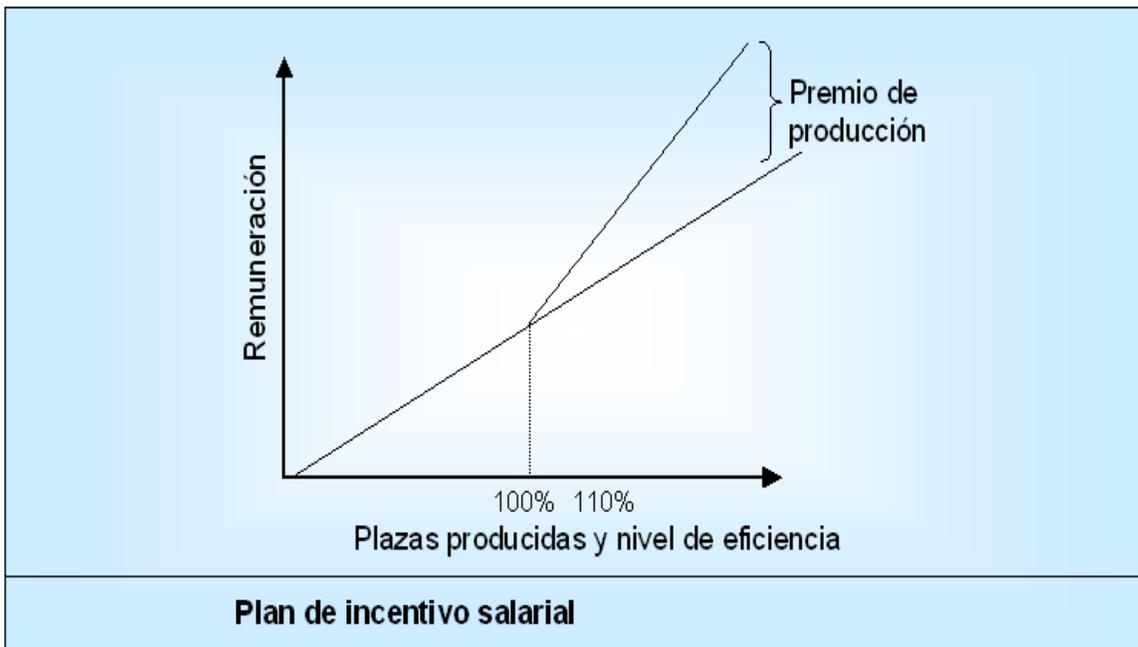


Figura 1.- Taylor (1856-1915)

Con el plan incentivo salarial, Taylor buscaba conciliar los intereses de la empresa en obtener un costo de producción cada vez más reducido, y consecuentemente, mayor productividad y mayor rendimiento, con el interés de los obreros en obtener salarios más elevados. Esa identidad de intereses de patronos y empleados, en cuanto a la participación en las ganancias proporcionadas por la administración

científica, llevó a Taylor a juzgar que lo que era bueno para la empresa (eficiencia = mayor lucro) era igualmente bueno para los empleados (mayor productividad = mayor salario).

En realidad, la implantación de la administración científica llevó al obrero norteamericano a ser uno de los mejor remunerados en el mundo industrializado y con un elevado nivel de vida, gracias a su salario. Sin embargo, ese obrero con buen salario y buen patrón de vida tuvo que soportar durante varias décadas, un trabajo simple, repetitivo, estandarizado, robotizado, como resultado de ciertos supuestos que los ingenieros de la administración científica tenían con relación a la naturaleza humana. (Agustín R. Ponce: Administración de Empresas. Editorial: Limusa Noriega, Hapold Roonts – Heinz Weihricht. Administración. Editorial: novena edición).

La interacción entre personas y las organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. (Chiavenato Idalberto, 2007, p. 82).

ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Como hemos mencionado anteriormente en el mundo se ha calificado a Taylor como: "PADRE DEL MOVIMIENTO CIENTÍFICO" por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico.

El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los operarios; de sus observaciones desprendió hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimenta sus hipótesis ayudado por empleados fuera del horario de labores; los métodos que

comprobó mejoraban la producción, fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los empleados. Llega a las siguientes conclusiones.

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes
- Trato de desarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales.
- Mejora de tiempos y movimientos en el trabajo.
- Principios de dirección de operaciones:
- Selección científica y preparación en el trabajo.
- Establecimiento de cuotas de producción.
- Proporcionar incentivos.
- Planificación centralizada.
- Integración del obrero al proceso.
- Supervisión. Lineal- funcional de la producción.
- Principio de control.
- Principio de excepción.
- Adiestramiento en las obras de los hábitos de la administración y la cooperación.

En cuanto a la palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad que es raro que no la mencionen en algún contexto u otro medio como en revistas sobre comercio, periódicos, boletines administrativos, informes a accionistas, discursos políticos, noticiarios de televisión, anuncios de consultores, conferencias, etc., por mencionar sólo unos cuantos. De hecho, con frecuencia pareciera que el término "productividad" se usa para promover un producto o servicio, ¡como si fuera una herramienta de comercialización! Todo esto no está

mal, pero parece existir una gran confusión y vaguedad sobre su significado. ¿En dónde se originó esta palabra? En el sentido formal, tal vez, la primera vez que se mencionó la palabra "productividad" fue en un artículo de Quesnay en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883, Littre definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo veinte que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerla.

Karl Marx, filósofo alemán (1818-1883) y su concepto de producción: “La concepción materialista de la historia parte de la proposición de que la producción de los medios de sustento de la vida humana, junto con la producción y el intercambio de las cosas producidas, es la base de la estructura social.” (Engels F., Socialismo Utópico y Socialismo Científico, 1880).

Alfred W. Klein en 1965 definió la productividad como: “La relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin”.

Si bien muchos de los conceptos de productividad vienen de épocas muy diferentes a la actual, sus conceptos siguen siendo válidos ya que en la actualidad lo que más ha cambiado son los factores que influyen en la productividad. Por ejemplo la innovación de los productos (actualmente una empresa puede ser totalmente reemplazada por otra que use productos con una tecnología superior), la gestión de tiempo, el manejo de los recursos humanos, entre otros. “La informacion.com blog DE FINANZAS”

Según el CIDAC (Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.) institución independiente, sin fines de lucro, dedicada al análisis y propuesta de políticas viables para el desarrollo democrático y económico de México, menciona que es necesario considerar que a través de diagnósticos y propuestas orientadas al reconocimiento de la productividad, se puede contribuir a crear las condiciones necesarias para impulsar el desarrollo económico. México necesita hacerlo mejor; para ello necesita reconocer que la productividad importa.

Cabe consignar, según los datos del estudio del CIDAC, que la productividad del país sólo creció 0,12% en promedio anual desde 1992. El crecimiento de la productividad es el indicador individual más importante sobre la salud de las economías impacta los ingresos reales, la competitividad, la inflación, las tasas de interés, las ganancias de las empresas y los precios de las acciones en la bolsa.

"Mientras no seamos capaces de ser más productivos, estaremos condenados a una economía que no crece; y esto hace imposible que resolvamos nuestros problemas más apremiantes -como la pobreza o la inseguridad", cita el informe del CIDAC.



Figura 2.- CIDAC

De lo anterior, y de acuerdo con el estudio, la productividad del país no es la óptima. En Estados Unidos, por ejemplo, según cita la investigación, la productividad es tres veces mayor que la de México. Como resultado, el ingreso mensual por persona de Estados Unidos creció MXN¹ \$12.500 (US \$1.075) en las últimas dos décadas, mientras que el ingreso de los mexicanos creció solo MXN \$2.500 (US \$215). “ **Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC)**, Navegador semántico Mié, 27/04/2011.”

¹ **Acrónimo en Inglés.** Notación internacional (Código ISO 4217) para indicar pesos mexicanos

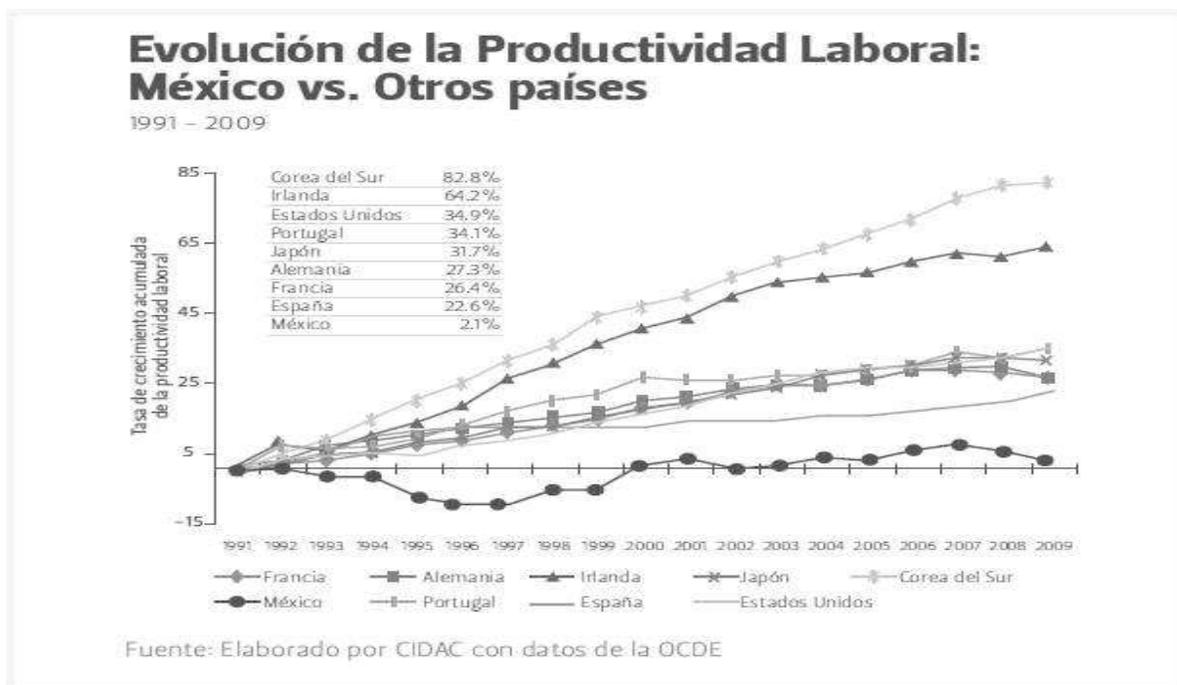


Figura 3.- CIDAC

De acuerdo a los indicadores de la producción del mercado laboral, publicados por la OIT en su sexta edición el día 7 de septiembre del 2009, que se utilizan para evaluar el desempeño económico de un país en relación con el de otros países y para evaluar la competitividad internacional, la productividad laboral en nuestro País, ha disminuido grandemente en los últimos años, lo que nos ubicó en el noveno lugar de países con menor crecimiento.

Estos indicadores pueden utilizarse en los mercados laborales nacionales e internacionales, e incluso en diferentes períodos, para:

- a) analizar las tendencias del empleo o las características de la fuerza de trabajo (productividad, ingresos, educación, etc.).
- b) explicar la situación actual o pasada del mercado laboral.
- c) formular y evaluar estrategias, políticas y planes de empleo.

Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo ha clasificado los principales indicadores del mercado laboral (2009) en los Indicadores Clave del

Mercado de Trabajo (ICMT), siendo éstos un conjunto de veinte (20) grupos de indicadores:

- ICMT-01: Tasa de Actividad.
- ICMT-02: Tasa de Empleo.
- ICMT-03: Empleo por Categoría Ocupacional.
- ICMT-04: Empleo por Rama de Actividad.
- ICMT-05: Trabajo a Tiempo Parcial.
- ICMT-06: Horas de Trabajo.
- ICMT-07: Ocupación en el Sector Informal.
- ICMT-08: Tasa de Desempleo.
- ICMT-09: Desempleo Juvenil.
- ICMT-10: Desempleo a Largo Plazo.
- ICMT-11: Desempleo por Nivel de Educación.
- ICMT-12: Subempleo por Insuficiencia de Horas Trabajadas.
- ICMT-13: Tasa de Inactividad.
- ICMT-14: Niveles Educativos y Analfabetismo.
- ICMT-15: Índices Reales de Sueldos Industriales.
- ICMT-16: Sueldos e Ingresos por Ocupación.
- ICMT-17: Costos de Compensación por Hora.
- ICMT-18: Productividad y Costos Laborales.
- ICMT-19: Flujos en el Mercado Laboral.
- ICMT-20: Pobreza y Distribución de Ingresos

Los ICMT abarcan cuestiones tanto cuantitativas, por ejemplo la participación de la fuerza de trabajo, el empleo, la inactividad, la elasticidad del empleo, el empleo sectorial, la productividad laboral o el desempleo, como cualitativas, por ejemplo los horarios de trabajo, los salarios, la situación en el empleo, la duración del desempleo y otros asuntos.

El mejoramiento de la productividad se puede generar invirtiendo en nueva tecnología, proporcionando incentivos, alentando a una mayor participación y

aplicando de manera adecuada métodos de ingeniería industrial. “Eumet.net
Enciclopedia virtual Productividad parr. 22. ”

CAPÍTULO 2

EL MOVIMIENTO LABORAL EN MÉXICO

2.1 POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN MÉXICO

La política salarial y laboral es el conjunto de medidas y acciones e instrumentos de que se sirve el Estado con el fin de proteger el empleo y el salario de los trabajadores. Mediante políticas es posible resolver los problemas de la mano de obra del país, y por lo tanto, impulsar el desarrollo socioeconómico. (Méndez Morales José Silvestre 2008 p.333).

El proporcionar empleo a la población que lo necesite no debe ser visto como una forma de fomentar el crecimiento económico, sino como un fin en si mismo; es decir, hacer real y efectivo el derecho al trabajo que tienen todo ser humano. Esto no constituye una medida de justicia social, más bien de aprovechar de manera óptima el recurso económico más importante, el humano, al mismo tiempo que se incrementan la producción y la productividad.

A continuación mencionaremos las diversas políticas laborales y salariales que se han aplicado en México, desde los gobiernos de 1977 en adelante.

- ✚ JOSÉ LÓPEZ PORTILLO (1976-1982): El salario mínimo promedio pasó de 82.74 pesos diarios en 1976 a 318.28 en 1982, con un incremento promedio anual de 20.5%, inferior al aumento de precios, por lo que la pérdida del poder adquisitivo durante el sexenio fue de aproximadamente 35%.
- ✚ MIGUEL DE LA MADRID HURTADO (1982-1988): El salario mínimo promedio pasó de 318.28 pesos en 1982 a 7,252.92 en 1988, es decir, se elevó 2,278.8%, con un incremento promedio anual de 73.75%, inferior al promedio anual de la inflación, que fue de 86.7% lo que ocasiono pérdida del poder adquisitivo del salario.

- ✚ CARLOS SALINAS DE GORTARI (1988-1994) : En este sexenio se instrumentó el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, que hacia fines de 1993 llevaba ocho fases y se llamaba Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, una de cuyas características principales fue el control de precios.

- ✚ ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN (1994-2000): Se reconoció un desempleo abierto de 3.9% en promedio anual durante el sexenio. Los años críticos fueron 1995 y 1996, en los que el desempleo llegó a 6.2 y 5.5% respectivamente.

- ✚ VICENTE FOX QUEZADA (2000-2006): Pretendió desarrollar una nueva cultura laboral y empresarial que flexibilizará el empleo y permitiera la inserción en México en el proceso globalizador.

- ✚ FELIPE CALDERÓN HINOJOSA (2006-2012): Se llama así mismo el presidente del empleo. Puso en operación el programa para la Generación del primer Empleo, que promueve la contratación de jóvenes recién egresados de carreras técnicas o universitarias para ocupar un empleo formal y permanente, con prestaciones y seguridad social por un plazo de 10 a 21 meses.

Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Dentro de la Política salarial tenemos:

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.

- La previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por determinación del ejecutivo (en sentencias de juicios laborales), también puede darse por promoción, escalafonamiento, méritos del empleado. La empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del Sistema de premios para el personal: prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado a los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo (estabilidad en la empresa), etcétera. (Chiavenato Idalberto, 2007, P. 307).

El salario es el premio principal y resulta muy compleja su administración por su carácter multivariado. La administración de sueldos y salarios pretende implantar y/o conservar las estructuras salariales en el interior (por medio de valuación y clasificación de puestos), al mismo tiempo que una coherencia o un equilibrio con el exterior (por medio de una encuesta salarial que define las decisiones que la organización tomará respecto a la remuneración de su personal).

2.2 ORGANIZACIONES SINDICALES Y PATRONALES

Recordemos que los sindicatos son agrupaciones de obreros para la defensa de sus intereses; estos nacen a fines del siglo XVIII con la Revolución Industrial y su objetivo es luchar para mejorar el nivel de vida de los asalariados. (Méndez Morales José Silvestre 2008 p.333)

En la legislación mexicana se enuncian en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal de trabajo los derechos de los trabajadores, incluida la huelga, Algunas reivindicaciones obreras son las siguientes:

- Contrato Colectivo o Contrato- Ley

- Jornada diaria de ocho horas
- Jornada semanal de 40 horas con pago de 56
- Dos días de descanso con goce de sueldo por cada cinco días trabajados
- Aumento de salarios
- Pago de despensa, ayuda para renta
- Pago de aguinaldos, reparto de utilidades
- Servicios médicos para el trabajador y su familia
- Seguro de vida
- Inamovilidad en el trabajo (seguridad de empleo)
- Ascenso escalofanario, prima de antigüedad y pago de prima vacacional
- Pago de salarios caídos los días que dure la huelga
- Derecho a la vivienda proporcionada por las instituciones encargadas de ello.

Aunque los antecedentes sindicales en nuestro País, se remontan al siglo XIX, mas hasta la década del años 1930 cuando florecieron las principales agrupaciones laborales del país. Muchas de ellas auspiciadas y controladas por el propio Estado.

En México para constituir un sindicato se requieren de 20 trabajadores en servicio activo, por lo menos y deben registrarse en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en caso de competencia federal, y en la Juntas de Conciliación y Arbitraje cuando se trate de competencia local. Los Sindicatos registrados adquieren personalidad jurídica, lo cual significa que tienen capacidad jurídica: un nombre, un domicilio y una nacionalidad, diversos de los sus miembros. (Varela Juárez Ricardo Alfredo, 2004 Cap. 7 p. 202).

Entre los Sindicatos y Confederaciones más importantes que formaron en este periodo fueron las siguientes:

- ✚ Confederación de Trabajadores de México (CTM).
- ✚ Confederación Nacional Campesina (CNC).
- ✚ Sindicato Nacional de Trabajadores (SNTE).

- ✚ Sindicato de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SSRE).
- ✚ Los sindicatos de trabajadores del Estado se agrupan en la Federación de sindicatos de trabajadores al Servicio del estado (FSTSE).

Todos ellos continúan de alguna manera controlados por el Estado, gracias a los líderes sindicales llamados CHARROS, que se eternizan en el poder y que dicen defender los intereses de los trabajadores, aunque en la realidad no resulta así. Los asalariados se encuentran sometidos por los empresarios y a sus propios dirigentes sindicales, por lo que sus condiciones de vida no mejoran.

Existen también otras agrupaciones sindicales denominadas INDEPENDIENTES que se escapan al control oficial del Estado, por lo cual se le ha reprimido muchas veces, aunque al paso del tiempo el número de estos sindicatos tiende a aumentar.

La CTM, la CNC, y la FSTSE se encuentran integradas en el Congreso del Trabajo (CT), es el organismo cúpula del movimiento obrero en México.

Estos Sindicatos han apoyado la política general del país y en especial la de carácter laboral, aunque dicho apoyo ha propiciado un crecimiento desigual de la economía mexicana que no se ha traducido en mejores condiciones de vida para los trabajadores.

Por su parte, el objetivo de los llamados sindicatos Independientes es cambiar el movimiento obrero, en busca de mayores reivindicaciones para los trabajadores, aunque su lucha ha sido muy difícil por los obstáculos que les han puesto y, en la práctica, sus movimientos han sido muy limitados. A pesar de ello, este nuevo sindicalismo con una mentalidad diferente será el único capaz de organizar a los trabajadores para que luchen por mejores condiciones de vida e impongan un nuevo modelo de desarrollo cuyos principales beneficiarios sean los obreros y los campesinos.

En 1977 se creó la Unión Nacional de Trabajadores (UTN), que unifica a varios sindicatos importantes del país y que pretende sustituir al Congreso del Trabajo.

Dentro de estos organismos podemos mencionar algunas de las fallas o errores que existen dentro de su funcionamiento, ya que gran parte los dirigentes sindicales de cualquier tipo, ya sean verticales, antidemocráticos o corporativos, no se encuentran a la altura de las nuevas circunstancias nacionales y pretenden aferrarse a sus posiciones a través de métodos de captación y manipulación o con la celebración de elecciones previamente arregladas y controladas.

Por tanto el movimiento obrero tradicional y sus líderes no representan una alternativa sindical viable y comprometida con la defensa de los intereses de los obreros, sino una de las muchas herencias innobles de un régimen que con la sumisión de la cúpulas del sector obrero oficial no tuvo empacho en establecer durante años políticas económicas antisociales que empobrecieron a millones de mexicanos.

Los Sindicatos se clasifican en la siguiente forma:

- 1.- GREMIALES.- Formados por trabajadores de la misma profesión, oficio o especialidad.
- 2.-DE EMPRESA.- Compuestos por individuos que prestan sus servicios en una misma compañía.
- 3.- INDUSTRIALES.- Los trabajadores que ofrecen sus servicios en dos o más empresas del mismo ramo.
- 4.- NACIONALES E INDUSTRIALES.- Formados por trabajadores que laboran en una o varias empresas del mismo ramo, instaladas en una o más entidades federativas.
- 5.- DE VARIOS OFICIOS.- Compuestos por fuerza laboral de diversas profesiones, estos solo pueden constituirse cuando, en el municipio que se opera, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor a 20. (Varela Juárez Ricardo Alfredo, 2004 Cap. 7 p. 2007).

Al mismo tiempo que los sindicatos surgieron y se desarrollaron las grandes centrales obreras y campesinas, se organizaron las agrupaciones empresariales, reconocidas por el Estado, que tienen por objetivo defender los intereses de los empresarios y lo hacen con mayor eficiencia para su poderío económico. Esto les permite actuar como auténtico grupo de presión para que el Estado siga políticas que los beneficien.

Son agrupaciones patronales reconocidas por el Estado:

1. El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) es una institución que conjunta a las principales agrupaciones patronales:
2. La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO).
3. La Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), Entre ella se encuentra la Cámara de la Industria de Transformación (CANACINTRA)
4. La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
5. La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)
6. El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN)
7. La Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB)
8. El Consejo Nacional Agropecuario (CNA)

Existen otras agrupaciones patronales, entre las que destacan.

- 🚩 La Cámara Americana de Comercio (CAMCO)
- 🚩 La Confederación Nacional de Pequeños Propietarios (CNPP).
- 🚩 La Confederación Nacional Ganadera (CNG).

Estas agrupaciones patronales, al tener mayores recursos económicos, realizan grandes campañas para presionar al Estado y en contra de todo movimiento que tienda a reivindicar los derechos obreros; actualmente plantean que el Estado debe disminuir su participación en la economía, situación que agravaría los problemas laborales del país.

Ante este panorama de los problemas de la mano de obra en el país, el Estado debe procurar que el salario remunerador y el empleo sean auténticos derechos que pueden ejercer los mexicanos. (Méndez Morales José Silvestre 2008, p.340).

Por tanto en lo que respecta al tema de los incentivos Salariales, siempre ha sido tema de grandes controversias tanto para los trabajadores, sindicatos y empresas. Las organizaciones que otorgan salarios justos que proporcionan un adecuado nivel de vida a sus trabajadores, y a su vez aplican incentivos; pueden calcular fácilmente el desempeño logrado dentro de la producción laboral, lo que demuestra que los trabajadores aceptan de buen agrado los incentivos en el salario.

2.3 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Los cambios en el mundo han sido vertiginosos en los últimos años, la nueva geografía política, las nuevas condiciones de la economía, los procesos de integración económica, son tan solo algunos ejemplos que muestran cómo el fin de siglo presenta un panorama poco parecido a las décadas pasadas.

Estos cambios han afectado de muy diversa manera los diferentes campos del quehacer humano, incluyendo por supuesto el mundo del trabajo. Así por ejemplo, la rápida transformación y necesidad de recambio de las tecnologías en los centros de trabajo, la mayor complejidad de la competencia entre las empresas, ya no sólo a nivel nacional sino ahora a nivel internacional, el creciente poder de los mercados financieros, son factores que han venido afectando de manera directa a las empresas y el empleo.

Estas nuevas condiciones y circunstancias han puesto en evidencia y a veces acrecentado cierto tipo de problemas, por ejemplo, el mayor o menor desarrollo de las economías no siempre se ha traducido en un aumento del empleo, también se advierte una dinámica mayor en el mercado, donde los paradigmas hasta hace pocos años considerados como reglas modelo a seguir, hoy en día están siendo cuestionados y actualizados.

México no ha sido ajeno a todas estas transformaciones. En los años recientes, diversos factores han agravado la situación de amplios sectores de la población en general y de la población trabajadora en particular. Factores como las políticas de ajuste y reestructuración de la economía y las empresas, políticas de estabilización, privilegio a la exportación, privatizaciones, integración económica regional, nuevos actores sociales, apertura democrática, etc., son tan solo algunos ejemplos de las diferentes manifestaciones de cambio en este país.

Este tipo de problemáticas asumen características especiales y se manifiestan de manera muy singular y preocupante, en un país como México, donde existen cerca de 94 millones de habitantes, de los cuales más del 70 % tiene 12 años o más, y poco más del 20 % es menor de 12 años, y donde de esa población, cerca de 40 millones son considerados como población económicamente activa. (Centro Interamericano para el desarrollo para el conocimiento en la formación profesional "CINTERFOR"; Reynoso Castillo, Negociación colectiva, diálogo social y participación en la formación profesional: el caso de México, parr.4).

En ese difícil contexto, pareciera irse perfilando en el mundo laboral (considerando empleadores y sindicatos), la opinión generalizada de que una de las estrategias necesarias para sobrevivir es poner mayor atención en la formación profesional permanente de sus recursos humanos.

La reglamentación de las relaciones colectivas de trabajo en México se realiza en varios aspectos: nacimiento y organización de los sindicatos y coaliciones, los contratos colectivos y los contratos ley (formalidades, contenidos, etc.), la disolución y terminación colectiva de las relaciones de trabajo, y los medios de acción colectiva como la huelga.

Esta nueva modalidad a través del cual se fijan las condiciones de trabajo según la capacidad de negociación de cada uno, se pasa a una mayor intervención del Estado. Interviene en la discusión, junto con las partes y en un nivel de economía nacional. Se trata de corregir así, el poder de negociación de algunos sectores deprimidos, y se trata de compatibilizar los ingresos con la situación económica

global. Llevándolo luego a lo sectorial, armonizando los ingresos y a fin de evitar los efectos de la inflación.

En materia de negociación colectiva se regula al contrato colectivo y al contrato ley, así como la eventual modificación colectiva de las condiciones de trabajo.

México es uno de los países donde pareciera haber una cobertura amplia de la negociación desde hace varios años; algunos estudios hablan de la existencia de 50.000 contratos en 1970 y más de 60.000 para 1977, con una tendencia hacia su aumento “BRONSTEIN, A., La negociación colectiva, in: CÓRDOVA, p. 85”. Algunos datos más recientes señalan que por ejemplo, en la jurisdicción local existieron en 1985, 5,326 convenios que involucraban a 159.885 trabajadores, mientras que en 1987, hubo 57.882 convenios que involucraban a 281,488 trabajadores “INEGI, Agenda estadística, p. 157.”

La mayor parte de la negociación se ha venido realizando a nivel de empresa, y vale la pena señalar que en México existe la figura del denominado “Contrato Ley”, instrumento jurídico destinado a regir en determinadas ramas de la economía; las ramas industriales que estarían sujetas a contrato ley, agrupan a más de 1,134 empresas con aproximadamente 150,000 trabajadores.

La celebración de un contrato colectivo (CC) ha sido considerada en México como una obligación para el empleador cuando así lo solicite el sindicato de la empresa. Los problemas se presentan cuando en la misma empresa existen varios sindicatos y todos solicitan la celebración de un contrato colectivo; en este caso se debe dar una prioridad a aquél que sea mayoritario en la empresa, el cual será el titular del contrato colectivo. Esta titularidad podrá perderse cuando aquella mayoría también desaparezca.

El CC debe celebrarse por escrito y deberá depositarse ante las autoridades correspondientes (Junta Local de Conciliación y Arbitraje o Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, según sea la rama económica en cuestión), para su entrada en vigor. Las partes conservarán un ejemplar.

El otro tipo de contrato, como ya se indicaba, es el Contrato Ley destinado a regir toda una rama industrial. En este caso, para su celebración interviene la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Gobernador del Estado (entidad federativa correspondiente o el jefe de Gobierno del Distrito Federal), y para su vigencia exige su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

La negativa para celebrar un contrato colectivo es causal de huelga, por lo cual el emplazamiento se utiliza generalmente como una medida de presión para obtener del empleador la celebración de tal contrato.

Según la Ley Federal del Trabajo en México, el CC debe de contener, aparte de las cláusulas que permitan identificar a las partes y la duración del contrato, aquéllas relativas a la jornada, días de descanso, vacaciones, la capacitación y el adiestramiento, las bases conforme a las cuales deban de funcionar las comisiones que se creen y demás disposiciones que convengan las partes.

Es importante hacer notar que la (s) cláusula (s) relativa (s) a los montos salariales ha sido considerada como una cláusula indispensable en el contrato mismo, sin la cual éste carecería de validez.

Aunque existe el principio de que un nuevo CC no podrá establecer normas menos favorables a las ya establecidas en un contrato vigente, la jurisprudencia en los últimos años ha incorporado ciertos matices, al señalar que sí es posible establecer condiciones diferentes en un nuevo contrato colectivo siempre y cuando no se disminuyan derechos establecidos por la legislación laboral.

Asimismo, se admite legalmente la posibilidad de incluir cláusulas de “seguridad sindical” denominadas en México “cláusulas de exclusión”, tanto para ingreso de los trabajadores con la intervención sindical, como para la separación del trabajador de la empresa, una vez que se le haya expulsado de la organización.

Otro tipo de contenidos, aunque no generalizados, pueden formar parte de los contratos colectivos, por ejemplo: mecanismos de solución de conflictos individuales, servicios a los afiliados, etc.

En tanto LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA, Es el desempeño de la obligación mutua de la Administración y del representante de los trabajadores para reunirse en plazos razonables, y conferenciar de buena fé respecto de salarios, honorarios, términos y condiciones del empleo, de la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión relacionada, y de la celebración de un contrato por escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado, si así lo solicita cualquiera de las partes, aunque esta obligación no fuerza a ninguna de la partes a estar de acuerdo en alguna propuesta o requerir que se haga alguna concesión. (Varela Juárez Ricardo Alfredo, Administración de Recursos Humanos 2004, Cap. 7 p. 220).

La OIT define a la negociación colectiva como "todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de: a) fijar las condiciones de trabajo y empleo, o b) regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o c) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines a la vez. " Convenio sobre la negociación colectiva 154 (OIT), 1981, Art. 2."

Así, el contrato exige un proceso previo de negociaciones entre las partes, la llamada negociación colectiva, la cual se puede realizar en tres niveles; en el nivel de la empresa, en el nivel del sindicato y en el de la confederación de sindicatos

En pocas palabras, esto significa que la Ley obliga tanto a la administración como a los trabajadores para que negocien salarios, honorarios, términos y condiciones laborales de buena fe.

Una negociación de buen fé, es la piedra angular de la administración eficaz de las relaciones laborales. Significa que ambas partes se comunican y negocian. Significa que la propuestas se ajustan a las contrapuestas y que ambas partes hace un esfuerzo razonable para llegar a un acuerdo. (Varela Juárez Ricardo Alfredo, Administración de Recursos Humanos 2004, Cap. 7 p. 220).

La negociación colectiva persigue dos objetivos. Por una parte, sirve para determinar las remuneraciones y las condiciones de trabajo de aquellos

trabajadores a los cuales se aplica un acuerdo que se ha alcanzado mediante negociaciones entre dos partes que han actuado libre, voluntaria e independientemente. Por otra parte, hace posible que empleadores y trabajadores definan, mediante acuerdo, las normas que regirán sus relaciones recíprocas. “OIT, Dialogo social 2011 parr. 1”

También permite influir decisiones de carácter personal y conseguir una distribución equitativa de los beneficios que conlleva el progreso tecnológico y el incremento de la productividad. “OIT, Dialogo social 2011 parr. 1”

CAPÍTULO 3

LA PRODUCCIÓN Y LAS EMPRESAS

3.1 CONCEPTO Y FUNDAMENTO LEGAL DE EMPRESA

El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas (BARNARD, CHESTER I, 1971). La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse, que
- Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
- A fin de alcanzar un objetivo común

Hay variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios, (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.) organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales, entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción y prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.)

Así existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, entre otras. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 2007, p. 6)

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 2007, p. 6).

Las empresas son ejemplos típicos de organizaciones lucrativas, pues cualquier definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro.

Empresa es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.) con la finalidad de lograr objetivos de autosustento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes y servicios. El autosustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 2007, p.10).

El Código de Comercio se refiere a la empresa en diferentes partes de su articulado, particularmente en el artículo 75, fracciones VI, VII, VIII, IX y XI que enumera los actos de comercio, sin definirla de manera expresa.

V. Las empresas de abastecimientos y suministros;

VI. Las empresas de construcciones, y trabajos públicos y privados;

VII. Las empresas de fábricas y manufacturas;

VIII. Las empresas de transportes de personas o cosas, por tierra o por agua; y las empresas de turismo;

IX. Las librerías, y las empresas editoriales y tipográficas;

X. Las empresas de comisiones, de agencias, de oficinas de negocios comerciales, casas de empeño y establecimientos de ventas en pública almoneda;

XI. Las empresas de espectáculos públicos

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 16 señala que **"Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios..."**. Porque una definición jurídica de empresa debe tener también en cuenta aquellos elementos, aunque indirectos y escasos, que la ley puede ofrecer. Y nótese, en este respecto, cómo la coordinación de los factores económicos de la producción (trabajo, capital, elementos naturales) propios de la empresa, no siempre se dirigen, en las empresas mencionadas en el Código, al objetivo de la producción en sentido estricto, sino a fines económicos de los más variados.

Las características de la empresa son:

- 1).- Existencia de un patrimonio
- 2).- La combinación de los factores de la producción.
- 3).- Distinción entre los sujetos que aportan los factores de la producción.
- 4).- La venta en el mercado de los productos obtenidos.
- 5).- La maximización del beneficio o lucro.

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Dar una utilización productiva a todos los factores de producción
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 2007, p. 22).

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender las necesidades de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un

pago monetario. Las personas forman una organización o entran a formar parte de una de ellas, porque esperan satisfacer algunas de sus necesidades personales.

3.1.1 LA EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA

Debe hacerse aquí una distinción, cuyo olvido suele producir grandes confusiones: una cosa es buscar los fines de la empresa, objetivamente considerada, y otra muy diversa es analizar cuáles son los fines que persiguen, el, o los empresarios: (Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas 1979 p. 83).

A) Fines de la empresa objetivamente considerada

1.- Su fin inmediato: Es la producción de bienes y servicios para un mercado. En efecto: no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

2.-Fines mediatos: Supone esto, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. Debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada:

LA EMPRESA PRIVADA

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Hemos hablado de un beneficio económico más bien de utilidades, para comprender todos los casos, fijándonos sólo en la diferencia entre lo que se invierte y los que se obtiene. Hemos señalado también que esto no puede obtenerse, si la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social: cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser, y se tiene que cerrar. (Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas p. 84, 1979).

LA EMPRESA PÚBLICA

Tienen como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social de la que puede obtener o no beneficios (nótese que son los mismos términos del caso anterior, pero cuyo orden ha sido invertido). (Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna p. 1992).

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir que también se haya planeado aún con base en pérdidas para crear pérdidas, porque el fin del Estado como empresario no puede ser obtener lucros si no satisfacer necesidades.

Es así como las organizaciones públicas o privadas en el ámbito mundial, nacional o regional, requieren de tres recursos básicos: recursos materiales, recursos físicos y recursos humanos, para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados.

Es evidente que para el desarrollo de las mismas el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos hasta lograr su perfeccionamiento.

La diferencia entre este tipo de organizaciones LA PÚBLICA Y LA PRIVADA, radica principalmente en su objetivo final, mientras las empresas públicas trabajan en función de lograr beneficios a un nivel social, educativo, cultural, siendo gerenciadas por entidades gubernamentales nacionales o regionales, las privadas tienen un fin lucrativo. (Gestipolis, Lic. Mari Luz Ramírez, Motivación, parr. 3, 4,5).

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. Según (Chiavenato, 2002, p. 415,) “el

salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”.

En las empresas públicas sus culturas empresariales están dentro de las denominadas *Apática*, las cuales están basadas en las normativas, en los procedimientos de siempre. No hacen hincapié ni en las personas ni en la mejora del desempeño, pero esto no significa que sean ineficientes, lo que sucede es que los directivos se encuentran extremadamente limitados por lo procedimientos.

Las promociones son lentas y automáticas, y en ocasiones las evaluaciones son algo raro, porque es de pensar que las administraciones públicas encajan en este modelo, a pesar de contar con un departamento específico para estas actividades, funciona de una manera apática. (Caso Niera Alfredo, *Sistemas de incentivos a la producción*, Segunda edición 2003).

Para estimular al servidor público de base, es necesario meditar ampliamente, es decir, que incentivos podemos tener para premiar al que hace las cosas excelentemente. Porque debemos tener claro que el salario recibido por el servidor público es para que trabaje bien; no se premia el buen trabajo, se premia el trabajo excelente, y debemos cuidar el sistema de estímulos para evitar premiar tanto al que no trabaja, como al que hace un trabajo excelente.

Por lo que respecta a los servidores públicos de confianza, sucede algo análogo, y como lo manifiesta el Dr. Guillermo Haro Bélchez en su obra: *La Función Pública en el Proceso de Modernización Nacional*: “sobre el servidor público en una tabulación de confianza pesa el estigma del olvido, y de la incomprensión, con lo que de hecho se encuentran sometidos a la opinión y voluntad del superior jerárquico, el cual, por ende favorece o perjudica su carrera. La oportunidad para ascender, reside en suma de adivinar, o suponer lo que desea el superior y no cumplir con los programas de trabajo y por tanto con la sociedad...” por lo que tampoco pueden establecer parámetros reales de productividad.

Así al crearse un sistema civil de carrera es posible pensar que el servidor público tenga ciertos periodos de estancia dentro de los puestos, y si después de haber transcurrido ese tiempo no ha podido moverse o no ha cumplido con los requisitos de promoción, no puede alcanzar niveles de áreas superiores o probablemente de responsabilidad mayor, por lo que el servidor público no debe permanecer en esa estructura administrativa y habría que reubicarlo en otro lugar, en otra área de la administración pública donde pudiera desempeñarse. (Principios y valores del servicio civil de carrera, parr. 1, inciso c, 2011).

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. (Chiavenato, p. 446), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores “. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización. (Gestipolis, Autora: Lic. Mari Luz Ramírez, Motivación, parr. 25 y 26).

La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de *INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES*:

a) Incentivos: (estímulos) Son los pagos realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las

contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo; lo que para uno es útil, puede no serlo para los otros. A los incentivos se les llama también **estímulos y recompensas**.

b) Contribuciones: son pagos, que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 2008, p. 83).

3.2 DEFINICIÓN DE PRODUCCIÓN

Al respecto, a mediados del presente siglo F. W. Taylor se preocupó por incrementar la eficiencia en la producción, y para él, la productividad "implicaba una completa revolución mental por parte de los obreros y administrativos que trabajen en una empresa, en cuanto a sus deberes con su trabajo, para con sus compañeros y para con sus patrones", esto a su vez requería de un mayor estímulo económico para el personal cuando la productividad fuera mayor (Taylor, 1947: 29-30). Taylor encontró que para realizar una tarea de la "mejor manera" se requería eliminar movimientos y operaciones innecesarias, especializar y subdividir funciones y combinar el uso óptimo del personal con la cantidad óptima de equipo de capital.

Se entiende por producción el proceso mediante el cual determinados elementos materiales, trabajo de maquinaria, trabajo de personas o conocimientos, se transforman en productos de consumo, equipo, o servicios.



Figura 4.- La Producción "CEO", **Proyecto empresarial**" del autor (F. M. Pinilla, J. I. Martínez, J. C. Sangüesa, año 2008, parr. 1)

La organización Internacional de trabajo (OIT) la define como “la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos”. Así mismo hace hincapié en los errores que se presentan con más frecuencia al definir el término de Producción:

- La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo.
- El rendimiento no solo se mide por el producto.
- La confusión entre la productividad y la eficiencia.
- La carencia de que la reducción en los costos siempre mejoran la productividad.
- El mito de que la productividad solo se puede aplicar a la producción.

Las empresas son los agentes económicos que transforman los factores de producción en bienes y servicios. Vamos a estudiar ahora cómo se realiza ese proceso de transformación, pero no en sus características técnicas sino en sus aspectos económicos.

Para cualquier proceso productivo se utilizan los factores en diferentes proporciones según el bien de que se trate. La producción total de una empresa es el resultado de la conjunción de todos los factores productivos. Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente. Pero si se mantiene igual la cantidad aplicada de todos los factores y se empieza a aumentar la cantidad de sólo un factor, la producción total aumentará cada vez más lentamente hasta dejar de crecer. Esta es la que se conoce como ley de los rendimientos decrecientes (David Ricardo, Londres 1772-1823).

Para estudiar el funcionamiento de las empresas, el análisis económico neoclásico utiliza el concepto de producto o productividad marginal, el aumento en la producción que se consigue añadiendo una unidad más de un factor. La idea es similar a la de utilidad marginal que hemos visto al estudiar a los consumidores y también en este caso la productividad marginal resulta ser decreciente.

3.2.1 FACTORES Y OBJETIVOS DE LA PRODUCCIÓN

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben ser empleados con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son: *NATURALEZA, CAPITAL Y TRABAJO*. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que serán transformados en productos o en servicios prestados. El Capital proporciona los medios de pagos para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarias para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física realizada sobre materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 2007, p. 94).

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario utilizar recursos o *factores productivos: la tierra, el trabajo y el capital*. Esta clasificación de factores sigue siendo muy utilizada en la actualidad.

Por TIERRA se entiende no sólo la tierra agrícola sino también la tierra urbanizada, los recursos mineros y los recursos naturales en general.

Por CAPITAL se entiende el conjunto de recursos producidos por la mano del hombre que se necesitan para fabricar bienes y servicios: la maquinaria o las instalaciones industriales, por ejemplo. Conviene que esto quede claro ya que la

palabra 'capital' se usa muchas veces de forma incorrecta para designar cualquier cantidad grande de dinero.

El dinero sólo será capital cuando vaya a ser utilizado para producir bienes y servicios, en cuyo caso se llamará capital financiero. El dinero que se vaya a utilizar para adquirir bienes de consumo no puede ser llamado capital.

Por TRABAJO se entiende la actividad humana, tanto física como intelectual. En realidad toda actividad productiva realizada por un ser humano requiere siempre de algún esfuerzo físico y de conocimientos previos.

Esta clasificación de los factores productivos se correspondía biunívocamente con un análisis "sociológico" del sistema económico en tiempos de los economistas clásicos. En la Inglaterra del siglo XVIII había tres clases sociales claramente diferenciadas: la aristocracia; propietaria de la tierra, la burguesía; propietaria del capital, y los trabajadores.

La justificación de los ingresos de la aristocracia y de la burguesía resultaba de la retribución de los factores que poseían y que se dedicaban a la producción. En la actualidad la clasificación ha perdido mucho sentido. No existe hoy una aristocracia terrateniente separada de la burguesía y es frecuente encontrar trabajadores que poseen algunas acciones y son propietarios también de una vivienda.

Los objetivos principales de la producción son:

a) Conseguir que se entreguen los productos o se presten los servicios pedidos, tanto en las cantidades como en las fechas acordadas de cara al cliente. Para entregar los productos en los plazos acordados, primero hay que calcular:

* Qué recursos materiales y humanos se requieren.

* Cuántos recursos son necesarios.

b) Conseguir que estos productos o servicios se fabriquen o presten dentro de los costos previstos y que estos costos sean mínimos, para mayor beneficio empresarial. (F. M. Pinilla, J. I. Martínez, J. C. Sangüesa, CEO - Proyecto empresarial" 2008, parr. 3).

En la era Industrial predominaban los factores de producción tradicionales; naturaleza, capital y trabajo en forma de mano de obra. Actualmente, en la era de información estos factores tienden a la ley de los rendimientos decrecientes: toda inversión en ellos produce ganancias cada vez menores. Las organizaciones con éxito invierten en las personas. Pero concretamente; ¿ A qué se debe esto?

En el mundo de hoy, los factores de éxito ya no tienen que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los bajos costos; esos factores han perdido importancia, en cambio la rapidez de respuesta así como la innovación de productos y servicios adquieren ahora la relevancia.¿ Cómo se logra esto? A través de las personas.

Posteriormente, R.A. Sutermeister en 1976 presentó un modelo sobre la productividad del trabajador (Sumanth, 1993: 307-309), examina dos categorías importantes de factores que influyen al trabajador y su productividad: el desarrollo tecnológico y la motivación del empleado.

Dicho modelo originalmente fue presentado en un diagrama con círculos concéntricos en donde el centro está constituido por la productividad, y en el cual muestra los factores que afectan el desempeño del empleado en el trabajo y su productividad. Los círculos muestran 33 de los factores mencionados.

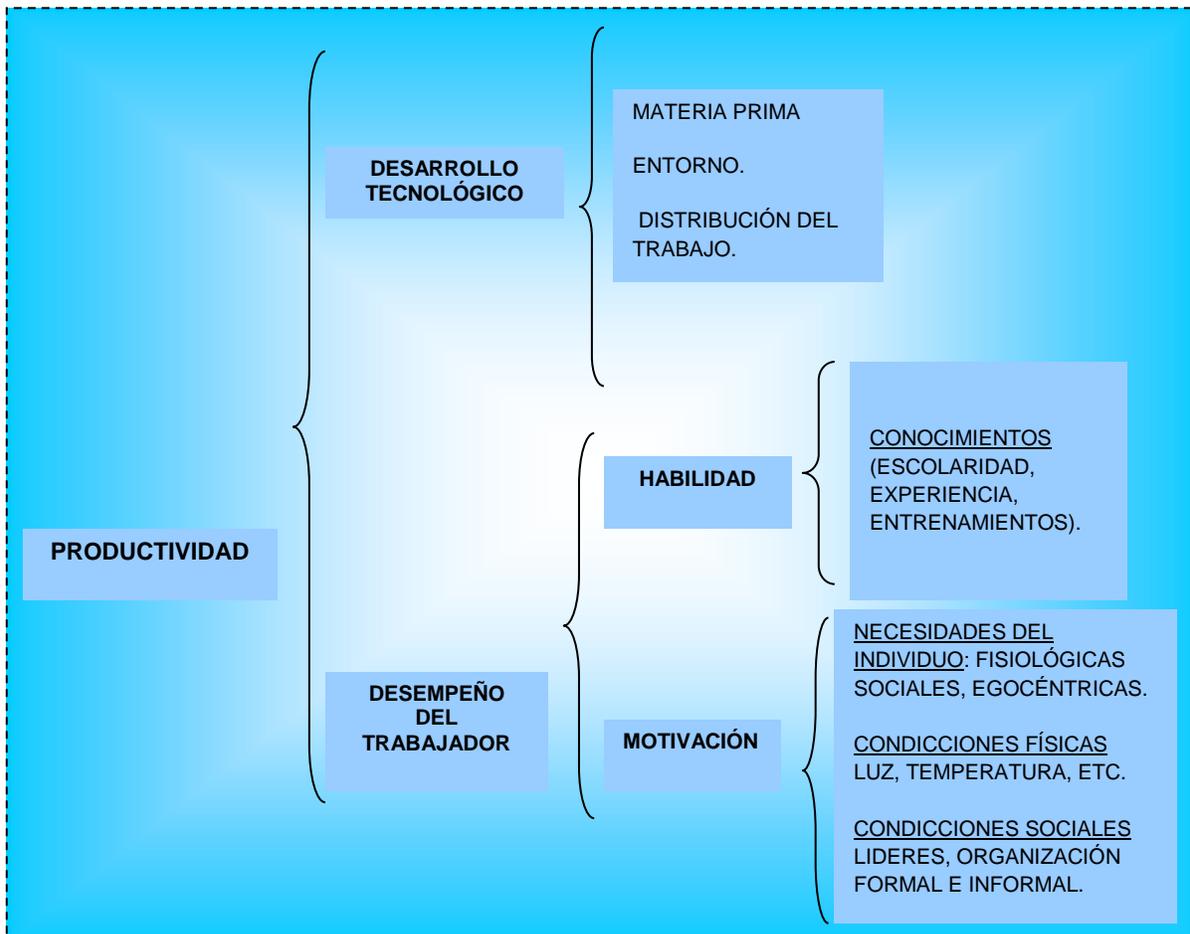


Figura 5 R.A. Sutermeister, **People and Productivity**, McGraw-Hill, Nueva York, 1976

La principal característica de este modelo descriptivo, es que está enfocado básicamente en las personas, tomando en consideración sus habilidades y su motivación, es decir que se ocupa en medir el desempeño de cada trabajador y su incidencia en la productividad.

Por lo que identifica únicamente dos categorías importantes dentro de la productividad:

***EL DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Este varía de acuerdo al sistema de fabricación que se utiliza en cada empresa; los métodos y procedimientos aplicados para llevar a cabo la producción, por lo

que es importante que se ajusten al tipo de Industria y a las condiciones ergonómicas.

*LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO

Para este aspecto se toma en cuenta la personalidad del trabajador, sus habilidades intrínsecas, destrezas, conocimientos y las políticas del personal.

La motivación se puede crear a través de diferentes formas; que lo motive a realizar la actividad que se le asigna, ya sea porque le gusta o por la retribución económica que percibirá, o el reconocimiento dentro de su grupo social, incrementará su autoestima, lo que se reflejará en su rendimiento laboral.

La empresa es la unidad básica de producción, y por ella entendemos cualquier actividad que sirva para acercar un bien o servicio a la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

La empresa es la encargada de producir y de poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios. La empresa desarrolla su actividad en conexión con otros agentes, y esta relación condiciona el cumplimiento de los objetivos.

Para tratar de alcanzar los objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como las materias primas, maquinaria, mano de obra, capital, etc.

3.3 LA PRODUCTIVIDAD Y LOS INCENTIVOS

En el fondo, se considera a la productividad como efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La producción es la relación medible que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos utilizados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo es igual al cociente de la relación de una producción, multiplicado por el tiempo

empleado para terminarla. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 2007, p. 279).

La producción humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.

El dinero puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho un incremento a su remuneración monetaria. “El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años incluso criterios relevantes como la simple suerte o el favoritismo.

Para mantener operativo un plan de incentivos se deben realizar reuniones periódicas con los mandos encargados de la mano de obra directa para analizar los puntos débiles fundamentales del plan, y posibles mejoras en su implantación. En estas reuniones se debe comparar la productividad de las distintas secciones, sacar a luz y discutir los resultados que parezcan insatisfactorios.

Los trabajadores aspiran y deber tener un clima de trabajo equitativo que asegure la correcta relación de su esfuerzo, aportaciones y remuneración.

CAPÍTULO 4

LOS SALARIOS Y LOS INCENTIVOS

4.1 CONCEPTO Y FUNDAMENTO LEGAL DE SUELDOS Y SALARIOS

El salario es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. A los gobiernos les interesa de sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos.

DIFERENCIA ENTRE SALARIO Y SUELDO.

Su definición, en un “*sentido lato*”, aplicable tanto a sueldo como a salarios, puede definirse como la “retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.

Más concisamente: “LA REMUNERACIÓN POR UNA ACTIVIDAD PRODUCTIVA”. (Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 2009, p. 15.).

SALARIO- Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. (Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 2009, p. 15.).

SUELDO- Se paga por mes y quincena ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Dentro del Artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) se define al SALARIO como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Y el

Artículo 20 de la misma Ley define la relación de trabajo, como: La prestación de un trabajo subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

4.1.1 TIPOS DE SALARIO

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (LFT), se contemplan los siguientes tipos: el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de esta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

I. Salario Contractual: es el salario previsto en los contratos individuales de trabajo; como se establece en el Art. 25 de la LFT, en su fracción sexta, donde se menciona que, el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener, la forma y monto del salario.

II. Salario Contractual del Contrato Colectivo del Trabajo: el Sindicato representa el interés profesional de sus agremiados. Si un contrato colectivo no establece el salario, no surte efectos el contrato colectivo. Los trabajadores sometidos a este tipo de contratos, no tienen la posibilidad de solicitar un aumento de sueldo. Lo anterior se encuentra establecido en el artículo 391 de la precitada ley; “El contrato colectivo contendrá: fracción VI. El monto de los salarios”.

III. Salario Mínimo: es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por sus servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos, lo citado, se encuentra señalado en el Art. 90 de la Ley Federal de trabajo y en el Art. 123 constitucional, en su fracción VI; “Los salarios mínimos que deban disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicaran en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales”.

IV. Salario Remunerador: Artículo 85 de la Ley Federal del Trabajo: “El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley. Para fijar el importe del salario se tomaran en consideración la cantidad y la calidad del trabajo.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

4.1.1.1. EL SALARIO PARA LAS PERSONAS

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, y por ello se recibe un salario. De este modo el hombre empeña parte de si mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. (Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 285)

4.1.1.2. EL SALARIO PARA LAS ORGANIZACIONES

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto del servicio final. Inversión, porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor a corto o mediano plazo. (Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2007, p. 285).

Determinar los salarios es un asunto complejo por muchos factores variables e interrelacionados que producen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo se elevan o disminuyen los salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los salarios.

El equilibrio externo, o la coherencia externa de los salarios, se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de una encuesta salarial. A partir de la información interna y externa, cada organización define la política salarial que norma sus procedimientos para la remuneración de personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizado las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2007, p. 286).

Para confeccionar un programa de compensaciones se deben tener en cuenta las necesidades de la organización y de los empleados, por lo cual no es raro que una organización establezca metas u objetivos para unir los objetivos generales de la misma con su programa de compensación.

Desde el punto de vista legislativo y fiscal, los salarios tienen varias repercusiones. Generan obligaciones sociales que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada. Las obligaciones sociales son las consecuencias legales que representan contribuciones establecidas por la Ley. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más que son sufragados por la organización cuando remunera a sus empleados. En las obligaciones sociales, se incluye también el tiempo no trabajado por el empleado, así como los que reflejan los puntos anteriores debido al efecto cascada.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es lo referente a la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus empleados.

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar tareas de la organización. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado

en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

Luego, entonces damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal.

La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a unas personas satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.

4.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS

Definimos como incentivo una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo, la empresa es responsable de que así sea. (Caso Niera Alfredo, Sistemas de incentivos a la producción, Segunda edición 2003, p. 13.)

El objetivo de los incentivos es: Es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Shermam, Bohlander & Snell, 2001).

La obtención de un resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tiene que ser pactada.

La responsabilidad de la empresa se resume en conseguir este pacto y poner los medios para su cumplimiento. El resultado es una cifra que corresponde a un determinado nivel de actuación, bien globalmente, según el trabajo desempeñado o bien fijándose en algunos aspectos concretos del mismo.

Este resultado tiene que ser medido y evaluado, teniendo en cuenta que medir es determinar cuántas veces cabe la unidad elegida en una magnitud considerada a y evaluar es concretar en un valor el nivel de consecución del objetivo.

Puesto que el incentivo es un premio al resultado obtenido, se puede examinar sus problemas desde ambos puntos de vista:

- a).- Como premio en unidades monetarias, es decir, como parte de un salario.
- b).- Como medida o evaluación del resultado.

Desde el primer punto de vista, el sistema de incentivos debe ser coherente con el sistema de retribución de la empresa y es responsabilidad del área de Personal.

Desde el segundo punto de vista, el conjunto de incentivos debe apoyarse en un sistema de evaluación de resultados sólidamente establecido y mantenido, que debe ser responsabilidad del área técnica.

Ambos puntos de vista tienen que converger para obtener un buen sistema de incentivos teniendo la responsabilidad última el área de las relaciones humanas, que es la que debe exigir a los técnicos el apoyo necesario, correspondiendo la coordinación a la dirección común de ambas áreas.

Básicamente los planes de incentivos se establecen para incrementar la productividad, si el sistema es adecuado y el mantenimiento debido, el porcentaje de la percepción de incentivos por los trabajadores permanecerán con pequeñas variaciones en el tiempo.

En la mayoría de las compañías, son cuatro factores básicos que determinan la forma en que se paga a los trabajadores:

- LEGAL,
- SINDICAL,
- POLITICO
- Y LA EQUIDAD

(Dessler Gary, Ricardo Varela; Administración de Recursos Humanos, 2004, p. 164)

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Reforzar la seguridad laboral.
- Desarrollar habilidades y competencias.
- Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos.

Lograr los planes o programas en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrenta la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las

condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son:

1. Costo del programa.
2. Capacidad de pago.
3. Necesidades reales.
4. Poder del sindicato.
5. Relaciones públicas de la institución.
6. Nivel de responsabilidad social.
7. Reacción de la fuerza laboral.

Principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos

a).- Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.

b).- Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.

c).- El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

d).-Otros principios que deben cumplirse es satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

La preparación y el establecimiento de un sistema de incentivos es una tarea muy delicada y de gran responsabilidad que debe estar presidida por la más escrupulosa equidad. Para que el sistema tenga éxito y no haya reclamaciones se aconseja observar tres normas:

1. Inspirar interés y confianza a los trabajadores:

Hay que despertar el interés y ganar la confianza del personal por el sistema; hablándoles con franqueza del sistema: Garantizándoles que se ha establecido el sistema con arreglo a la más estricta justicia; Se escucharán y se resolverán las dudas y observaciones;

Se escucharán las sugerencias y en caso de no aceptarlas se expondrán las razones, que deberán ser convincentes.

2. Pagar siempre lo prometido.

Sea cual fuese la cantidad de las primas y los errores iniciales que en el planteamiento del sistema se hayan cometido, se pagarán siempre las primas que resulten. Posteriormente puede corregirse el sistema, pero mientras no se aprueben las correcciones tendrá plena validez el utilizado hasta entonces y deberá ser aplicado y cumplido por la empresa.

3. No modificar el sistema, si no es absolutamente necesario
El cambio de un sistema y, aún más, la modificación de los tiempos estándar establecidos, despierta siempre recelos que pueden degenerar en situaciones conflictivas. Hay, sin embargo, otros motivos, además de los errores de los tiempos estándar, que pueden obligar a modificar los tiempos estipulados, como son:

- Cuando se cambia la calidad de material que se trabaja, que puede hacer cortos los tiempos dependiendo de la dureza del material.
- Cuando se cambian las máquinas y / o herramientas utilizadas por otras de más rendimiento.
- Cuando se mejora el método.
- Cuando se demuestra que ha habido errores en el cálculo.

Con lo antes expuesto se dio una breve reseña de los sistemas existentes para controlar el pago de incentivos y salarios.

El único plan de incentivos en salarios que es aceptable en la actualidad, aplicado a trabajadores individuales, es el plan de horas estándares con percepción diaria garantizada. En forma semejante, los planes para grupos deben garantizar las percepciones diarias respectivas a todos los miembros de un grupo, así como retribuir a los componentes del grupo en proporción directa a su productividad una vez que se ha alcanzado la actuación estándar. La participación de utilidades, o los tipos relacionados de planes de compartición de las economías por mejoramiento de costos, han tenido éxito en muchos casos. En general, tienden a ser más efectivos cuando se implantan junto con, y no en vez de, un sistema de incentivos directos.

Los principios de los incentivos se han aplicado en talleres y plantas industriales en la manufactura de productos "duros" y "suaves"; en industrias fabriles y de servicios, y en trabajos de mano de obra directa e indirecta. Los incentivos se han utilizado también para incrementar la productividad, mejorar la calidad y confiabilidad de un producto, reducir los desperdicios, aumentar la seguridad y estimular los buenos hábitos de trabajo, como puntualidad y asistencia constante.

Los siguientes 16 principios fundamentales se recomiendan como guía para una práctica bien fundada de la implantación y administración de un plan de incentivos.

1. Acuerdo en los principios generales. La empresa y los trabajadores deben estar en total acuerdo sobre los principios que intervienen en las relaciones entre el trabajo y los salarios.
2. Fundamento de la evaluación del trabajo. Debe haber un sistema sólidamente estructurado, basado en la evaluación de la aptitud, la responsabilidad y las condiciones de trabajo inherentes a las diversas tareas.
3. Incentivos individuales, de grupo o de planta. Generalmente se acepta que son más efectivos los estándares aplicados a individuos o a pequeños grupos integrados. Tales estándares necesitan establecerse con el mayor cuidado e indudablemente tienden hacia el más bajo costo por unidad. A veces, debido a las

dificultades en registrar la producción individual, o a las posibilidades de trabajo en equipo, los estándares de grupo pueden ser aconsejables. Cuanto más grande sea un grupo tanto menor será la respuesta individual.

En el caso de incentivos de planta, con frecuencia se eliminan algunas de las dificultades por envidias y cambios de trabajo inherentes a los planes de grupo, pero si no hay un grado notable de dirección y cooperación, el efecto de los incentivos se desvanecerá rápidamente.

4. Relaciones entre la producción y los incentivos. Cuando los estándares de producción se establecen apropiadamente, y se basan en condiciones bien consideradas, la buena práctica ha demostrado la conveniencia de adoptar un pago de incentivos en el que las percepciones sobre el estándar establecido están en proporción directa a la producción incrementada.

5. Sencillez. El plan debe ser tan simple como sea posible sin dar lugar a inequidades o injusticias. Los trabajadores deben estar en condiciones de comprender el efecto de sus esfuerzos sobre sus percepciones.

6. Control y mejoramiento de la calidad. El grado deseable y económico de la calidad se debe determinar y mantener, ligado al pago de primas donde sea aconsejable.

7. Métodos y procedimientos mejorados. Para obtener los costos más bajos e impedir que haya estándares dispares y retribuciones con inequidad, que conducirían a relaciones laborales conflictivas, el establecimiento de los estándares de producción debe estar precedido por mejoras de ingeniería básica en diseño, equipo, métodos, programación y manejo de materiales.

8. Base en estudios de tiempos detallados. Los estándares se deben desarrollar a partir de estudios de tiempos detallados. Un registro permanente de estándares de tiempos elementales para cada unidad de una operación elimina la ocasión de que

se susciten discusiones. Una tabla de tiempos estándares básicos prepara el camino para la introducción apropiada de mejoramientos tecnológicos.

9. Base en operación normal en condiciones también normales. En general, el estándar de producción debe ser establecido por la empresa determinando la cantidad de trabajo realizada en la unidad de tiempo por un operario calificado como normal y en condiciones normales.

10. Cambios en los estándares. El plan debe tener en cuenta los cambios de los estándares de producción siempre que se alteren los métodos, materiales, equipo u otras condiciones controlantes en las operaciones representadas por los estándares. Para evitar malentendidos, la naturaleza de tales cambios y la lógica de su realización, deben ser claras para el personal laborante o sus representantes, quienes deben tener la oportunidad de apelar mediante el sistema de análisis de quejas.

11. Consideraciones del cambio de estándares. Excepto para que correspondan apropiadamente a las condiciones modificadas, una vez establecidos los estándares de producción no deben ser alterados, a menos que haya un acuerdo mutuo entre la empresa y los representantes sindicales.

12. Conservación de los estándares temporales al mínimo. La práctica de establecer estándares temporales para nuevas operaciones se debe mantener al mínimo. En cualquier caso se debe decir claramente a todos que los estándares son sólo por un periodo razonablemente corto.

13. Garantización de las tasas horarias. En circunstancias comunes, las tasas horarias básicas de los trabajadores deben convertirse en tasas garantizadas.

14. Incentivos para el trabajo indirecto. Se pueden establecer estándares efectivos para la mayor parte de los trabajos indirectos, en la misma forma que para los trabajos directos. Si las exigencias de una situación demandan que alguna forma de pago de incentivos sea aplicada a los trabajadores de actividades indirectas en

conjunto o en grupos, entonces las horas hombre indirectas se deben correlacionar con alguna unidad medible, como horas de trabajo directo o de producción, de modo que el costo de mano de obra indirecta se pueda mantener bajo control.

15. Cuenta (o conteo). Debe haber un exacto control en la cuenta de las piezas, trabajo no medido, preparación y tiempo inactivo.

16. Comprensión cabal de las relaciones humanas implicadas.

Finalmente, se debe destacar que a menos que la empresa esté preparada para trabajar en el problema con una comprensión total de las relaciones humanas implicadas, sería mejor no haber tenido un plan de incentivos. Aunque tal plan puede ser una fuerza progresivamente constructiva para aumentar la producción, también puede ser un medio de perturbar las buenas relaciones laborales y de reducir realmente la producción.

Los incentivos salariales permiten a los trabajadores incrementar su estándar de vida, y evitar ser afectados gravemente por la inflación, y recibir remuneraciones anuales importantes.

4.2.1 PLANES DE INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

PLANES DE INCENTIVOS FINANCIEROS

Los incentivos se clasifican según autores como Sherman (1999), Werther (1995), Gómez (2001) William (1998), Churden (1999), Davis (1995), entre otros como:

INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

A continuación se analizarán algunos ejemplos de estos planes de incentivos.

PAGO VARIABLE.- Se refiere planes de salario global que vinculan los pagos con la productividad o con alguna otra medida de la rentabilidad de la compañía, en este caso el pago no se convierte en parte del salario base de la persona.

TRABAJO A DESTAJO.- Es el plan de incentivos más antiguos que existe y aun en actualidad es el más común. Los ingresos se relaciona directamente con lo que el trabajador produce: al individuo se le paga una tarifa por la unidad trabajada.

PLANES DE INCENTIVOS GRUPALES O EN EQUIPO.- En ocasiones las compañías buscan pagar a grupos o a equipos (en vez de a individuos) sobre una base por incentivos. Hay varias razones para usar planes de incentivos o grupales. (Dessler Gary y Varela Juárez Ricardo Alfredo; Administración de recursos humanos 2004, p. 175).

A veces diversas funciones se interaccionan como el caso de los equipos por proyecto, en los cuales el desempeño de un trabajador refleja no solo su propio esfuerzo, sino también el de sus compañeros de trabajo; aquí, los incentivos por equipo tienen sentido. La principal desventaja de este incentivo grupal es que la retribución de cada individuo no se basa en su propio esfuerzo.

INCENTIVOS PARA GERENTES Y EJECUTIVOS.- La mayoría de las empresas ofrecen incentivos a sus gerentes, a causa del papel que desempeñan en la determinación de la rentabilidad divisional y corporativa. A si mismo en las empresas estadounidenses se utilizan planes de incentivos a largo plazo, con lo cual se intenta motivar y recompensar a la administración por el crecimiento y la prosperidad de la empresa en el largo plazo. (Dessler Gary y Varela Juárez Ricardo Alfredo; Administración de recursos humanos 2004, p. 176).

De esta manera las empresas otorgan bonos que estimulen el aumento del valor económico de las empresas. Para cuestiones de incentivos, el valor económico (en comparación a las utilidades contables tradicionales) destaca más el control de factores como el efectivo neto que genera la compañía y en lo bien que usa sus activos. Este enfoque supone que los gerentes que desempeñen un papel directo, en la administración de las entidades de los principales negocios de la empresa, tienen una gran influencia en las variables que determinan el valor económico, como gastos, capital neto de operación, costos de manufactura e inventarios.

El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

El ingreso del director de una compañía debe basarse en: el tamaño de la organización, su rentabilidad, las ganancias que obtengan los tenedores de las acciones y la complejidad e importancia de la labor que desempeñe. Dadas las variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos pueden controlar. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores.

PAGO POR MÉRITOS COMO INCENTIVO.- Son los incrementos de salario que se dan a un trabajador con base a su desempeño individual. Son diferentes de un bono en el sentido de que se vuelven parte del salario en base del personal; mientras que un bono es un pago en una sola exhibición. Aunque el término por méritos se aplica a los aumentos de incentivos que se dan al personal de confianza, sindicalizado, de oficina o de fábrica administrativo o no, se utiliza con mayor frecuencia para los empleados no sindicalizados o de confianza, y en particular, de los profesionistas y ejecutivos. (Gary Dessler Gary y Varela Juárez; Ricardo Alfredo Administración de recursos humanos 2004, p. 177).

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación otorgado a las personas en base a su evaluación de su desempeño, generalmente es decidido por el superior inmediato junto con otros superiores, basado en esto se debe tener cuidado con la valoración subjetiva de los desempeños y con la administración, referido a la falta de compensación de desempeños que son altos y lo desmotivante que puede ser

esto para estas personas. Se debe tener cuidado con los favoritismos, y con la entrega de aumentos a todos por igual, sin hacer distinción de méritos relativos de los integrantes de los equipos de trabajo.

COMPENSACIÓN POR EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS.- Este sistema evalúa la importancia de un empleado para la organización, ya que no se basa en lo que hace sino en lo que puede hacer, se reconoce el esfuerzo que realiza al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o con el ramo de la empresa. Se puede conseguir una mejor calidad de producto, se puede reducir la necesidad de contratar más personal, disminuir la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación.

Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

REPARTO DE UTILIDADES O PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES.- La efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa.

Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación. (Dessler Gary y Varela Juárez Ricardo Alfredo, Administración de recursos humanos, 2004, p. 178).

Todos los trabajadores (a excepción del Director general en algunos países) reciben una participación en las utilidades anuales de la compañía. La investigación sobre la eficacia de la PTU es incipiente. Las prestaciones no necesariamente significan mejores desempeños o motivación. Se pretende que la

PTU, incremente en los trabajadores el sentido de dedicación, participación, y asociación.

También puede reducir la rotación de personal y estimular el ahorro de insumos entre los trabajadores. En México se distribuye el 10 % de la utilidad bruta de las empresas y se reparte en forma anual.

PLAN DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS.-Se puede otorgar planes de opción de compra de acciones que permiten a los empleados adquirir acciones de la empresa, entonces los empleados poseen una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras de su progreso.

Esto puede ser a cambio de una porción del salario fijo o aceptando el empleado, no recibir un incremento de su salario, también pueden adquirirlas sin este tipo de descuentos, por su cuenta. Estos programas son denominados de PEPA (Plan de los Empleados para Adquirir Acciones), y existen en muchas variedades, además de las ya mencionadas.

Al aplicar estos planes se debe tomar en cuenta, entre otros detalles, que con la venta de acciones se va dejando el control de la organización en otras manos y que en ciertos casos puede constituir una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable. Los empleados que tienen intereses de propiedad en las organizaciones para las cuales trabajan tienen menos conflictos entre capital y trabajo ya que hasta cierto grado es capital y trabajo al mismo tiempo.

INCENTIVOS NO FINANCIEROS

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, si no que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo (Werther Jr. 1995).

Sherman Jr. & Chundren (1999), mencionan como incentivos no económicos a la seguridad, estima, autorrealización, los cuales se definen a continuación:

Seguridad.- Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.

Afiliación.- La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.

Estima.- La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.

Autorrealización.- Los incentivos para poder satisfacer las necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándole placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como la entrega de seguros de salud para la familia o programas para cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar.

4.3 LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación se define como el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él, y conjuntamente define las necesidades como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su comportamiento

hacia el logro de incentivos u objetivos, que cree que puede satisfacerlas (Sherman Jr.& Chruden, 1999, Neves Almeida 1999, Feldman, 2001).

Las personas tienen unas necesidades que producen insatisfacción si no se consiguen satisfacer. La motivación es por tanto el empuje que les hace falta para cubrir estas necesidades. El empresario a de conocer las necesidades de los trabajadores para motivarlos. Algunos incentivos son:

- El dinero.
- Expectativas de futuro.
- Reconocimiento del trabajo.
- Colaboración en el trabajo: delegación de funciones y responsabilidades.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias), la siguiente figura da una idea de esta organización jerárquica. (Chiaventato Idalberto, Administración de recursos humanos 2007).

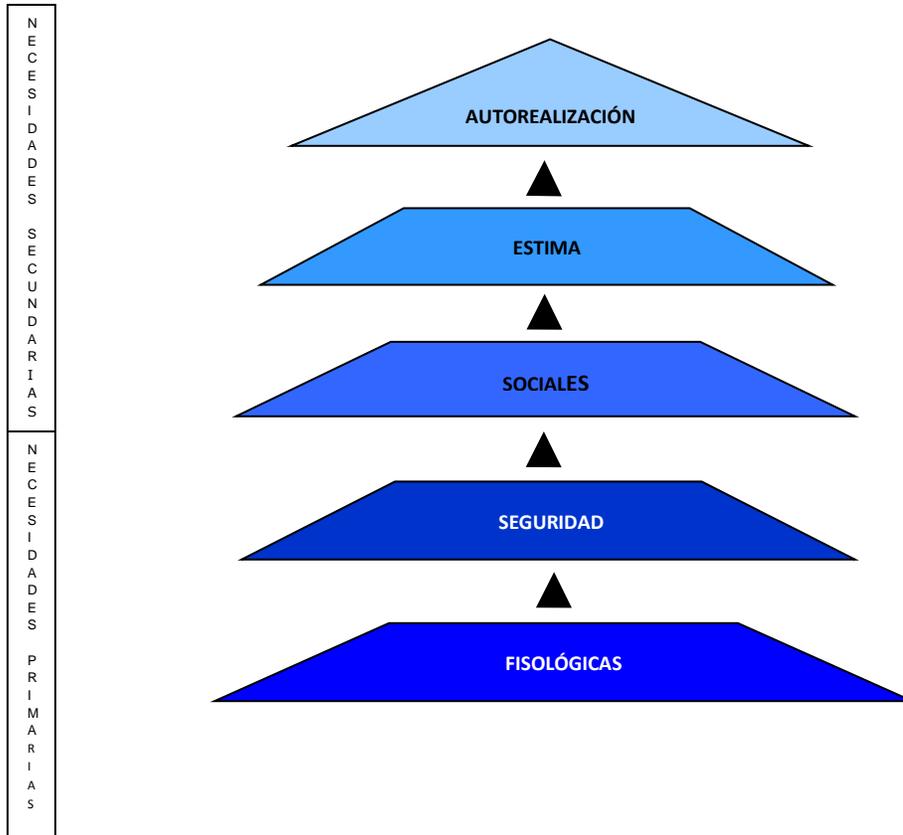


Figura 5.-. Pirámide de Maslow.

NECESIDADES PRIMARIAS:

Necesidades fisiológicas

Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre, o sed) sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de las especies).

Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción.

El hombre posee una escala de necesidades primarias y fisiológicas, las cuales son indispensables para la conservación de la vida, ejemplo: alimentarse, vestirse respirar y dormir etc.

Necesidades de seguridad

Constituyen un segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico, o abstracto. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciadas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

NECESIDADES SECUNDARIAS.

Necesidades sociales

Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

La necesidad de dar y recibir afecto de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

Necesidades de estima:

Son las necesidades relacionadas con la manera con la que la persona se ve se y valora. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.

Necesidades de autorrealización

Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.

Mientras que las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan así mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que además no son observables ni controlables por los demás.

En tanto que los sistemas de incentivos bien administrados poseen importantes ventajas, tanto para los trabajadores como para la empresa. El beneficio principal a los empleados es que estos planes hacen posible que acrecienten sus percepciones totales, no en algún momento futuro, sino inmediatamente, en el siguiente pago. La empresa obtendrá mayor producción y, suponiendo que se gane algo en cada unidad producida, alcanzará un mayor volumen de utilidades.

Por lo común, las utilidades crecen, no en proporción al volumen de producción, sino cuando tiene lugar una tasa de producción más alta, de modo que decrezcan los costos generales por unidad. Luego, las mayores percepciones que resulten de los planes de incentivos elevarán la moral del trabajador y tenderán a reducir los cambios de trabajo, el ausentismo, la impuntualidad y la morosidad.

Puesto que el funcionamiento eficaz de los sistemas de incentivos implica la existencia de muchos requisitos, como métodos adecuados, estándares correctos, programación conveniente y buenas prácticas de dirección empresarial, la implantación de planes de incentivos genera mejoras importantes en los procedimientos de producción y supervisión., por lo tanto debe percatarse de que las actividades que originen tales mejoras deberán realizarse siempre, aunque no se introduzcan planes de incentivos; por lo tanto, los perfeccionamientos no son directamente imputables a la aplicación de un plan, o de varios planes, de incentivos.

CAPITULO 5 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS OBJETIVOS

La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La Evaluación del desempeño es un concepto muy dinámico, por lo que las organizaciones siempre evalúan a sus empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración impredecible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados, que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde a las necesidades de la organización.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

1. Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de Resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.
2. Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.
3. Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se

realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

5.1.1. ¿POR QUÉ EVALUAMOS EL DESEMPEÑO?

Por cuatro razones, *la primera*: las evaluaciones proporcionan información sobre ascensos y sueldos, *segunda* ofrecen la posibilidad de que usted, repase la conducta laboral del subordinado. Esto a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación y para reforzar lo que se está haciendo bien, *tercera* la evaluación forma parte del proceso de la empresa para la planificar las carreras, por que ofrece la posibilidad de repasar los planes de carrera para cada persona a la luz de sus virtudes y defectos que ha exhibido. *Por último acorde a las razones 1, 2, y 3*), las evaluaciones de desempeño pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de la empresa y a mejorarlo. (Dessler Gary, Administración de personal, 2001, p. 322)

FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN:

1. Conocimiento del trabajo
2. Calidad del trabajo
3. Relaciones con las personas
4. Estabilidad emotiva
5. Capacidad de síntesis
6. Capacidad analítica

5.1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico, (que es mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización) la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Esta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.

10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.,.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1ra. Permitir condiciones de medición de potencial humano afecto de determinar su plena utilización.

2da.-Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3ra.- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de un parte, y los objetivos de los individuos de la otra.

5.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN Y SU RAZÓN PARA REALIZARLA

1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos, no solamente de promociones, sino principalmente de

crecimiento y desarrollo personal, al estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Los principales métodos de Evaluación del desempeño son: según Chiavenato Idalberto, (Administración de recursos humanos, 2007, p.249).

5.3.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALA GRÁFICA:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación requiere tener un sumo de cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de evaluadores.

A. CARACTERÍSTICAS MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de Evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama del desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b. VENTAJAS MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características del desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c. DESVENTAJAS MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

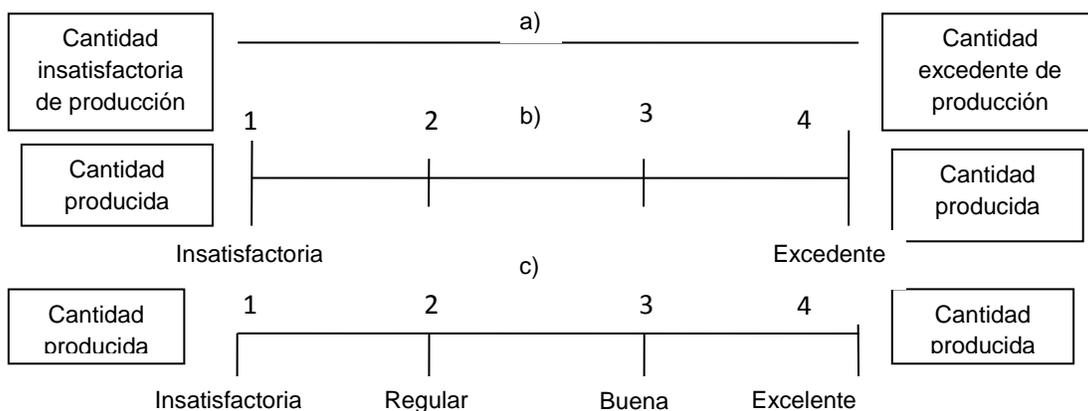


Figura 6.- Ejemplo del Método de escalas graficas continua (a), semicontinua (b) y discontinuas (c).

5.3.2. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ELECCIÓN FORZOSA:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escoger de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos.

El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (situación que ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño), este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son; el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

a. CARACTERÍSTICAS MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su

capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b. VENTAJAS MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de halo también conocido como efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c. DESVENTAJAS MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

TRABAJADOR _____		SECCIÓN/DEPARTAMENTO _____	
PUESTO _____			
<p>A continuación encontrarás frases del desempeño en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "X" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño de, empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No dejen ningún bloque sin marcar dos veces.</p>			
	Núm.	+ -	Núm. + -
Solo hacen lo que le mandan	01		Tiene miedo de pedir ayuda 41
Comportamiento irreprochable	02		Siempre tiene su archivo en orden 42
Acepta críticas constructivas	03		Baja producción 43
No produce cuando está bajo presión	04		Es dinámico 44
Cortés con terceros	05		Interrumpe constantemente el trabajo 45
Duda para tomar decisiones	06		No se somete a influencias 46
Merece toda su confianza	07		Tiene potencial para ser desenvuelto 47
Tiene poca iniciativa	08		Nunca es desagradable 48
Caprichoso al brindar el servicio	33		Nunca hace buenas sugerencias 73
No tiene formación adecuada	34		Se nota que le gusta lo que hace 74
Tiene buena apariencia personal	35		Tiene buena memoria 75
En su servicio siempre hay errores	36		Le gusta reclamar 76
Se expresa con dificultad	37		Impone su criterio al tomar decisiones 77
Conoce su trabajo	38		Se le llama la atención regularmente 78
Cuida las instalaciones de la empresa	39		Es rápido 79
Siempre espera obtener un premio	40		Es de naturaleza poco hostil 80

Figura 7.- Ejemplo del Método de elección forzosa.

5.3.3. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

a. Características:

Mediante este método, la evaluación del desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los siguientes 4 pasos.

1ro.-Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

2do.- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

3ro.-Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

4to.-Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

b. VENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

c. DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.



Figura 8.-Orden de entrevista del Método de investigación de campo.

5.3.4. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPARACIÓN POR PARES:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

a. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

b. VENTAJAS DEL MÉTODO COMPARACIÓN POR PARES:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

c. DESVENTAJAS DEL MÉTODO COMPARACIÓN POR PARES:

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Comparación de los empleados en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
PUNTUACIÓN	2	3	1	0

Figura 9.- Ejemplo del Método de comparación por pares.

5.3.5 METODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE INCIDENTES CRÍTICOS.

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar resultados positivos (éxito) y negativos (fracaso). Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

<u>LADO ROJO</u>			<u>LADO AZUL</u>		
FECHA DEL HECHO	ELEMENTO	INCIDENTE CRITICO NEGATIVO	FECHA DEL HECHO	ELEMENTO	INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO

FACTOR A EVALUAR: PRODUCTIVIDAD

ELEMENTO
A.- Trabajó con lentitud
B.- Perdió tiempo en el periodo de trabajo
C.- No inició su tarea con celeridad

ELEMENTO
A.- Trabajó con velocidad
B.- Economizó tiempo al realizar el trabajo
C.- Inició de inmediato su tarea

Figura 10.-Ejemplo del Método de evaluación del desempeño con incidentes críticos.

5.3.6 MÉTODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360 grados ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela, bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera la mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser vulnerable. “Chiavenato Adalberto, 2007. p. 246”.

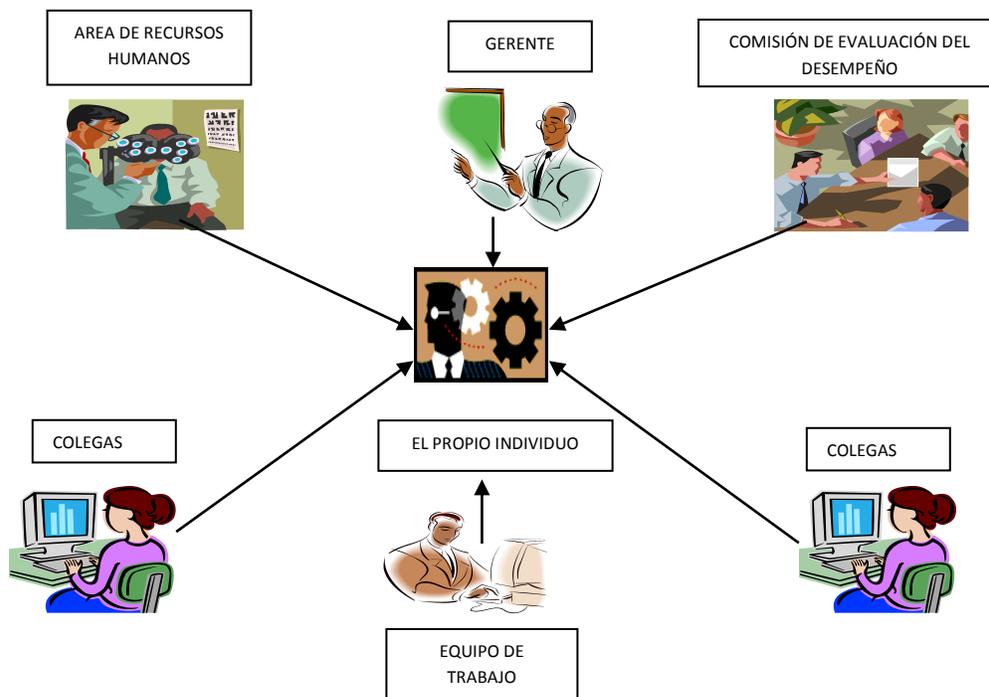


Figura 11.- Ejemplo del Método de Evaluación 360 grados Chiavenato Adalberto. 2007

1. OBJETIVOS DEL MÉTODO DE EVALUACION DE 360°:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

2. USOS DEL MÉTODO DE EVALUACION DE 360°:

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

3. PROPÓSITOS DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360°:

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

4. VENTAJAS DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360°

El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

5. DESVENTAJAS DEL MÉTODO EVALUACIÓN DE 360°:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

La periodicidad con que debe realizarse la Evaluación del desempeño, no debe ser menor de dos ni máxima de cuatro veces durante el año, porque el propósito es modificar la actitud y motivar a los supervisores y a su personal a una superación del trabajo y mejora continua. El calificador puede apoyarse en los tipos de registros que mejor se le acomoden para obtener los datos durante el período que transcurre y que una vez finalizado éste, deba evaluar a sus trabajadores a fin de contar con más elementos para apoyar su opinión y corregir las deficiencias en las que hayan incurrido en el período anterior.(Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, 4ª edición, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México, 1994 p. 336).

1.- Los problemas que se pueden presentar al evaluar el desempeño pudieran ser entre otros:

- a. El efecto halo, consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador en las características sobre las que se califica, principalmente si son fuera de lo normal, respecto de la evaluación que se dé a sus méritos. Se detecta este fenómeno cuando la mayoría de los trabajadores tienen una

puntuación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversas cualidades.

b. Para evitar este riesgo, se recomienda que se califique separadamente en cada característica a todo el grupo lo cual impide el influjo de unas cualidades sobre las otras.

2. Tendencia central, este es otro de los fenómenos que se pueden presentar al evaluar el desempeño del personal, consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio, esto es, calificarlos en el centro o punto medio de la escala. Para evitarlo se debe procurar que no haya escala que marque la media, es decir, que sean pares, no impares, y que las opciones de calificaciones sean lo más precisas posibles.

La calificación de méritos por lo regular trae consigo recompensas o sanciones de algún tipo, el supervisor debe establecer compromisos para mejorar los comportamientos por debajo del estándar, o mantener los que están por arriba de ellos. Por otra parte, es altamente recomendable que el subordinado sepa y acepte de conformidad que la percepción del superior está fundamentada con hechos reales y objetivos, por lo que el evaluador deberá conservar los registros que dieron origen a la calificación otorgada al subordinado para cualquier aclaración posterior.

De acuerdo con Arias Galicia, (1999:350), el desarrollo de la entrevista de evaluación se debe realizar de la siguiente manera:

1. Después de establecer el ambiente adecuado, (que deberá consistir en un ambiente tranquilo, sin enojos, relajado, en el que las dos personas estén sin presiones y rencores), el supervisor debe pedir a su colaborador que haga un análisis completo de su puesto, con las cualidades y responsabilidades que exija. El jefe debe complementar y confrontar los datos mencionados con sus registros o notas de actuación del trabajador y guiar la exposición.

2. El jefe debe pedir al trabajador que analice su propia actuación y que la compare con los requisitos de su puesto.

3. Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus cualidades y sus deficiencias y, basándose en ello, dejarlo elaborar un inventario de metas, acorde con la realidad, que implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado; pidiendo también una fecha razonable para su cumplimiento.

4. Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente.

La evaluación del desempeño, está cada vez más apoyada en la adopción de índices de referencias objetivos que permiten enmarcar mejor el proceso, tales como:

- Indicadores del desempeño global (de toda la empresa)
- Indicadores del desempeño grupal (del equipo)
- Indicadores del desempeño individual (de la persona)

El propósito es establecer marcos de referencia que sirvan para la comparación y para establecer nuevas metas y los resultados que se deban alcanzar, que le permitan una visión global del proceso.

Así la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y envolvente ya que incluye aspectos como:

a).- La competencia personal.- capacidad de las personas para aprender conocimientos y distintas habilidades.

b).- La competencia tecnológica.- capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesiten para el desempeño general y la multifuncionalidad.

c).- La competencia metodológica.- capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole.

d).- La competencia social.- capacidad para relacionarse eficazmente con otras personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Todo se ubica dentro del modelo situacional de la expectativas, que busca elevar el valor positivo de la productividad y la calidad del trabajo. Ahora existe una relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo.

CONCLUSIONES

Con la teoría de la Administración Científica se determinó que no existía ningún sistema efectivo de trabajo, faltaban incentivos económicos, las decisiones tomadas carecían de conocimiento científico y la asignación de funciones a los empleados se realizaba sin un análisis previo de sus capacidades y habilidades. Así mismo, propuso la aplicación de incentivos, integró al obrero a los procesos de producción y organizó el trabajo entre otros aspectos.

Estas aportaciones favorecieron a la producción, pues se pudo ver que la aplicación de incentivos influye dentro de cualquier tipo de empresa en su producción y la calidad de la misma, el trabajador se esmera en producir más unidades de un determinado producto y/o prestar un servicio.

La producción humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y sobre todo del interés y motivación de la personas, en tanto la empresas tienen como finalidad atender las necesidades de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios por lo tanto necesitan incrementar su producción, es aquí donde los incentivos juegan un papel importante, pues alientan a los trabajadores a ser más productivo, por la recompensa que obtienen, además que los exhorta a involucrarse con los intereses de la empresa, logrando que se armonicen y se cumplan los objetivos de ambas partes.

Así podemos decir que los incentivos financieros proporcionan estabilidad económica e incrementan el poder adquisitivo del trabajador, en tanto los no financieros ayudan al crecimiento personal y/o laboral, conduciéndolos a un mejor posicionamiento, al reconocimiento público, mejorar status social, elevan la autoestima del individuo, lo que contribuyen a su autorrealización, una vez cubierta sus necesidades primarias y secundarias.

Es necesario señalar la gran importancia que tienen los programas de incentivos en las organizaciones. Además de que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica, darles un seguimiento y efectuar una revisión a fin de vigilar su

funcionamiento, por lo tanto un salario debe ir acompañado de un incentivo dentro de cualquier organización moderna, pues es un plus que influye directamente en los trabajadores a ser más productivos.

Se destaca así, que la importancia de efectuar evaluaciones del desempeño radica principalmente en hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo sus actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Pues al realizar la evaluación, la empresa obtiene información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización, se descubre el potencial de los trabajadores, y crea una comunicación más abierta entre los jefes, y empleados.

Después de analizar los métodos de Evaluación del desempeño que existen, podemos decir que el método Investigación de Campo, permite tener una visión más amplia sobre la evaluación, ya que ofrece una retroalimentación de datos sobre el desempeño y sus causas, a través de las entrevistas que efectúa el supervisor al evaluado, esto permite desarrollar qué medidas se aplicarán y su seguimiento; no obstante el costo elevado que representa, es una inversión que favorece a la empresa pues el contar con la asesoría de un especialista se pueden adquirir conocimientos que permitan dar mayor celeridad a la evaluación, y disminuir su duración, lo que puede beneficiar a la empresa en la aplicación evaluaciones futuras.

Por tanto, se resalta que las organizaciones con programas formales de incentivos deben contar con un sistema de evaluación de desempeño, pues la empresa, tendrá bases más sólidas y justas al momento de llevar a cabo el otorgamiento de los incentivos.

Para concluir, la producción es importante para cualquier empresa, es la base de la economía de cualquier país, a través de ella las organizaciones obtienen ingresos más altos, les permite avanzar hacia un desarrollo económico, social y político. La productividad de las personas solo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más. Y los incentivos y la evaluación

del desempeño están detrás del aumento de la productividad de las personas. Por lo tanto se comprueba la hipótesis planteada en la presente investigación.

RECOMENDACIONES

Es importante que las empresas tengan una visión clara del tipo de incentivos que se destinará a los trabajadores, pues cada empleado tiene expectativas diferentes, lo que puede ser altamente estimulante para unos puede ser en menor grado para otros o en definitivo no serlo, en base a esto la empresa debe analizar las necesidades reales de cada empleado.

Se propone efectuar una separación de las áreas administrativas y operativas, al momento de diseñar un plan de incentivos, a pesar de formar parte de la misma organización, debido a que tienen funciones y responsabilidades diferentes, además del grado de riesgo a que pueda estar expuesto el trabajador.

Otra acción que se debe tomar en cuenta es que los incentivos tanto financieros como no financieros sean realmente atractivos y reales, que verdaderamente funjan como estimulantes en las personas, y se mantenga el interés por consérvalo.

También es necesario modificar la percepción inadecuada que tienen las empresas como los trabajadores, sobre la aplicación de las evaluaciones del desempeño y explicar que más que una evaluación es una oportunidad de crecimiento (por parte de las empresas) y desarrollo laboral o profesional para los evaluados (trabajadores). Los beneficios que aporta esta evaluación, ya que a través de los resultados arrojados se pueden superar las deficiencias en el desarrollo de sus actividades, y tomar las medidas pertinentes para subsanar los errores cometidos dentro de las áreas que conforman la organización.

Existen gran variedad de métodos de evaluación del desempeño, por lo cual se recomienda elegir y estructurar el que resulte más adecuado para el tipo y las características de la empresa; además se debe prever y/o capacitar a quienes serán los responsables de efectuar las evaluaciones, requerimiento necesario para que el método produzca resultados, así como para evitar problemas crónicos como el efecto halo que se menciona dentro de capítulo 5.

Se debe cuidar que la evaluación del desempeño cumpla con la legalidad, es decir que los criterios de la evaluación estén documentados y que se entreguen por escrito a los trabajadores y fin de que analicen los resultados obtenidos.

De este modo resulta necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño, con la aplicación de un sistema de incentivos, ya que ambos repercuten en la productividad laboral de las empresas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTITUD INSTRUMENTAL.- Es la actitud que se refiere a que trabaja para vivir y se vive para trabajar, se enfoca más hacia los instrumentos que les permite acceder a determinados recursos, riquezas, o estatus sociales.

ADMINISTRACIÓN.- "La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." Agustín Reyes Ponce.

AMBIENTE LABORAL.- Conjunto de cualidades y atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

BIENES.- Son todo aquello que puede ser objeto de apropiación; por tanto: que tiene un valor económico; esto es: que se encuentra dentro del comercio. Ahora, el conjunto de bienes, integra el patrimonio de las personas.

CAPACITACIÓN.- Acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo.

COSTO DE PRODUCCIÓN.- Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios; se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos al empresario (intereses, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.).

EFICIENCIA.- Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

EFICACIA.- Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

ERGONOMÍA.-Proviene de un vocablo griego y hace referencia al estudio de los datos biológicos y tecnológicos que permiten la adaptación entre el **hombre** y las máquinas o los objetos.

EVALUACION.-Verbo cuya etimología se remite al francés évaluer, que permite señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo.

FABRIL *adj.* Relativo a la fábrica.

LEY.-Es una regla social emanada por una entidad competente

MANO DE OBRA DIRECTA.- Es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es generada por los obreros y operarios calificados de la empresa.

MANO DE OBRA INDIRECTA.- Es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que sirven de apoyo a la producción y al comercio.

MATERIAS PRIMAS.- Es la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.

MÉTODOS.- Del griego métodos, que significa vía, medio para llegar a un fin, es decir un camino que conduce a un lugar.

MOTIVACIÓN.- Son los estímulos que mueven a la personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

NIVELES JERÁRQUICOS.- Son los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización.

ORGANIGRAMA.- Es la representación gráfica de la estructura formal de un organismo (empresa).

PIB.- (Producto interno bruto) Es la producción total de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo expresado en términos monetarios.

PLANEACIÓN.- Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

PREVISIÓN SOCIAL.- es el sistema de seguro que el Estado impone obligatoriamente a todos los trabajadores con la finalidad de protegerlos, también a sus dependientes, contra eventualidades como la pérdida de sus condiciones de trabajo por accidentes, enfermedades, muerte o vejez.

PROACTIVIDAD.- Es una [actitud](#) en la que el individuo asume el pleno control de su conducta vital de modo activo ([Viktor Frankl](#) 1905-1997). La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer

PUNTO DE EQUILIBRIO.- Es aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos.

RECLUTAMIENTO.- Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes.

RENDIMIENTO.- Producto o utilidad que rinde o da alguien algo

PRODUCTOS.- Conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable.

SERVICIOS.-Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Méndez Morales José Silvestre, *Problemas económicos de México*, Sexta edición, Editorial McGrawHill 2008.

Dessler Gary y Varela Juárez Ricardo Alfredo, *Administración de recursos humanos*, Segunda edición, Editorial Pearson Educación, México 2004

Caso Niera Alfredo, *Sistemas de incentivos de la producción*, Segunda edición, Fundación Cofemetaltorial, España 2006.

Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Octava edición Editorial McGrawHill , México 2007.

Reyes Ponce Agustín *Administración de empresas*, Vigésima cuarta reimpresión, Editorial Limusa, México 1979.

LEGISLACIÓN CONSULTADA

De Jesús Tena Felipe, *Derecho mercantil mexicano*, Décimo octava edición, 1ª. Edición 1922, Editorial Porrúa Hermanos. S.A. de C.V., México.

México, Ley federal del trabajo, última reforma publicada en el D.O.F 17-01-2006

Boletín periódico El financiero, publicado el miércoles 8 de abril del 2008, enlace permanente

Proyecto empresarial del autor Pinilla F.M., Martínez J.I., y Sangüesa J.C., publicado por la editorial McGraw-Hill (ISBN: 84-481-5697-8).

PAGINAS WEB

www.itescam.edu.mx

www.monografias.com/trabajo/comercialización

www.conferfor.org.uy/public/spanish/region/.../index.htm

(<http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema6b.html>)

